



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAUZ PALACIOS
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN
ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”**

INTEGRANTES:

Br. Gonzalo Adolfo Zapata González	Carnet Nro. 2002-15250
Br. Marlon Ernesto Osorio Pérez	Carnet Nro. 2003-18111
Br. Jairo Antonio Chávez Chávez	Carnet Nro. 2003-18910

TUTOR:

MSc. Ing. Juan Agustín Cáceres Antón

Managua, Junio del 2010



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarnos la dicha de la salud y bienestar físico y espiritual.

A nuestros padres, como agradecimiento a su esfuerzo, amor y apoyo

Incondicional, durante nuestra formación tanto personal como profesional.

A nuestros docentes, por brindarnos su guía y sabiduría en el desarrollo de este trabajo.



Indice

CAPITULO 1: GENERALIDADES	4
1.1 INTRODUCCION	4
1.2 PROLEMATICA	7
1.3 ANTECEDENTE	8
1.4 JUSTIFICACION	9
1.5 OBJETIVOS	11
1.5.1 Objetivo general	11
1.5.2 Objetivos específicos	11
1.6 DISEÑO METODOLOGICO	12
CAPITULO 2: AUTODIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN IMPRENTAS DIANA	14
2.1 EVALUACION DEL AUTODIAGNOSTICO	14
2.2 RESULTADOS DEL AUTODIAGNOSTICO	17
2.3 ANALISIS DE RESULTADOS	19
CAPITULO 3: EVALUACION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE IMPRENTAS DIANA.....	21
3.1 EVALUACION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES INTERNOS	21
3.1.1 RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DE IMPRENTAS DIANA	25
3.1.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DE IMPRENTAS DIANA.....	29
3.2 EVALUACION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES EXTERNOS	31
3.2.1 RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE IMPRENTAS DIANA.....	32



3.2.2 ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION DE LOS CLIENTE EXTERNOS DE IMPRENTAS DIANA.....	35
CAPITULO 4: ANALISIS FODA	37
CAPITULO 5: PLAN ESTRATEGICO	42
5.1 VISION	49
5.2 MISION	50
5.3 VALORES	51
5.4 ESTRATEGIA	52
5.5 PLAN DE ACCION	54
CAPITULO 5: DISPOSICIONES FINALES	58
6.1 CONCLUSIONES.....	58
6.2 RECOMENDACIONES	60
6.3 BIBLOGRAFIA	61
ANEXOS	62

Índice de Anexos

Anexo 1. Resultados Preliminares del Autodiagnostico Aplicada a IMPRENTAS DIANA.
(Pág. 63)

Anexo 2. Resultados preliminares de encuestas aplicada a los clientes Internos de IMPRENTAS DIANA.
(Pág. 76)

Anexo 3. Resultados preliminares de encuestas aplicada a los clientes Externos de IMPRENTAS DIANA.
(Pág. 87)



CAPITULO 1: GENERALIDADES

INTRODUCCIÓN.

El cambio continuo en las necesidades de los clientes a través del tiempo, el desarrollo de nuevas tecnologías facilitadoras y de nuevas formas de hacer negocios ha sembrado en las empresas modernas que buscan no solo sobrevivir, sino crecer y ser rentables; la semilla de la mejora continua de su gestión en todos los niveles de la organización. Este esfuerzo debe ser recompensado, reconocido y publicado para que sea efectivo el beneficio que dichas organizaciones persiguen. Es así como surgen los Sistemas de Gestión centrados en la Calidad.

Estos permiten a cualquier organización que brinde productos y/o servicios satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes a través de la mejora continua de sus procesos y productos y a su vez eleva el nivel de competitividad de dicha organización.

Imprentas DIANA es una empresa nicaragüense líder en el mercado de las artes gráficas por la calidad de sus productos y servicios gráficos, respondiendo a las necesidades gráficas de sus clientes, servicio postventas y cumplimiento estricto de sus especificaciones técnicas. Lo que le ha permitido obtener reconocimientos a la calidad en lo que a impresión gráfica se refiere.

En diciembre del 2009 inicio el proyecto de implantación de un sistema de gestión de la calidad en búsqueda de la certificación bajo normas de calidad ISO 9001 versión 2000.

IMPRENTAS DIANA sigue trabajando para mantener la satisfacción de sus clientes y el consecuente cumplimiento de sus objetivos empresariales.

En el presente trabajo se hace una revisión no detallada de algunos aspectos generales sobre el cumplimiento de los requisitos de la norma que va desde un

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



auto diagnóstico hasta una evaluación de la satisfacción de clientes externos e internos y por supuesto una propuesta de plan a seguir para corregir ciertas debilidades. Todo esto como un esfuerzo encaminado a conocer más sobre los sistemas de gestión de calidad, su implantación, cumplimiento y seguimiento.



IMPRENTAS DIANA ofrece los siguientes productos

I. Productos y servicios gráficos

Se provee a los clientes el diseño y edición de los siguientes servicios y productos:

- ✧ Libros, Revistas, Folletos.
- ✧ Plegables.
- ✧ Afiches.
- ✧ Volantes
- ✧ Etiquetas.
- ✧ Calendarios
- ✧ Cajas plegadizazas y troquelados varios.
- ✧ Agendas, catálogos, periódicos, material publicitario, entre otros.

II. Los Clientes

Imprentas Diana oferta sus productos gráficos de forma exclusiva (mercado cautivo) a 16 clientes corporativos (INISER entre ellos) y 10 clientes pequeños (entre ellos Alcohólicos Anónimos):

Debido a lo anteriormente descrito **(categoría significativa de los clientes)** se debe aumentar la satisfacción de los mismos con el evidente aumento de los ingresos.



PROBLEMÁTICA:

Entre los principales problemas que presenta la empresa se destaca la baja satisfacción de los clientes lo que incide en una constante disminución de las ventas

Así como también aumentar los márgenes de beneficios, debido a la reducción de costos, optimización en la utilización de recursos y mejora de los procesos operativos

Producir un cambio cultural que incorpore e integre los valores y principios básicos de la excelencia empresarial, y como metodología de mejora permanente para alcanzar dicha excelencia.

El presente trabajo está orientado a aumentar la satisfacción de los clientes con el consiguiente aumento en las ventas a través de las no conformidades.



ANTECEDENTES:

Desde el año 2007 cuando inicio el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la calidad, en Imprentas DIANA se ha venido desarrollando paulatinamente lo que hoy en día se consideran los principios fundamentales de la calidad de servicio al cliente.

Las bases y valores se sustentan en la **Gestión para lograr la calidad**, para lo cual se desarrollan diversas iniciativas destinadas a involucrar la jefatura y colaboradores en general hacia el desarrollo de la mejora continua de los procesos y productos, para la satisfacción de sus clientes, motivando el compromiso de todos los trabajadores, como formas de asegurar la calidad destinada a reforzar los aspectos que se consideren debilidades de los procedimientos o sistema o al apoyo de las unidades o grupos de trabajo que muestren desempeño de menor calidad.



JUSTIFICACION:

El presente estudio se realiza con la finalidad de identificar los problemas más influyentes de satisfacción del cliente (no conformidades) en la IMPRENTAS DIANA para suministrar información útil para la dirección y proponer cambios para mejorar las no conformidades.

Si la alta dirección asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con esto aumentaría la satisfacción del cliente, los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega, a si como también los requisitos no establecidos por el cliente pero necesario para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad, la organización debe realizar seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Debe determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

La información obtenida del estudio será de mucho valor para la toma de decisiones principalmente referente a planificación y programación de seguimiento a los clientes la producción, pues en la empresa hasta ahora no existían estudios de la planta ni de utilización de recursos, tales como personas, materiales y maquinas. El estudio constituye una oportunidad para alcanzar el cumplimiento de los planes de producción y los tiempos de entrega a los clientes, que se en las imprentas como en muchas otras empresas son unos de los requisitos de calidad más importantes

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



La determinación de los tiempos de trabajos, específicamente para las revistas, así como la determinación de suplementos permitirá asignar mejor las cargas de trabajo para los trabajadores, considerando la fatiga normal de estos más las del ambiente y las contingencias presentadas en los procesos.

El conocimiento de los porcentajes no aprovechados presentados por el muestreo, permitirá conocer y aislar las actividades que ocasiona esta baja productividad.

El estudio por lo tanto será de beneficio para que la dirección gestione las mejoras de los recursos existentes, así como para que los trabajadores expongan sus necesidades y expectativas a sus superiores, además reduciéndoseles sus recorridos y tomando en cuenta las condiciones de trabajo para el establecimiento de los planes de producción.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

*-Diagnosticar y proponer alternativas mejoras para Incrementar la satisfacción de los clientes externo e internos, en IMPRENTAS DIANA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

*-Analizar los problemas que están afectando directamente la satisfacción de los clientes.

*-Determinar soluciones a la problemática planteada sobre la satisfacción de los clientes.

*-Mejorar la utilización de los recursos financieros y no financieros.

*-Proponer alternativas para incentivar cambios culturales.



DISEÑO METODOLOGICO:

La secuencia de las actividades y fuentes de información necesarios para llevar a cabo la realización de la investigación es la siguiente:

Se realizará un auto diagnóstico con la finalidad de determinar el potencial de demanda de los clientes existente en la IMPRENTAS DIANA, así como de otras variables que son fundamentales en el estudio del autodiagnóstico como: precio del producto, presentación del producto, segmento de mercado, caracterización de consumidores, entre otros.

Para todo lo anterior se realizaran encuestas a las diferentes empresas de Managua las cuales son clientes de la empresa, debido a la inexistencia secundaria de información. Una vez realizadas las encuestas se procederá a la recopilación e interpretación de las variables.

Además cabe destacar, que por preferencia, se realizara en la empresa que debido a que existe una mayor cantidad de consumidores (La mayoría de los clientes llegan a la empresa a realizar sus pedidos).

Dado el estudio del auto diagnostico se procederá a realizar un estudio técnico en el cual se abarcaran aspectos importantes como:

- Análisis y resultados de la entrevista y encuestas.
- Determinación de la problemática.
- Planteamiento de mejora.

A finalizar este estudio se procederá a realizar una mejora continua para la atención del cliente.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Una vez desarrollada la evaluación técnica se evaluará la realización de la mejora para determinar si la satisfacción de los clientes externos e internos deberá ser implementada o no.

Una de las diversas metas del autodiagnóstico es aminorar la insatisfacción de los clientes, como la mejora en la optimización en el uso de los recursos y cambios culturales que integren principios básicos de la excelencia.

Después de realizar el autodiagnóstico se escogerán las opciones de mayor interés para el estudio, para aceptar o rechazar la hipótesis planteada en el presente proyecto de estudio.



CAPITULO 2: AUTODIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN IMPRENTAS DIANA

2.1 EVALUACION DEL AUTODIAGNOSTICO.

Previa a la evaluación de la organización por una entidad externa e incluso por la misma compañía, es paso ineludible realizar un auto diagnóstico con el fin de evaluar siete de los ocho principios fundamentales en la gestión de la calidad.

1. Enfoque al Cliente: El presente autodiagnóstico en este criterio examina el enfoque de la empresa hacia el cliente (interno y externo), como identifica sus necesidades, expectativas y preferencias.

2. Liderazgo: Se examina cómo el equipo gerencial establece su compromiso con la calidad, el establecimiento de la dirección estratégica, al igual que la difusión y aplicación de la política y objetivos de calidad.

3. Participación del Personal: Se examina cómo la organización planifica la gestión del personal de tal manera que se estimule el crecimiento y la contribución a la mejora continua.

4. Enfoque Basado en Proceso: Se examina cómo la empresa diseña, desarrolla y gestiona sus procesos, con el fin de cumplir los requerimientos del cliente y los objetivos de la organización.

5. Mejora Continua: Se examina cómo la organización identifica, desarrolla e implanta acciones tendientes a mejorar el desempeño de la organización.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Se examinan los mecanismos con que cuenta la empresa para la toma de datos que le permita tomar decisiones.

7. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Se analiza los mecanismos que utiliza la organización para el desarrollo de sus proveedores y subcontratistas.

Cabe destacar que no se incluyo el principio de “ **Enfoque de sistema para la gestión** ” debido a que no se aplica en la empresa.

Basado en el hallazgo del autodiagnóstico se asigno un determinado puntaje a cada aspecto que se evaluó con el fin de conocer los porcentajes de aplicación de los principios de gestión de calidad en IMPRENTAS DIANA

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Para esto se hace una evaluación cualitativa que para efecto de análisis se gradúa con la siguiente escala:

Resultados	Valoración
No hay resultados o son muy pobres	2
Los resultados generados son insuficientes	4
Se cuenta con datos disponibles pero no se cuenta con acciones a partir de dicha información	6
Con los resultados obtenidos se toman decisiones importantes para la empresa	8
Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos	10

Fuente: obtenido del folleto de Implantación de los Sistema de Gestión de la Calidad

En anexo 1 (pág. 44) se muestran los hallazgos del autodiagnóstico por cada aspecto evaluado. (Véase las tablas 16 a la 22)



2.2 RESULTADOS DEL AUTODIAGNOSTICO.

Con los puntajes obtenidos en el autodiagnóstico y tomando como referencia el puntaje máximo que se puede alcanzar se elaboro un grafico, el cual muestra la aplicación de cada uno de los principios de Gestión de la Calidad en la empresa. (Véase tabla N° 1 y figura N° 1).

Tabla N° 1

RESULTADO DEL AUTODIAGNOSTICO.

ASPECTO	MAXIMO PUNTAJE	PUNTOS OBTENIDOS	
Enfoque al Cliente	160	122	76%
Liderazgo por la Gerencia	240	208	87%
Participación del personal	110	84	76%
Enfoque basado en procesos	160	148	93%
Enfoque basado en hechos	140	118	84%
Mejora continua	100	76	76%
Relaciones con los proveedores	90	70	78%
	1000	826	83%

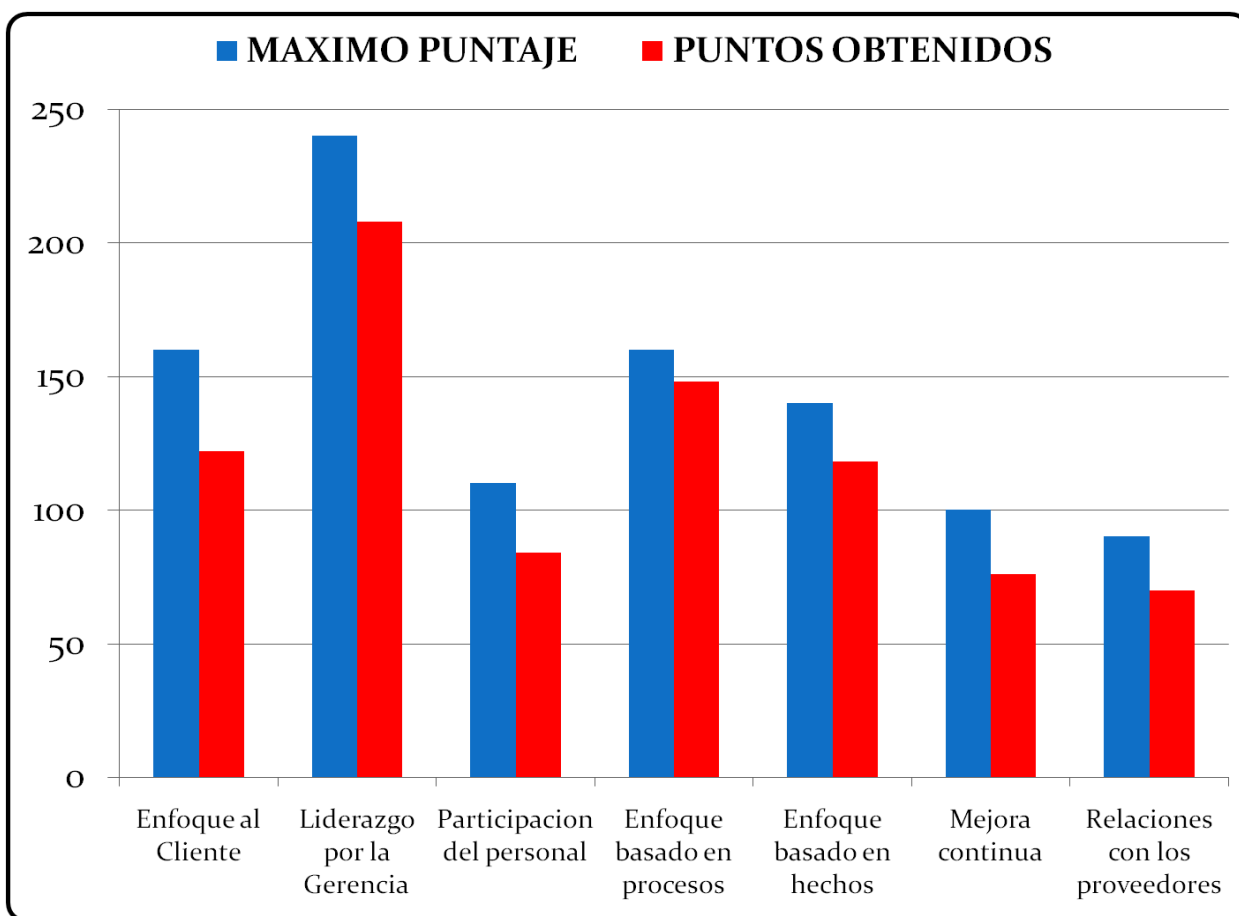
Fuente: elaboración propia basada en las tablas del autodiagnóstico.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Figura N° 1

GRAFICO: PUNTAJE MAXIMO VS PUNTAJE OBTENIDO



Fuente: elaboración propia sobre los datos del autodiagnóstico.



2.3 ANALISIS DE RESULTADOS.

Enfoque al Cliente: Los resultados obtenidos de los clientes tales como sus necesidades, expectativas, al igual que sus quejas, reclamos, nivel de satisfacción entre otros, son considerados por la organización en la toma de decisiones fundamentales para el desarrollo de la organización. Sin embargo aún no se presentan suficientes evidencias de mejoramiento a partir de tales acciones.

Liderazgo por la Gerencia: La convicción y la energía del equipo de dirección, guía a la organización hacia el logro de la excelencia, a través de su gestión y ejemplo.

El sistema de gestión es eficiente ya que incluye la definición de una política de calidad, objetivos, metas y estrategias, que guían el accionar de la empresa para satisfacer a sus clientes y lograr su lealtad en términos de recompra. Sin embargo es de vital importancia señalar en este aspecto que los modelos de dirección también se agotan y por tanto es indispensable que la planificación también conlleve un lado más profundo en cuanto a las convicciones del líder, más específicamente, se hace énfasis en el recordatorio de que cualquier persona expuesta a las presiones y retos de la vida cotidiana no está exenta de equivocarse, afortunadamente en las empresas se puede contar con indicadores cuyo constante análisis sirve también de indicador de gestión a niveles más altos. Así que habrá que estar listo para saber reconocer cuando se active la alarma.

Compromiso del Personal: Se presentan bastantes debilidades en lo referente a la gestión humana, lo cual debilita el nivel de satisfacción del personal de la organización y por ende su compromiso para con la empresa.



Enfoque basado en los procesos: La organización asegura que los procesos que integran la cadena de valor son definidos de acuerdo con información confiable basada en requerimientos del cliente.

Además estos procesos claves se encuentran definidos y relacionados con la estructura organizacional. Esta empresa obviamente se ha interesado en gran manera por los números y el control de calidad durante el proceso lo que le ha dado una ventaja competitiva.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Los hechos y datos, son recopilados, validados y analizados con el fin de tomar decisiones importantes y fundamentales para el desempeño de la organización. Aspecto que se evidencia a partir de mejoras logradas en la empresa, lo cual hace que el proceso de mejoramiento se encuentre ampliamente integrado.

Mejora Continua: Es importante establecer mecanismos que aseguren el continuo seguimiento y supervisión de las acciones tomadas, con el fin de asegurar su adecuada implantación que permita la retroalimentación y aprendizaje de la organización.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La organización muestra evidencias de sus relaciones de mutuo beneficio con el proveedor, es conveniente tomar acciones a partir de esta relación que mejoren el desempeño del sistema y por ende de la organización.

En conclusión de los datos obtenidos del autodiagnóstico se tiene que enfoque al cliente, participación del personal y la mejora continua obtuvieron un porcentaje 76% respectivamente los cuales son los datos más bajo, lo que concuerda en parte con la problemática originalmente planteada en los objetivos tanto general como específicos.



CAPITULO 3: EVALUACION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE IMPRENTAS DIANA

3.1 EVALUACION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES INTERNOS.

Dentro de cada organización la visión correcta de los procesos y actividades debe ser la consideración del cliente inmediato dentro de la empresa como si fuera el cliente final del producto. Así se haría un esfuerzo por entregar calidad a todos los departamentos – procesos siguientes.

Con el propósito de conocer el grado de satisfacción percibida por los clientes internos de IMPRENTAS DIANA, se procedió primeramente a elaborar una matriz de cliente- proveedor interno con el fin de conocer con más exactitud la relación existente entre cada cliente, esta relación puede ser cliente interno o proveedor interno, en otras palabras esta matriz muestra quien es proveedor y quien es cliente. (Véase tabla N° 2, pág. 16).

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Tabla N° 2

Matriz cliente – proveedor interno.

Proveedor ► Cliente ▼	Mercadeo y Ventas	Diseño Grafico	P y PP	Pre prensa Digital	Pre prensa	Prensa	Troquelado	Acabado	Despacho y entrega	Atención al cliente
Mercadeo y Ventas			*	*						
Diseño Grafico	*						*			
Presupuesto, planificación del producto	*					*	*	*		
Pre prensa digital	*		*							
Pre prensa			*	*						
Prensa			*		*					
Troquelado		*	*		*					
Acabado			*			*	*			
Despacho y entrega								*		
Atención al cliente								*		

Fuente: elaboración propia del grupo.

Luego se procedió a aplicar las respectivas encuestas. En anexo pág. 55 se muestra el modelo de encuesta aplicada a los clientes internos de IMPRENTAS DIANA, la cual consistió en la evaluación de dos aspectos importantes en cuanto el proceso que emplea cada proveedor interno, estos aspectos son: **Orientación al cliente y Productos/servicios**, los cuales a su vez evalúan otros requisitos.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



En esta encuesta el cliente asigno una puntuación referente a la importancia concebida y la satisfacción percibida.

La puntuación que se utilizo como referencia es la siguiente:

Importancia concedida	
Nada	0
Poca	2
Media	3
Mucha	5

Satisfacción percibida	
Nada	0
Poca	2
Media	3
Mucha	5

Posteriormente con los resultados obtenidos se determino el nivel de calidad **(NC)**

Que posee la empresa utilizando la siguiente ecuación:

NC = Satisfacción / Importancia. Si $NC \geq 1$ existe satisfacción.

En la tabulación de resultados de las encuestas se le asigno un código a cada cliente interno con el fin de analizar los resultados con facilidad y presentarlos con más claridad. La lista de clientes internos encuestados con sus respectivos códigos se muestra en la tabla N° 3.

**“ DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Tabla N° 3

Clientes Internos encuestados.

Cientes Interno	Área	código
Lic. Richard Aburto	Mercadeo y venta	B1
Ing. Julio Santamaría	Diseño grafico	B2
Lic. Richard Aburto	Presupuesto, planificación de producto	B3
Ing. Julio Santamaría	Pre prensa digital	B4
Ing. Claudia Gutiérrez	Pre prensa	B5
Ing. Claudia Gutiérrez	Prensa	B6
Ing. Gerson Pallais	Troquelado	B7
Ing. Gerson Pallais	Acabado	B8
Lic. Gloria Gutiérrez	despacho y entrega	B9

Fuente: Ing. Pedro Gutiérrez, responsable aseguramiento de la calidad



3.1.1 RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DE IMPRENTAS DIANA

En la tabla 4 y 5 se muestra el nivel de calidad percibida por los clientes internos de IMPRENTAS DIANA y el nivel de calidad percibida por aspectos, Respectivamente.

En el anexo 2 (pág. 56), véase las tablas 23 a la 31 se observan los resultados preliminares de las encuestas realizadas clientes internos de IMPRENTAS DIANA los cuales son responsables de las diferentes áreas de la empresa.



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Tabla N° 4, Nivel de calidad percibidas por los clientes internos de IMPRENTAS DIANA

Orientación al cliente	Grado de Importancia Concedida y Satisfacción Percibidas	NIVEL DE CALIDAD POR CLIENTE								
	Proceso Proveedor	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	1,000	0,400	0,450	0,400	0,500	0,857	0,818	0,778	1,000
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	1,000	0,571	0,800	0,571	0,800	0,800	0,800	0,700	1,000
	Le brinda atención personalizada.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	1,000	1,000	0,846	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,143	1,000	1,000	0,400	1,000
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	1,000	0,571	0,917	0,571	0,800	0,800	1,000	1,000	1,000
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.	1,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.	1,000	0,000	0,000	0,000	0,875	1,000	1,000	1,000	1,000
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,875	1,000	1,000	1,000
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,400	1,000	1,000	1,000	0,000
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	1,000	1,000	1,222	1,000	0,700	1,400	0,778	1,000	0,400
Producto y servicios	Proceso Proveedor									
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,333	1,250	1,000	1,000	0,000
	Las actividades de su proveedor están orientadas según sus objetivos	0,571	0,000	0,000	0,000	1,000	1,200	0,000	0,000	0,000
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	1,750	0,400	0,500	0,400	1,000	1,143	1,000	1,000	0,000
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	1,000	1,000	1,000	1,000	0,833	1,200	1,000	1,000	0,000
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	1,429	1,000	1,000	1,000	1,000	0,800	1,000	1,000	0,000
Total		1,027	0,866	0,910	0,864	0,952	1,009	0,962	0,949	0,927



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Fuente: Elaboración propia del grupo en base a resultado de las encuestas, anexo 2

**“ DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Tabla N° 5

Nivel de Calidad Percibida por aspecto.

Orientación al cliente	Grado de Importancia Concedida y Satisfacción Percibidas	TOTAL		Nivel de calidad por aspecto	
	Proceso Proveedor	I	S		
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	87	55	0,632	0,839
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	65	49	0,754	
	Le brinda atención personalizada.	80	80	1,000	
	Se preocupan por conocer su opinión.	64	62	0,969	
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	75	73	0,973	0,954
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	66	57	0,864	
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.	29	29	1,000	
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.	47	46	0,979	
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	90	89	0,989	0,982
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	76	78	1,026	
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	57	53	0,930	
total	Orientación al cliente.	736	671	0,912	
Producto y servicios	Proceso Proveedor	TOTAL		Nivel de calidad por aspecto	
		I	S		
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	90	93	1,033	0,978
	Las actividades de su proveedor están orientadas según sus objetivos	20	18	0,900	
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	89	89	1,000	
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	72	55	0,764	0,764
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	79	79	1,000	1,008
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	67	67	1,000	
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	87	89	1,023	
total	Producto y servicio	504	490	0,972	
TOTAL		1240	1161	0,936	

Fuente: Elaboración propia del grupo en base a resultados de las encuestas, anexo 2



3.1.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DE IMPRENTAS DIANA.

En la tabla 32 (pág. 66) se observa el nivel de calidad de cada cliente interno de IMPRENTAS DIANA utilizando la ecuación: **NC (nivel de calidad) = satisfacción / importancia**, tomando en cuenta que si **NC $\geq$ 1 existe satisfacción**, con esto se determino lo siguiente:

Mercadeo y venta (B1) presenta un NC de **1,027** y muestra una gran satisfacción en relación a todos procesos-proveedor interno que utilizan dos proceso que son Presupuesto planificación del producto y Pre prensa digital.

Diseño grafico (B2) presenta un NC de 0,866 y muestra una insatisfacción en relación a todos los procesos–proveedor interno que utilizan dos procesos que son Mercadeo y ventas y Troquelado.

Presupuesto, planificación del producto (B3) muestra un NC de 0,910 y se identifica con cuatro procesos-proveedor los cuales tuvieron una insatisfacción estos son: Mercadeo y ventas, Prensa, Troquelado y Acabado.

Pre prensa digital (B4) posee un NC de 0,864, el cual es el valor obtenido mas bajo que se observa en la tabla, este cliente se encuentra insatisfecho con todos los procesos-proveedor interno de Mercadeo y ventas y Presupuesto, planificación del producto.

Pre prensa (B5) presenta un NC de 0,952 y se encuentra insatisfecho con Presupuesto, planificación del producto y Pre prensa digital.

Prensa (B6), este presenta NC de **1,009** y muestra una gran satisfacción en relación a todos procesos-proveedor interno que son Presupuesto, planificación del producto y Pre prensa digital.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Troquelado (B7) muestra un NC de 0,962 y se encuentra poco insatisfecho con respecto a Diseño grafico, Presupuesto, planificación del producto y Pre prensa.

Acabado (B8) presenta un NC de 0,949 y se observa insatisfacción con Presupuesto, planificación del producto, Prensa y Troquelado.

Despacho y entrega (B9), presenta un NC de 0,927 y se observa insatisfacción con Acabado.



3.2 EVALUACION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES EXTERNOS

IMPRENTAS DIANA cuenta con una gran cantidad de clientes externos y para dar repuestas a esta pregunta se hace uso de la encuesta. Esta se realizará a veinte (20) clientes en la ciudad de Managua por vía telefónica.

El criterio para escoger los clientes es el siguiente: para efectos prácticos de la empresa clasifica sus clientes de acuerdos al volumen de ventas en: Clientes AAA, Clientes AA y Clientes A, de mayor a menor volumen respectivamente.

El formato de encuesta fue proveído por la empresa a manera de trabajo a igual a la persona y números telefónicos que fue encuestada. La cual se muestra en anexo 3 (pág. 67), y véase las tablas de la 33 a la 38

**“ DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Tabla N° 6

Clientes externos encuestados.

N°	Clientes	Responsable	teléfonos
1	Rofilsa	candida	2266-5592
2	Cem comunicaciones	Mara Navarrete	2274-4141
3	Café Soluble	Mario Dávila	2233-1122 Ext. 5
4	Plan Nicaragua	Abelayda	2276-0729 / 833-4738
5	Sacaro	Indiana Robleto	2278-1965 / 883-6798
6	Arco Producciones	Bladimir o Lucy	2270-5624
7	Telefonía celular de Nic,	Nash Meneses	8883-3800
8	Revista doble play	Miguel Mendoza	8888-2950
9	Mundo aventura	Mauricio telleria	2268-6888
10	Publicaciones y Servicios	Mariángeles Lindo	2277-3791
11	Elegancia	Roberto Mejia	2278-8341
12	Visión Mundial	Candida Sevilla	2266-4068
13	Todo sobre Vivienda	Araceli Subenes	2277-4545
14	Hospital Metropolitano	Margarita Villanova	2255-6900
15	Zona Centro	Edwin Salas	2277-4637
16	505 Logistics	Tobilla Jiménez	2252-4402
17	UCA	Ana Ramos	2278-5957
18	Ingasa		
19	liCA	Yadira Obando	276-2754
20	Editorial Enisa		

Fuente: Ing. Pedro Gutiérrez, responsable aseguramiento de la calidad

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



3.2.1 RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE IMPRENTAS DIANA.

En la tabla N° 6 y N° 7 se muestran los resultados de la encuesta de los clientes externos encuestados por vía telefónica.

Nivel Comercial							
1. Como califica la rapidez en el tiempo de entrega de las cotizaciones?		2. Como considera el precio ofertado por IMPRENTAS DIANA, respecto a otros proveedores?		3. Como evalúa la calidad de la atención brindada por el personal de ventas?		4. Los problemas con sus pedidos son resueltos de forma satisfactoria para usted	
14	6	5	15	17	3	20	0
70%	30%	25%	75%	85%	15%	100%	0%
Satisfecho	No Satisfecho	Satisfecho	No Satisfecho	Satisfecho	No Satisfecho	Satisfecho	No Satisfecho

Tabla N° 7

Fuente: elaboración propia del grupo basada en la encuesta cliente externos del anexo 3 (pág. 67)

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Tabla N° 8

Nivel Calidad Producto			
5. Como califica el tiempo de entrega de IMPRENTAS DIANA		6. Como considera la calidad de los productos de IMPRENTAS DIANA en relación a otros proveedores que usted tiene?	
17	3	18	2
85%	15%	90%	10%
Satisfecho	No Satisfecho	Satisfecho	No Satisfecho

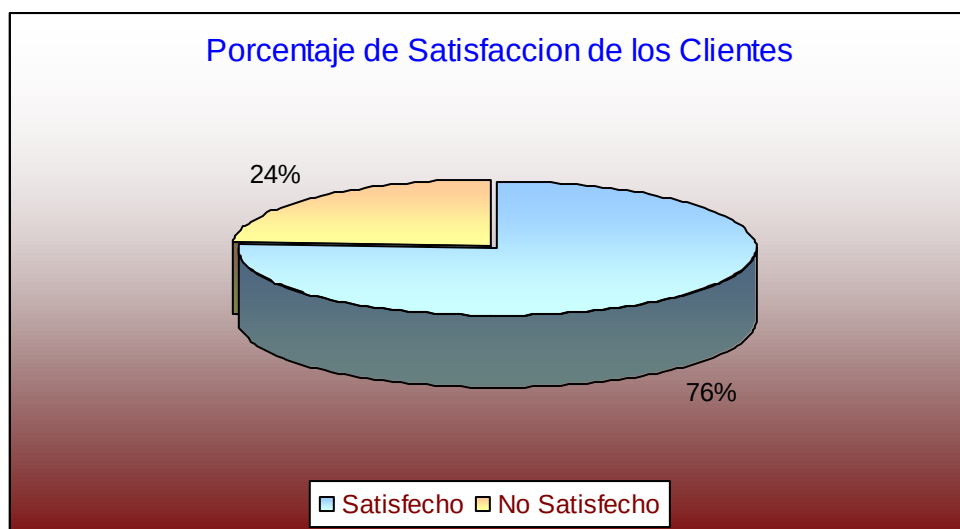
Fuente: elaboración propia del grupo basada en la encuesta a clientes externos del anexo 3 (pág. 67)

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Grafico N° 2.

Grafica de satisfacción de los clientes externo.



Fuente: elaboración propia del grupo basada en la encuesta a clientes externos y internos.



3.2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE IMPRENTAS DIANA.

Como se observa en la figura N° 2 a nivel global hay un 24% de clientes insatisfecho y un 76% satisfecho por la empresa. Si se detalla por pregunta según encuesta, la prima pregunta **¿Cómo califica la rapidez en el tiempo de entrega de las cotizaciones?** Se observa que los clientes están satisfecho ya que solo el 70% de los clientes (14 clientes) perciben que la rapidez en el tiempo de entrega de las cotizaciones por IMPRENTAS DIANA es ADECUADA, esta es una cantidad muy pequeña tomando en cuenta que se encuestaron a 20 clientes, y la minoría de los clientes (30% equivalente a 6 cliente) piensa que es MUY LENTA. Por lo tanto IMPRENTAS DIANA debe dirigir sus esfuerzos por mejorar la rapidez en el tiempo de entrega de las cotizaciones.

En la pregunta 2 **¿Cómo considera el precio ofertado por IMPRENTAS DIANA, respecto a otros proveedores?**, se observo que el 75% (15 cliente) de los clientes están insatisfecho, ya que los precios ofertados por imprentas Diana son ALTOS. Y un 25% (5 clientes) creen que son iguales a los de la competencia.

En la pregunta 3 **¿Como evalúa la calidad de la atención brindada por el personal de ventas?** Se aprecia que el 85% de los clientes encuestado (17 clientes) consideran la atención brindada por el personal de venta MUY BUENA y el 15% de los clientes (3 cliente) la consideran BUENA.

En la pregunta 4 **¿Los problemas con sus pedidos son resueltos de forma satisfactoria para usted?** Se aprecia que el 100% de los clientes encuestados (20 clientes) informan que sí se le resuelven, obteniendo un excelente resultado a la solución de los problemas de los clientes.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



En la pregunta 5. **¿Cómo califica el tiempo de entrega de IMPRENTAS DIANA?** Se observa que el 15% de los clientes (3 clientes) están insatisfechos catalogándolo como Deficiente y el 85% de los clientes (17 clientes) están satisfechos catalogándolo como BUENA el tiempo de entrega.

En la pregunta 6. **¿Cómo considera la calidad de los productos de IMPRENTAS DIANA en relación a otros proveedores que usted tiene?** Se observa que un 90% de los clientes (18 clientes) consideran EXELENTE la calidad del producto de IMPRENTAS DIANA y un 10% (2 clientes) dice que es BUENA.



CAPITULO 4: ANALISIS FODA

Para reforzar los problemas anteriormente descritos en la parte interna de la empresa se realizó un análisis FODA. El cual determinó las debilidades y las fortalezas con que cuenta IMPRENTAS DIANA. También se realizó un análisis del contexto operativo (parte externa de la empresa) donde se especificaron las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

Para la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de IMPRENTAS DIANA, se realizaron entrevistas y visitas a las instalaciones con el Ing. Pedro Gutiérrez, responsable de aseguramiento de la calidad

Los resultados obtenidos se presentan a continuación (tabla 9 y 10).



Tabla N° 9

FACTORES INTERNOS DE IMPRENTAS DIANA			
N° F	FORTALEZAS	N° D	DEBILIDADES
F1	Tecnología Competitiva en Preprensa Digital y Prensa. Alta capacidad instalada en el área de Prensa: formato de impresión a pliego, unidades impresoras a dos y cuatro colores.	D1	La Ley de Contrataciones del Estado norma la participación de las compras del estado de materiales gráficos y permite una sana competencia entre los proveedores de materiales gráficos.
F2	Diversificación de servicios: A través de la Impresión Digital: Captación de nuevo segmento de mercado que demanda pedidos de tirajes cortos, personalizados, data variable y flexibilidad en los tiempos de entrega.	D2	Inadecuado Clima Organizacional. No se cuenta con mecanismos establecidos para evaluar el laboral y la aplicación de mejoras oportunas.
F3	Procesos automatizados de Acabado: doblado, encuadernación y pegado de libros, pegadora de cajas, corte trilateral, nos permite acortamiento de los tiempos de ciclo y mejor acabado de los productos.	D3	No se cuenta con políticas establecidas para la motivación de personal.
F4	Sistematización de los procesos; los procesos productivos están dotados con disposiciones (procedimientos, planes, instructivos) que permiten asegurar la conformidad de los productos.	D4	Necesidad de mejorar la infraestructura para la atención al cliente.
F5	Baja rotación de personal en todos los niveles.		
F6	Competencia del personal técnico, en general cuenta con la formación y experiencia requerida.		
F7	Satisfacción de clientes; se trabaja con enfoque de satisfacer a nuestros clientes mediante el desarrollo de la cultura de trabajo con calidad		

Fuente: elaboración propia del grupo, sobre encuestas y entrevista

**“ DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Tabla N° 10

FACTORES EXTERNOS DE IMPRENTAS DIANA			
N° O	OPORTUNIDADES	N° A	AMENAZAS
O1	Acceso a crédito Gestión de recursos con organismos no gubernamentales para capacitación y asesoría.	A1	Ley de Inversiones Extranjeras. No existen protecciones legales en el país para la industria en general en lo referente a importaciones de materia prima, instalación de nuevas empresas de artes gráficas.
O2	Reconocimiento de los clientes de la calidad de los productos y servicios gráficos que se ofertan en el mercado.	A2	Aparición de nuevos competidores ofreciendo servicios y/o productos gráficos puede provocar una disminución en la cartera de clientes.
O3	La instalación de nuevas casas representantes de maquinaria, equipos, materia prima e insumos en el país nos da mayores posibilidades de conseguir repuestos y materia prima con mayor rapidez, así como, establecer acuerdos que permitan la mejora de las relaciones.	A3	Incremento en las tarifas de los servicios públicos, incrementa los costos de producción.
O4	Integración Horizontal al generarse alianzas con empresas del mismo sector, con énfasis en licitaciones de altos volúmenes, teniendo a cargo la manufactura de partes del producto	A4	Importaciones directas de materia prima e insumos de parte de la competencia, permitiéndoles ofertar precios similares a los nuestros.
		A5	Falta de centros de formación y capacitación en las artes gráficas en el país.
		A6	Altos costo del petróleo y sus derivados
		A7	Los productos que ofrece IMPRENTAS DIANA son de excelente calidad lo que incide en un costo alto.
		A8	Altos impuestos (Dirección General de Ingresos)

Fuente: elaboración propia del grupo, sobre encuestas y entrevista

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Se realizó una Matriz FODA donde se compararon las Fortalezas de la empresa con las Oportunidades y Amenazas, como también las Debilidades con las Oportunidades y Amenazas (ver tabla N° 11 y N° 12).

Esto con la finalidad de crear estrategias o cursos de acción que contrarresten los efectos de los factores externos sobre los factores internos de la IMPRENTAS DIANA.

Tabla N° 11

MATRIZ F.O.D.A.			
FO	Estrategias Fortalezas y Oportunidades	DO	Estrategias Debilidades y Oportunidades
F6:O2	La capacitación del personal es una exigencia del mercado ya que todo el personal en general tendrán una formación y una experiencia requerida	D1:O3	La Ley de Contrataciones del Estado norma la participación de las compras las cuales hace que las casas representantes de materia prima e insumo entre los proveedores tenga una mayor posibilidad para conseguirla.
		D2:O2	Debería de contar con una política de motivación del personal para dar soluciones a la exigencia del mercado.

Fuente: elaboración propia del grupo.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Tabla N° 12

MATRIZ F.O.D.A.			
FA	Estrategias, Fortalezas y Amenazas	DA	Estrategias, Debilidades y Amenazas
F1:A7 F2: F3:	La alta tecnología de IMPRENTAS DIANA, con lleva al producto terminado a un alto costo.	D5:A3 A6 A8	Los altos cotos de la materia prima se dan por los incrementos del petróleo y sus derivados lo cual incide en el incremento de las tarifas de los servicios básicos y todo esto influye directamente o indirectamente en el incremento de los costos de producción.
F7:A7	El producto terminado satisface al cliente pero esto aumenta los precios o costo de producirlo lo que podría causar alejamiento de los mismos		

Fuente: elaboración propia del grupo.

Según el análisis F.O.D.A. IMPRENTAS DIANA, posee varias oportunidades de crecimiento que en conjunto con sus fortalezas lograría captar más mercado, contrarrestando las amenazas y debilidades que se puedan presentar.

Además, si IMPRENTAS DIANA, capacita adecuadamente a su personal le traerá buenos beneficios.

En cuanto a sus amenazas presenta una situación crítica, debido que sus costos de producción son bien altos, como consecuencia de los incrementos continuos en el precio de materia prima, combustible y servicios básicos.



CAPITULO 5: PLAN ESTRATÉGICO

El Plan estratégico es un instrumento de planificación, que partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña una visión integral sobre la empresa que queremos construir, con objetivos claves que ejecutados en los plazos previstos, consiguen alcanzar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La importancia del Plan Estratégico radica en la necesidad de enfrentar y anticipar a los principales desafíos que nos impone las debilidades internas de la empresa y las amenazas provenientes del entorno tales como: la globalización, tratados de libre comercio, mercado, competidores, ambiente económico, ambiente político, ambiente social, etc.

En resumen el Plan Estratégico para IMPRENTAS DIANA es una herramienta de dirección en la medida, en que, a través de la participación y del consenso de todos, contribuye a una mayor eficacia en la gestión del desarrollo deseado por el conjunto de los actores implicados. Particularmente en IMPRENTAS DIANA el Plan Estratégico es parte de los principios a desarrollar, consolidar y mantener una cultura de calidad, en general la calidad es el blanco al que apuntan las actividades empresariales, por lo tanto la configuración del mismo tiene relación directa con temas asociados a la calidad con el propósito de enfatizar el compromiso adquirido por IMPRENTAS DIANA de promover, lograr y mantener clientes satisfechos.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Para determinar si existe la necesidad de un proceso de planificación estratégico en IMPRENTAS DIANA, se aplicó un cuestionario, dependiendo de la respuesta seleccionada se asignó una puntuación la cual se presenta a continuación:

Definitivamente = 1

Quizás / No es seguro = 2

Definitivamente No = 3

Si el total obtenido es de 20 o más, entonces la organización está preparada para un proceso de planificación estratégica. Si está entre 15 ó 20, la organización probablemente se beneficiara si se realiza un programa de planificación estratégica. Si está por debajo de 15, no corre prisa pero debería por lo menos hacer una planificación estratégica tres años después del último proceso de planificación estratégica.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado y el resultado obtenido.
(Tabla N° 13)

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Tabla N° 13

Informe	Definitivamente	Quizás/no es seguro	Definitivamente no	Resultado
La organización/Proyecto tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello	*			1
Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la organización/proyecto y hay acuerdo sobre la base de los valores de la organización/proyecto		*		2
A la organización/proyecto le resulta fácil dar prioridad de hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer			*	3
La organización / proyecto tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo	*			1

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



Informe	Definitivamente	Quizás/no es seguro	Definitivamente no	Resultado
La estructura interna tiene eficacia y efectividad	*			1
El trabajo realizado por la organización/proyecto encaja de forma coherente en las diferentes áreas de trabajo	*			1
Los contextos externos e internos con los que funciona la organización/proyecto son relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el año pasado	*			1
El informe de la misión actual de la organización/proyecto refleja claramente que hace la organización/proyecto para quién y por que es importante			*	3

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



La organización/proyecto refleja normalmente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos existentes	*			1
Informe	Definitivamente	Quizás/no es seguro	Definitivamente no	Resultado
La organización/proyecto tiene unos objetivos claros y sus metas son LASER	*			1
Total				15

Fuente: Herramienta de planificación estratégica por Janet Shapiro (e-mail: nellshap@hixnet.co.za)



Informe de Evaluación para el Proceso de Planificación Estratégica

La empresa tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello, debido a que trabajan todos en conjunto para lograr un mayor desempeño de la empresa.

- Los asuntos importantes de la empresa se discuten con frecuencia en las reuniones semanales que realizan, pero no es seguro que realicen acuerdos entre las áreas reunidas, debido a que el Gerente dice lo que se tiene y no que hacer.
- La empresa no tiene prioridad en hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.
- La empresa tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo.
- La empresa cuenta con la eficiencia y efectividad de la estructura interna de la organización.
- Los trabajos realizados por la empresa encajan de forma coherentes en las diferentes áreas de trabajo y se trabaja con eficacia y eficiencia.

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN
IMPRENTAS DIANA”.**



- Los contextos externos e internos con los que funciona la empresa son definitivamente estables y no se han producido cambios importantes durante el año.
- Como el total dio 15 punto, no necesita una planificación estratégica, pero si hay que tenerlo en cuenta por las partes negativas, para tener una continuidad.



5.1 VISION.

Ser altamente competitivo en el mercadeo nacional y regional, fortaleciendo nuestros vínculos con nuestros clientes y satisfaciendo sus necesidades de artes graficas apoyados en personal altamente comprometido con la calidad y procesos que se mejoran constantemente.



5.2 MISION.

Nuestro compromiso con la calidad lo cual asegura que nuestros clientes recibirán los productos que representa la traducción de sus necesidades graficas, en el tiempo y precio convenidos.



5.3 VALORES.

Lealtad: los empleados de IMPRENTAS DIANA son leales con sus clientes.

Compromiso: el personal de IMPRENTAS DIANA se compromete en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Calidad: todos los procesos están enmarcados bajo el mejoramiento continuo, sus productos y servicios gráficos se rigen por su excelencia.

Respeto: mostraremos respeto total a nuestros clientes, mediante una variable consideración de sus ideas, formas de trabajo, opiniones y capacidad de logro y éxito.

Interés: el personal de IMPRENTAS DIANA tiene un interés en común, el cual es dirigir su esfuerzo hacia la mejora continua de la calidad en la empresa.

Satisfacción: el compromiso con el cliente es su satisfacción, sobrepasando sus expectativas.



5.4 ESTRATEGIA.

Reorientar esfuerzos hacia la consolidación como una empresa líder en el ramo de las artes graficas en el mercado nacional, mejorando constantemente para ello la definición, satisfacción y seguimiento de las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

A continuación se describe cada uno de los objetivos estratégico con sus respectivas estrategias.

1. Mejorar la atención al cliente.

Estrategias:

- Establecer un mecanismo de retroalimentación con los clientes.
- Establecer formalmente una comunicación para dar atención y seguimiento a las sugerencias, quejas, reclamos y que se ejecuten las respectivas acciones correctivas.
- Establecer un mecanismo que permita registrar datos como tiempo de entrega, clientes perdidos, defectos de los productos, así como las medidas correctivas.



2. Impulsar la participación del personal en la empresa.

Estrategias

- Entrenar al personal de producción a operar otras maquinas.
- Establecer normas y valores para el personal.
- Asegurar que el ambiente de trabajo sea satisfactorio para el personal.
- Tener más capacitación del personal.



5.5 PLAN DE ACCION.

A continuación en las tablas 14 y 15, se presentan los planes de acción para cada uno de los objetivos estratégicos.

Factor	Acción de Mejora	Indicadores	Beneficio e Impacto	Responsable	Recurso	Riesgo
Enfoque al cliente	-Establecer un mecanismo de retroalimentación con los clientes.	-Por medio de encuestas. -Entrevista -Buzón de quejas y sugerencia	-Recopilar información específica, concreta y especializada de los clientes.	-Responsable de atención al cliente.	-Papelería impresa para las encuestas. -Teléfono disponible para monitoreo o entrevistas -Creación de buzón de quejas y sugerencias.	-Desinterés por establecer un mecanismo que mida el nivel de calidad percibido por el cliente-Desinterés por mejorar continuamente la eficiencia del personal del servicio de atención al cliente.
	-Establecer formalmente una comisión para dar atención y seguimiento a las sugerencias, quejas, reclamos y que se ejecute las respectivas acciones correctivas.	-Documentos de elaboración de la comisión.	-Proporcionar a la empresa un enfoque al cliente para conocer sus necesidades y expectativas.	-Gerencia general y el responsable de atención al cliente.	-Disponibilidad de tiempo para los miembros que conformen la comisión, así como también disponibilidad de recursos	-Falta de colaboración de los indicados a participar en la comisión, a si como también desinterés de los jefes o gerentes.
	-Establecer un mecanismo que permita registrar datos como tiempo de entrega, clientes perdidos, defectos de los productos, así como las medidas correctivas.	-Elaborar una documentación, y archivarlos para tener un registro o elaboración de un software para llevar estos archivos y procesarlos	-Medir la importancia obtenida y satisfacción brindada en dos grupos: aspectos relacionados con la orientación al cliente y el otro relacionado con la orientación del producto-Medir y analizar el nivel de calidad brindado por la empresa	-Jefe de producción y responsable de atención al cliente.	-Dinero para la creación de un software a si como también documentación (papelería).	-Desinterés por establecer un mecanismo que mida el nivel de calidad percibido por el cliente. -No contar con suficiente recursos económico para la ejecución

**Tabla
Nº 14**



Fuente: elaboración propia del grupo.

Tabla N° 15

Factor	Acción de mejora	Indicadores	Beneficio e impacto	Responsable	Recurso	Riesgo
Participación del personal	-Entrenar al personal de producción en el manejo de distintas maquinas.	-documentación que verifique que está recibiendo la capacitación.	-Contar con un personal constantemente capacitado. -El personal estará en capacidad de mejorar su eficiencia constantemente -El personal se actualiza en técnicas y conocimiento.	Jefe de producción	-dinero y materiales para dicho curso de capacitación, así como disponibilidad de tiempo	-No contar con suficiente tiempo y dinero disponible.
	-Establecer normas y valores para el personal.	-Documento donde aparezcan las normativas a seguir	-Mejoras en el clima de trabajo y la productividad	-Gerencia general y los responsables de los departamentos.	-papelería y tiempo para reuniones	-Falta de interés los mismos gerentes y jefes.
	-Tener más capacitación del personal, para la atención al cliente	-Documento otorgado por el ente capacitados (INATEC) -Monitorear los obreros en capacitación	-Mejorar la interacción entre los colaboradores para elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio de atención al cliente -Mantener al personal al día con los avances tecnológicos para prevenir la obsolescencia de la fuerza de	Jefe de producción	- financiamiento para cubrir estas capacitaciones.	-No tener dinero para financiamiento la capacitación



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

			trabajo			
	Acción de mejora	Indicadores	Beneficio e impacto	Responsable	Recurso	Riesgo
	-Cerciorarse de que cada trabajador se siente conforme en el cargo que ocupa a si como el ambiente mismo del cargo	-Por medio de encuesta interna de la empresa. -Reuniones con el personal -entrevistas directa con sus jefes inmediatos	-Crecimiento estable en la productividad. -Mejorar la competitividad de IMPRENTAS DIANA entre los trabajadores. Eleva el nivel de rendimiento del personal	Gerencia general.	-papelerías con formatos	

Fuente: elaboración propia del grupo.



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.



CAPITULO 6: DISPOSICIONES FINALES.

6.1 CONCLUSIONES.

El autodiagnóstico realizado en IMPRENTAS DIANA que los principios de Gestión de la Calidad se aplican en porcentajes mínimos, principalmente en tres aspectos: **Enfoque al Cliente, Participación del personal y Mejora Continua** con un 76% de aplicación.

Al evaluar las necesidades y expectativas de los clientes internos se comprobó que se encuentran una gran satisfacción en relación a todos procesos-proveedor interno, exceptuando el cliente B2 (diseño grafico) y B4 (pre prensa digital).

Los clientes externos se encuentran satisfechos con los productos en general de IMPRENTAS DIANA, pero con los precios están insatisfechos, pero como es un factor duro no podemos involucrarlo con el trabajo. Con los problemas con los pedidos los clientes externos están muy satisfechos ya que son resueltos de forma satisfactoria, también hay que destacar la atención brindada por el personal de venta que mantienen con satisfacción a los clientes externos, también es importante destacar la fidelidad y lealtad que posee los clientes hacia IMPRENTAS DIANA.

Se realizo un análisis FODA para determinar las debilidades y las fortalezas con que cuenta en IMPRENTAS DIANA, al mismo tiempo se realizó un análisis del contexto operativo (parte externa de la empresa) donde se especificaron las oportunidades y amenazas que presenta el mercado, para la identificación de estas se realizaron entrevistas, visitas a las instalaciones (observación directa), entrevista con el Ing. Pedro Gutiérrez, responsable de aseguramiento de la calidad.

Se realizó una Matriz FODA donde se compararon las Fortalezas de la empresa con las Oportunidades y Amenazas, como también las Debilidades con las Oportunidades y

**“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS
DIANA”.**



Amenazas con la finalidad de crear estrategias o cursos de acción que contrarresten los efectos de los factores externos sobre los factores internos de IMPRENTAS DIANA.

Se realizo un análisis para determinar si existe la necesidad de un proceso de planificación estratégico, para lo cual se aplicó un cuestionario, donde el resultado fue de 15, lo que no requiere a lo inmediato una planificación estratégica.



6.2 RECOMENDACIONES.

Llevar a cabo el plan de acción propuesto dando un seguimiento periódicamente en IMPRENTAS DIANA.

La gerencia en conjunto con el personal directivo se deberá de coordinar para llevar a cabo el plan de acción.

Se deberá capacitar y concienciar al personal de IMPRENTAS DIANA así como a la alta gerencia sobre la importancia de los sistemas de gestión de la calidad.



6.3 BIBLIOGRAFIA.

- ✚ Manual de Gestión de la Calidad, Inversiones Papelera S.A.
- ✚ Beltrán Sanz Jaime, Carmona Calvo Miguel A. guía para una gestión basada en proceso “. Libro Digital.
- ✚ Herramienta de planificación estratégica por Janet Shapiro (e-mail: nellshap@hixnet.co.za) Traductora: Leticia Rubí. Web: www.iespana.es/traduc



Anexo



Anexo 1:

Resultados preliminares del Autodiagnóstico aplicada a IMPRENTAS DIANA.

En las siguientes tablas (16–22) se presentan los resultados preliminares del autodiagnóstico en IMPRENTAS DIANA.



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Tabla N° 16

ENFOQUE AL CLIENTE	
ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quiénes son sus clientes y porque lo son	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Periódicamente la empresa obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La empresa cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios,	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas,	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La empresa cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La empresa obtiene periódicamente datos (tales como; tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes,	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

La organización tiene implantada disposiciones eficaces para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el productos, consultas, contratos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
ENFOQUE AL CLIENTE	
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras empresas competidoras	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información



Tabla N° 17

LIDERAZGO	
ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La organización ha identificado las debilidades de su organización	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La organización ha definido las metas del negocio	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la empresa	Los resultados generados son insuficientes
Se revisa la planificación anual de la empresa de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Se cumple la planificación anual de la empresa	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Tiene la empresa un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico,	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La empresa cuenta con política de calidad	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La política de calidad considera el futuro de la organización	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización

Fuente: elaboración propia basada en información suministrada por el Ing. Pedro Gutiérrez, responsable de aseguramiento de la calidad

Tabla N° 18 PARTICIPACION DEL PERSONAL	
ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras	Los resultados generados son insuficientes
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Se ha asegurado la dirección de que el personal es consciente del vínculo entre calidad y costos	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información

Fuente: elaboración propia basada en información suministrada por el Ing. Pedro Gutiérrez, responsable de aseguramiento de la calidad

Tabla N° 19

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	
ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos.
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos

Fuente: elaboración propia basada en información suministrada por el Ing. Pedro Gutiérrez, responsable de aseguramiento de la calidad



Tabla N° 20

MEJORA CONTINUA	
ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Se cuenta con un mecanismos para la definición de acciones de mejora	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Se tiene algún mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al efecto del problema potencial o real.	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información

Fuente: elaboración propia basada en información suministrada por el Ing. Isaac Salmerón, responsable aseguramiento de la calidad

Tabla N° 21

ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	
ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión de calidad periódicamente con el fin identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La empresa compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones,	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores,	
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	Se cuenta con datos disponibles, pero no se definen acciones a partir de esta información
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos

Fuente: elaboración propia basada en información suministrada por el Ing. .Pedro Gutiérrez, responsable aseguramiento de la calidad

Tabla N° 22

RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR	
ASPECTO	ESTADO
Se tienen métodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	No hay resultados o estos son muy pobres
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	Con los resultados se toman decisiones importantes para la organización

Fuente: elaboración propia basada en información suministrada por el Ing. Pedro Gutiérrez, responsable de aseguramiento de la calidad

A) Orientación al cliente	Proceso Proveedor	proveedores																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9									
		I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.																		
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.																		
	Le brinda atención personalizada.																		
	Se preocupan por conocer su opinión.																		
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.																		
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.																		
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.																		
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.																		
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.																		
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.																		
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.																		
B) Producto y servicios	Proceso Proveedor																		
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.																		
	Las actividades de su proveedor están orientadas según sus objetivos.																		
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.																		
Calidad producto/servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.																		
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.																		
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.																		



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.																		
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



Anexo 2:

Resultados preliminares de encuestas aplicada a los clientes internos de IMPRENTAS DIANA.

En las siguientes tablas (23-31) se presentan los resultados preliminares de las encuestas aplicadas a los clientes internos de IMPRENTAS DIANA, tomando en cuenta la matriz cliente – proveedor interno.



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Tabla N° 23 Resultados de la encuesta cliente B1, Mercadeó y ventas

A) Orientación al cliente	Proceso Proveedor	proveedores				total		NC
		1		2		I	S	
		I	S	I	S			
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	2	2	2	2	4	4	1,000
	Le brinda atención personalizada.	2	2	2	2	4	4	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	2	2	3	3	5	5	1,000
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.	2	2	2	2	4	4	1,000
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.	2	2	2	2	4	4	1,000
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	2	2	2	2	4	4	1,000
B) Producto y servicios	Proceso Proveedor							
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	2	2	5	2	7	4	0,571
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	5	5	5	5	10	10	1,000
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	2	2	2	5	4	7	1,750
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	2	2	2	2	4	4	1,000
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	5	5	2	5	7	10	1,429

Total	112	115	1,027
-------	-----	-----	-------

Tabla N° 24

Resultados de la encuesta cliente B2, Diseño Grafico

A) Orientación al cliente	Proceso Proveedor	proveedores				total		NC
		1		2				
		I	S	I	S	I	S	
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	5	2	5	2	10	4	0,400
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	2	2	5	2	7	4	0,571
	Le brinda atención personalizada.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	3	3	3	3	6	6	1,000
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	2	2	5	2	7	4	0,571
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	2	2	2	2	4	4	1,000
B) Producto y servicios	Proceso Proveedor							
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	5	5	5	5	10	10	1,000
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	5	2	5	2	10	4	0,400
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	5	5	5	5	10	10	1,000
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	5	5	5	5	10	10	1,000



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Total	134	116	0,866
-------	-----	-----	-------

Fuente: Ing. Miguel Cano, encargado del área de diseño grafico.

Tabla N° 25



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Resultados de la encuesta cliente B3, Presupuesto, planificación de producto

A) Orientación al cliente	Proceso proveedor	proveedores								total		NC
		1		2		3		4				
		I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	5	2	5	2	5	3	5	2	20	9	0,450
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	2	2	5	2	3	3	5	5	15	12	0,800
	Le brinda atención personalizada.	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	2	2	5	2	3	2	3	5	13	11	0,846
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	1,000
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	2	2	5	2	3	2	2	5	12	11	0,917
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	1,000
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	1,000
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	2	2	2	2	3	5	2	2	9	11	1,222
B) Producto y servicios	Proceso proveedor											
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	1,000
	Existen objetivos y estrategias propias según lo anterior.	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	1,000
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	5	2	5	2	5	2	3	3	18	9	0,500
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	1,000
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	1,000
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	1,000
Total										267	243	0,910

Fuentes: Lic. Juan González, encargado del área presupuesto, planificación de producto.



Tabla N° 26

Resultados de la encuesta cliente B4, Pre prensa digital

A) Orientación al cliente	Proceso Proveedor	proveedores				total		NC
		1		2		I	S	
		I	S	I	S			
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	5	2	5	2	10	4	0,400
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	2	2	5	2	7	4	0,571
	Le brinda atención personalizada.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	2	2	2	2	4	4	1,000
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	2	2	5	2	7	4	0,571
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	2	2	2	2	4	4	1,000
B) Producto y servicios	Proceso Proveedor							
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	5	5	5	5	10	10	1,000
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	5	2	5	2	10	4	0,400
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	5	5	5	5	10	10	1,000
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	5	5	5	5	10	10	1,000
Total						132	114	0,864

Fuente: Ing. Jorge Aburto, encargado del área de pre prensa digital.



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Tabla N° 27 Resultados de la encuesta cliente B5, Pre prensa

A) Orientación al cliente	Proceso Proveedor	proveedores				total		NC
		1		2		I	S	
		I	S	I	S			
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	5	2	3	2	8	4	0,500
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	2	2	3	2	5	4	0,800
	Le brinda atención personalizada.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	5	5	3	3	8	8	1,000
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	5	5	2	3	7	8	1,143
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	2	2	3	2	5	4	0,800
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.	2	2	3	3	5	5	1,000
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.	5	5	3	2	8	7	0,875
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	2	5	3	2	5	7	1,400
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	5	5	5	2	10	7	0,700
B) Producto y servicios	Proceso Proveedor							
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	3	5	3	3	6	8	1,333
	Las actividades de su proveedor están orientadas según sus objetivos,	5	3	3	5	8	8	1,000
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	5	5	5	5	10	10	1,000
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	2	2	3	3	5	5	1,000
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	3	3	3	2	6	5	0,833
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	2	2	3	3	5	5	1,000
Total						125	119	0,952

Fuente: Ing. Mara Sánchez, encargada del área pre prensa.



Tabla N° 28

A) Orientación al cliente	Proceso Proveedor	proveedores				total		NC
		1		2		I	S	
		I	S	I	S			
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	5	3	2	3	7	6	0,857
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	2	2	3	2	5	4	0,800
	Le brinda atención personalizada.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	5	5	3	3	8	8	1,000
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	2	2	3	2	5	4	0,800
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.	2	2	3	3	5	5	1,000
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.	5	5	3	3	8	8	1,000
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	5	5	3	2	8	7	0,875
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	5	5	2	2	7	7	1,000
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	2	5	3	2	5	7	1,400
B) Producto y servicios	Proceso Proveedor							
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	2	3	2	2	4	5	1,250
	Las actividades de su proveedor están orientadas según sus objetivos,	3	3	2	3	5	6	1,200
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	2	2	2	2	4	4	1,000
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	2	5	5	3	7	8	1,143
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	5	5	5	5	10	10	1,000
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	2	3	3	3	5	6	1,200
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	3	2	2	2	5	4	0,800



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Total	112	113	1,009
-------	-----	-----	-------

Resultados de la encuesta cliente B6, Prensa



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Tabla N° 29

Resultados de la encuesta cliente B7, TROQUELADO

A) Orientación al cliente	Proceso Proveedor	proveedores						total		NC
		1		2		3		I	S	
		I	S	I	S	I	S			
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	3	3	5	3	3	3	11	9	0,818
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	2	2	5	3	3	3	10	8	0,800
	Le brinda atención personalizada.	2	2	5	5	3	3	10	10	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	2	2	3	3	3	3	8	8	1,000
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	0	0	2	2	2	2	4	4	1,000
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	2	2	3	3	2	2	7	7	1,000
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.	0	0	2	2	2	2	4	4	1,000
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.	3	3	5	5	5	5	13	13	1,000
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	3	3	5	5	3	3	11	11	1,000
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	2	2	3	3	3	3	8	8	1,000
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	3	2	3	2	3	3	9	7	0,778
B) Producto y servicios	Proceso Proveedor									
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	5	5	5	5	5	5	15	15	1,000
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	3	3	5	5	5	5	13	13	1,000
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	3	3	3	3	3	3	9	9	1,000
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	2	2	2	2	2	2	6	6	1,000
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	2	2	2	2	2	2	6	6	1,000
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	5	5	5	5	5	5	15	15	1,000
Total								159	153	0,962

Fuente: Ing. Gerson pallais, encargado del área de troquelado.

Tabla N° 30

Resultados de la encuesta cliente B8, ACABADO

A) Orientación al cliente	Proceso Proveedor	proveedores						total		NC
		1		2		3				
		I	S	I	S	I	S	I	S	
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	2	2	5	3	2	2	9	7	0,778
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	3	3	5	2	2	2	10	7	0,700
	Le brinda atención personalizada.	3	3	5	5	2	2	10	10	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	3	3	2	2	2	2	7	7	1,000
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	0	0	5	2	0	0	5	2	0,400
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	3	3	2	2	3	3	8	8	1,000
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.	0	0	3	3	3	3	6	6	1,000
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.	2	2	5	5	5	5	12	12	1,000
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	2	2	5	5	5	5	12	12	1,000
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	2	2	5	5	2	2	9	9	1,000
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	3	3	2	2	2	2	7	7	1,000
B) Producto y servicios	Proceso Proveedor									
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	5	5	5	5	5	5	15	15	1,000
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	2	2	5	5	5	5	12	12	1,000
Calidad producto/ servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	3	3	3	3	3	3	9	9	1,000
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	2	2	2	2	2	2	6	6	1,000
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	2	2	2	2	2	2	6	6	1,000



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

	El numero de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	5	5	5	5	5	5	15	15	1,000
Total								158	150	0,949

Tabla N° 31

Resultados de la encuesta cliente B9, DESPACHO Y ENTREGA

A) Orientación al cliente	Proceso Proveedor	proveedor		NC
		1		
		I	S	
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	5	5	1,000
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	2	2	1,000
	Le brinda atención personalizada.	2	2	1,000
	Se preocupan por conocer su opinión.	5	5	1,000
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	5	5	1,000
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	5	5	1,000
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.	5	5	1,000
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.	2	2	1,000
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	5	5	1,000
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	5	2	0,400
Total		41	38	0,927

Fuente: Lic. Gloria Gutiérrez, encargada del área de despacho y entrega.



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.



“DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA”.

Orientación al cliente	Grado de Importancia Concedida y Satisfacción Percibida	B1		B2		B3		B4		B5		B6		B7		B8		B9		TOTAL		Nivel de calidad por aspecto	
		I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S		
Actitud	Predisposición para atender sus necesidades y solicitudes.	7	7	10	4	20	9	10	4	8	4	7	6	11	9	9	7	5	5	87	55	0,632	0,839
	Colaboran con usted para la resolución de problemas.	4	4	7	4	15	12	7	4	5	4	5	4	10	8	10	7	2	2	65	49	0,754	
	Le brinda atención personalizada.	4	4	10	10	20	20	10	10	7	7	7	7	10	10	10	10	2	2	80	80	1,000	
	Se preocupan por conocer su opinión.	5	5	6	6	13	11	4	4	8	8	8	8	8	8	7	7	5	5	64	62	0,969	
Conocimiento cliente	Tienen conocimiento de sus objetivos, planes y prioridades.	7	7	10	10	20	20	10	10	7	8	7	7	4	4	5	2	5	5	75	73	0,973	0,954
	Tienen un buen funcionamiento de canales de comunicación.	10	10	7	4	12	11	7	4	5	4	5	4	7	7	8	8	5	5	66	57	0,864	
	Tienen sistema de valoración de la opinión del cliente.	4	4	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	4	4	6	6	5	5	29	29	1,000	
	Tienen capacidad para prever y anticipar sus necesidades.	4	4	0	0	0	0	0	0	8	7	8	8	13	13	12	12	2	2	47	46	0,979	
Actuar con el cliente.	Poseen métodos de organización de actividades.	7	7	10	10	20	20	10	10	7	7	8	7	11	11	12	12	5	5	90	89	0,989	0,982
	Se establecen sistemas de prioridad con el proveedor.	7	7	10	10	20	20	10	10	5	7	7	7	8	8	9	9	0	0	76	78	1,026	
	Le colaboran en el desarrollo de sus actividades y programas.	4	4	4	4	9	11	4	4	10	7	5	7	9	7	7	7	5	2	57	53	0,930	
total	Orientación al cliente.	63	63	74	62	149	134	72	60	75	68	72	70	95	89	95	87	41	38	736	671	0,912	
Producto y servicios	Proceso Proveedor	B1		B2		B3		B4		B5		B6		B7		B8		B9		TOTAL		Nivel de calidad por aspecto	
		I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S		
Orientación a los objetivos y estrategias	Las actividades de su proveedor están orientadas según los objetivos de la organización.	10	10	10	10	20	20	10	10	6	8	4	5	15	15	15	15	0	0	90	93	1,033	0,978
	Las actividades de su proveedor están orientadas según sus objetivos	7	4	0	0	0	0	0	0	8	8	5	6	0	0	0	0	0	0	20	18	0,900	
	Existen objetivos y estrategia propias según lo anterior.	10	10	10	10	20	20	10	10	10	10	4	4	13	13	12	12	0	0	89	89	1,000	
Calidad producto/servicios	Los productos y servicios que le brindan sus proveedores priorizan sus necesidades.	4	7	10	4	18	9	10	4	5	5	7	8	9	9	9	9	0	0	72	55	0,764	0,764
Funcionamiento	Las solicitudes de su trabajo se atienden en el plazo acordado.	7	7	10	10	20	20	10	10	10	10	10	10	6	6	6	6	0	0	79	79	1,000	1,008
	Los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores se acompañan de métodos en su uso.	4	4	10	10	20	20	10	10	6	5	5	6	6	6	6	6	0	0	67	67	1,000	
	El número de solicitudes de trabajo resueltas es aceptable.	7	10	10	10	20	20	10	10	5	5	5	4	15	15	15	15	0	0	87	89	1,023	
total	Producto y servicio	49	52	60	54	118	109	60	54	50	51	40	43	64	64	63	63	0	0	504	490	0,972	
TOTAL		112	115	134	116	267	243	132	114	125	119	112	113	159	153	158	150	41	38	1240	1161	0,936	



“***DIAGNOSTICO Y ALTERNATIVAS DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE EN IMPRENTAS DIANA***”.

Nivel de calidad por cliente	1,027	0,866	0,910	0,864	0,952	1,009	0,962	0,949	0,927
------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Tabla N° 32, Grado de importancia concedida y satisfacción percibida por los clientes internos.



Anexo 3:

Resultados preliminares de encuestas aplicada a los clientes internos de IMPRENTAS DIANA.

En las siguientes tablas (33–38) se presentan los resultados preliminares de las encuestas aplicadas a los clientes externos de IMPRENTAS DIANA, la cual fue aplicada por vía telefónica.



Tabla N° 33

CLIENTES	Como clasifica la rapidez en el tiempo de entrega de las cotizaciones			
	Muy Rápido	Adecuado	Muy lentas	NS/NR
Rofilsa		1		
Cem comunicaciones			1	
Café Soluble		1		
Plan Nicaragua		1		
Sacaro			1	
Arco Producciones		1		
Telefonía celular de Nic,		1		
Revista doble play		1		
Mundo aventura			1	
Publicaciones y Servicios			1	
Elegancia		1		
Visión Mundial		1		
Todo sobre Vivienda		1		
Hospital Metropolitano		1		
Zona Centro			1	
505 Logistics		1		
UCA			1	
Ingasa		1		
IICA		1		
Editorial Enisa		1		
Sumatoria	0	14	6	0
Suma Útil	14		6	

Fuente: elaboración propia por vía telefónica.



Tabla N° 34

CLIENTES	Como considera el Precio ofertado por Imprentas Diana, respecto a otros proveedores que usted tiene			
	Bajo	Igual que la competencia	Altos	NS/NR
Rofilsa			1	
Cem comunicaciones			1	
Café Soluble			1	
Plan Nicaragua			1	
Sacaro		1		
Arco Producciones			1	
Telefonía celular de Nic,			1	
Revista doble play		1		
Mundo aventura			1	
Publicaciones y Servicios			1	
Elegancia			1	
Visión Mundial		1		
Todo sobre Vivienda			1	
Hospital Metropolitano		1		
Zona Centro			1	
505 Logistics			1	
UCA			1	
Ingasa			1	
IICA		1		
Editorial Enisa			1	
Sumatoria	0	5	15	0
Suma Útil	5		15	

Fuente: elaboración propia por vía telefónica.



Tabla N° 35

CLIENTES	Como evalúa la calidad de la atención brindada por el personal de ventas?			
	Muy Buena	Buena	Deficientes	NS/NR
Rofilsa	1			
Cem comunicaciones	1			
Café Soluble	1			
Plan Nicaragua	1			
Sacaro		1		
Arco Producciones	1			
Telefonía celular de Nic,	1			
Revista doble play	1			
Mundo aventura		1		
Publicaciones y Servicios		1		
Elegancia	1			
Visión Mundial	1			
Todo sobre Vivienda	1			
Hospital Metropolitano	1			
Zona Centro	1			
505 Logistics	1			
UCA	1			
Ingasa	1			
IICA	1			
Editorial Enisa	1			
Sumatoria	17	3	0	0
Suma Útil	20		0	

Fuente: elaboración propia por vía telefónica.



Tabla N° 36

CLIENTES	Los problemas con sus pedidos son resueltos de forma satisfactoria para usted?			
	Si, se resuelve	En ocasiones	No se Resuelven	NS/NR
Rofilsa	1			
Cem comunicaciones	1			
Café Soluble	1			
Plan Nicaragua	1			
Sacaro	1			
Arco Producciones	1			
Telefonía celular de Nic,	1			
Revista doble play	1			
Mundo aventura	1			
Publicaciones y Servicios	1			
Elegancia	1			
Visión Mundial	1			
Todo sobre Vivienda	1			
Hospital Metropolitano	1			
Zona Centro	1			
505 Logistics	1			
UCA	1			
Ingasa	1			
IIICA	1			
Editorial Enisa	1			
Sumatoria	20	0	0	0
Suma Útil	20		0	

Fuente: elaboración propia por vía telefónica.



Tabla N° 37

CLIENTES	Como clasifica el tiempo de entrega en IMPRENTAS DIANA?			
	Excelente	Buena	Deficientes	NS/NR
Rofilsa		1		
Cem comunicaciones		1		
Café Soluble		1		
Plan Nicaragua		1		
Sacaro			1	
Arco Producciones		1		
Telefonía celular de Nic,		1		
Revista doble play		1		
Mundo aventura		1		
Publicaciones y Servicios		1		
Elegancia		1		
Visión Mundial		1		
Todo sobre Vivienda		1		
Hospital Metropolitano		1		
Zona Centro			1	
505 Logistics			1	
UCA		1		
Ingasa		1		
IICA		1		
Editorial Enisa		1		
Sumatoria	0	17	3	0
Suma Útil	17		3	

Fuente: elaboración propia por vía telefónica.



Tabla N° 38

CLINETES	Como considera la calidad de los productos de Imprentas Diana en relación a otros proveedores que usted tiene?			
	Excelente	Buena	Deficiente	NS/NR
Rofilsa	1			
Cem comunicaciones	1			
Café Soluble	1			
Plan Nicaragua	1			
Sacaro		1		
Arco Producciones	1			
Telefonía celular de Nic,	1			
Revista doble play	1			
Mundo aventura	1			
Publicaciones y Servicios	1			
Elegancia	1			
Visión Mundial	1			
Todo sobre Vivienda	1			
Hospital Metropolitano	1			
Zona Centro	1			
505 Logistics		1		
UCA	1			
Ingasa	1			
IICA	1			
Editorial Enisa	1			
Sumatoria	18	2	0	0
Suma Útil	20		0	

Fuente: elaboración propia por vía telefónica.