

Diseño de estrategias de atención al cliente para la Panadería y Bizcochería Real Danesa

Jenyfer Leonor Parrado Ovalle
Cesar Jahir Pinzón Ávila
Jaiber de Jesús Castrillón Vergara

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Diseño de estrategias de atención al cliente para la panadería y bizcochería Real Danesa

Jenyfer Leonor Parrado Ovalle
Cesar Jahir Pinzón Ávila
Jaiber de Jesús Castrillón Vergara

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director
Alberto Luís Martínez Cárdenas
Administrador de Empresas con énfasis en Marketing
Esp. Gerencia del Talento Humano

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Nota de Aceptación

Alb

Director

Sandra P. O.

Evaluador 1

Alb.

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 14 de noviembre de 2017.

A Dios, por ser mi guía y protector. A mi familia, quienes han confiado incondicionalmente en mí y por ser ellos el pilar fundamental de mi vida y quienes me han apoyado moral y en cierta forma supieron contribuir con el desarrollo del presente trabajo.

Jenyfer Leonor Parrado Ovalle.

Agradezco a Dios por darme sabiduría y su amor eterno. A mi familia, por ser el apoyo permanente en mi vida y en mis estudios, por ser ese pilar fuerte que ha permitido desarrollarme personal y profesionalmente y por ser mi ejemplo de vida, constancia y superación.

Cesar Jahir Pinzón Ávila.

A Dios por darme la vida, sabiduría fortaleza y sobre todo porque siempre ha sido mi guía. A mis familiares y amigos que siempre han estado en el momento preciso para darme su apoyo.

Jaiber de Jesús Castrillón Vergara.

Agradecimientos

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, por permitirnos lograr alcanzar dicho objetivo profesional.

Nuestro agradecimiento a la empresa Panadería y Bizcochería Real Danesa, quien con su apoyo incondicional supo brindarnos toda la información para la ejecución del presente trabajo de investigación.

A los tutores que siempre creyeron en nuestras capacidades y aptitudes durante el proceso académico.

Dr. Alberto Luis Martínez Cárdenas. Director Proyecto.

A todos ellos que con su amistad, fortalecieron y apoyaron este propósito.

Los autores.

Contenido

Resumen	12
Abstract	13
Introducción.....	14
1. Problema.....	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 Formulación del problema	16
2. Justificación	17
3. Objetivos.....	18
3.1 Objetivo general.....	18
3.2 Objetivos específicos.....	18
4. Marco referencial	19
4.1 Antecedentes	19
4.2 Marco teórico	23
5. Metodología	35
5.1 Tipo de investigación	35
5.2 Enfoque de la investigación.....	36
5.3 Población	36
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	37
5.4.1 Fuentes primarias.	37
5.4.2 Fuentes secundarias.	37
5.5 Instrumentos para el análisis de la información.....	37
6. Resultados.....	38
6.1 Identificar la prestación del servicio al cliente en la Panadería y Bizcochería Real Danesa ..	38
6.1.1 Encuesta a los colaboradores.	38
6.1.2 Encuesta a clientes.....	53
6.2 Determinar medidas pertinentes frente a la gestión de Petición, Quejas y Reclamos (PQR)	58
6.3 Establecer elementos estratégicos para lograr relaciones efectivas con los clientes	64

7. Conclusiones	79
8. Recomendaciones	81
Referencias bibliográficas	82
Apéndices	85

Lista de tablas

Tabla 1. Niveles de relaciones de la mercadotecnia.26

Tabla 2. Descripción de funciones.....96

Lista de figuras

Figura 1.	Atención eficaz e ineficaz.	31
Figura 2.	¿Considera que su trabajo es bien remunerado?	38
Figura 3.	¿A qué área de gestión pertenece en la empresa?	39
Figura 4.	¿Cómo califica la comunicación con sus jefes?	40
Figura 5.	¿Cómo es la relación con los clientes?	43
Figura 6.	¿La empresa propicia que los trabajadores den respuesta a los PQR?	44
Figura 7.	¿Tiene conocimiento sobre los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)?	45
Figura 8.	¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?.....	47
Figura 9.	¿Cuál de los siguientes pasos considera que practica para mejorar la calidad del servicio al cliente?.....	48
Figura 10.	¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?	50
Figura 11.	¿Cómo evalúa usted el servicio que le presta a los clientes?	51
Figura 12.	¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado, es ágil, oportuno se realiza con sentido, humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio?.....	52
Figura 13.	Puntualidad en la prestación del servicio.	53
Figura 14.	¿Cómo considera la profesionalidad en la Panadería Real Danesa?	54
Figura 15.	Satisfacción general con el servicio.	55
Figura 16.	Satisfacción general con el producto.	56
Figura 17.	¿Ha tenido PQR por algún servicio o producto que le ofrece la empresa?	57
Figura 18.	Conceptualizaciones PQR.....	58
Figura 19.	El triángulo del servicio.	66
Figura 20.	Elementos estratégicos del servicio al cliente para la Panadería y Bizcochería Real Danesa.	68
Figura 21.	Determinación como enfrenta problemas en la atención al cliente y la forma de resolverlos para mantener su fidelización.	71
Figura 22.	Estrategia del servicio.....	75

Figura 23. Aspectos complementarios para un excelente servicio al cliente.....	76
Figura 24. Logo institucional.....	91
Figura 25. Organigrama.....	93
Figura 26. Fachada Panadería y Bizcochería Real Danesa.....	94
Figura 27. Distribución del personal.	95

Lista de apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.	86
Apéndice B. Formulario del Registro Único Tributario.	88
Apéndice C. Descripción de la empresa.	89
Apéndice D. Formato de encuesta a colaboradores.	97
Apéndice E. Formato de encuesta a clientes.	100

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivos identificar la prestación del servicio al cliente en la Panadería y Bizcochería Real Danesa; determinar medidas pertinentes frente a la gestión de Petición, Quejas y Reclamos (PQR); establecer elementos estratégicos para lograr relaciones efectivas con los clientes. Los aspectos teóricos contribuirán a la solución del problema mediante conceptos, variables y teorías por diferentes autores que versan sobre la temática y que se encuentran plasmados en el proyecto. La metodología a aplicar es de carácter exploratorio – descriptivo. Su enfoque es mixto (cualitativo – cuantitativo), y las técnicas e instrumentos de recolección de la información fueron encuesta a los colaboradores y clientes de la empresa.

Palabras clave: estrategias, atención al cliente, servicio, reclamación, Real Danesa, marketing.

Abstract

This paper aims to identify the provision of the service to the customer in the bakery and biscuit factory Royal Danish; determine appropriate measures against the management's request, complaints and claims (PQR); establish strategic elements to achieve effective relationships with customers. The theoretical aspects will contribute to the solution of the problem through concepts, variables and theories by different authors that deal with the subject and which are reflected in the project. The methodology applied is exploratory - descriptive. His approach is mixed (qualitative - quantitative), and the techniques and instruments of data collection were survey to employees and clients of the company.

Key words: strategies, attention to customer service, claim, Royal Danish, marketing.

Introducción

El trabajo que enmarca el diseño de estrategias de atención al cliente para la Panadería y Bizcochería Real Danesa; dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería en la ciudad de Villavicencio. Sus objetivos establecen: Identificar la prestación del servicio al cliente en la Panadería y Bizcochería Real Danesa; determinar medidas pertinentes frente a la gestión de Petición, Quejas y Reclamos (PQR); establecer elementos estratégicos para lograr relaciones efectivas con los clientes.

La metodología del trabajo es de carácter exploratoria – descriptivo. Incluye los enfoques cualitativo y cuantitativo, es decir, mixto; si se tiene en cuenta que se aplicarán encuestas y observación directa por parte de los autores de este trabajo. Los instrumentos fueron aplicados a 45 colaboradores, equivalente al 100% que integran la organización; y por criterios de los autores se aplicó una encuesta aleatoria a 33 clientes de la misma.

La estructura del trabajo establece el contenido exigido por Cekar en la entrega del informe final.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La Panadería y Bizcochería Real Danesa, catalogada como una Pymes dedicada a la fabricación y comercialización de productos de panadería y alimenticios, siendo sus productos principales tortas y panes. Nació en la ciudad de Villavicencio el 16 de febrero de 1987; actualmente cuenta con una fuerza de trabajo de 45 empleados que apoyan el área administrativa y operativa de la organización. En sus 29 años de experiencia ha ampliado su mercado diversificando los puntos de venta y convirtiéndose en una empresa conocida a nivel local, por sus altos niveles de calidad en el sector alimenticio. Sin embargo, cabe señalar que en el contexto del mundo de los negocios modernos la competencia en tal sector es cada vez más agresiva; lo cual ha afectado directamente las ventas observando que una de las principales limitaciones hace relación a la carencia de atención al cliente.

En visita preliminar informal a la empresa se logró conocer e identificar problemas o limitaciones expresadas por la gerencia y la observación directa a saber: actualmente, se percibe que el servicio de atención al cliente en dicha empresa, presenta desmejora e insatisfacción por parte de los clientes que la visitan; si se tiene en cuenta que los colaboradores o perfiles que integran la organización no proporcionan información clara y precisa que genere fidelización, al igual que se establecen un sin número de quejas y reclamos provocando alternativas de solución a medias que no satisfacen plenamente las necesidades y expectativas de los clientes. Es decir, no se proporciona una atención agradable, amena, dinámica y armónica en la gestión del servicio al momento de llegar el cliente y solicitar productos o servicios.

En este orden de ideas, se viene evidenciando incomodidades e inconformidad por parte de los clientes si se tiene en cuenta los siguientes hechos como ejemplo. Reciben al cliente con palabras no adecuadas (qué quiere, cuanto pan necesita, trae sencillo, entre otras), mostrando de esta forma que el conocimiento de las necesidades del cliente es nula, no se estimula y por ende no se premia a los clientes con un recibimiento agradable, atento, generoso y convincente que

conlleve a su fidelización; logrando con ello cumplir las expectativas, gustos y preferencias de los consumidores.

De continuar dicha problemática puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio (demanda poblacional de productos de la canasta familiar) y las fortalezas con que cuenta la empresa (30 años en el mercado). Lo que impide desarrollar una estrategia que garantice un buen servicio al cliente y satisfaga plenamente las necesidades de los consumidores. Para ello, se requiere el concurso de todos sus colaboradores que permitan desarrollar diferentes alternativas de acción (compromiso con la empresa, innovación, creatividad, servicio, empoderamiento, escucharlo, establecer contacto visual, ponerse en el lugar del cliente, comunicación al nivel del cliente, verificar el nivel de satisfacción; ser ágil y oportuno en las peticiones, quejas y reclamos).

Es importante indicar que si la falencia del servicio al cliente continua en la empresa, conlleva a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio, su ubicación estratégica, conocida por toda la comunidad local, experiencia en el sector y las fortalezas con que cuenta la empresa, productos de calidad, diversidad de productos y servicios; lo que limita desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro y permita a toda su clientela la mayor satisfacción y cumplimiento a sus gustos, deseos y expectativas.

1.2 Formulación del problema

¿Qué efectos genera el diseño de estrategias de atención al cliente para la Panadería y Bizcochería Real Danesa de Villavicencio?

2. Justificación

El presente trabajo es importante porque la Panadería y Bizcochería Real Danesa contará con herramientas y estrategias de atención al cliente, para enfrentar con seguridad las exigencias del servicio por los clientes, quienes cada día generan mayores expectativas, cambios y exigencias al adquirir productos y servicios. Si no cumple con las expectativas el cliente, posiblemente pasará dificultades en el mercado y la competencia cada vez más agresiva y moderna.

Se busca con el trabajo sensibilizar a la gerencia y el equipo de colaboradores sobre la necesidad apremiante de cambiar la mentalidad frente a la calidad del servicio, mejorando los principales errores del mismo y logrando competir para ganar como reto en el mundo de los negocios. La empresa conlleva a estar a la altura de una gerencia proactiva más allá de la visión empresarial logrando con ello aplicar con la mayor proactividad y fortaleciendo los conocimientos acerca de las relaciones humanas, el lenguaje y comunicación asertiva para ser más eficaz, eficiente, productiva y competitiva en el mercado. Es decir, generando soluciones mediante el trabajo en equipo, motivación empresarial, pensamiento positivo y estableciendo valores dentro de la productividad que garanticen su supervivencia, rentabilidad y conocimiento.

Para los autores del presente trabajo, se convierte en un desafío profesional logrando llevar la teoría a la práctica, vista durante la carrera, procurando que la empresa seleccionada logre mejorar de manera integral la gerencia de atención al cliente en un ambiente propicio como alternativa a la productividad empleando las relaciones humanas para con el cliente y mostrando conductas proactivas de persuasión, colaboración, iniciativa y asertividad.

El trabajo sirve de guía para generar mejoras a otras empresas de la misma actividad económica; si se tiene en cuenta que presenta las mismas limitaciones o problemas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar la situación actual de la atención al cliente de la Panadería y Bizcochería Real Danesa.

3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar la prestación del servicio al cliente en la Panadería y Bizcochería Real Danesa.
- b) Determinar medidas pertinentes frente a la gestión de Petición, Quejas y Reclamos (PQR).
- c) Establecer elementos estratégicos para lograr relaciones efectivas con los clientes.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

Como antecedentes de trabajos, se encontraron los siguientes:

La gestión de relaciones con el cliente como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. Elaborado por Aurora Garrido Moreno. Málaga. Servicios de publicaciones de la Universidad de Málaga, año 2008. La cual tuvo como objetivo analizar el concepto de gestión de relaciones con clientes. Correspondió a un estudio empírico que abarcó una muestra de 311 hoteles, utilizando la metodología de ecuaciones estructuradas. Su resultado destaca el papel fundamental que ejercen las variables organizativas como antecedentes del éxito del CRM. También logró identificar la dirección estratégica y búsqueda de ventajas competitivas, las TIC con las empresas, el marketing relacional, gestión del conocimiento. Garrido (2008).

Por otra parte, se llevó a cabo el trabajo denominado “propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras”, elaborado por Luz Ayda Ortiz Herrera, de la Universidad Militar Nueva Granada, en la especialización en Alta Gerencia; Bogotá, DC. Año 2015. Sus objetivos conllevaron a diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en Bancolombia S.A., Buenavista que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector; logrando diferenciación entre las instituciones por el excelente servicio brindado al cliente. La metodología aplicada fue de estudio de caso simple de la oficina de Bancolombia S.A., Buenavista, Córdoba. La conclusión permitió establecer los siguientes aspectos: Ortiz (2015).

A partir de esta investigación se dejó clara la verdadera importancia que tiene el servicio al cliente en las entidades financieras, dejando claro que el servicio al cliente es un producto más de estas entidades, puesto que es una característica que da competitividad y un diferencial en contra de otras entidades del sector.

Aun cuando algunos resultados son satisfactorios, en el estudio de casos se evidenció que los aspectos que presentan mayor porcentaje de calificación negativa en la oficina Bancolombia de Buenavista, Córdoba, son los tiempos de espera, la agilidad en la atención, seguido de la calidad de las respuestas.

Pese a ello, al implementar una propuesta con enfoque al servicio al cliente, los tiempos de espera en atención por asesorías e información solicitada mejoraron en un 10%, mientras que la agilidad de los empleados en un 15%. Por otra parte, se ha reportado el incremento en el uso de los canales electrónicos. También, se pretendía evaluar varias entidades financieras, pero debido a la confidencialidad de sus procesos, solo se pudo contactar una de ellas (se pretendía entre 4 y 5 entidades). Se presenta de esta forma una nueva oportunidad de una investigación avalada por autoridades competentes, para que la información requerida pueda ser suministrada por las entidades.

Finalmente, se concluye en este trabajo que el servicio al cliente es un factor importante en las empresas sea cual sea su actividad, dado las continuas quejas que se reciben por parte de los clientes. Al mejorar el servicio al cliente, los que utilizan este servicio sentirán un compromiso que los fidelizará a las instituciones, lo cual les traerá mayor diferenciación y competitividad en el sector. Puesto que la mayoría de personas tienen la necesidad de utilizar una entidad financiera, entonces al ver un servicio acorde a sus necesidades, no dudarán en escoger la que le brinde un excelente servicio al cliente en donde no tengan que estar haciendo reclamos o discutiendo por faltas presentadas. Ortíz (2015).

El autor Mauricio Andrés Saffie Vásquez elaboró el plan de negocios para crear una empresa productora y comercializadora de tortas y pasteles en la región metropolitana en Santiago de Chile, 2010. Se puede sintetizar los siguientes aspectos:

El objetivo de esta Tesis es “evaluar la factibilidad técnica y económica de desarrollar una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana”. A lo largo de este trabajo el lector podrá ver que en este plan de negocios no se comenzó con una empresa desde cero, simplemente se evaluó una ampliación física que permitirá la creación de

nuevos productos, esto se evaluó como una empresa aparte de la existente para así poder ver la factibilidad de este proyecto en particular. La empresa que ya existía es “El Remanso”, una fábrica de pan y empanadas situada en Santiago en la comuna de La Florida. Este plan de negocios también se utilizó para mostrar la necesidad de la empresa existente por cambiar su imagen mediante la mejora de algunos detalles, como por ejemplo la creación de un logotipo homogéneo. Para determinar la factibilidad económica se realizó un VAN a 5 años el cual fue sensibilizado mediante el método de Montecarlo.

Por otra parte, se llevó a cabo el trabajo de investigación denominado “Estrategia de publicidad y su incidencia en las ventas de la “Panadería y Pastelería Ecuapan en la ciudad de Ambato, durante el 2010”. Elaborado por Walter Mauricio Haro Villacis, en Ambato – Ecuador. Se puede sintetizar los siguientes aspectos más relevantes.

En el presente trabajo de investigación se realiza las Estrategias de Publicidad y su incidencia en las ventas de la Panadería y Pastelería “Ecuapan”, con el objeto de analizar y examinar la situación actual en la que se está desarrollando las actividades, tanto internas como externas con la finalidad de poder detectar, corregir y aprovechar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, logrando conseguir los objetivos propuestos para ser competitivos y alcanzando el éxito de la empresa.

La metodología que se utilizó para obtener la información fueron las encuestas dirigidas a clientes internos y externos de la empresa, además se aplicó la observación directa de las actividades, también se fortaleció los conocimientos utilizando la lectura científica, logrando así determinar los problemas que enfrenta la Panadería, por lo que concluimos que las principales deficiencias es la competencia agresiva, el descontento de los empleados, la falta de procesos de producción y el control de calidad.

Finalmente se determina la situación en la que se encuentra, permitiendo aplicar Estrategias de Publicidad, la misma que ayudará a establecer propósitos, objetivos, políticas, dotando a la misma de instrumentos que le permitirán anticipar situaciones y escenarios

imprevistos y los posibles cambios que se generan en el entorno, lo que permitirá ser cada día mejores, estableciendo así ventajas competitivas y consiguiendo éxito en el ámbito alimenticio. Siendo esta una de las principales razones para poner en marcha las Estrategias de Publicidad y su incidencia en las ventas de la Panadería y Pastelería "Ecuapan".

Finalmente, se elaboró el “Plan de negocios Panadería Gourmet: Buena Miga”, elaborado por Isaac Rojas Homazabal, Santiago de Chile, 2014. Se concluyen los siguientes aspectos: Los análisis de la industria actual indican que el perfil del consumidor ha sufrido cambios en el último tiempo, siendo el día de hoy más exigente e informado, lo que lo lleva a preferir productos y servicios que lo distinguan, además de que los profesionales de hoy buscan optimizar sus compras con el fin de tener más tiempo para disfrutar de su vida. De esta forma se visualizan estas nuevas tendencias como una oportunidad para la industria del pan gourmet, el cual actualmente no es atendido correctamente en el mercado chileno.

La industria panadera en Chile está compuesta principalmente de Pymes, que corresponden a negocios familiares con más de 10 años de experiencia, quienes generalmente elaboran los productos que comercializan, y donde existe personal de baja calificación. A esto se le suma la irrupción de grandes supermercados, tiendas de conveniencia y pequeños almacenes que ofrecen productos de la industria panadera, como pan a granel, pan envasado, pan congelado, y pan pre-cocido atendiendo al cliente "masivo" de la industria panadera, siendo poco consideradas las tendencias actuales que apuntan a consumidores que buscan obtener productos de alta calidad, con gran surtido y que entregue una experiencia diferente de consumo y compra.

De esta manera se ha establecido un modelo de negocios para satisfacer la necesidad de los clientes de poder comprar productos de panadería artesanal de calidad, destacando la frescura y gran variedad, en una ubicación donde exista un alto volumen de afluencia de personas, donde se pueda aprovechar de realizar otras compras con una atención rápida, cordial y ambiente familiar. La propuesta considera a esta panadería con una estructura de tiendas de venta estratégicamente ubicadas en strip center y una fábrica donde se contará con mano de obra calificada, incluyendo un chef panadero de forma de asegurar la calidad e innovación de los productos.

La propuesta de valor del negocio es proporcionar al cliente productos de panadería gourmet de calidad y variedad en una ubicación que ayude a los consumidores a optimizar sus tiempos, incorporando locales en zonas residenciales que se encuentren entre el trayecto casa-oficina y junto a otros locales comerciales, a través de una implementación estratégica alineada al posicionamiento que se quiere establecer.

De acuerdo a este modelo de negocios, el proyecto de panadería gourmet se revela como un negocio altamente rentable, con un factor de recuperación de inversión de 3 años, entregando un VAN de MM\$131, una TIR de 55% y un ROÍ de 377%.

4.2 Marco teórico

A continuación, se plasman aspectos concernientes a bases teóricas que contribuirán a la solución del problema de investigación y la formulación de objetivos, citando para ello a diferentes autores que versan sobre la temática abordada. Es decir, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos esenciales de la teoría, de tal forma que la formulación del problema y su solución sean una deducción lógica de ella. Bermúdez y Rodríguez (2013).

Para Berry (2002), el servicio de atención al cliente establece un marco que relaciona los siguientes aspectos: cultivar el liderazgo en el servicio, construir un sistema de información sobre la calidad del mismo; crear una estrategia de confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad del servicio. Así mismo, implementar estrategias de servicio por medio de la estructura, por medio de la tecnología y por ende con la participación activa dinámica y armónica de los colaboradores. De igual forma competir por talento desarrollar habilidades y conocimiento, facultar a los empleados para que puedan servir; trabajar en equipo, evaluar el desempeño y premiar la excelencia. (Berry, 2002, p. 6).

Para Kotler & Armstrong (2013), la importancia de la información para entender al mercado y a los clientes conllevan a un proceso de marketing inicia con un entendimiento completo de las necesidades del deseo del mercado y el consumidor. Así, la empresa necesita

información sólida para producir valor superior y satisfacción para sus clientes. La empresa también requiere información acerca de sus competidores, revendedores y otros actores y fuerzas en el mercado. Cada vez más, los mercadólogos ven la información no sólo como una aportación para tomar mejores decisiones sino también como un importante activo estratégico e instrumento de marketing. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 122).

En este contexto, Kotler (2001), establece que la satisfacción del cliente es el nivel del estado de una persona que resulta de comprar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto o servicio con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. De ahí, que los métodos para hacer un seguimiento y cuantificar la satisfacción de los clientes conlleva a:

- a) Sistema de quejas y sugerencias.
- b) Encuestas de satisfacción de los clientes o consumidores.
- c) Compradores disfrazados.
- d) Análisis de clientes perdidos.

Kotler (2001) cita como entregar valor y satisfacción al consumidor a partir de la cadena de valor, mencionando a Michael Porter quien propuso dicha cadena como una herramienta de la cual dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor.

En este sentido, la cadena de valor identifica actividades relevantes en término de estrategias que generan valor y costo en un negocio específico, estas comprenden 5 actividades primarias y 4 actividades de apoyo (Poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores). Donde las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base en esos materiales, comercializarlos y darles servicio. Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que se desarrollan estas actividades primarias.

En síntesis, el éxito de la empresa depende no sólo de qué tan bien desarrolle su trabajo cada área de gestión, sino de lo bien que se puedan coordinar las distintas actividades en cada una de ellas. Es necesario hacer mayor énfasis en los procesos centrales de la empresa, que en su mayor parte implican una interacción de funciones basadas en la cooperación. De ahí, que los procesos centrales son:

- a) Proceso de realización de nuevos productos o servicios.
- b) Proceso de administración de inventarios.
- c) Proceso de trámite de pedido hasta que se entregan.
- d) Proceso de servicio al cliente.

En este orden de ideas, se establece como retener a los clientes. La empresa no sólo busca mejorar la relación con sus clientes en la cadena de la oferta. Hoy se concentra en desarrollar vínculos y lealtades con sus consumidores finales. El costo de perder clientes, conlleva a lo que la empresa está obligada a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Los pasos a seguir son cuatro: Kotler (2001).

- a) La empresa tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene.
- b) Debe distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor.
- c) Necesita estimar que tantas utilidades deja de percibir cuando pierde a un cliente. Valor de vida útil del consumidor: las utilidades que él generaría si hubiera seguido comprando a lo largo del número normal de años.
- d) La empresa necesita saber qué tanto cuesta reducir la cantidad de deserciones.

La necesidad de retener a los clientes. El costo de atraer a un nuevo cliente puede ser 5 veces más que el de mantener a un cliente satisfecho. El método más adecuado para conservar a los clientes es entregar valor alto a los mismos.

Mercadotecnia de las relaciones: La actividad consiste en generar una lealtad firme por parte de los consumidores.

Mercadotecnia de la relación con los clientes: la clave. Niveles de relacionarse con los clientes: Básico

- a) Reactivo.
- b) Susceptible de ser registrado.
- c) Proactivo.
- d) Sociedad.

Métodos de estructurar valor para el consumidor:

- a) Agregar beneficios financieros a la relación de los consumidores. Agregar prestaciones de índole social.
- b) Agregar vínculos institucionales además de los beneficios sociales.

Tabla 1

Niveles de relaciones de la mercadotecnia.

Muchos clientes o distribuidores	Susceptible de ser registrado	Reactivo	Básico o reactivo
Nº medio de clientes o distribuidores	Proactivo	Susceptible de ser registrado	Reactivo
Pocos clientes o distribuidores	Sociedad	Proactivo	Susceptible de ser registrado

Fuente: Kotler (2001).

Estrategias para estructurar la lealtad de los consumidores:

- a) Programas de mercadotecnia de la frecuencia: diseñados para premiar a los clientes que hacen compras a menudo, en cantidades significativas.

- b) Programas para clubes de mercadotecnia: muchas empresas han creado el concepto de club alrededor de sus productos. La membresía en el club se puede ofrecer por la compra de dichos productos.

Drucker (2006), plantea crear valor para el cliente y al a vez indica que el cliente no pierde si se eliminan actividades que no añaden ningún valor. Calcular costos con base en las actividades suministra el fundamento para integrar, en un solo análisis, los diversos procedimientos requeridos para producir valor para el cliente. Tomando los costos por actividad como punto de partida, la empresa puede separar las actividades que añaden valor para los clientes de aquéllas que no lo hacen, y eliminar estas últimas. La cadena de actividades creadoras de valor que se descubre durante el análisis de esos valores es el punto de partida para analizar el proceso subyacente de creación de valor. El análisis de proceso busca mejorar las características del producto o servicio, reestructurar el proceso al tiempo que se reducen los costos, y mantener, o mejorar, la calidad.

El análisis de procesos en una empresa involucra diseñar y rediseñar componentes y etapas para llevar a cabo cada función a metas predeterminadas de costo. Por ejemplo, la función básica de un automóvil es servir de medio de transporte, pero entre sus funciones secundarias están las de ser cómodo, seguro y económico como consumidor de combustible. Cada función y etapa requiere componentes o servicios que representan valor para el cliente. Cada una también contribuye a la calidad del automóvil, lo mismo que a su costo. Un equipo para analizar procesos se forma con personal que desempeñe las actividades de la cadena de valor. Ese equipo incluye frecuentemente proveedores y clientes. La tarea del equipo es identificar las funciones que el producto o servicio debe desempeñar y analizar los componentes o servicios de cada función, con el fin de lograr que tengan el valor y la calidad requeridos, al mismo tiempo que se logran las metas de costos.

El aporte de García (2010), respecto al concepto de fidelización, lo cual se apoya en el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes más rentables, y en la obtención de una alta participación en las compras. Sin embargo, se ha evolucionado de un marketing centrado en el corto plazo, en el proceso de venta, en un marketing, en un enfoque

estratégico donde prima más la atención al cliente, la satisfacción de sus necesidades y el proceso post compra. Por consiguiente, la fidelización de clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos procesos en el que resulta clave la investigación comercial. Entonces, la calidad del servicio se convierte en una herramienta competitiva, para diferenciarse de la competencia, especialmente cuando los niveles de satisfacción del producto están aumentando constantemente y la paridad o grado de similitud entre las marcas se consideran muy elevados por los clientes. (García, 2010, p. 148).

Se cita a Paz (2010), quien hace referencia concerniente a la temática en los siguientes aspectos:

Las empresas de éxito permanecen en el mercado creciendo y desarrollándose porque consideran la industria como un proceso de satisfacción del cliente y no de producción de bienes. Dado que los clientes son los que aseguran el futuro de la empresa, es prioritario poner las exigencias de los clientes en primer lugar.

La segmentación de los clientes, sirve no sólo para ajustar los recursos de que dispone la empresa a los fines planteados, sino también para darnos información sobre sus expectativas de atención, lo que nos ofrece una idea aproximada de lo que cuesta satisfacer dichas expectativas.

Para averiguar las expectativas que el cliente tiene acerca de lo que considera una atención de calidad, debemos escuchar, preguntar y responder a sus necesidades. (Paz, 2010, p. 127).

La creación de una atmósfera de confianza, requisito indispensable para establecer una buena comunicación, expresa el interés por el cliente, interés que podemos demostrar a través de la solución de problemas, la cortesía, la equidad y la comunicación.

El objetivo básico de una atención al cliente de calidad es la reducción de sus inconvenientes y el aumento de su satisfacción, lo que implica un proceso proactivo en el que la empresa debe adelantarse a los inconvenientes que pueda plantear el cliente, no sólo en la

compra, sino antes y después de ésta; es decir, debe conocer los frenos y aceleradores, que son las fuerzas que impulsan o frenan al cliente en su compra.

Para establecer un clima adecuado para la solución de situaciones difíciles, debemos considerar las características personales que están en la base de la "queja concreta" formulada por el cliente. Las relaciones públicas son una actividad de comunicación que comprende el planteamiento, elaboración, puesta en práctica y control de actividades que integren una política continuada de información y comunicación, con el fin de crear, mantener y desarrollar unas relaciones de confianza con todos los públicos internos y externos que condicionan la existencia de la empresa. (Paz, 2010, p. 127).

- a) Disponiendo del apoyo material necesario, proceder a la simulación de diversos casos de atención a visitas/público en general, aplicando las técnicas de expresión corporal en la acogida. Detectar las deficiencias y proceder a su corrección.
- b) Llevar a cabo simulaciones de recepción de quejas, reclamaciones y sugerencias, y su posterior transmisión, oral o escrita, a los departamentos afectados, detectando deficiencias y procediendo a su corrección.

En una situación simulada de atención al cliente convenientemente caracterizada:

- a) Acoger al cliente.
- b) Escucharlo activamente.
- c) Identificar los elementos de la comunicación.
- d) Analizar el comportamiento del consumidor.
- e) Adaptar la actitud y argumentación a la situación.
- f) Transmitir la información de interés con claridad y detalle. (Paz, 2010, p. 128).

Finalmente, se cita a Londoño (2008) quien señala que la atención de reclamaciones, En un mundo ideal las quejas y reclamaciones serían inexistentes. Todos a la primera conseguiríamos la satisfacción del cliente.

La mala noticia es que en el mundo real no siempre se consigue hacer las cosas perfectamente a la primera, en el mundo real algunos clientes están insatisfechos y algunos clientes reclaman. La buena noticia es que precisamente las reclamaciones denotan interés por parte del cliente. Es una oportunidad, seguramente la última, que el cliente da para no perderle.

Sin embargo, generalmente consideramos las reclamaciones como un mal necesario de la relación con el cliente cuando lo más práctico es considerar las quejas y reclamaciones del cliente como una oportunidad y a continuación, hay que poner manos a la obra. (Londoño, 2008, p. 165).

Generalmente los profesionales del secretariado somos receptores de las reclamaciones más delicadas, habitualmente cuando una queja llega a la secretaria de dirección se debe a razones de índole muy diversa pero con un denominador común: son reclamaciones que provienen de personas con un fuerte vínculo con la empresa, ya sea por el volumen de negocio que generan, por mantener algún tipo de relación (familiar, amistad, etc.) con la dirección o los accionistas, o por el contrario, se trata del cliente cuyas adquisiciones no son relevantes y precisamente por ello, se siente peor tratado que otros.

Este tipo de reclamaciones suele llegar a la secretaria de la dirección precisamente porque no se ha resuelto siguiendo la vía establecida por la empresa. Si se analiza el gráfico que se muestra a continuación, resulta que aproximadamente un 5% de las reclamaciones llegan a la dirección y por tanto, son atendidas o al menos filtradas por el personal de secretaría, mientras que un 45% de las quejas son atendidas por los servicios de atención al cliente o áreas de la empresa que tiene como misión principal resolver las reclamaciones y, en general, atender al cliente. Finalmente alrededor de un 50% de clientes insatisfechos, ni reclaman ni comunican de ninguna manera su disconformidad. (Londoño, 2008, p. 166).

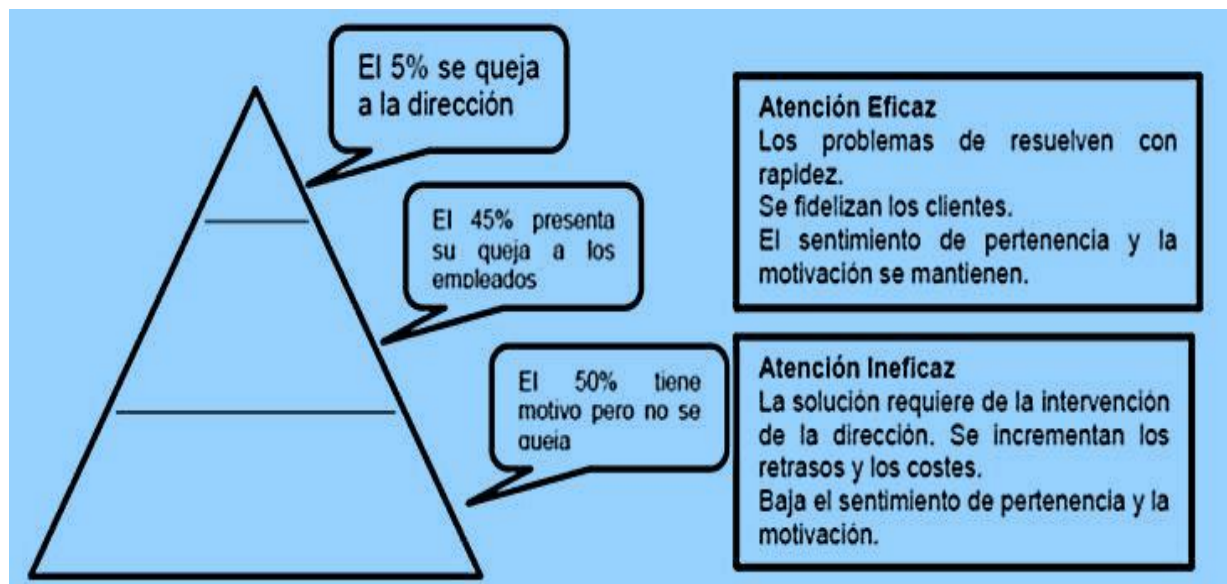


Figura 1. Atención eficaz e ineficaz.
Fuente: (Londoño, 2008, p. 166).

El 50% que manifiesta su inconformidad y poca o nula satisfacción si se atienden de manera eficaz ofrece la oportunidad de recuperarlo como cliente, nos permite mejorar la imagen de la corporación lo que por otra parte, motiva al empleado y si se da una buena respuesta, sin duda se habrá conseguido su fidelización. (Londoño, 2008, p. 167).

Con respecto al 50% que a pesar de estar insatisfecho no dirige reclamación alguna, seguramente en ocasiones futuras se dirigirá a la competencia o si el producto o servicio no es indispensable, cambiará sus hábitos.

La pérdida de clientes, además de lastrar la cuota de mercado de la empresa y perjudicar la imagen, desmotiva a los empleados.

Ante una queja o reclamación, es prioritario, reconocer la situación de inquietud del que se acerca a reclamar: hay que escucharle, hacerle sentir que entendemos su situación, facilitarle la manifestación de su queja, y reconocer su lógico disgusto. (Londoño, 2008, p. 167).

A continuación, es necesario saber cómo preguntarle: su información es importante para identificar el posible fallo: o se ha hecho algo incorrecto o entregado un producto que no cumple las expectativas, o se ha presentado de tal forma que el cliente se siente deficientemente tratado. Estos casos deben identificarse para que no vuelvan a repetirse, informando a los responsables.

Para establecer los hechos, el lenguaje tiene que ser positivo, utilizando los verbos en presente y evitando, en la medida de lo posible las formas condicionales del verbo y las expresiones de carácter:

- a) Imperativo: Ejemplo: “Vd. tiene que...”
- b) Negativo: Ejemplo: “Sería imposible”
- c) Dubitativo: Ejemplo: “Deberíamos poder”
- d) Agresivo: Ejemplo: “Ese no es mi problema” (Londoño, 2008, p. 168).
- e) Condicional: Ejemplo: “Si se pudiera...”

Cuando se dispone de la información por parte del cliente, hay que confirmar el motivo de su reclamación. En esta fase es sumamente importante la buena comunicación con las áreas responsables del producto o servicio prestado al cliente.

Finalmente, hay que dar una respuesta de calidad, que puede incluir un pacto de solución, si no es posible de forma inmediata, en un plazo aceptable. Si verificamos la satisfacción del cliente por nuestro tratamiento, y es positiva, habremos dado un paso importante hacia la calidad y fidelización del cliente. (Londoño, 2008, p. 168).

En todo proceso productivo existe un momento en el que se comprueba la calidad de los productos fabricados y aún así algunas veces adquirimos productos defectuosos. En la prestación de un servicio (ello incluye cualquier tipo de venta) esto no es posible, pues el control de calidad lo realiza el cliente, por tanto el defecto o la percepción de “servicio inadecuado” llega al cliente.

Cuando un error se ha cometido, la única posibilidad es tratar, de la mejor forma posible, no perder al cliente resolviendo el problema tan pronto como sea posible. Hablando en lenguaje

positivo evitando palabras que indiquen impedimento o dificultad. No se dice al cliente lo que NO puede hacer por él sino lo que SÍ puede hacer.

Si la respuesta que el cliente espera no es la adecuada, acudirá a otro proveedor. Por tanto, la resolución adecuada de las reclamaciones y quejas, se convierte en una herramienta imprescindible de gestión en cualquier tipo de negocio. (Londoño, 2008, p. 168).

En resumen:

- a) Hay que hacer saber al cliente que entendemos cómo se siente.
- b) Preguntar para obtener mayor cantidad de información, y no dar por sentado que se ha entendido la reclamación del cliente hasta no haberlo confirmado.
- c) Confirmar que ha comprendido perfectamente la reclamación antes de dar una respuesta. Frases del tipo: "Si he comprendido bien, el problema que plantea es..." ayudan a clarificar.
- d) Dar respuesta de calidad. Para ello hay que ser realista, no se deben establecer plazos imposibles de cumplir, ni tratar de engañarle en cualquier sentido. Ese tipo de actitudes siempre se vuelve en contra nuestra.
- e) Verificar. Después de aportar la solución, hay que cerciorarse de que ésta es satisfactoria para el cliente. Si no es así, será necesario reiniciar el proceso, reconociendo la reclamación y preguntando para averiguar la verdadera naturaleza del problema. (Londoño, 2008, p. 168).
- f) Toda negociación tiene como objetivo llegar a acuerdos, resolver diferencias o exponer y defender nuestros propios intereses.
- g) La negociación, en su sentido más amplio, implica el establecimiento de relaciones duraderas.
- h) La personalidad del negociador es clave, no podemos olvidar que el representante de la otra parte también es un ser humano con sus fortalezas y debilidades, sus deseos, miedos y aciertos y errores.
- i) Una negociación se puede abordar desde distintos ángulos, no se debe incurrir en la "cerrazón" de que nuestro punto de vista es el único aceptable, hay que escuchar a la otra parte, valorar
- j) la situación y los pros y los contras de las alternativas existentes en cada caso.

- k) En todos los ámbitos de la vida pueden surgir diferencias de opinión o desacuerdos sobre las cuestiones más variadas. Cuando el desacuerdo es muy fuerte, se convierte en lo que se denomina conflicto.
- l) Las personas dotadas de habilidades para gestionar los conflictos manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto.
- m) Saben identificar la raíz del conflicto y no dilatan su resolución, evitando así que se agrave.
- n) Las fases de resolución del conflicto propuestas son:
- Identificación del conflicto
 - Preparación
 - Presentación de la argumentación
 - Redefinición del conflicto
 - Búsqueda de soluciones
 - Verificación

Estas fases son igualmente aplicables a la atención de las reclamaciones de los clientes.

- a) Hay que considerar las reclamaciones y quejas como una oportunidad y no verlas como amenazas.
- b) Una reclamación atendida eficazmente contribuye a la fidelización del cliente. (Londoño, 2008, p. 169).

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la temática abordada se enmarcó dentro del tipo de investigación exploratoria y descriptiva. Según Lerma (2016), establece que dicha investigación tiene como objetivo reseñar las características, el estado, los factores, procesos y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las razones que se identifiquen. (p. 43).

Para Briones (2006), “su alcance no permite la comprobación de hipótesis ni la predicción de resultados” (p. 44) y en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

- a) Se caracteriza globalmente el objeto de estudio, y a partir de la aplicación de los instrumentos se utilizaron figuras, gráficas y tablas porcentuales estadísticas.
- b) Identifica ciertas características generalizadas sobre la empresa seleccionada (aspectos corporativos, portafolio de productos y servicios, Cámara de Comercio).
- c) Describe el contexto en el cual se presenta dicha investigación, que para el caso específico corresponde a la Panadería y Bizcochería Real Danesa, ubicada en la era 19 No. 25C-45 Barrio 2000, municipio de Villavicencio, departamento del Meta.
- d) Cuantifica la magnitud del problema o fenómeno. De ahí que su objetivo es conocer e identificar qué estrategia de atención al cliente se están llevando a cabo para hacerla más eficaz eficiente, productiva y competitiva en el mercado.
- e) Finalmente describe las partes que componen el objeto de estudio. Es decir, describe las características de la oferta y la demanda de productos o servicios, donde el servicio excepcional, extraordinario que permite cultivar al liderazgo en servicio, calidad del mismo y
- f) desarrollar destrezas y conocimiento para servir facultando a los colaboradores y desarrollando el trabajando en equipo. (Briones, 2006, p. 44).

Por otra parte, según Bermúdez y Rodríguez (2013), es descriptiva ya que se orienta a determinar las características de un sector económico a nivel del contexto, relacionando una muestra representativa de la empresa y sector. (p. 38).

Con respecto a la investigación exploratoria, según Méndez (2013), establece que corresponde al primer nivel de conocimiento permitiendo al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga, es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad. (p. 133).

5.2 Enfoque de la investigación

Comprendió el enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo), si se tiene en cuenta que la importancia de la investigación cuantitativa conlleva en el proceso a realizar y controlar el proceso investigativo de la investigación. Se refiere a los estudios sobre el quehacer de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio.

Por otra parte, se citan a los autores Ñaupás, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), quienes señalan con respecto al enfoque mixto, presenta ventajas porque necesita de un trabajo multidisciplinario, aspectos que contribuyen a que se organicen equipos de investigaciones con diversos intereses, saberes y metodología, lo cual requería la posibilidad de producir investigaciones con mayor consistencia epistemológica. De ahí, que su fundamento filosófico de la investigación mixta sea el pragmatismo, porque este tipo de estudio está interesado en buscar soluciones prácticas y trabajables para realizar la investigación en un proceso de complementación.

5.3 Población

Correspondió a la Panadería y Bizcochería Real Danesa, con Registro Mercantil 19060 del 16 de febrero de 1987 en Cámara de Comercio de Villavicencio. Ubicada en la cra 19 No.

25C – 45 Barrio 2000, municipio de Villavicencio, departamento del Meta. Su actividad económica es comercio al por menor de productos alimenticios y elaboración de productos de panadería. Actualmente, cuenta con 4 sedes en la ciudad de Villavicencio y genera como desarrollo social (45 empleos directos) que apoyan las áreas administrativas y operativas de la empresa.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Se recurrió a fuentes primarias como secundarias.

5.4.1 Fuentes primarias.

Se elaboró y aplicó una encuesta dirigida a los 45 colaboradores que integran la empresa Panadería y Bizcochería Real Danesa. De igual forma se elaboró y aplicó una encuesta a 33 clientes de la empresa con la finalidad de conocer la calidad y valor del cliente.

5.4.2 Fuentes secundarias.

Se recurrió a fuentes de información existentes tales como: libros, revistas, prensa, internet, artículos pertinentes con la temática abordada.

5.5 Instrumentos para el análisis de la información

Aplicada la encuesta tanto a colaboradores como a clientes de la empresa Panadería y Bizcochería Real Danesa, se procedió al procesamiento de los datos utilizando para ello el programa Excel y Word, quienes generarán figuras, gráficas o tablas porcentuales; con su respectivo análisis e interpretación de los resultados.

6. Resultados

6.1 Identificar la prestación del servicio al cliente en la Panadería y Bizcochería Real Danesa

6.1.1 Encuesta a los colaboradores.

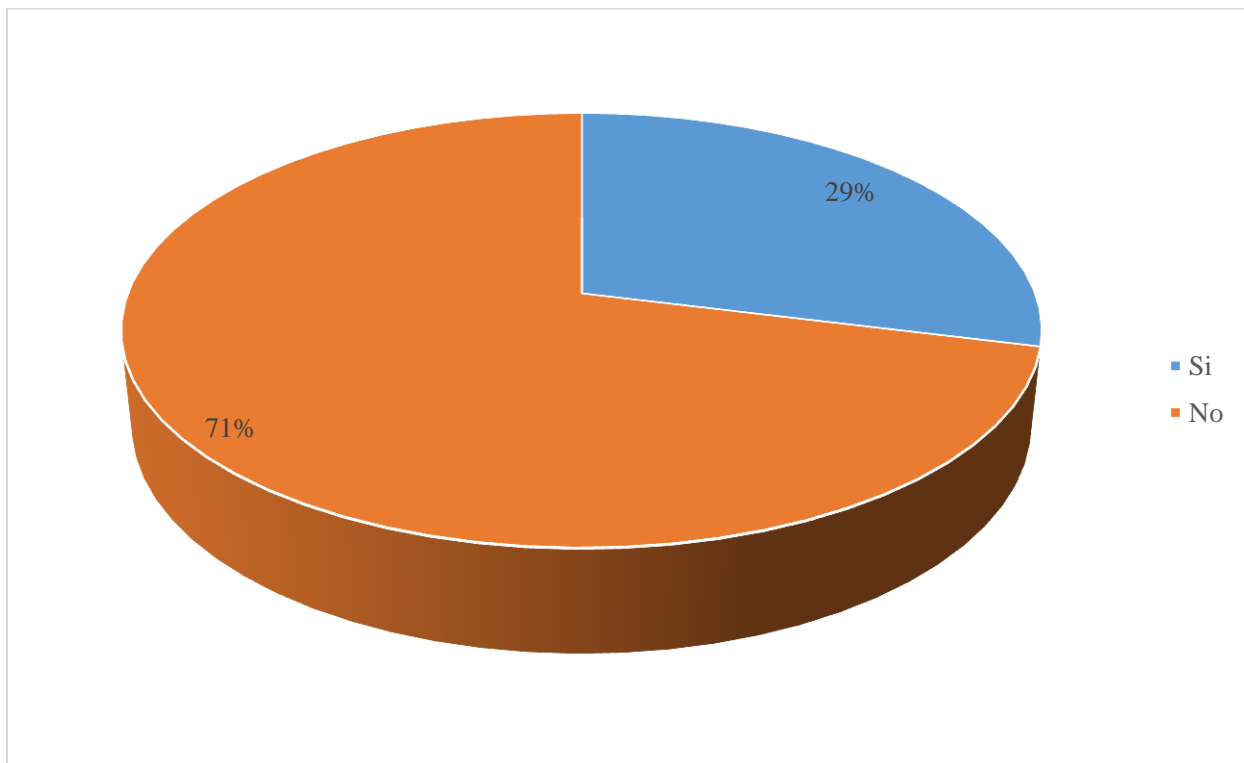


Figura 2. ¿Considera que su trabajo es bien remunerado?

De acuerdo a la pregunta ¿Considera que su trabajo es bien remunerado? Los encuestados manifiestan: si el 29% y no el 71%. El factor remuneración o salario juega un papel de gran importancia para el trabajador, si se tiene en cuenta que es una labor que se presta para recibir algo a cambio, que beneficia a todo el que la integra y a nivel familiar. Como empresa de competir con otra que realiza productos o servicios idénticos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre todos y establecer la relevancia de la remuneración para el trabajador, la cual debe ser acorde al esfuerzo que implica la tarea, su preparación, experiencia y

conocimiento para la realización de los fines de sus responsabilidades asignadas: así mismo se debe tener claro que el factor remuneración o salario es patrimonio del trabajador para satisfacer sus necesidades básicas y proyectarse financieramente para la realización de su vida personal.

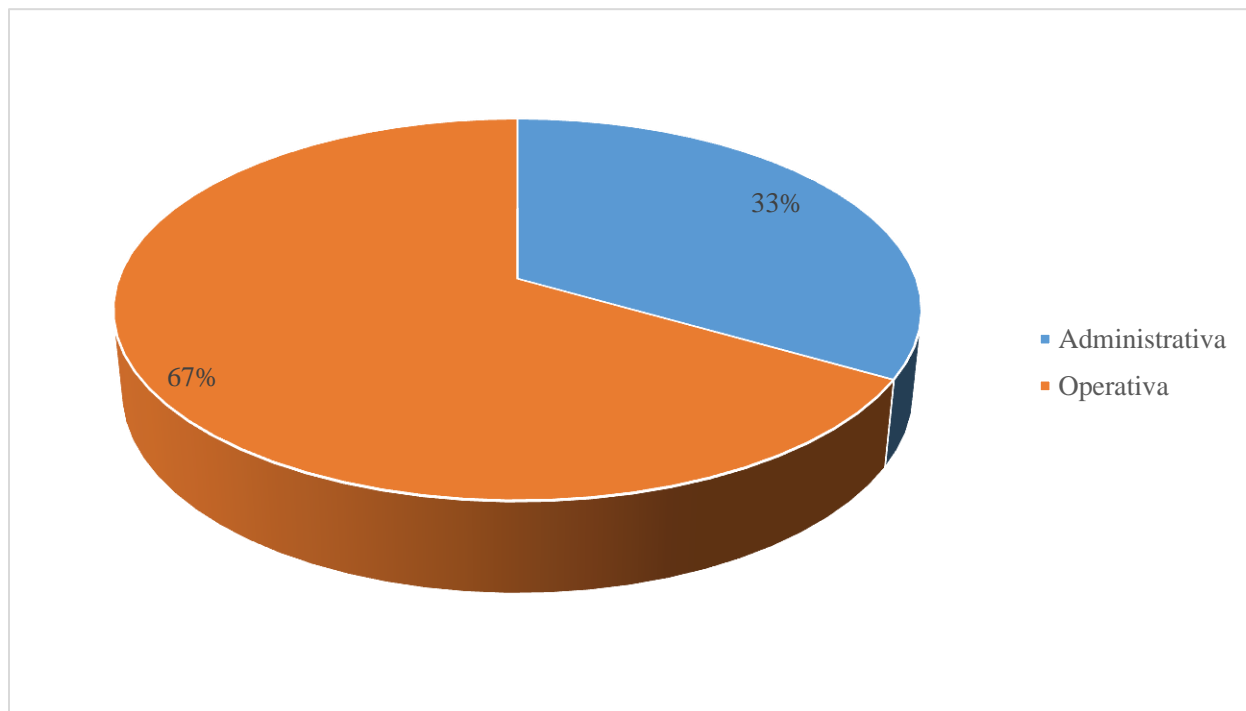


Figura 3. ¿A qué área de gestión pertenece en la empresa?

Dada la pregunta ¿A qué área de gestión pertenece en la empresa? los encuestados manifiestan: administrativa, el 33%; operativa, el 67%. Teniendo que la empresa posee diferentes áreas de gestión como son: personal, producción, contabilidad y finanzas, mercadeo y ventas. También existen funciones administrativas tales como: planeación, organización, dirección, control, coordinación, integración, evaluación y seguimiento, toma de decisiones. A nivel de gestión operativo, conformado por un conjunto de tareas y procesos, enfocados a la mejora interna de la empresa, y que tiene como propósito aumentar su capacidad para la consecución de metas y políticas de la empresa. De ahí, la importancia de incrementar el valor de la gestión operativa, mediante acciones y estrategias encaminándose a: Conseguir un aumento de la cantidad o la calidad de las actividades en relación a los recursos (personales, tecnológicos, de infraestructuras, etc.) empleados. Reducción de los costos fijos y extraordinarios para los niveles actuales de producción. Alcanzar una mejor identificación de los requerimientos y de la

respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes. Realizarlos cometidos de la organización con mayor imparcialidad. Incrementarla disponibilidad de respuesta e innovación.

Con el objeto de reestructurar las organizaciones actuales con los alineamientos y preceptos de una gestión operativa innovadora, los directivos de las empresas deben analizar cinco cuestiones principales:

- a) Decidir qué productos y servicios ofrecer y qué pautas de actuación llevar a cabo para comercializar y distribuir adecuadamente esos productos.
- b) Diseñar las operaciones necesarias para producir esos productos o servicios con la mejor calidad posible.
- c) Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas,
- d) Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- e) Definir el tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

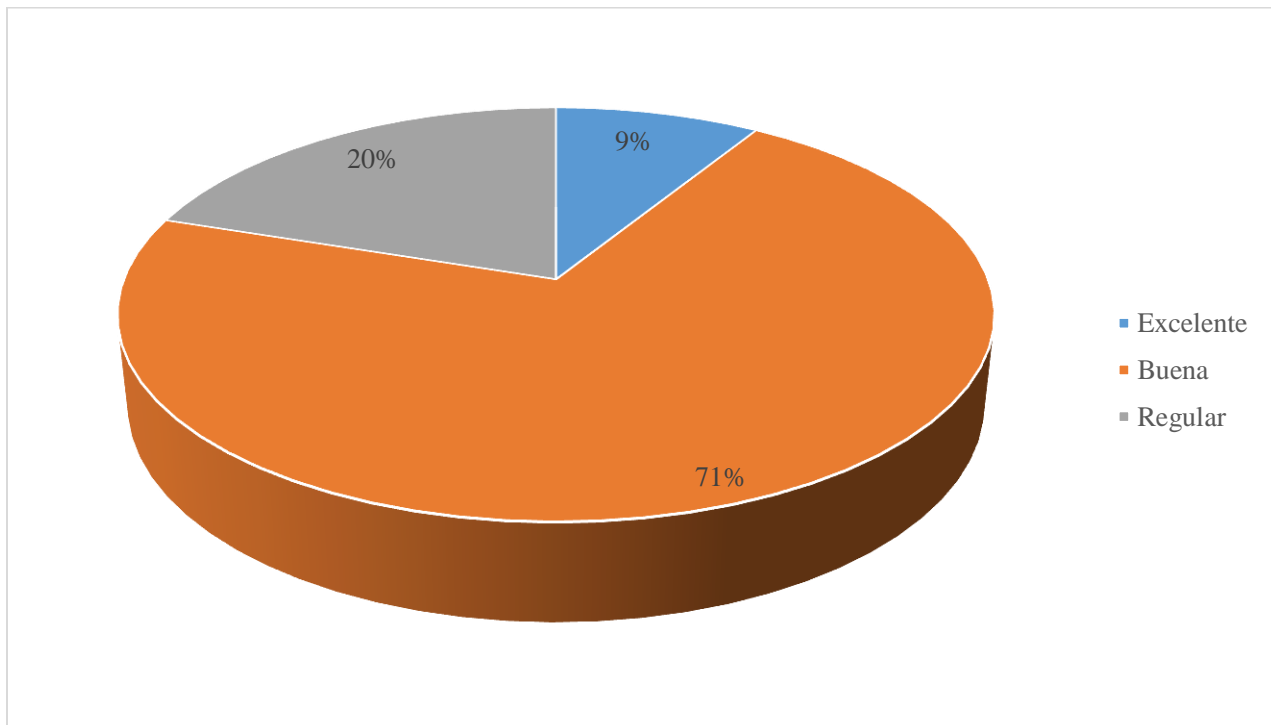


Figura 4. ¿Cómo califica la comunicación con sus jefes?

Teniendo en cuenta ¿Cómo califica la comunicación con sus jefes? Los encuestados manifiestan: excelente, el 9%; buena, el 71%, regular, el 20%. La comunicación efectiva en el entorno laboral conlleva a ser un primer paso para la excelencia y garantiza el éxito de la empresa. Es así como la habilidad de comunicación correcta radica en saber qué hacer en cada situación; es decir, saber qué quiero decir, que mensaje se quiere transmitir, a quien se le quiere transmitir y cuál es el mejor momento para hacerlo. Por ello es fundamental que exista una comunicación laboral, con base en los siguientes factores:

- a) Claridad. La comunicación debe de ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben de ser accesibles para quien va dirigida. Los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. La información ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, puesto que el exceso de información puede ocasionar ineficiencia.
- b) Conocimiento de la audiencia. Una vez que conoces la audiencia asegúrate de que tu mensaje conecta con sus necesidades y usa el lenguaje adaptado a la persona o personas a las que te diriges. En el caso de nuestros compañeros de trabajo es también muy importante conocer la tarea de los demás, de esta forma tendremos una mejor visión sobre cómo enfrentarnos a nuestros compañeros y evitar hacer peticiones que no se deben hacer.
- c) Ponerse en los zapatos de la otra persona. Muestra empatía con la persona que habla. Conocer por qué tu interlocutor se comunica o comporta de cierta manera. Pregúntate a ti mismo ¿Cómo me sentiría si estuviera en sus zapatos? El identificarse con la otra persona ayuda a superar obstáculos que puedan surgir en la comunicación.
- d) Escucha y haz preguntas. Una de las facetas de la comunicación más descuidada es la escucha. La escucha efectiva ayuda a conocer más sobre tu audiencia, como plantear tu mensaje y cómo responder al suyo. Intenta no interrumpir ni intentar controlar la conversación, permite la retroalimentación y diversidad de opiniones.
- e) No cambiar el tema de improvisto.

- f) Mirar a la persona que está hablando y a la que nos dirigimos.
- g) Utilizar las tres palabras mágicas. ¿Cuáles son estas palabras? Por favor, gracias y perdón. Su uso siempre hace más fácil la comunicación y mejora nuestra relación en el entorno laboral.
- h) Prepara tu argumentación. En el momento de comunicar busca argumentos de peso, ejercita la creatividad y prepara discursos coherentes y sólidos. Lo esencial para lograrlo es confiar un uno mismo, transmitir seguridad y crear un ambiente ideal para exponer tus propuestas.
- i) Buscar el momento oportuno para comunicar. Un mal momento puede echar a perder toda nuestra planificación y remontar la situación será mucho más complicado que simplemente esperar el momento propicio.
- j) No te dejes intimidar. La posible agresividad de tu interlocutor no te debe intimidar. Hay que saber diferenciar entre discutir algún tema y pelear. Si notamos que la situación se pone tensa e incluso agresiva lo mejor es marcar distancia, espera a que llegue la calma y entonces volver a plantear la situación.
- k) No envíes notas, e-mail, etc. cuando estés enfadado. En situaciones de enfado hablar cara a cara es importante, ya que puede evitar malos entendidos con el mensaje. Contar hasta diez, respirar hondo y prepara los argumentos siempre es una gran ayuda. Además, de esta manera, podemos medir mejor las palabras y evitar enfrentamientos.
- l) Evitar defenderse con excusas cuando algo va mal. Si te equivocas es imprescindible admitirlo y pedir disculpas. Busca una solución para repararlo, es decir actuar frente a perder el tiempo dando excusas o culpando a otras personas.
- m) Mantener una buena imagen. Siempre ha de mantenerse una buena imagen no solo en el aspecto estético, también en el hecho de cuidar algunos detalles en la relación con los demás. Ser agradable, simpático y colaborador, pero sin exagerar, puesto que puede dar sensación de falsedad.

n) Que tu comunicación verbal y no verbal sean coherentes. Tu cuerpo, tu expresión corporal ha de reforzar tu mensaje, no contradecirlo.

o) Juzga solo el contenido no a los interlocutores.

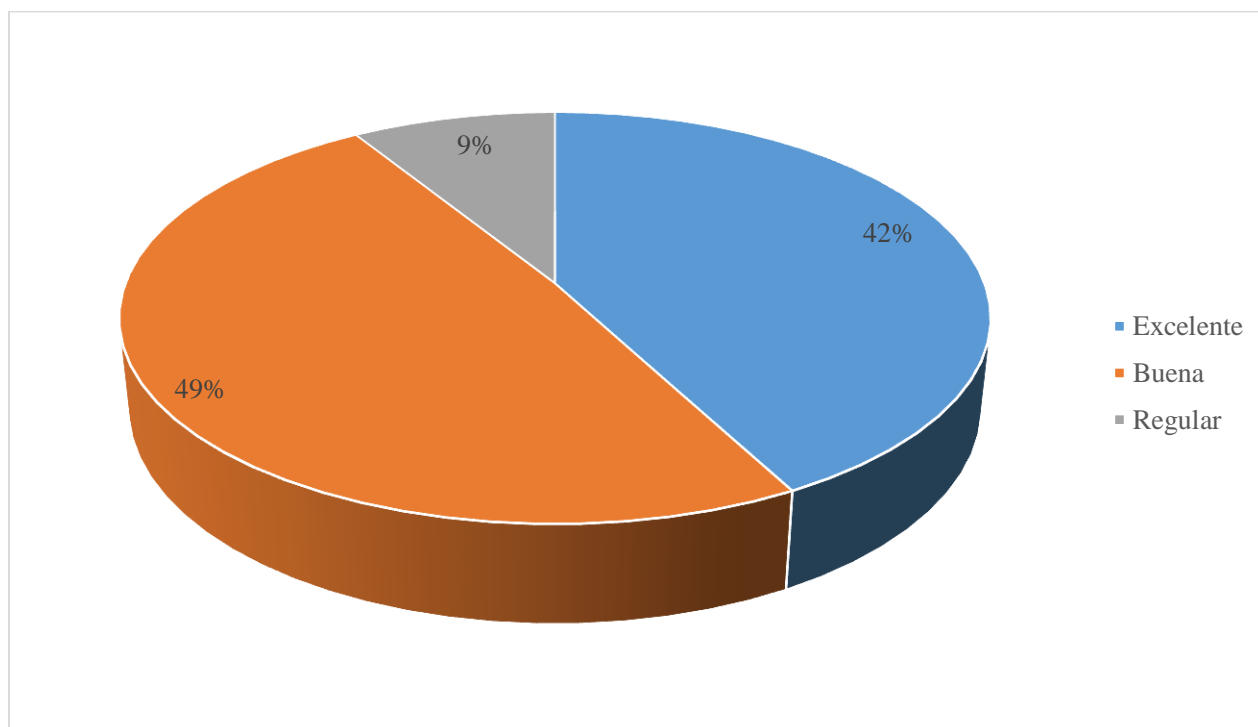


Figura 5. ¿Cómo es la relación con los clientes?

De acuerdo a la pregunta ¿Cómo es la relación con los clientes? Los encuestados manifiestan: excelente, el 42%; buena, el 49%; regular, el 9%. El factor e importancia de generar lealtad en los clientes conlleva a un reto empresarial logrando crear las barreras adecuadas, para que cada vez sea más difícil que los clientes se vayan a la competencia. Por ello, se debe tener en cuenta factores que enmarcan efectividad con los clientes a saber:

- a) Estrategia de información: la empresa debe desarrollar la habilidad de extraer información al cliente.
- b) Estrategia de producción y entrega: es necesario que exista una herramienta que reciba las quejas o reclamos del cliente y los solucione de la mejor manera; esta parte es muy

importante, ya que una mala experiencia de un cliente enojado puede hacernos perder todo lo ganado.

- c) Estrategia organizacional: es preciso nombrar dentro del equipo de trabajo a un responsable de los clientes el cual esté encargado de obtener la información necesaria.
- d) Estrategia de evaluación: la empresa debe elegir con qué clientes va a entablar una relación de aprendizaje.

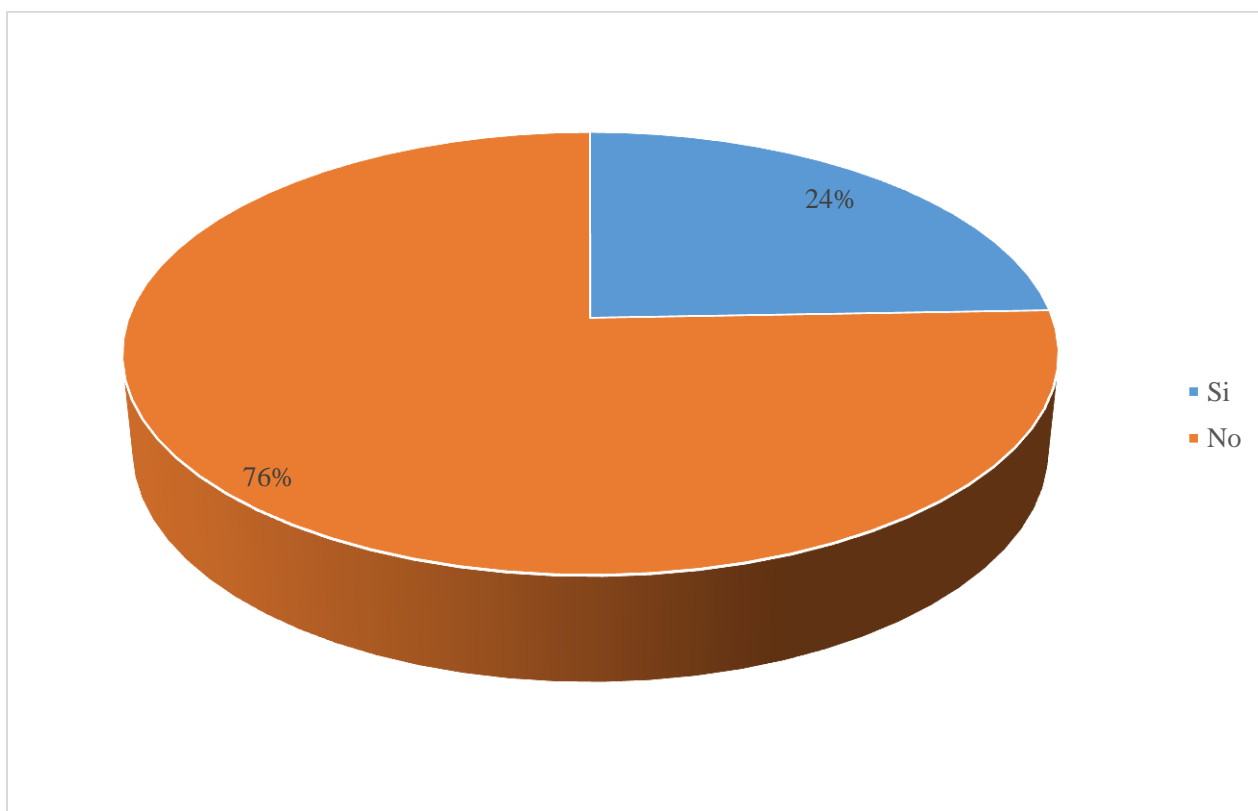


Figura 6. ¿La empresa propicia que los trabajadores den respuesta a los PQR?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿La empresa propicia que los trabajadores den respuesta a los PQR? Los encuestados manifiestan: si el 24% y no el 76%. Es importante que la empresa establezca procedimientos claros y precisos en cuanto a la atención de PQR, como propósito de mejorar la calidad en el servicio. De ahí, que el inicio sigue la recepción del PQR, análisis respuesta y seguimiento. Es aquí donde el sistema PQR, se entiende como una herramienta gerencial para el control y el mejoramiento continuo, ya que permite visualizar e informarse de

lo que sucede cuales son las peticiones, quejas y reclamos que tiene el cliente de los productos y servicios y que se relacionen con el cumplimiento de los objetivos corporativos.

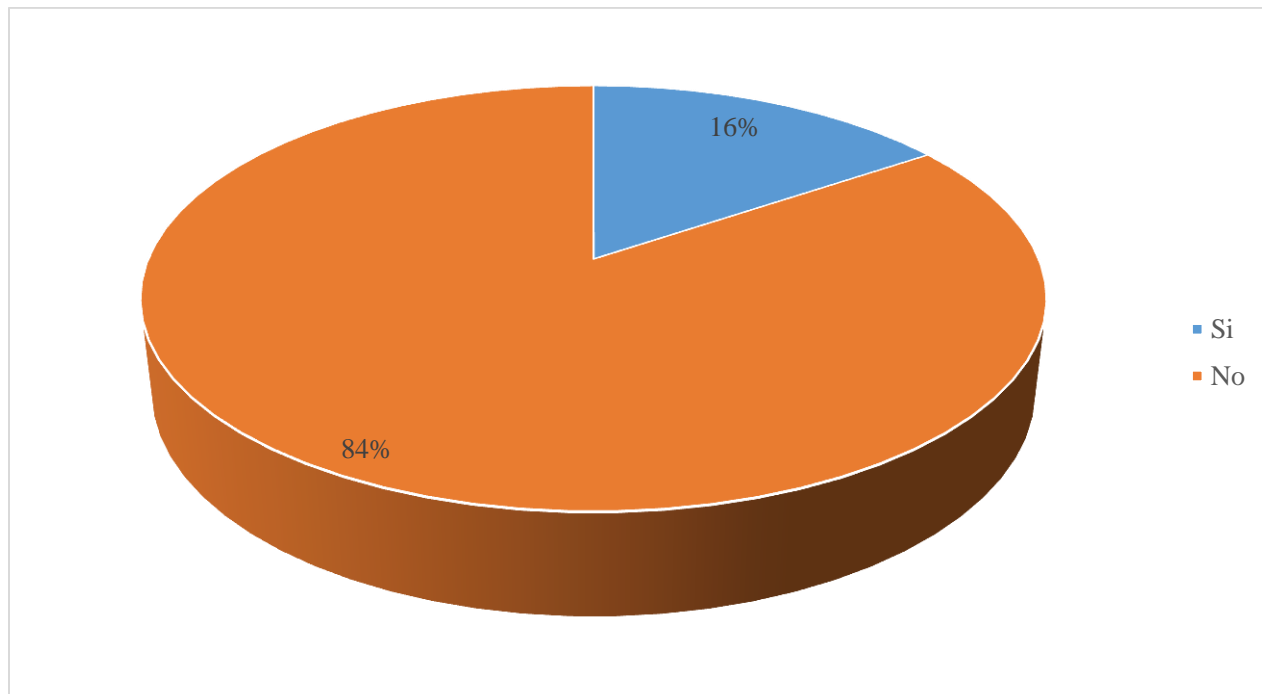


Figura 7. ¿Tiene conocimiento sobre los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)?

En cuanto a la pregunta ¿Tiene conocimiento sobre los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)? Los encuestados manifiestan: si el 16% y no el 84%. Los valores corporativos deben ser definidos, y conocidos por todo el talento humano que integra la empresa. Los valores no pueden ser por tanto, el producto en sí mismo, este es más bien, una expresión de aquellos. Un valor es aquello que sustenta la actividad comercial en la empresa, y sienta las pautas de comportamiento en sus integrantes de la organización, incluye a los clientes internos y externos. Es decir, la empresa debe tener claro que son líneas de acción, mapas de desempeño, directrices en las cuáles se enmarcan el sentido de la actividad comercial. Por ello, es relevante que existan pasos básicos para su definición entre los que se pueden mencionar:

- a) Definir las cosas importantes para nuestra empresa: Puedes empezar elaborando una lista con las cosas más importantes para tu negocio. Por ejemplo, si te dedicas a la mensajería y la

paquetería, sin duda que la puntualidad, la responsabilidad y la rapidez deben formar parte de dicha lista. Estas cosas casi siempre se definen en función del cliente o de procesos internos que consideremos indispensables para alcanzar resultados.

- b) Establecer prioridades: De esta lista es necesario subrayar los elementos más significativos. Recuerda que en un negocio no todo tiene la misma importancia. Es posible que la rapidez sea para ti el elemento de más valor, mientras que otra empresa que se dedica a lo mismo prefiera priorizar la responsabilidad. De eso se trata: de saber qué nos importa más como empresa.
- c) Reducir o eliminar las contradicciones: Ojo, revisa al detalle tus prioridades. Quizá encuentres contradicciones en ellas que puedan ocasionar problemas a la hora de definir tus valores corporativos. Elimínalas o redúcelas al máximo. Recuerda que los valores no pueden anularse los unos a los otros ni generar ambigüedad. La filosofía corporativa se expresa a través de un discurso compacto, sólido y coherente.
- d) Hábitos que respalden las prioridades: El siguiente paso consiste en determinar qué hábitos o prácticas diarias pueden ayudarnos a fomentar los valores que hayamos elegido. Puede ocurrir que se nos ocurran un montón de ideas. Pero también puede pasar que un determinado valor no pueda llevarse a la práctica porque es inconsecuente con el modelo de organización. También esto habrá que tenerlo en cuenta.
- e) Identificar rasgos distintivos: Finalmente, otra forma de identificar los valores corporativos más adecuados es a partir de aquellos elementos, aspectos o rasgos que nos hacen diferentes al resto de empresas del mercado. Por ejemplo, si contamos con la tecnología más avanzada del sector, un valor que puede ir aparejado a ello será la eficiencia de los procesos. Los rasgos distintivos, que también reciben el nombre de ventajas competitivas, se convierten en valores si sabemos explotarlos a nuestro favor.

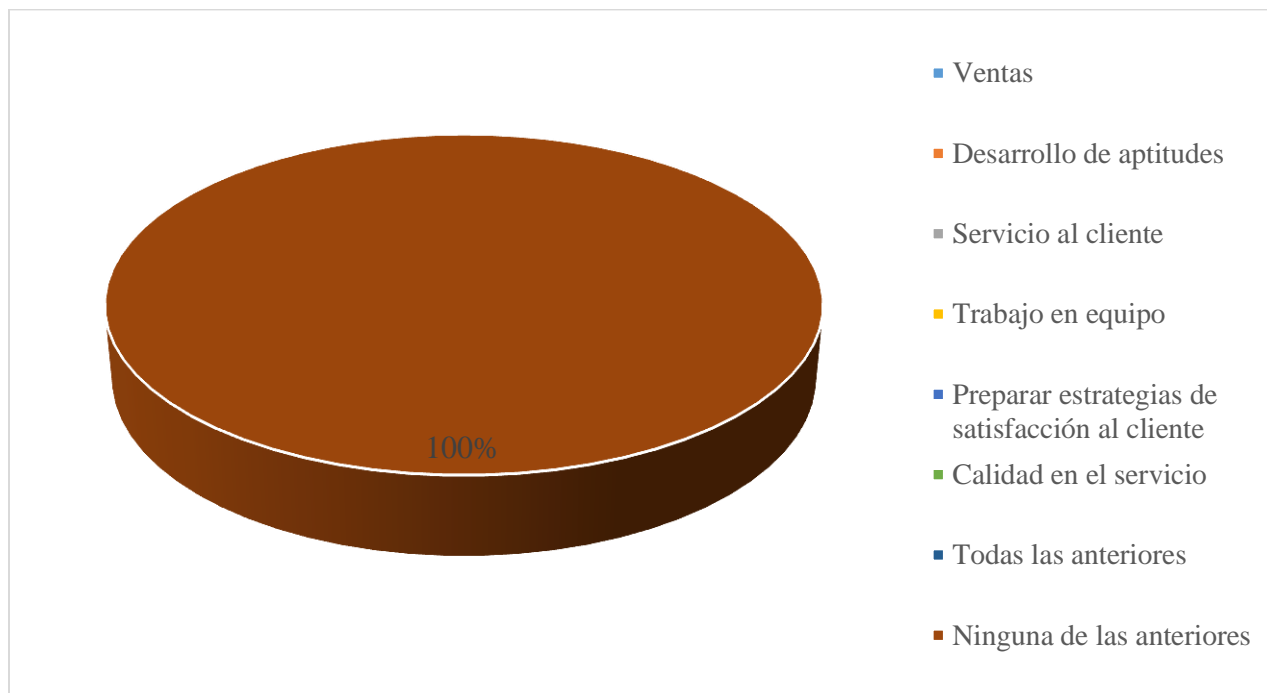


Figura 8. ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?

En relación a la pregunta ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas? Los encuestados manifiestan en un 100% que ninguna de las anteriores. La importancia de la capacitación del talento humano en la empresa contribuye significativamente a conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades entre el trabajador y la empresa, siendo una herramienta imprescindible de cambio positivo en la organización. Así mismo, la capacitación al talento humano se ha convertido en un instrumento que mejorará el desempeño en aspectos técnicos y habilidades como, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. De ahí, que si el aprendizaje es exitoso los beneficios se perciben en el ambiente laboral en la productividad y competitividad. La capacitación del talento humano es de vital relevancia porque contribuirá al desarrollo del trabajador tanto personal como profesional.

Por ello, la empresa debe encontrar mecanismos que den a todo el talento que la integra, conocimiento, habilidades y actitudes que se quiere para lograr un desempeño óptimo. La empresa no puede considerar la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que se puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la calidad y productividad laboral; es decir,

es una inversión que trae beneficios al talento humano y a la empresa entre ellos mencionamos los siguientes:

- a) Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- b) Aumenta la rentabilidad de la organización.
- c) Desarrolla una alta moral en los empleados.
- d) Ayuda a solucionar problemas.
- e) Reduce la necesidad de supervisión.
- f) Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- g) Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- h) Facilita que el personal se identifique con la empresa.

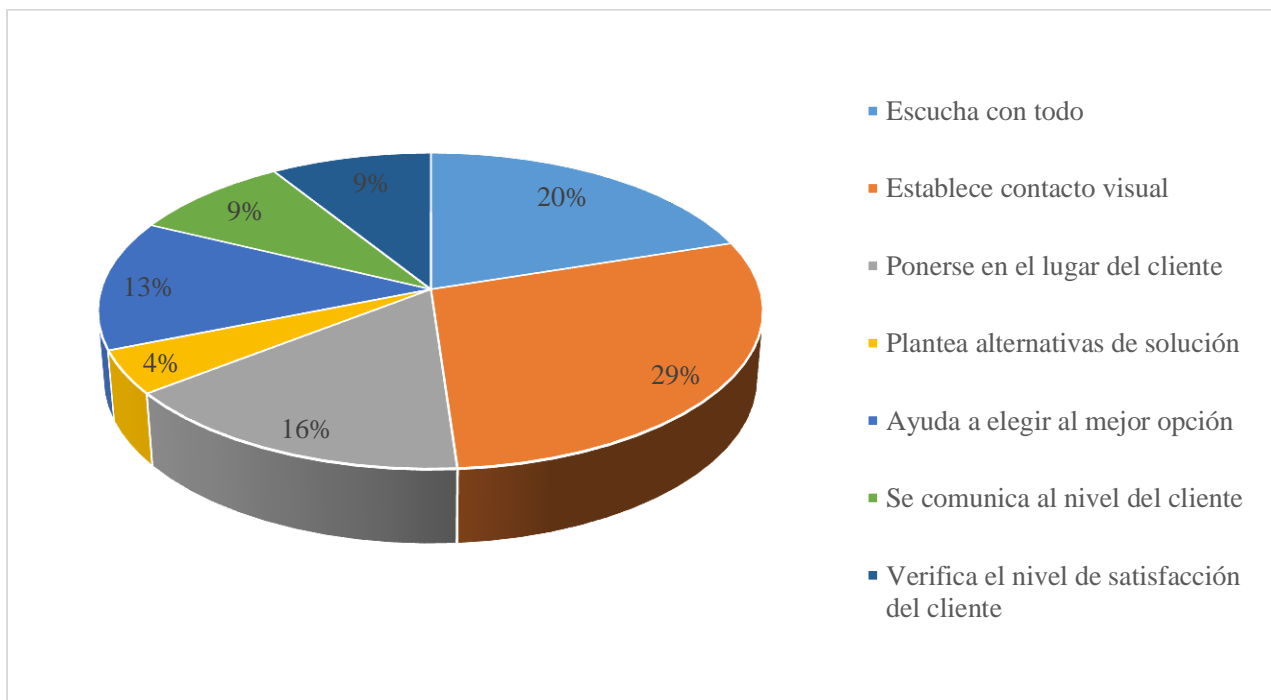


Figura 9. ¿Cuál de los siguientes pasos considera que practica para mejorar la calidad del servicio al cliente?

De acuerdo a la pregunta ¿Cuál de los siguientes pasos considera que practica para mejorar la calidad del servicio al cliente? los encuestados manifiestan: escucha con todo, el 20%; establece contacto visual, el 29%; ponerse en el lugar del cliente, el 16%; plantea alternativas de solución, el 4%; ayuda a elegir la mejor opción, el 13%; se comunica el nivel del cliente, el 9%;

verifica el nivel de satisfacción del cliente, el 9%. Para nadie es un secreto que el servicio al cliente se ha convertido en una tendencia diferenciadora a nivel empresarial, además de impactar en la imagen de la empresa, permite captar y fidelizar los clientes, y ser reconocida por ese valor agregado del servicio ofertado. En este sentido si se quiere tener un servicio excepcional y diferenciador de la competencia, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Compromiso desde casa. La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la visión propia que parta del núcleo de la organización, por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.
- b) Canales fijos. Dentro de la empresa se deben tener claros cuáles son los canales de atención establecidos, el cliente no debe notar diferencias y se debe poder comunicar indistintamente por medio de todos los canales.
- c) Feedback efectivo. Es necesario establecer mecanismos para que el cliente dé a conocer su punto de vista, pues su opinión ayudará a tomar las fallas como oportunidades de mejora y a decidir acertadamente.
- d) Por si las moscas... Implemente procesos que le permitan identificar las fallas o problemas antes que estos afecten a sus clientes. Diseñe un plan de mitigación para los mismos.
- e) Puntos definidos. Se debe tener un plan de acción general que le permita definir y alcanzar los objetivos organizacionales. Además, se deben diseñar procesos asequibles para el cliente y no para la empresa y procesos claros de talento humano (perfiles, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño).
- f) Monitoreo. Es fundamental tener medios para conocer la satisfacción del cliente y redireccionar las estrategias para mejoras en vista a los datos conocidos.
- g) No puede faltar el servicio... El servicio al cliente debe ser un estilo de vida en su empresa, impleméntela con ayuda de un experto, por medio de actitudes, conductas, consolidando y alineando el servicio dentro de la empresa.

Además de lo anterior se debe tener en cuenta las siguientes estrategias para mejorar el servicio: responder rápidamente las solicitudes de información; responder oportunamente la PQR. Es decir, mejorar un servicio de atención al cliente, logrando que la relación con ellos sea permanente y no eventual, aunque probablemente le hará falta que le funcionen correctamente

otras estrategias para conseguir hacer negocios a través de la virtualización, elemento que diferenciará con creces al sitio web frente a la competencia, logrando posicionarse mejor en la mente de los clientes y beneficiando ampliamente la empresa.

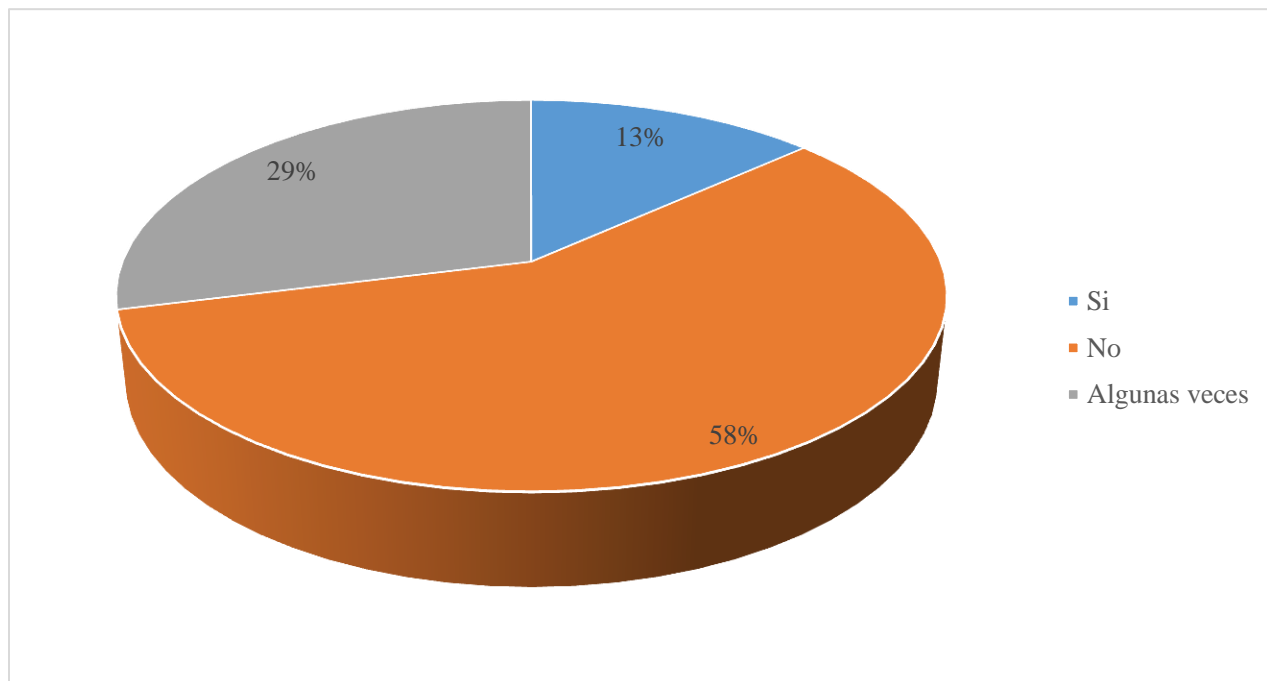


Figura 10. ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?

Dada la pregunta ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente? los encuestados manifiestan: si el 13%; no el 58% y algunas veces, el 29%. No sobra indicar que existen numerosos factores para lograr la excelencia del servicio al cliente. Entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Sociabilidad.** La atención al cliente requiere la capacidad de interrelacionarse con las personas, saber entablar una conversación amigable y demostrar tener un genuino interés en las personas.
- Comunicación clara y directa.** Se debe establecer una sana comunicación con nuestros clientes, donde se tome en cuenta las fortalezas de la empresa y los beneficios que se puede ofrecer en cada caso.

- c) Honestidad. Nunca debemos engañar a un cliente, recuerda siempre que la expectativa que le vendes debe ser cumplida a cabalidad. Un cliente decepcionado es un cliente perdido.
- d) Conocimiento del cliente. Conoce a tu cliente, mantente informado sobre sus actividades y gustos. Anticiparse a lo que quiere el cliente y ser proactivo puede darte una ventaja frente a otras empresas que ofrezcan el mismo servicio.
- e) Saber escuchar. Es sumamente importante que estemos atentos, el cliente será el termómetro que mide la excelencia de nuestro servicio y en consecuencia, la salud de nuestra empresa. Asegúrate de siempre escuchar sus sugerencias y quejas.
- f) Se creativo y efectivo. Preséntale a tu cliente soluciones- novedosas y de una manera rápida y efectiva. Hazle sentir que la satisfacción de sus necesidades es tu prioridad.
- g) Busca las respuestas. Además de saber escuchar muchas veces tendremos que salir a buscar las respuestas que necesitamos de nuestros clientes para el mejoramiento del servicio. Muchas veces el cliente no sabe bien lo que quiere, así que investiga y ofrécele soluciones a inquietudes que ni él sabe que tiene.

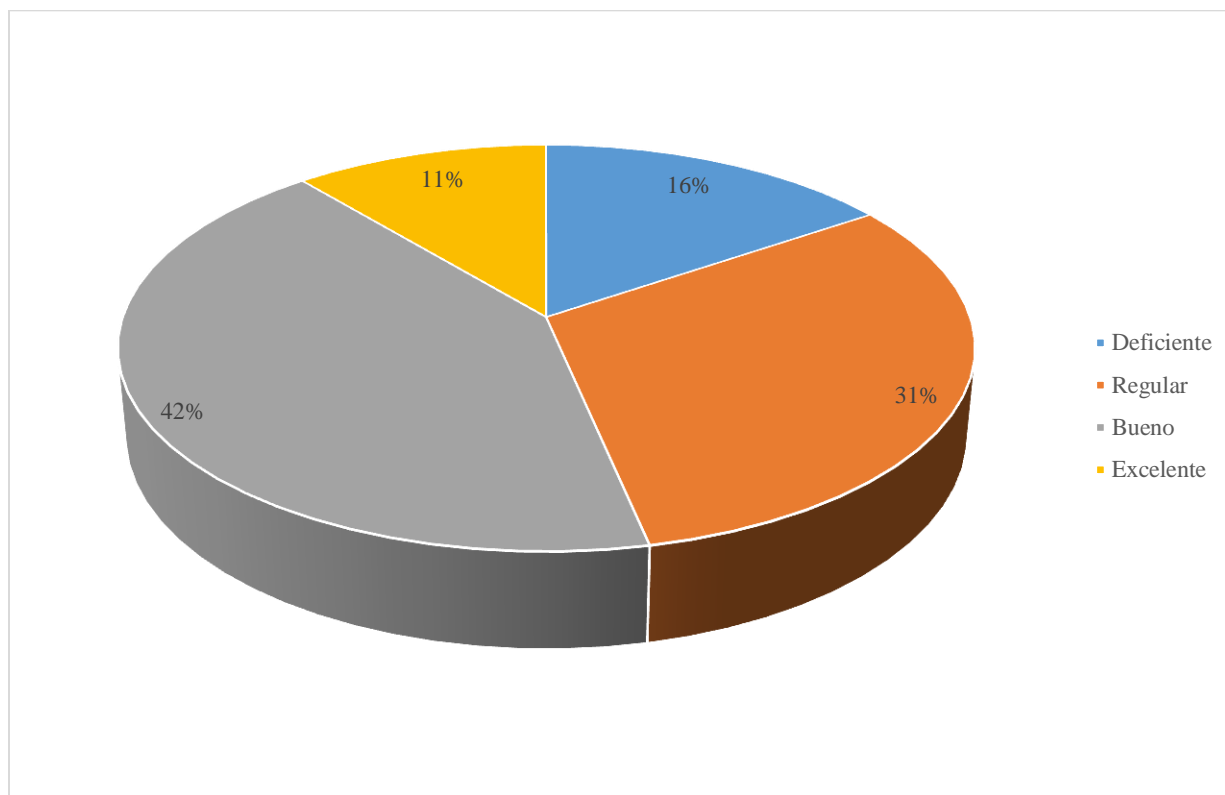


Figura 11. ¿Cómo evalúa usted el servicio que le presta a los clientes?

De acuerdo a la pregunta ¿Cómo evalúa usted el servicio que le presta a los clientes? Los encuestados manifiestan: deficiente, el 16%; regular, el 31%; bueno, el 42%; excelente, el 11%. Este factor de medición de la satisfacción del cliente ha formado parte del eje central de las políticas comerciales en cualquier empresa. Cuesta mucho captar a un nuevo cliente; es por ello, que se debe determinar qué es lo que los clientes valoren de los productos y servicios, y se le debe conocer de manera continua, dinámica, progresiva y adaptable. Máxime que las necesidades, gustos y preferencias de los clientes cambien de forma permanente y continua.

Entre las técnicas que se puede utilizar para obtener información de los clientes conllevan a: paneles de clientes, encuestas de satisfacción, secciones de grupos, revisiones particulares, investigación de mercado, cliente incógnito, informes de personal en campo, análisis de medidas operativas, entre otros.

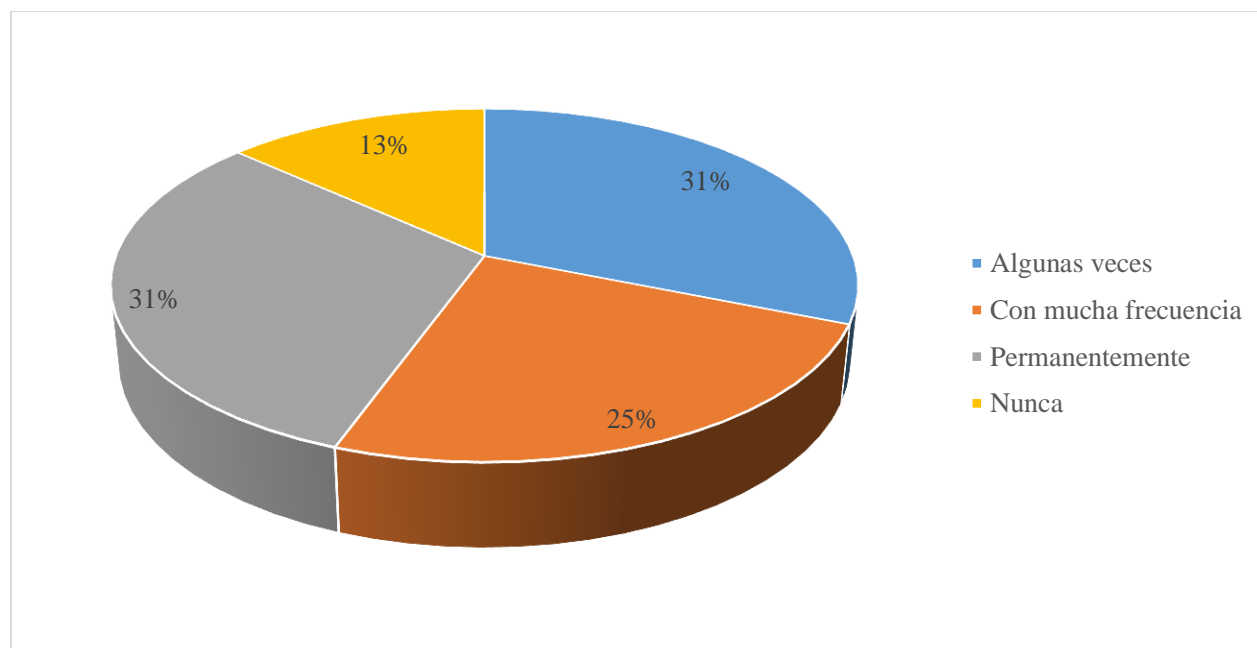


Figura 12. ¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado, es ágil, oportuno se realiza con sentido, humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio?

Con respecto a la pregunta ¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado, es ágil, oportuno se realiza con sentido, humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio? Los encuestados

manifiestan: algunas veces, el 31%; con mucha frecuencia, el 25%; permanentemente, el 31%; nunca, el 13%. Actualmente, en el mundo de los negocios, todos tenemos clientes, ya sea que requiera un servicio o que necesita la ayuda. Por consiguiente, el servicio que busca la excelencia consiste en procurar satisfacer al cliente, sin esperar oír sus quejas, brindarle desinteresadamente la información que les pueda ser útil. Es así, como se sientan las bases de una relación sólida, una relación tanto el cliente interno y externo, se siente respetado y comienza a ver como una fuente fiable de información.

6.1.2 Encuesta a clientes.

Encuesta dirigida a los clientes de la Panadería y Bizcochería Real Danesa, con la finalidad de identificar la calidad y valor percibido y recibido en la atención de servicio al cliente.

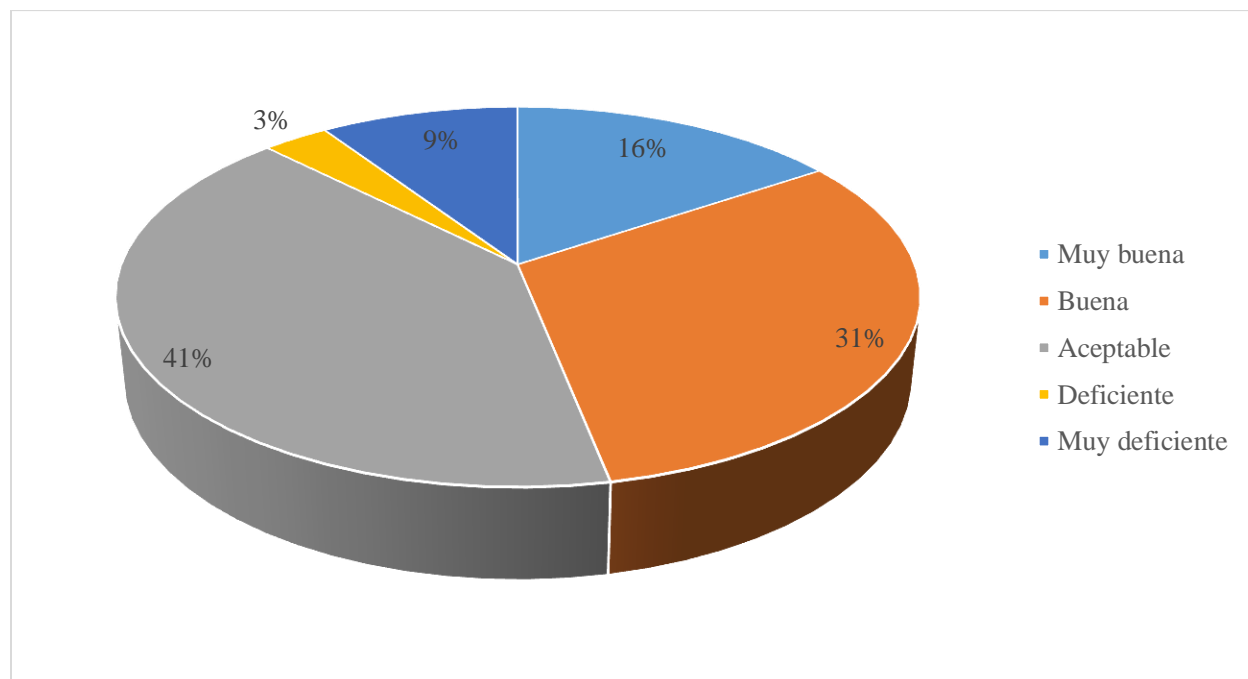


Figura 13. Puntualidad en la prestación del servicio.

Los clientes respecto a la puntualidad en la prestación del servicio, manifiestan: muy buena, el 16%; buena, el 31%; aceptable, el 41%; deficiente, el 3%; muy deficiente, el 9%. La puntualidad es un atributo muy valorado por los clientes, pues un retraso en la prestación del

servicio, conlleva a medir sus procesos y tiempo de entrega, cumplir ágil y oportunamente con el cliente; asegurar su lealtad, comunicarse claramente y plena satisfacción. La puntualidad comunica una gran cantidad de cosas positivas a su empleador ya sus compañeros. Esto demuestra que tú estás dedicado al trabajo, interesado en el trabajo y eres capaz de manejar la responsabilidad. Cuando llegas a tiempo al trabajo o a las actividades relacionadas con el trabajo, demuestras que eres capaz de honrar tu palabra. Ser puntual ayuda a los empleados a proyectar un sentido de profesionalismo y compromiso.

Cuando los empleados son puntuales, el lugar de trabajo funciona mucho más como un todo. Por ejemplo, cuando todo el mundo llega a tiempo a una reunión, la reunión puede comenzar en su plena capacidad. La puntualidad puede ayudarte a lograr un avance. Las investigaciones realizadas por Diana DeLonzor, autora de "Nunca llegues tarde de nuevo: 7 remedios para el desafío de la puntualidad", muestra que los gerentes tienen menos probabilidades de ascender a los empleados atrasados.

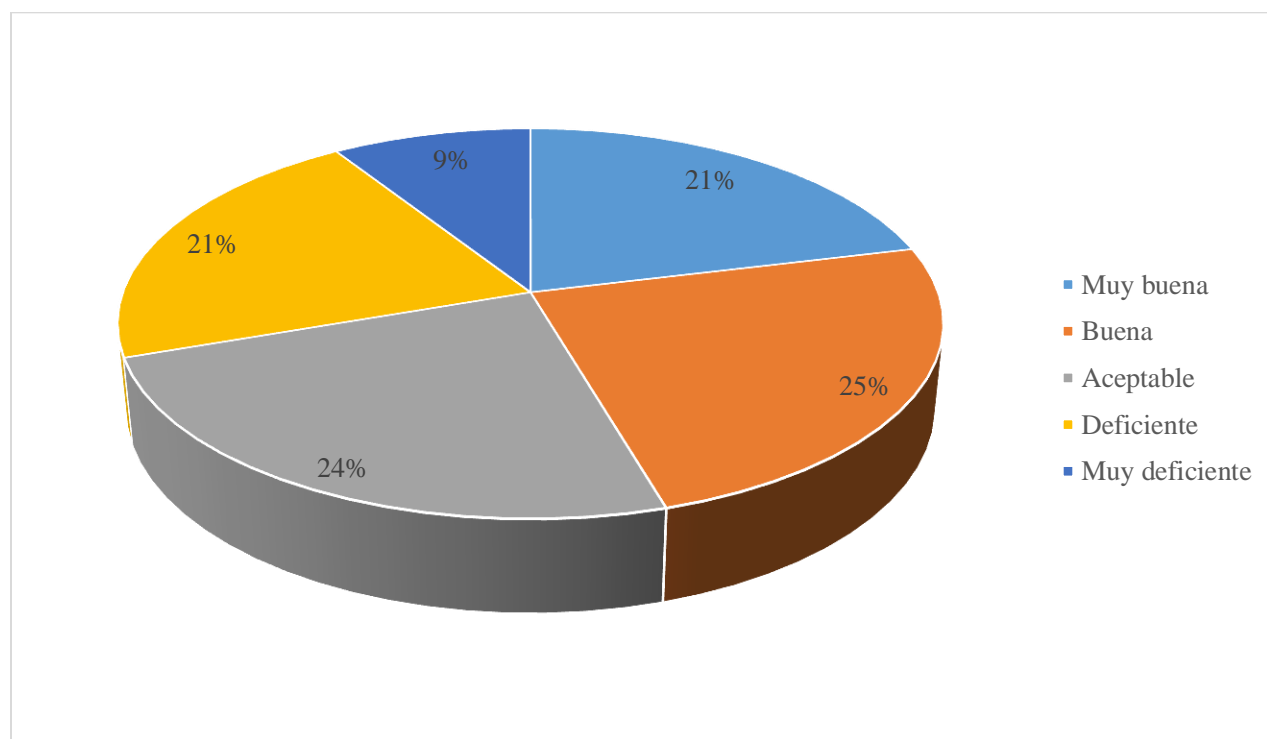


Figura 14. ¿Cómo considera la profesionalidad en la Panadería Real Danesa?

En relación a la profesionalidad del personal, los encuestados manifiestan: muy buena, el 21%; buena, el 25%; aceptable, el 24%; deficiente, el 21%; muy deficiente, el 9%. Es importante que la empresa programe capacitación y desarrollo al talento humano que la integra; sirviendo de apoyo para prestar un mejor servicio, entrenamiento y formación profesional. Así mismo, lograr una mayor productividad y competitividad en cada uno de los procesos que ayuden a la vez a la confianza trabajo en equipo, sensibilización, equipos de alto desempeño y una mejor definición para la toma de decisiones. Estos programas de capacitación y desarrollo deben ser congruentes y convergentes con los objetivos de la empresa y sus aspectos corporativos. De ahí, que se hace necesario realizar secciones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido en el programa de desarrollo y evaluar la inversión y el retorno de la capacitación.

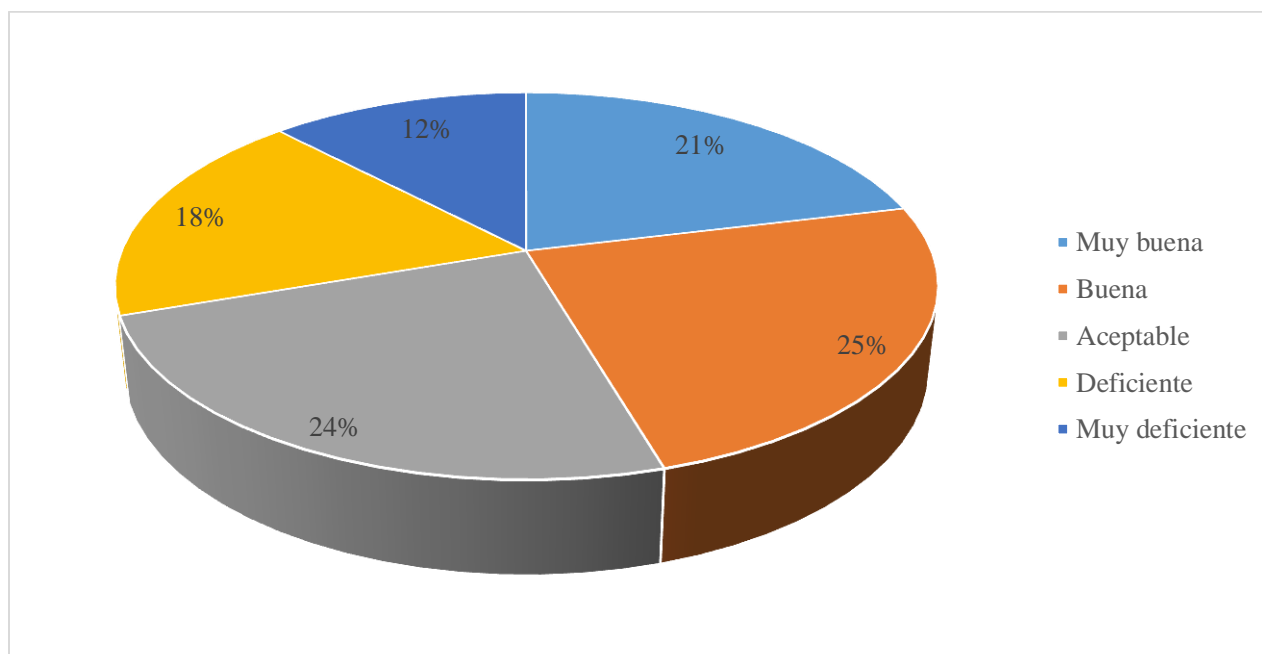


Figura 15. Satisfacción general con el servicio.

Teniendo en cuenta la satisfacción general con el servicio, los clientes encuestados manifiestan: muy buena, el 21%; buena, el 25%; aceptable, el 24%; deficiente, el 18%; muy deficiente, el 12%. Para la prestación de un buen servicio, se debe tener en cuenta que en un mercado tan competitivo y con tantos productos y servicios, como actualmente existe en el mercado y con la revolución tan avanzada, se debe pensar que todos los negocios deberían estar

prestando mucha atención a la calidad de sus servicios. Pero eso no es así, en la gran mayoría de negocios de servicios, la mediocridad es la norma, muchos logran alcanzar alguna atención, pero no una verdadera atención a las experiencias con los clientes. En este contexto existen limitaciones que se deben tener en cuenta tales como: la apatía, el desaire, la frialdad, el aire de superioridad, el robotismo, la reglamentitis y las evasivas entre otros. Por consiguiente, se hace necesario que la empresa establezca un personal de excelencia en el servicio al cliente que lleve inmerso los siguientes aspectos: sentirse bien consigo mismo, practicar hábitos de cortesía, comunicarse positivamente, ser efectivo con el cliente, escuchar con atención, aprender y desarrollarse en el trabajo.

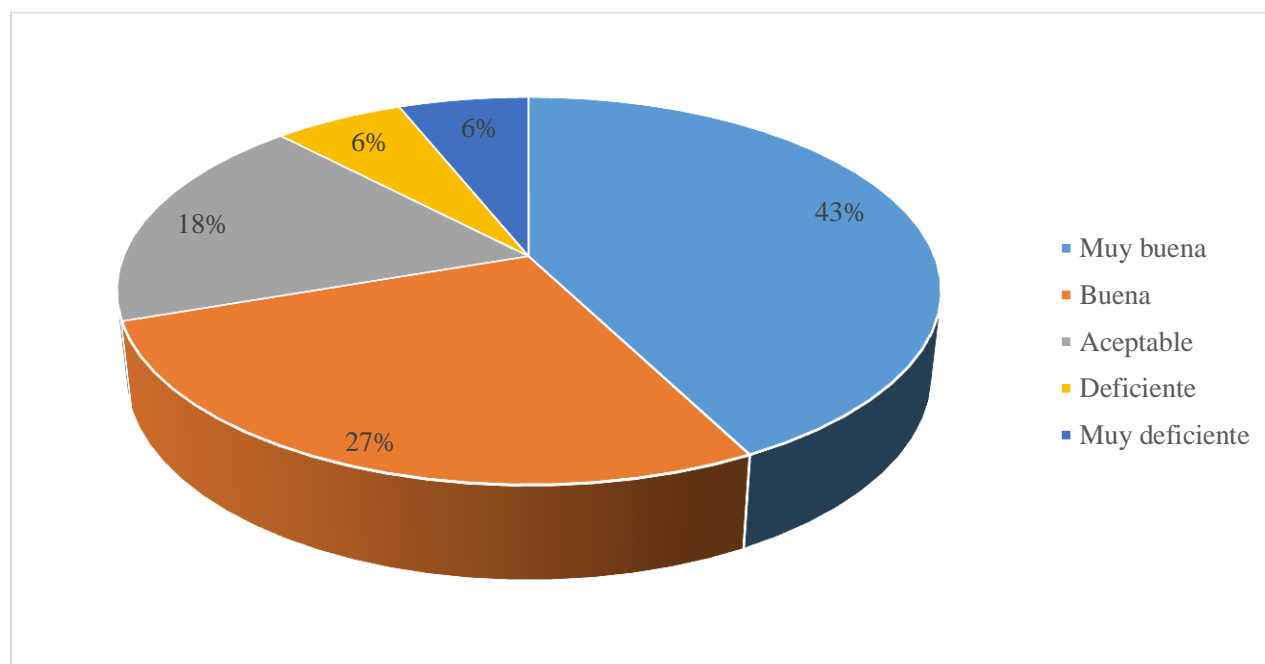


Figura 16. Satisfacción general con el producto.

En cuanto a la satisfacción general con el producto, los clientes expresaron: muy buena, el 43%; buena, el 27%; aceptable, el 18%; deficiente, el 6%; muy deficiente, el 6%. Para que se lleve a cabo una verdadera satisfacción dentro del ciclo de vida de producto, el factor que se caracteriza para un mayor crecimiento tiene que ver con las ventas. Es decir un producto, realmente innovador podría contribuir a generar un ritmo mayor de crecimiento. Así mismo, el prestigio de la empresa puede influir en la aceptación del producto, su calidad, utilidades; promoción y publicidad, precios, competencias, distribución y estrategias para su crecimiento.

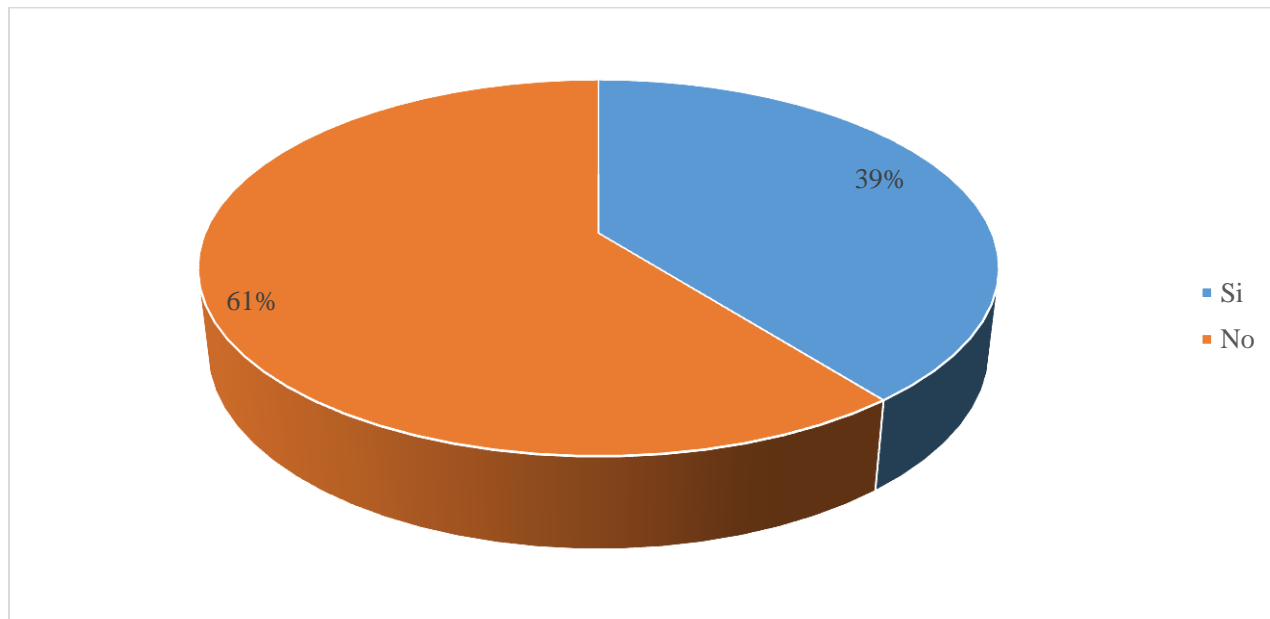


Figura 17. ¿Ha tenido PQR por algún servicio o producto que le ofrece la empresa?

En cuanto a la pregunta ¿Ha tenido PQR por algún servicio o producto que le ofrece la empresa? los clientes encuestados manifestaron: si el 39%; no el 61%. Dentro del área de servicio al cliente de la empresa se debe implementar una división encargada de atender las PQR de los consumidores que permita ser la responsable de la fidelización del mercado objetivo, haciendo que las ventas generen un valor agregado al conectar al comprador con los productos y servicios que ofrece la empresa. No sobra indicar que existen premisas básicas que definan la importancia de atender como es debido las PQR de los clientes, ya que estos representan la continuidad y afianzamiento y continuidad entre la empresa y el cliente. Por ello se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) El cliente es el activo más importante de una empresa.
- b) El cliente es el propósito de la labor de los miembros de una empresa.
- c) El cliente hace un favor a los miembros de una compañía al darles la oportunidad de servirle en sus requerimientos o necesidades.
- d) El cliente trae deseos, expectativas y aspiraciones que deben ser traducidos e interpretados por el equipo de Servicio al Cliente y cuya función es convertirlos en realidad. Y buscar en todo momento al ser humano que hay detrás del cliente.
- e) El cliente merece un servicio excelente o espectacular.

- f) La empresa debe anticiparse a las necesidades, deseos y expectativas del cliente y sorprender.
- g) La empresa debe tomar la iniciativa de servir a los prospectos y clientes.
- h) Los miembros de la empresa que integren el equipo de Servicio al Cliente deben tener vocación de servicio. La empresa debe encontrar y ofrecer a los clientes los productos de la mejor calidad.
- i) Los miembros del equipo de Servicio al Cliente deben conocer los deseos, necesidades y expectativas de sus clientes.
- j) La atención de PQR's Peticiones, Quejas y Reclamos es un arte que se debe aprender.
- k) Entre las diferentes áreas que componen a una empresa y sus miembros debe llegarse a un Acuerdo de Servicio al Cliente (ASC).

Hay que tener en cuenta que los PQR's son generados por una razón valedera y generalmente es por aquello que causa algún nivel de insatisfacción del cliente acerca del producto o los productos y/o servicios que adquirió con la empresa y que fueron notados por él en una etapa temprana o media del uso del producto o servicio.

6.2 Determinar medidas pertinentes frente a la gestión de Petición, Quejas y Reclamos (PQR)

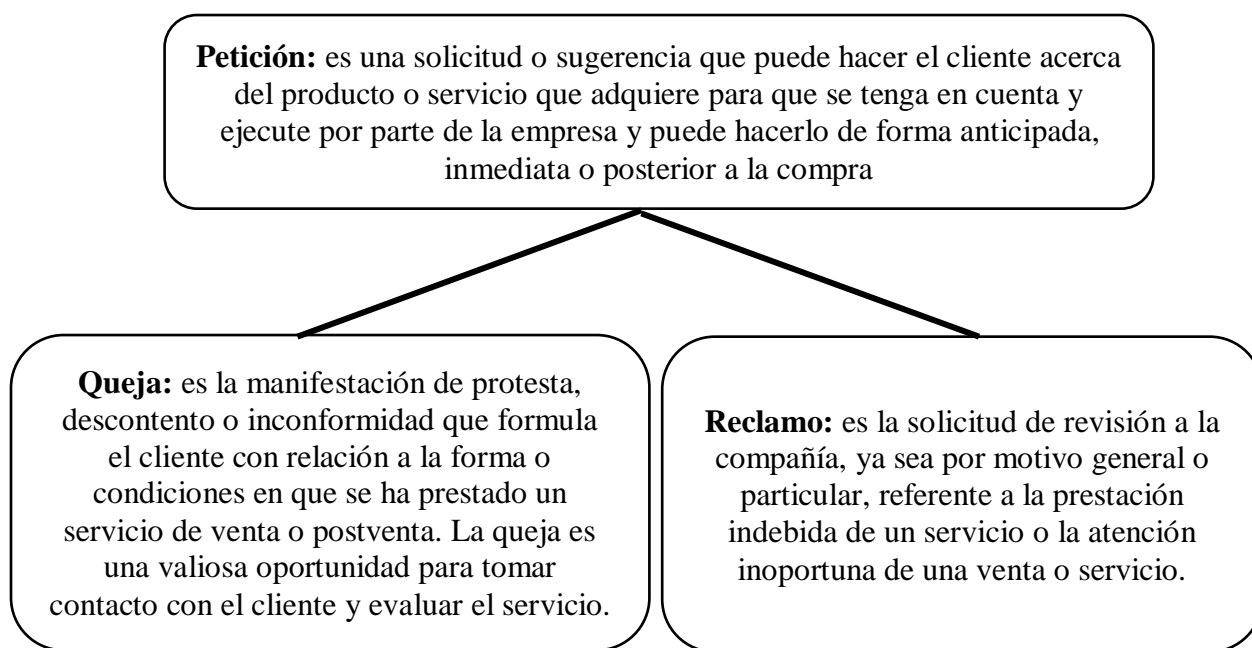


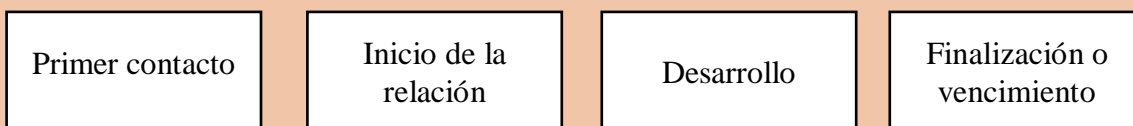
Figura 18. Conceptualizaciones PQR.

Para qué y por qué un proceso de PQR:

- Facilitar a quien reclama, el acceso a un sistema de manejo de PQR abierto y responsable.
- Aumentar la habilidad de las empresas para resolver los reclamos, de manera consistente, sistemática y responsable para satisfacción del reclamante y de la organización.
- Incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias y eliminar causas raíces de los PQR.
- Fortalecer un enfoque hacia el cliente para resolver PQR y motivar al personal mejorando sus habilidades en el trabajo con los clientes.
- Suministrar una base para continuar revisión y análisis del proceso de PQR, la solución de los reclamos y la mejora de los procesos.

CARACTERÍSTICAS

Las fases críticas en las que se producen reclamos son:



Una gestión adecuada de las reclamaciones puede potenciar positivamente el “boca a boca”, convirtiendo a los clientes en los mejores comerciales

Los clientes desean:

- Sus reclamaciones se entiendan y comprendan con actitud positiva.
- Que puedan efectuar mediante un procedimiento sencillo y amistoso.
- Se investiguen totalmente.
- Se resuelvan en la mayor brevedad posible, teniendo en cuenta que el reclamante quiere ser escuchado.

PRINCIPIOS DEL PROCESO QUE MANEJA LOS PQR

SERVIR A LOS CLIENTES

Es trabajar para que el cliente satisfaga sus necesidades. Es aprovechar las relaciones que se estableen con las personas que solicitan nuestra ayuda, para poder resolver sus problemas o cumplir con sus expectativas y poder llegar así a la mutua dignificación, tanto de la persona que provee el servicio como de la que recibe ese servicio.



CAUTIVAR A SUS CLIENTES

El cliente es siempre la persona más importante de la empresa, ya sea en persona, por teléfono o por correo. El cliente no es una interrupción en nuestra labor... él es el propósito de la misma.



OBLIGACIÓN DE REPORTAR

Una organización debería asegurar que el reporte sobre las acciones y decisiones de la organización con respecto al manejo de PQR están claramente establecidos.



OBJETIVIDAD

Cada reclamo debería ser tratado en forma equitativa, objetiva e imparcial.



ACCESIBILIDAD

Disponibilidad de la información sobre los detalles para presentar un PQR y la respuesta.



CONFIDENCIALIDAD

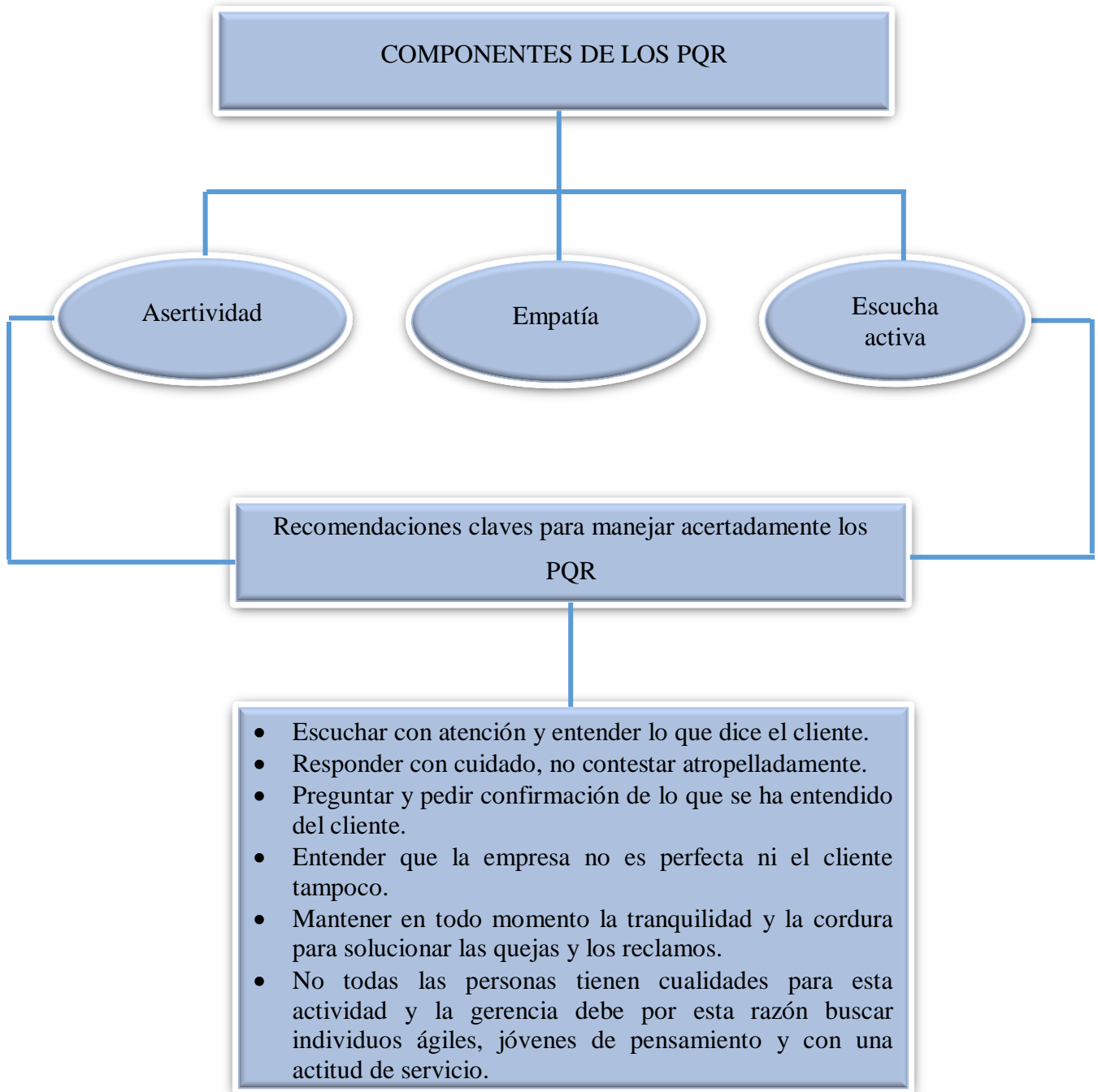
La información identificada como restringida debería estar disponible donde y cuando sea necesario únicamente para el tratamiento del reclamo.



RESPUESTA OPORTUNA

Al recibir un reclamo se debe iniciar de manera inmediata el respectivo tratamiento.





Observaciones: los aspectos anteriormente mencionados deben tener una mayor conceptualización en cuanto a:

Asertividad: El asertividad es decir lo que se piensa o se siente a la persona indicada en el momento oportuno, con las palabras y el tono adecuado.

Empatía: Un miembro de Servicio al Cliente debe esmerarse en la calidez de la atención, resultando para el cliente en una relación amigable que lo escucha y se preocupa por sus necesidades y deseos.

Escucha Activa: Centrar la escucha en el mensaje y no en la persona. Respondiendo claramente a dos estímulos sensoriales: a lo que se ve y se oye. Esto implica no tomar partido de forma emocional a las quejas o reclamos del cliente.

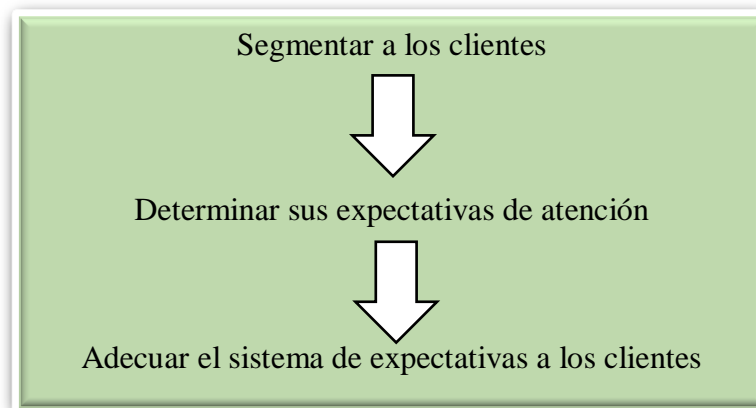
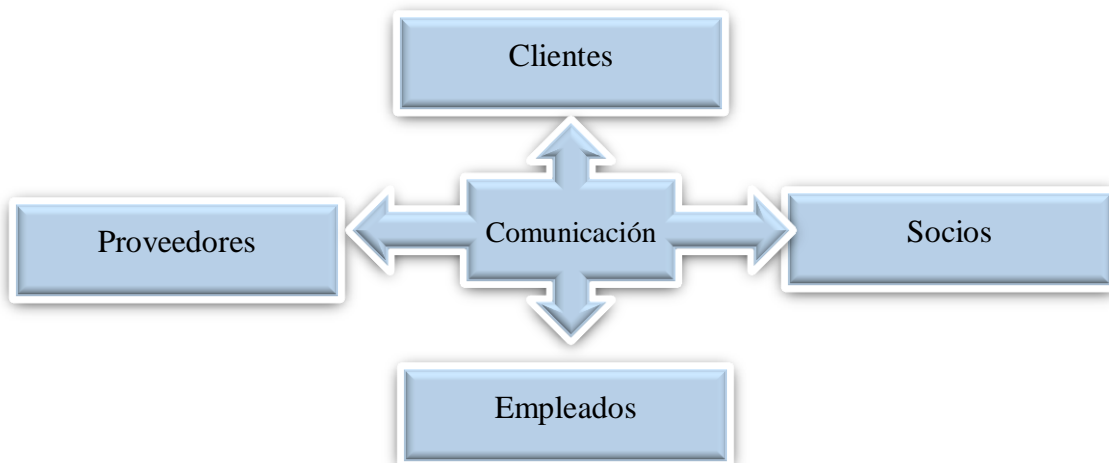
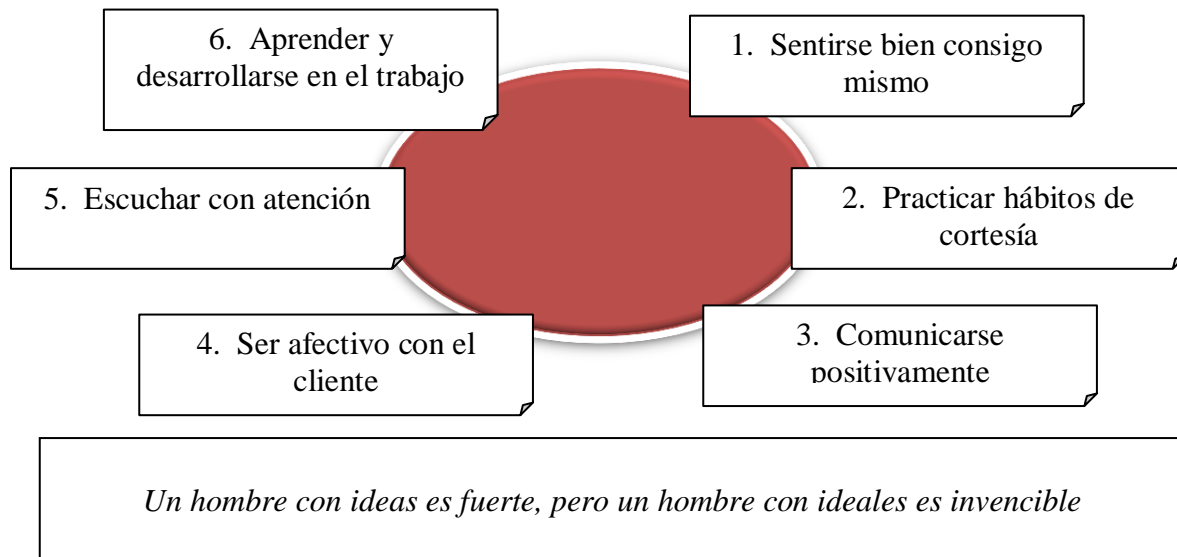
Muchas empresas tienen excelentes vendedores que son capaces de generar o lograr altas cuotas de venta dentro del mercado objetivo de la compañía, pero infortunadamente no ocurre de la misma forma en cuanto a sus equipos de Servicio al Cliente que atienden de manera deficiente a sus clientes y generan inconformidad, malestar y alejamiento de los clientes insatisfechos que no volverán a comprar los productos y/o servicios que adquirieron u otros que ofrece la misma empresa y que por estas razones buscarán o serán seducidos o atrapados por la competencia que genere un alto valor agregado en la atención al cliente en sus Peticiones, Quejas Reclamos.

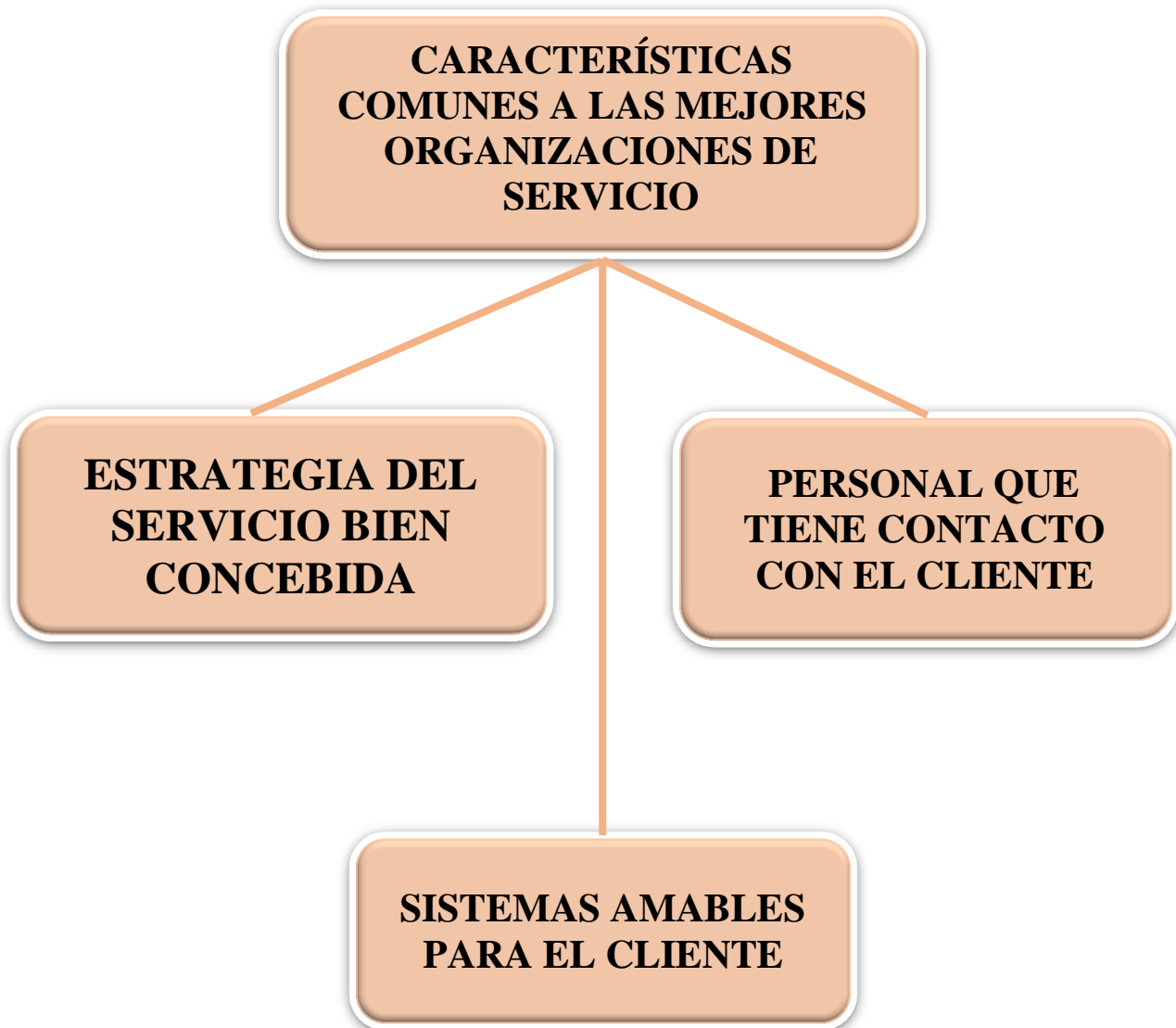
Finalmente, en lo que tiene que ver con la comunicación verbal se deben tener en cuenta las siguientes cualidades:

- a) Tono de la voz.
- b) Vocalización correcta de las palabras.
- c) Fluidez de las ideas.
- d) Claridad al exponer las posibles soluciones evitando lenguajes complejos que el cliente no entiende.

En definitiva, qué son los PQR's Peticiones, Quejas y Reclamos: Son la mejor oportunidad que nos dan los clientes para saber con certeza en qué estamos obrando mal como empresa y cómo podemos solucionarlo.

6.3 Establecer elementos estratégicos para lograr relaciones efectivas con los clientes





Observaciones: Una estrategia del servicio bien concebida. Las mejores organizaciones han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora sobre lo que hacen. Este concepto del servicio o estrategia del servicio, como lo llamaremos posteriormente, orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto-guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente. Se convierte en un grito alerta, una especie de evangelio, y en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente.

Personal que tiene contacto con el cliente: a través de algunos medios, los directivos de esas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las

necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención “alejado del mundo”, enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

Sistemas amables para el cliente. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: “Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”.

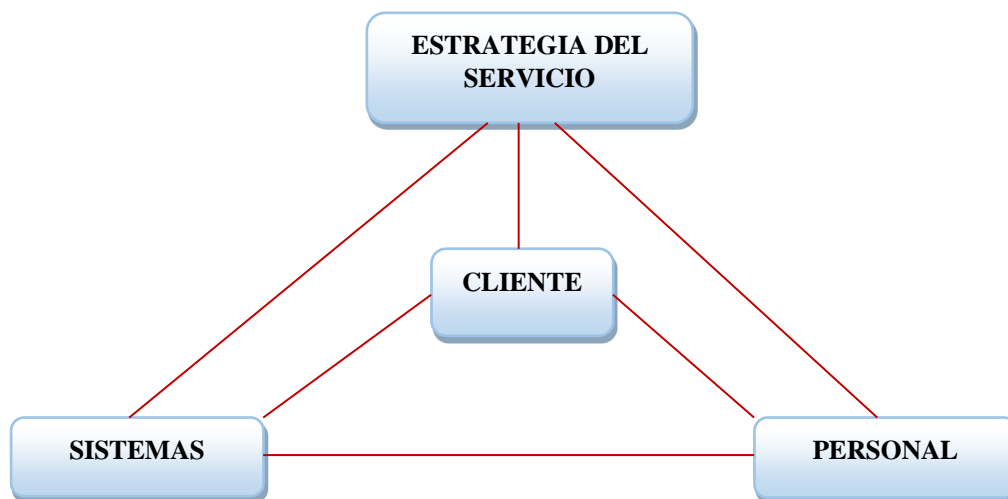


Figura 19. El triángulo del servicio.
Fuente: Zambrano (2007).

El triángulo del servicio: El interrogante obvio que surge en este punto de nuestro estudio es: ¿Cómo vamos a enfocar la gerencia del servicio? ¿Qué pueden hacer los jefes de una empresa de servicios, que directa o indirectamente maximice la calidad de la experiencia del cliente en los numerosos momentos de verdad? ¿Existe ya una perspectiva, una especie de marco de referencia o un paradigma para meditar sobre la tarea de ofrecer un excelente servicio? Así como necesitamos un modelo como el del ciclo del servicio para comprender la perspectiva del

cliente, necesitamos también un modelo orientado hacia la compañía para ayudar a los directivos a meditar en lo que necesitan hacer.

Creemos que es útil pensar en la compañía y en el cliente como íntimamente vinculados en una especie triangular de relación, como se ve en la figura 29. Este triángulo del servicio, como lo denominamos, representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa.

Este modelo de triángulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representa un proceso más bien que una estructura, y nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio.

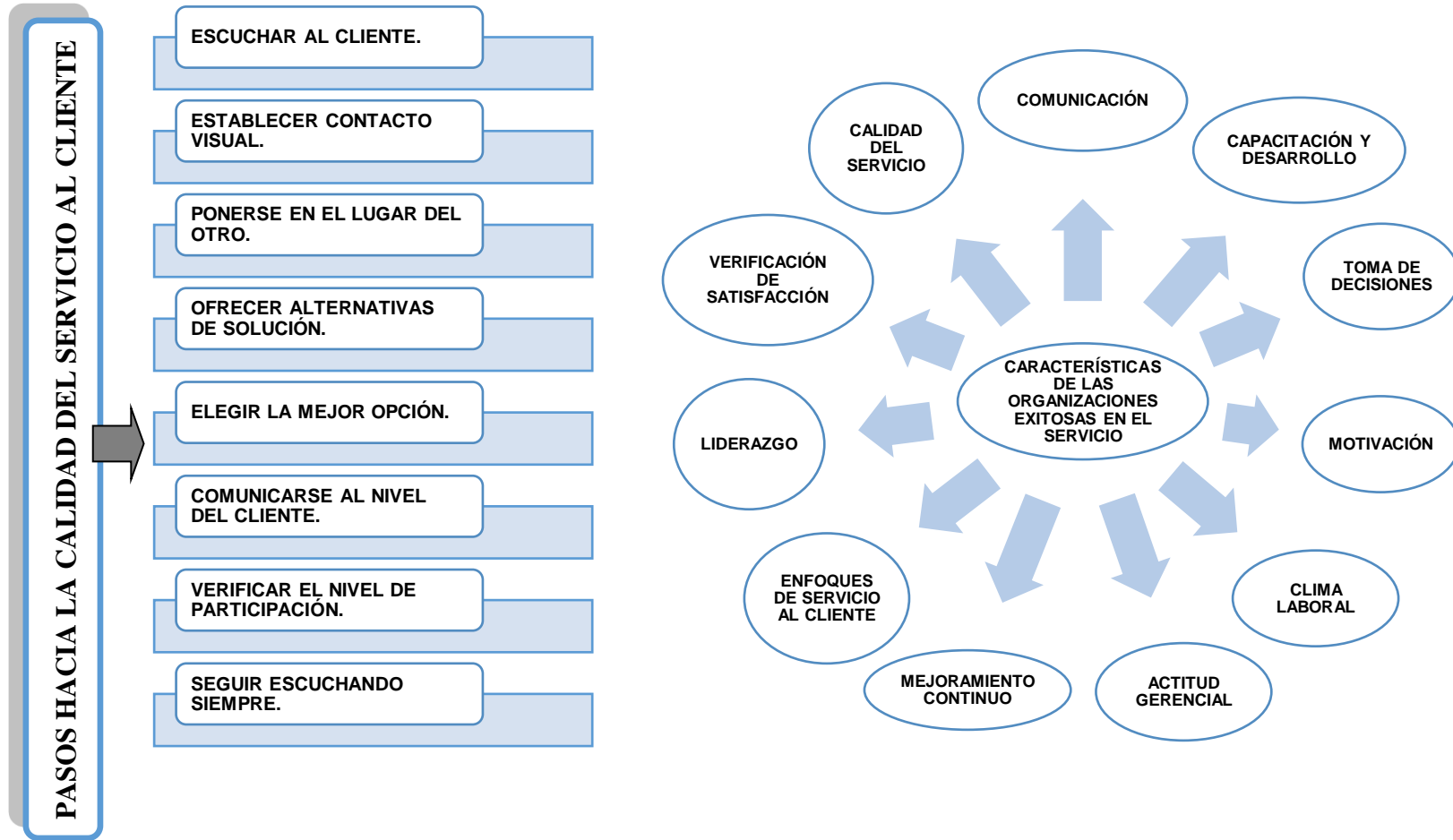


Figura 20. Elementos estratégicos del servicio al cliente para la Panadería y Bizcochería Real Danesa.

Observaciones: Es importante indicar que el grado de satisfacción con respecto a la actitud de los colaboradores frente al servicio al cliente, debe establecerse a partir de los pasos hacia la calidad del servicio mismo, teniendo en cuenta, que hay que escuchar al cliente, establecer contacto visual, ponerse en el lugar del otro, ofrecer alternativas de solución, elegir la mejor opción, comunicarse a nivel del cliente, verificar el nivel de satisfacción, y seguir escuchando siempre. Aspectos todos estos que conllevan a que sean características de las organizaciones exitosas en el servicio, claro está que también presente unos factores como: la comunicación, capacitación y desarrollo, toma de decisiones, motivación, clima laboral, actitud gerencia, mejoramiento continuo, enfoque de servicio al cliente, liderazgo, verificación de satisfacción del cliente y calidad del servicio.

Los anteriores aspectos, hacen parte de las actividades a las cuales en muchas ocasiones no se está acostumbrado, y al contrario, con frecuencia se hace exactamente lo contrario de las recomendaciones u errores que se plantean en el esquema. Por tal razón, a la continuidad y consistencia se requiere un esfuerzo consciente, dinámico y armónico, necesario para crear herramientas que recuerden permanentemente los problemas o errores que se presentan a cada momento en el día a día, este presente la importancia de escuchar, de establecer contacto visual, lo útil que es ponerse en el lugar de otro, lo práctico que resulta plantear alternativas y escoger la más convenientes para las dos partes, lo que se disfruta con una comunicación buena, la ganancia que se obtiene de monitorear el nivel de satisfacción y el valor de seguir escuchando. Por consiguiente, cada colaborador y la organización puede desarrollar diferentes estrategias, para hacer más fácil el esfuerzo consciente, y donde se establezca una actitud positiva, proactiva y asertiva como técnica que garantice que el mensaje fluya de manera dinámica, sin comprometer la relación entre los colaboradores y sobre todo sin que el cliente se entere de tal comunicación.

Entonces, se hace necesario crear hábitos saludables en la construcción de relaciones interpersonales enriquecedoras. Por ello, la única forma de hacerse experto en el servicio al cliente, es mediante la práctica diaria de un servicio que genere satisfacción plena, y se logren óptimos resultados, que enmarquen desde luego mejoramiento y perfeccionamiento continuamente. Entonces, desde la óptica del cliente no interesa cuanto se debe practicar, a él interesa ser bien atendido, pero a los colaboradores les corresponde práctica cada uno de estos

pasos de manera consciente y consistente hasta convertirlos en hábitos. Por tanto, la práctica todos los días, a toda hora, no se desaprovechar cada oportunidad de contacto con un cliente para practicar. Posteriormente, se debe establecer un proceso de enseñanza, lo cual indispensable conocer el cliente, el servicio, y la misma organización; hasta el punto que cada conocimiento que haya sido adquirido sea de dominio, sobre aquello que no se siente seguro, pero se considera que le puede servir a otro. De ahí, la importancia de recurrir a expertos en la materia. Otra forma es la toma de decisiones, y actuar, definiendo desde luego la misión, y visión, creando buenos hábitos práctica y enseñanza.



Figura 21. Determinación como enfrenta problemas en la atención al cliente y la forma de resolverlos para mantener su fidelización.

Observación: El esquema permite mostrar la determinación como enfrenta los problemas en la atención al cliente y la forma de resolverlos para mantener su fidelización. De ahí, la importancia de tener claro, los problemas o errores en que se pueden incurrir: no entender al cliente, lo cual se convierte en un axioma donde la organización debe tener claro que se debe conocer al cliente como si fuera usted mismo. Lo curioso es que mientras más tiempo se está en el negocio, más altas son las posibilidades de no entender verdaderamente al cliente. Es fácil dejarse llevar por las conjeturas intuitivas durante años, suponiendo que uno sabe lo que los clientes van a comprar o no. también es fácil dejarse sorprender por los competidores o por el cliente. Es conveniente resaltar que las investigaciones de las impresiones de los clientes arrojan luz sobre los aspectos antes no descubiertos sobre las necesidades y motivaciones de los mismos. Por tanto, la empresa de servicios siempre debe estar investigando los diversos aspectos de la interface del cliente, y explorando nuevas posibilidades de ofrecer valor, por ello es importante conocer al cliente en todas sus dimensiones.

Otro aspecto tiene que ver con desenfocarse del negocio. En este sentido, la empresa quisiera tener un servicio excelente sin tener que meterse en el negocio del servicio. Desea salirles adelante a sus competidores, gozar del respeto y lealtad de los clientes, y tener los beneficios económicos de la imagen de un servicio excelente pero sin verse involucrados con los clientes.

Vale la pena recordar que, sin un enfoque claro del negocio, sin ningún método para convertir ese enfoque en acciones concretas, en la zona de contacto, la organización cuya gerencia esté interesada en la calidad del servicio va a la deriva con la esperanza de un milagro. Los colaboradores escucharán las recomendaciones de mejoras en el servicio y algunos responderán en la mejor forma, pero sin nadie les llega con métodos y expectativas concretas, seguirán como antes totalmente desenfocados.

Con respecto al confundir al talento humano con mensajes confusos, se debe pensar acerca de lo que un trabajador corriente ve y oye en la empresa, durante un día normal de trabajo: el gerente, o jefe, los compañeros, y otros, permiten establecer mensajes que van y vienen todo el día, y muchos de ellos son silenciosos, comprometedores, con inexplicable

significado. Cualquier cosa que la alta gerencia quisiera que le colaborador oiga, sepa y crea, debe competir, y tener más validez que en la corriente diaria de conocimientos.

Por consiguiente, una manera muy conocida de confundir e inquietar a los colaboradores consiste en que la alta gerencia hable de la calidad del servicio y de obrar correctamente con el cliente un día y de la reducción y control de costos al día siguiente. De esta manera es posible buscar los recursos y a la vez programas de servicios al cliente, pero es necesario comunicar la razón de ser de los esfuerzos en forma cuidadosa hábil y explícita.

Otro aspecto tiene que ver con la importancia de sonreír siempre, es decir, enseñar a sonreír es otra solución muy conocida, en cualquier organización, que sé hacer algo rápido y digno de atención. Lo grave es que, al exagerar la importancia de sonreír, siempre se llega a conclusiones tan graves como: están simple que ofrende la inteligencia de los colaboradores. Es consenciente con ellos, o los trata como niños, supone o implica que son ineptos en su labor, aparenta enseñar cosas triviales, por ejemplo: literalmente como sonreír ante el cliente.

En ese escenario, la diferencia entre el entrenamiento para sonreír y el entrenamiento efectivo, consiste en la intensidad y el método. Si el método consiste en echarle la culpa de los problemas con la satisfacción del cliente, en la zona de contacto con el mismo, y suponer que en alguna forma los colaboradores deben modificarse, básicamente ellos son culpables hasta que se demuestre su inocencia. Si la intensidad es hacerlos pasar como una especie de lavado general educativo en masa, y suponer que mejorara se trata entonces de aprender a sonreír. Pues el entrenamiento es potencialmente me positivo sí. Ayuda a los colaboradores a entender mejor a sus clientes, los trata como gente madura, es conveniente para su trabajo y vida; tiene que ver con sus necesidades e inquietudes, incluye habilidades personales útiles, que pueden ayudarlos a superar el estrés del puesto de contacto; se ajusta a un programa de calidad de servicio al cliente, y va seguido de esfuerzos y soportes una vez de regreso al trabajo.

En cuanto a los problemas de cultura y clima organización, es indudable que una iniciativa de servicio necesita toda la ayuda que se pueda obtener para prosperar en la organización. Si se quiere hacer que todo el talento humano eleve su nivel personal y sus

expectativas de sí mismo y entre sí, la atmosfera laboral debe ser propicia, es necesario que haya una sensación de optimismo, la gente debe crear que lucha en conjunto, para lograr la fidelización que vale la pena y hay que hacerla.

También tiene que haber un nivel razonable, de trabajo en equipo, cooperación y la mayoría debe tener un nivel razonable de lealtad e identificación con la empresa, a fin de estar dispuestos a invertir su energía y entusiasmo como una nueva aventura.

De esta manera, la credibilidad y confianza de la gerencia, ya que en este aspecto cuando se implementan acciones en búsqueda de la fidelización de los clientes, se requiere de gran liderazgo, motivación, responsabilidad, y compromiso por parte de la gerencia. Pero nada de lo anterior sería posible sin credibilidad; además de estar ligada con la integridad personal, no con el título de un puesto o cargo como a veces se malinterpreta en algunos casos.

Cuando la gerencia tiene un nivel de credibilidad bajo o negativo con el personal, ellos tienden a responder con frialdad a sus ideas y dirección. Se hace necesario, que el ejecutivo utilice autoridad formal, presión, y órdenes directas para hacerlos reaccionar, de manera similar cuando la línea de enlace con el cliente, quiere admirar y respetar a sus gerentes, se sienten obligados al menos hasta cierto punto a apoyarlos y contribuir a la dirección que ellos han señalado y es allí, cuando aprenden realmente a volar como gansos, a ser uno por la empresa y creer en la cultura de la misma. La gerencia disfruta de la dedicación personal y lealtad del personal en contacto directo con el cliente, por encima de su sumisión formal. Pero si los colaboradores no creen en sus ejecutivo no ven la razón para responderles positivamente a un nivel personal. En consecuencia, se vuelven pasivos, renuentes y no toman posición de compromiso con el cliente.

Para sintetizar el esquema, se establece que la conceptualización de fidelización se apoya por tanto, en el mantenimiento de relaciones a largo plazo, entre la empresa y sus clientes más rentables, y en la obtención de una alta participación en sus compras. Pero la fidelización de los clientes, requiere un proceso de gestión de cliente, que parte de un conocimiento profundo de los mismos proceso en el que resulta clave la investigación comercial.

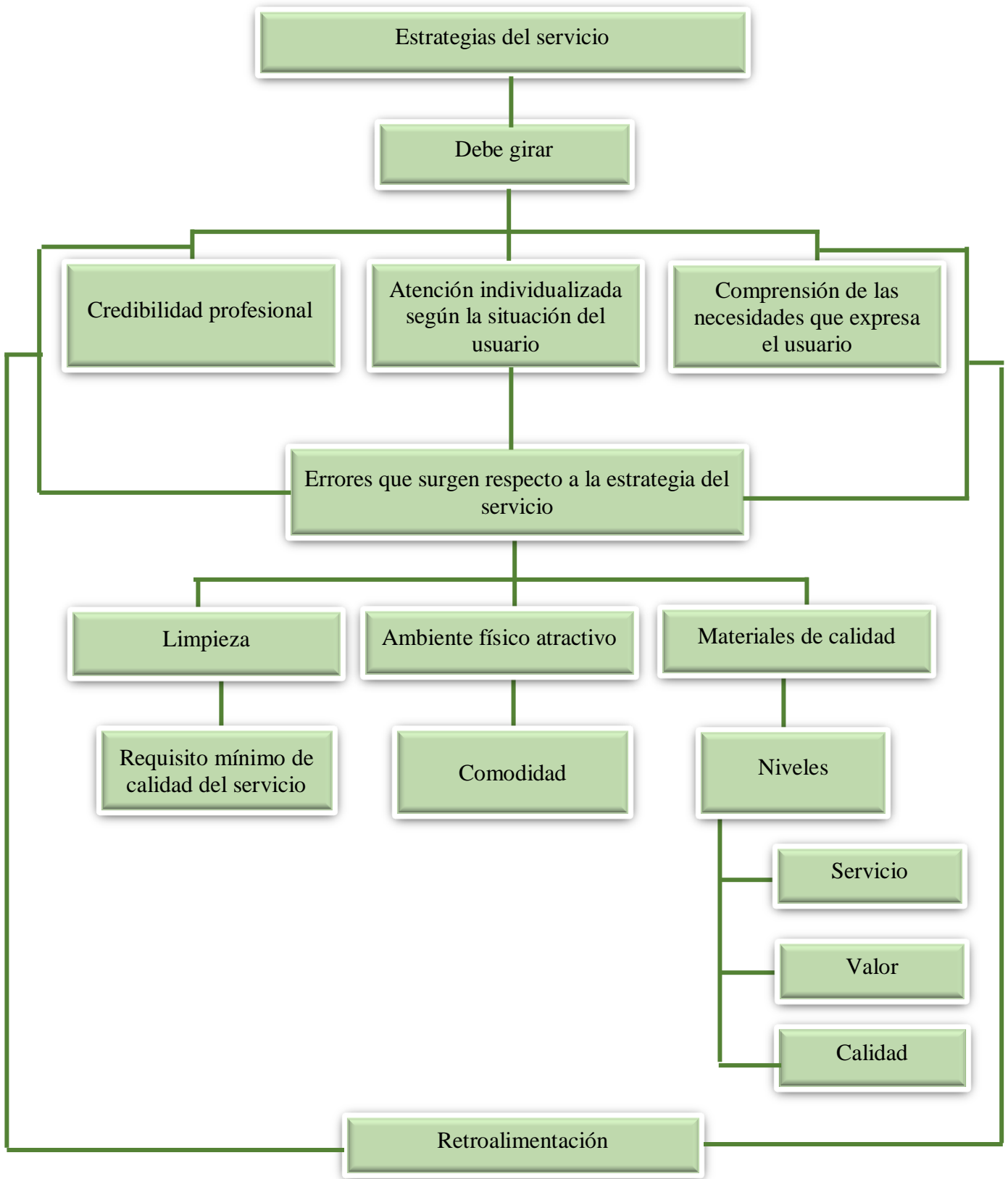


Figura 22. Estrategia del servicio.

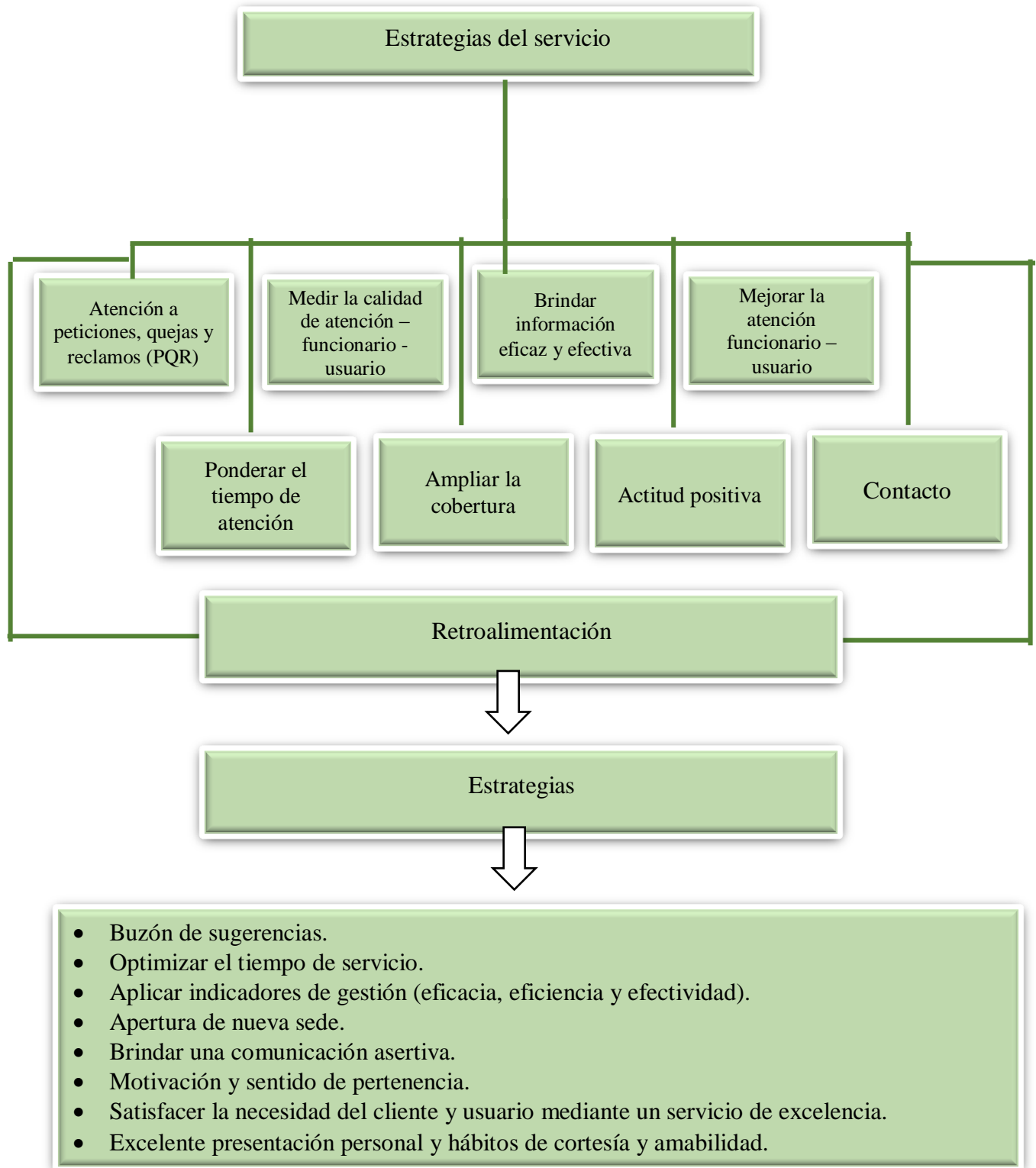


Figura 23. Aspectos complementarios para un excelente servicio al cliente.

Observación. Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; es estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.

La estrategia del servicio es considerarlo como un principio organizacional que permita a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del usuario.

El principio debe hacer una afirmación que diga: "esto es lo que somos, esto es lo que hacemos y estos es en lo que creemos". La identificación con este principio ayuda a que la empresa tome decisiones de servicio dentro de su campo de interés.

¿Qué efecto positivo tiene anunciar una estrategia del servicio? ¿Es necesario lograr una frase especial bien concebida y qué se debe hacer cuando ya se tiene? Primero, una estrategia del servicio eficiente. Le proporciona una forma simplificada de enviar su mensaje, de tal manera que diga algo, que tenga significado y tenga conexión con una necesidad de compra conocida o un factor motivacional.

Los requisitos de documentación deben incluir:

- a) Procedimientos e instrucciones, declaraciones de la política y objetivos de la calidad en el servicio.
- b) Manual de la calidad en el servicio.
- c) Los procedimientos requeridos para asegurar la planificación, operacionalización y control de los servicio a ofrecer.

Atender peticiones, quejas y reclamos (PQR) ponderar el tiempo de atención al cliente, medir y mejorar la calidad de atención cliente - usuario; brindar información eficaz y efectiva, ampliar la cobertura, optar por una actitud positiva y establecer contacto con el usuario.

Se espera que la conceptualización teórica sea un instrumento invaluable para que la entidad implemente estrategias que la conviertan en una organización moderna con una nueva definición y visión de los servicios. Las estrategias para mejorar la atención cliente usuario que enmarcan los siguientes aspectos: buzón de sugerencias, optimización del tiempo de servicio, aplicación de indicadores de gestión, apertura de nueva sede uso de comunicación efectiva, motivación, sentido de pertenencia, satisfacción a la necesidad del usuario mediante el servicio con excelencia, adecuada presentación personal y hábitos de cortesía.

7. Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos se destacan las siguientes conclusiones:

La encuesta dirigida a los colaboradores permitió conocer e identificar, que el factor remuneración no satisface la labor desempeñada; el 67% pertenece al área de gestión operativa. Con respecto a la comunicación con sus jefes, considera buena. Así mismo, la relación con los clientes, requiere una mayor atención, si se tiene en cuenta que este factor es clave para la fidelización de los mismos. Al igual la empresa presenta limitaciones en cuanto a que no propicia que los trabajadores den respuesta a los PQR. Otro aspecto como problema, tiene que ver con el desconocimiento de los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores, filosofía y creencias). También presenta problemas si se tiene en cuenta que la empresa no brinda capacitación en cada una de las áreas que contribuya a ser más productivo y competitivo; realizar de manera más dinámica y armónica las operaciones; para lograr el cumplimiento de las expectativas, gustos y necesidades del cliente.

Por otra parte, es relevante que las prácticas para mejorar la calidad de servicio al cliente lleven inmerso las variables de: escuchar al cliente, establecer contacto visual, ponerse en el lugar del cliente; ofrecer alternativas de solución; comunicarse a nivel del cliente y por ende verificar el nivel de satisfacción del mismo. No sobra indicar que la empresa requiere establecer estrategias para atender al cliente; de tal manera que permita una mayor sociabilidad, comunicación clara y directa, conocimiento de cliente, ser creativo y afectivo, buscar respuestas ágiles y oportunas, entre otros. También es conveniente que se lleve a cabo en forma permanente y continua la evaluación del servicio que presta al cliente en un 100%; si se tiene en cuenta que este es el rector de la empresa, o como dice el adagio popular, es el rey, el que manda.

En cuanto a la encuesta a clientes, se puede sintetizar que la puntualidad en la prestación del servicio es relativamente aceptable; al igual, los clientes consideran que existe profesionalidad del personal aceptable. Así mismo, la satisfacción general con el servicio requiere mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, incluyendo

la calidad de los productos. También se expresa que han tenido PQR hacia la empresa en un 61%.

En este orden de ideas, se hace necesario evaluar el compromiso que tiene la empresa con el servicio de atención al cliente; para que de esta forma, las reclamaciones se entiendan y comprendan con actitud positiva; y más aún resolver en la mayor brevedad posible las PQR, requeridos por el cliente.

Con respecto a mantener buenas relaciones con los clientes, a partir de la relación como oportunidad de servicio, es conveniente sentirse bien consigo mismo, practicar hábitos de cortesía, establecer una comunicación afectiva y positiva, ser afectivo con el cliente, escucharlo con la mayor atención, aprender y desarrollarse en el trabajo. Aspectos todos estos claves y fundamentales para mejorar la organización del servicio y lograr una mayor lealtad de los mismos.

En cuanto al ofrecimiento de elementos estratégicos del servicio al cliente, también se deben tener en cuenta las siguientes características: excelente comunicación, planificar y programar capacitación con respecto al servicio al cliente, tomar decisiones acertadas, mantener motivado al colaborador, generar un clima laboral sano y agradable, mantener una actitud gerencial proactiva, aplicar estrategias de mejoramiento continuo, mantener el liderazgo y por ende satisfacción del cliente.

8. Recomendaciones

- a) Es importante que la empresa Panadería y Bizcochería Real Danesa, planifique y presupueste programas de capacitación dirigidas a los colaboradores que están en contacto con el cliente en el día a día.
- b) Motivar a los colaboradores, dada la alta moral y motivación, estos conformarán círculos de mejoramiento para contribuir con inteligencia y creatividad al éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- c) La actitud del jefe debe convertirse en un asesor – tutor de todo el grupo que la integra. Evaluar la viabilidad de sugerencias, recomendaciones y toma de decisiones. Incluye recompensas con premios a las sugerencias e innovaciones propuestas en grupo para incentivar la cohesión y que la gerencia esté abierta a los cambios.
- d) En la orientación de esfuerzo, dicho proceso debe centrarse sobre la satisfacción de las necesidades del cliente. Así mismo, adaptarse permanentemente para satisfacer al cliente, la imagen y calidad del producto o el servicio.
- e) El jefe debe convertirse en instructor, enseña el qué, cómo y por qué, de una operación y proceso. Invertir tiempo en la inducción, para que el trabajador sea más eficaz y eficiente en el desempeño de sus funciones.
- f) Ser factor comunicación debe influir en todos los sentidos y muy especialmente de manera ascendente para proponer ideas de mejoramiento y contribuya al éxito de la empresa. La posibilidad de comunicación en línea, en red, facilita el contacto en tiempo real.
- g) Se debe establecer sistemas de incentivos, de tal forma que el colaborador mejore su productividad, responsabilidad y por ende sentido de pertenencia.

Referencias bibliográficas

- Bermúdez, L. T. & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe ediciones.
- Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Norma.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Andrés Bello.
- Creswell, J. W. y Plano – Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, C.C. Sage Publications.
- Drucker, P. F. (2006). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexión claves para acertar en sus negocios*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Norma.
- García Asca, F. (2010). *Gestión comercial de la pyme*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.
- Garrido Moreno, A. (2008). *Gestión de relaciones con el cliente como estrategias de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Málaga. Servicio de publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Haro Villacís, W. M. (2010). *Estrategia de publicidad y su incidencia en las ventas de la panadería y pastelería "ECUAPAN" de la ciudad de Ambato*. Ambato, Latacunga, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Décima primera edición. México. Editorial Pearson Educación.

- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Octava edición. México. Editorial Pearson Educación.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Londoño Mateus, M. C. (2008). *Atención al cliente y gestión de reclamación*. Madrid, España. Editorial Fundación Confemetal.
- Ñaupas Paitán, H. Mejía Mejía, E. Novoa Ramírez, E. y Villagómez Pavcar, A. (2014). *Metodología de la investigación, cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*. Cuarta edición. Bogotá, D. C. Colombia. Ediciones de la U.
- Ortiz Herrera, L. A. (2015). “Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras”, Bogotá, D. C. Colombia. Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Paz, R. (2010). *Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.
- Rojas Homazabal, I. (2014). Plan de negocios Panadería Gourmet: Buena Miga. Santiago de Chile. Magister en Administración. Universidad de Chile. disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas%20Hormazabal%20Isaac.pdf?sequence=2>
- Saffie Vásquez, M. A. (2010). *Plan de Negocios para crear una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana*. Facultad de Economía y Negocios Escuela De Administración. Universidad De Chile. disponible en: <https://es.scribd.com/document/102506408/Ec-Saffie-Ma>


Torres, L. S. (2004). *Manual práctico de estadística*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Printer Colombiana.

Zambrano Valdivieso, O. J. (2007). *Momentos mágicos del servicio*.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.

N° 5287490



CÁMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO
Construyendo Región
NIT 892.000.102-1

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación:011571107071 Fecha: 20131107 Hora: 15:26:42 Pagina : 1

VISITENOS EN NUESTRA PAGINA WEB www.ccv.org.co

CERTIFICADO DE MATRICULA DE ESTABLECIMIENTO
LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS
MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE : PANADERIA Y BIZCOCHERIA REAL DANESA
MATRICULA NO: 00019060 DEL 16 DE FEBRERO DE 1987
DIRECCION: CRA 19 25 C 45
TELEFONO 1 : 6839110
TELEFONO 2 : 3115325517
TELEFONO 3 : 3115484734
BARRIO : DOS MIL
MUNICIPIO : VILLAVICENCIO

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CRA 19 25 C 45
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL: 6633927
BARRIO NOTIFICACION: DOS MIL
MUNICIPIO : VILLAVICENCIO

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 17 DE ABRIL DE 2013
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2013

CERTIFICA :

PROPIETARIO (S)
- BOHORQUEZ URREGO LUIS ANTONIO
NIT:17324891-9
MATRICULA NO: 00019059 DEL 16 DE FEBRERO DE 1987 'A F I L I A D O'

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
4729 COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS
N.C.P., EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

ACTIVIDAD SECUNDARIA:
1081 ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA

Apéndice B. Formulario del Registro Único Tributario.

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001																					
Espacio reservado para la DIAN 			2. Concepto <input type="text" value="02"/> Actualización																						
			4. Número de formulario 14230419431																						
			 (415)7707212489984(8020) 000001423041943 1																						
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 1 7 3 2 4 8 9 1 - 9		6. DV: 9		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Villavicencio																					
				14. Buzón electrónico 2 2																					
IDENTIFICACION																									
24. Tipo de contribuyente Persona natural o sucesión ilíquida		25. Tipo de documento <input checked="" type="checkbox"/> Cédula de ciudadanía		26. Número de identificación 1 7 3 2 4 8 9 1																					
27. Fecha expedición: 1 9 8 1 0 6 1 7		28. País COLOMBIA		29. Departamento: Meta																					
30. Ciudad/Municipio: Villavicencio		31. Primer apellido BOHORQUEZ		32. Segundo apellido URREGO																					
33. Primer nombre LUIS		34. Otros nombres ANTONIO		35. Razón social																					
36. Nombre comercial			37. Sigla																						
UBICACION																									
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Meta		40. Ciudad/Municipio: Villavicencio																					
41. Dirección: CR 19 25 C 45 MZ B 23 BRR DOS MIL																									
42. Correo electrónico jorgeolmedo61@hotmail.com		43. Apartado aéreo		44. Teléfono 1: 6 6 3 3 9 2 7																					
45. Teléfono 2: 3 1 1 3 2 0 9 1 7 7 6																									
CLASIFICACION																									
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades																					
46. Código: 1 0 8 1		47. Fecha inicio actividad: 1 9 9 1 0 7 1 0		48. Código:																					
49. Fecha inicio actividad:		50. Código: 1 2		51. Código: 1 3 1 4																					
52. Número establecimientos: 1																									
Responsabilidades																									
53. Código: 5 1 1 7 9 1 4																									
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario																									
11- Ventas régimen común																									
07- Retención en la fuente a título de renta																									
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v																									
14- Informante de exogena																									
Usuarios aduaneros			Exportadores																						
54. Código: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											55. Forma: <input type="checkbox"/>		56. Tipo: <input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																
			Servicio: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			1	2	3																	
1	2	3																							
			57. Modo: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>																						
			58. CPC: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>																						
Para uso exclusivo de la DIAN																									
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: 0		61. Fecha: 2 0 1 3 0 3 1 2																					
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004 Firma del solicitante			Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: BOHORQUEZ URREGO LUIS ANTONIO 985. Cargo: Representante legal Certificado																						

Apéndice C. Descripción de la empresa.

Panadería y Bizcochería Real Danesa. Si le preguntan a cualquier habitante de Villavicencio por el nombre de Real Danesa, muy seguramente le podrá contestar que es una de las panaderías más tradicionales y mejor posicionadas de la ciudad. Y es que la historia de este próspero negocio comenzó a escribirse hace más 29 años, época en la que, luego de trabajar en Olímpica, hasta ese entonces la panadería más conocida de la capital del Meta, Luis Bohórquez decidió tomar camino como independiente y apostarle a la apertura de un negocio propio.

El precio del éxito: Como buen emprendedor, Luis Bohórquez inició una vida dedicada exclusivamente a la actividad que lo apasionaba: hacer pan. Desde altas horas de la madrugada se levantaba sin pretexto alguno para elaborar pan de leche hojaldrado venderlo en un pequeño local arrendado y repartirlo en una bicicleta por toda la ciudad bajo la marca “Danesa”. Su labor como Jefe de Personal en la mencionada panadería “Olímpica” no sólo le sirvió para conocer de cerca procesos y técnicas de elaboración, sino para idear un negocio íntegro donde pudiera despachar y crear un concepto diferente.

Bajo la premisa de materializar dicho plan contó con la ayuda de Isabel Castellanos, desde aquél entonces su esposa, quien vivía al frente del local en el que Bohórquez vendía sus productos. Juntos combinaron esfuerzos y, con dedicación, lograron adquirir una vitrina exhibidora, una caja registradora y la maquinaria necesaria para ampliar su oferta comercial.

Poco a poco comenzó a verse el progreso del negocio de los Bohórquez Castellanos; se prescindió de las entregas en bicicletas, realizaron una remodelación y adecuación del lugar para atender público, y optaron por la creación de una unidad de negocio cuyo fin era la de producir panes y comercializarlos a diferentes tiendas y establecimientos afines en Villavicencio. De esta forma nació su versión del popular concepto pan de tienda, o pan de bolsa.

No obstante, hubo un cambio al interior de la compañía; el nombre Danesa estaba relacionado con otro establecimiento ajeno a la panificación. Entonces, se pensó en algo que no

afectara el reconocimiento que empezaba a adquirir la marca, por lo que agregarle la palabra real era la mejor opción para continuar.

Una vez superado el inconveniente y gracias al auge que adquirieron los productos que se ofrecían en la Real Danesa, la sociedad adquirió dos camionetas para la distribución del pan “tipo tienda” a diferentes locales de la ciudad. Sin embargo, el enfoque de la administración no estaba en el mantenimiento de los vehículos, hecho por el cual decidieron venderlos a los mismos conductores encargados de la distribución para que ellos, de forma independiente, compraran y comercializaran sus propios pedidos. Con el tiempo empezaron a acercarse personas interesadas en la compra y venta de los productos de Real Danesa, por lo que la expansión y popularización de la marca fue un hecho en toda la ciudad.

Tras el auge de su panadería, en 2006 vieron una oportunidad de posicionarse mediante la creación de un nuevo portafolio enfocado a la pastelería. Entonces, compraron el local contiguo a la panadería y crearon dos áreas de producción por separado donde, además de hacer y empaquetar pan, innovaron con hojaldres, tortas y postres.

Consolidación empresarial. Un segundo local arrendado en el centro de la ciudad marcó el inicio de la consolidación empresarial de Real Danesa. Una completa oferta de productos, entre los cuales se destacan el pan chino, el blando danés, pan pera, la caña, la concha mexicana, la chicharrona con bocadillo, las galletas, las tortas frías, los brazos de reina; postres como el de tres leches, de pionono, leche asada y tiramisú, entre otros, fueron determinantes para que los consumidores los prefirieran por encima de las demás propuestas panificadoras locales. Actualmente Real Danesa cuenta con cuatro puntos, 45 colaboradores. El cuarto y más reciente establecimiento está ubicado sobre la Calle 38, un punto estratégico donde el paladar de todos los llaneros es complacido por las deliciosas preparaciones y el ingenio creativo del personal encargado de continuar con la calidad y tradición de Real Danesa.



Figura 24. Logo institucional.

Fuente: Panadería y Bizcochería Real Danesa (2016).

Quiénes somos. Somos una empresa de tradición en la producción y comercialización de productos de panadería y pastelería en la ciudad de Villavicencio, comprometidos con la calidad y variedad de nuestros productos, la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de nuestros colaboradores, con responsabilidad social.

Misión: Somos una empresa productora y distribuidora de panadería, pastelería y repostería de alta calidad, ágil, competitiva e innovadora, enfocada a superar las expectativas de nuestros clientes.

Visión: Ser la mejor productora y distribuidora de panadería, pastelería y repostería en la región de la Orinoquia en el 2016, generando crecimiento y desarrollo.

Competencias:

- a) Atención al cliente
- b) Adaptación al cambio
- c) Iniciativa y espíritu emprendedor

- d) Innovación
- e) Integridad personal
- f) Trabajo en equipo
- g) Identidad y sentido de pertenencia
- h) Liderazgo
- i) Gestión de proyectos

Objetivo general: Consolidarnos y extendernos en el mercado de Villavicencio como una empresa productora y distribuidora de pan, ponqués, tortas y demás especialidades; prestadora de un excelente servicio al cliente y en función de cumplir sus necesidades y expectativas. Panadería y Bizcochería Real Danesa (2016).

Objetivos específicos:

- a) Mejorar la calidad de nuestros productos buscando competitividad y el posicionamiento en el mercado.
- b) Llegar a todos los rincones de la ciudad con nuestros productos.
- c) Prestar el mejor servicio al cliente, dejándolo satisfecho.
- d) Crear y fomentar empleo en la ciudad de Villavicencio.
- e) Crecer en el mercado y distinguirnos por nuestra excelente calidad.
- f) Aumentar nuestro catálogo de productos para poder responder más significativamente a las necesidades de los clientes.

Productos que fabrica Real Danesa:

- a) Productos de panadería: pan sal y pan dulce.
- b) Productos de pastelería: tortas frías, ponqués, postres, brazos de reina.
- c) Productos de repostería: Galletas, Merengues, Hojaldra con pollo, Hojaldra Hawaiana, Chicharrona bocadillo, Hojaldra pasaboca, Croissant bocadillo, Croissant mortadela, Bizcochos, Conos, Torta Mora mantecada, Torta Arequipe mantecada, Brownie, Pastel gloria, Mantecada, Corazón, Torta negra. Panadería y Bizcochería Real Danesa (2016).

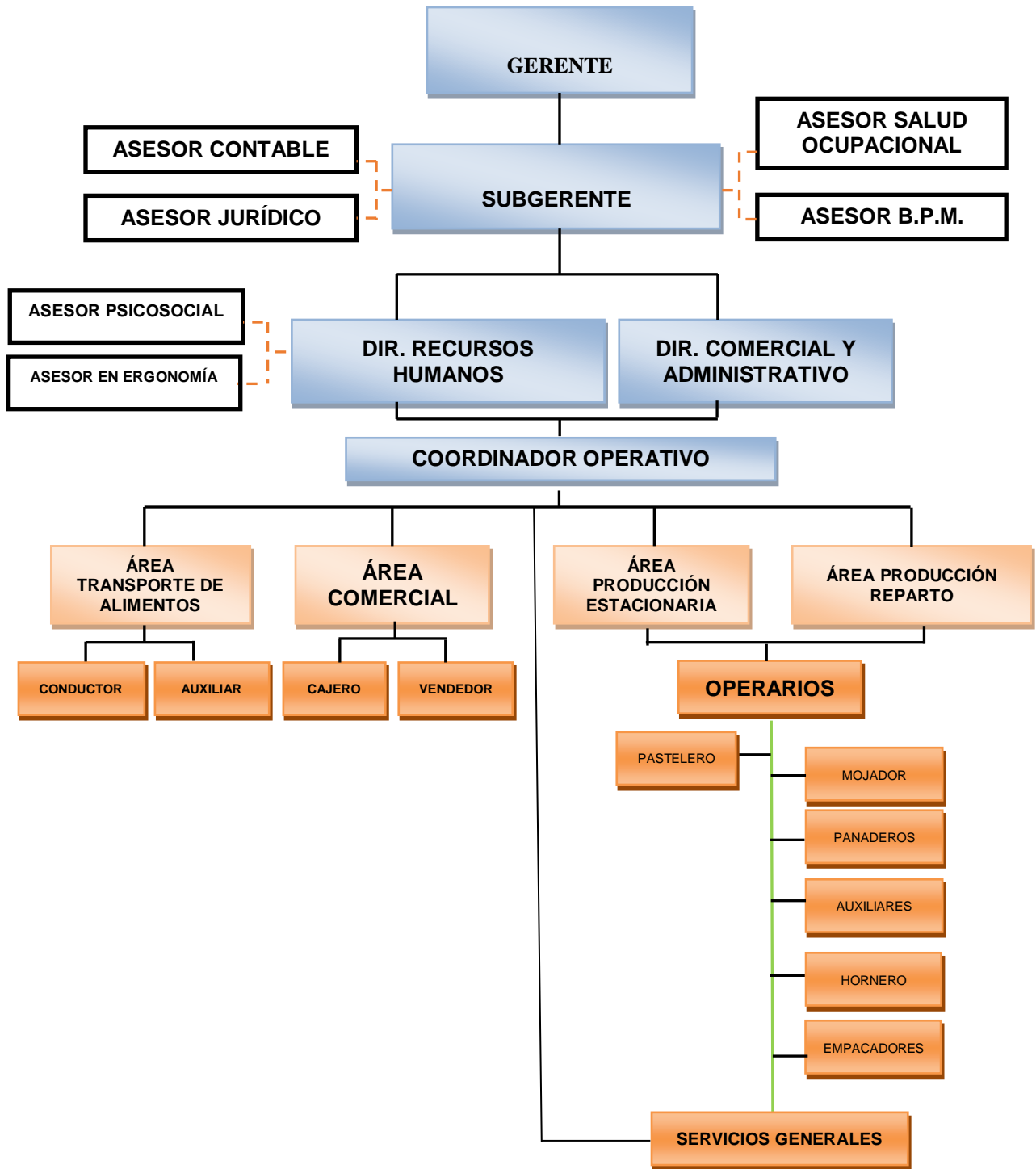


Figura 25. Organigrama.
Fuente: Panadería y Bizcochería Real Danesa (2016).



Figura 26. Fachada Panadería y Bizcochería Real Danesa.
Fuente: Panadería y Bizcochería Real Danesa (2016).

La empresa objeto de estudio es una pyme llamada Panadería y Bizcochería Real Danesa, la cual fabrica y comercializa productos de panadería y alimenticios, siendo sus productos principales tortas y panes. Nació en la ciudad de Villavicencio el 16 de febrero de 1987, actualmente cuenta con una fuerza de trabajo de 45 empleados que apoyan el área administrativa y operativa de la organización. En sus 29 años de experiencia ha ampliado su mercado, diversificando los puntos de venta teniendo actualmente una red de cuatro panaderías, convirtiéndose en una empresa reconocida en el Municipio de Villavicencio por sus altos niveles de calidad en el sector alimenticio.

La planta de producción de la empresa Panadería y Bizcochería Real Danesa, se encuentra ubicada en la carrera 19 No. 25 C – 45, Barrio 2000 alto.

A continuación, se muestra la plataforma estratégica con la cual cuenta la Panadería y Bizcochería Real Danesa, cabe recordar que esta información fue suministrada por la gerencia de la organización.

- a) Misión. Somos una empresa productora y distribuidora de panadería, pastelería y repostería de alta calidad, ágil, competitiva e innovadora, enfocada a superar las expectativas de nuestros clientes.
- b) Visión. Ser la mejor productora y distribuidora de panadería, pastelería y repostería en la región de la Orinoquia en el 2016, generando crecimiento y desarrollo.
- c) Estructura organizacional. La panadería y bizcochería Real Danesa, actualmente tiene 45 empleados, de los cuales 42 pertenecen a la fuerza de trabajo operativa, (equivalente al 93% y 7% a la parte administrativa (ver figura).

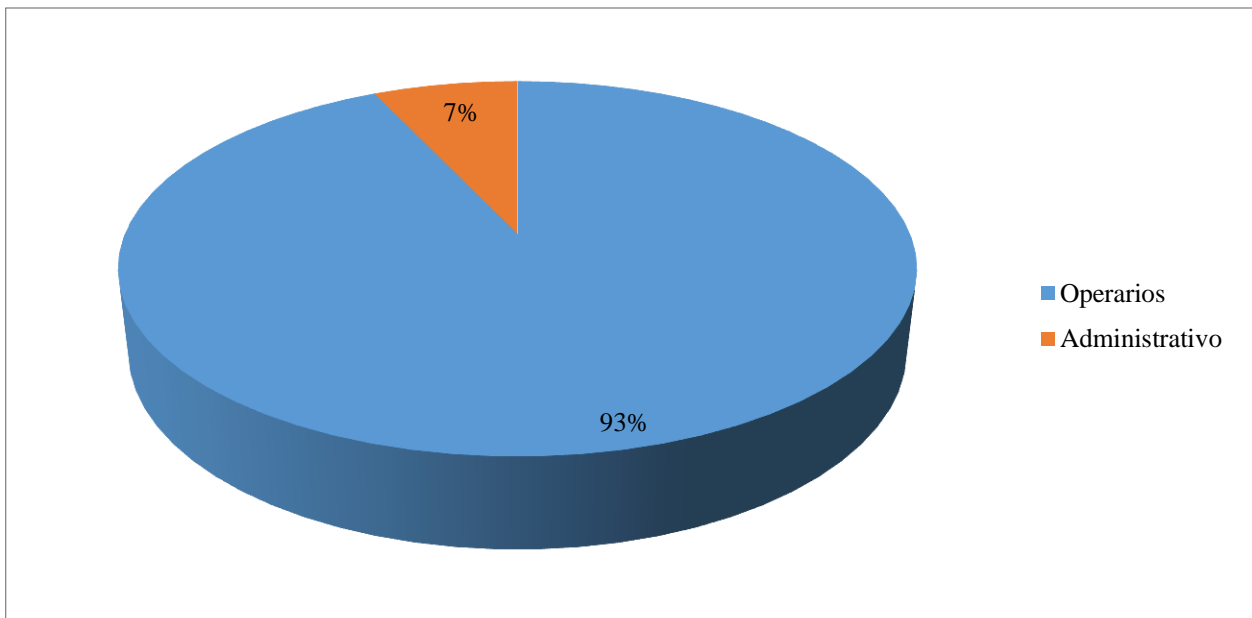


Figura 27. Distribución del personal.

Fuente: Panadería y Bizcochería Real Danesa (2016).

Descripciones de funciones. A continuación, se muestra las tareas asignadas por la gerencia, a cada uno de los empleados en la planta de producción, la cual será objeto de estudio. (Tabla 2).

Tabla 2

Descripción de funciones.

Cargo	Descripción
Jefe de producción	Planifica y programa todas las actividades relacionadas con la producción de planta. Teniendo en cuenta cantidad de materia prima, número de productos producidos e inspección del proceso.
Coordinador de despacho	Establece la adecuada coordinación de las operaciones referentes a despachos a cada una de las sedes con adecuada movilización y garantiza la inocuidad en el transporte.
Panadero	Elabora los productos e inspecciona el contenido de los insumos, al igual que controla el tiempo del proceso y prepara la receta de cada proceso.
Pastelero	Verificar que estén limpios, desinfectados y equipamiento de uso en pastelería del área de trabajo a participar en la elaboración de los menús.
Bizcochero	Elabora las masas, la crema pastelera, la pasta de cobertura y los bizcochos de pedidos existentes.
Decorador	Mezclada la materia prima decora los productos acordes con las exigencias del pedido y el consumidor.
Batidos	Se encargan del proceso de batir los insumos.
Cocina	Preparación de algunos ingredientes requeridos para la finalidad de algunos productos.
Servicios generales	Aseo general de la planta y limpieza de los utensilios requeridos en el proceso.
Supervisión logística	Organiza y controla los procesos de manera escrita para el mismo sea armonioso y en el tiempo correcto.
Auxiliar inventario	Colabora para que el inventario de materia prima esté completo y bajo las indicaciones que requiere.
Jefe bodega	Recibir y entregar materia prima. Almacenamiento de la misma.
Auxiliar bodega	Ayudar y colaborar con el jefe de bodega.
Auxiliar despacho	Apoya las operaciones del jefe de despacho.
Conductor	Entregar los productos a su debido tiempo a cada sucursal para su debida comercialización.
Jefe de compras	Realiza un inventario de materias primas, encargado de contactar proveedores para realizar pedidos y tener control en la logística de las materias primas.

Fuente: Panadería y Bizcochería Real Danesa (2016).

Como se puede observar en la tabla las funciones de cada trabajador están especificadas de manera detallada, lo que facilita el desarrollo de tareas dentro de la planta de producción.

Apéndice D. Formato de encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2017

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores que integra la Panadería y Bizcochería Real Danesa, tiene la empresa con el servicio de atención al cliente.

1. ¿Considera que su trabajo es bien remunerado?

- a. ____ Si
- b. ____ No

2. ¿A qué área de gestión pertenece en la empresa?

- a. ____ Administrativa
- b. ____ Operativa

3. ¿Cómo califica la comunicación con sus jefes?

- a. ____ Excelente
- b. ____ Buena
- c. ____ Regular

4. ¿Cómo es la relación con los clientes?

- a. ____ Excelente
- b. ____ Buena
- c. ____ Regular

5. ¿La empresa propicia que los trabajadores den respuesta a los PQR?

- a. Si
- b. No

6. ¿Tiene conocimiento sobre los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)?

- a. Si
- b. No

7. ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?

- a. Ventas
- b. Desarrollo de aptitudes
- c. Servicio al cliente
- d. Trabajo en equipo
- e. Preparar estrategia de satisfacción al cliente
- f. Calidad en el servicio
- g. Todas las anteriores
- h. Ninguna de las anteriores

8. ¿Cuál de los siguientes pasos considera que practica para mejorar la calidad del servicio al cliente?

- a. Escucha con todo
- b. Establece contacto visual
- c. Ponerse en el lugar del cliente
- d. Plantea alternativas de solución
- e. Ayuda a elegir la mejor opción
- f. Se comunica a nivel del cliente
- g. Verifica el nivel de satisfacción del cliente

9. ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?

- a. ____ Si
- b. ____ No
- c. ____ Algunas veces

10. ¿Cómo evalúa usted el servicio que le presta a los clientes?

- a. ____ Deficiente
- b. ____ Regular
- c. ____ Bueno
- d. ____ Excelente

11. ¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado, es ágil, oportuno se realiza con sentido, humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio?

- a. ____ Algunas veces
- b. ____ Con mucha frecuencia
- c. ____ Permanentemente
- d. ____ Nunca

¡GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN!

Apéndice E. Formato de encuesta a clientes.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2017

Objetivo: encuesta dirigida a los clientes de la Panadería y Bizcochería Real Danesa, con la finalidad de identificar la calidad y valor percibido y recibido en la atención de servicio al cliente.

1. Puntualidad en la prestación del servicio.

- a. ____ Muy buena
- b. ____ Buena
- c. ____ Aceptable
- d. ____ Deficiente
- e. ____ Muy deficiente

2. ¿Cómo considera la profesionalidad del personal en la Panadería real Danesa?

- a. ____ Muy buena
- b. ____ Buena
- c. ____ Aceptable
- d. ____ Deficiente
- e. ____ Muy deficiente

3. Satisfacción general con el servicio.

- a. ____ Muy buena
- b. ____ Buena
- c. ____ Aceptable
- d. ____ Deficiente
- e. ____ Muy deficiente

4. Satisfacción general con el producto.

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Aceptable
- d. Deficiente
- e. Muy deficiente

5. ¿Ha tenido PQR por algún servicio o producto que le ofrece la empresa?

- a. Si
- b. No

“SU VALIOSO TIEMPO Y ATENCIÓN PRESTADA CONTRIBUIRÁ PARA MEJORAR EL
SERVICIO AL CLIENTE”