



Propuesta de mejora en la prestación de servicios de una agencia de marketing

**Modalidad: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en
situación laboral**

SALAS GASPAR, LIA CARLA N.
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán

Salaslia20@gmail.com





Índice

Resumen.....	2
Introducción.....	2
Preguntas de investigación.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Marco Teórico.....	4
Marco Metodológico.....	7
Técnicas de recolección de datos.....	8
Desarrollo.....	8
Primera etapa.....	8
Entrevistas.....	9
Cadena de Valor.....	12
Segunda etapa: Análisis y diagnóstico.....	17
Percepciones.....	17
Diagrama de Ishikawa.....	19
Análisis FODA.....	21
Tercera etapa: Propuestas de Mejora.....	21
Conclusiones y recomendaciones.....	24
Bibliografía.....	25
Anexos.....	25
Anexo 1. Entrevista a la dueña de la empresa.....	25
Anexo 2. Entrevista a los colaboradores.....	26
Anexo 3. Misión, visión y valores.....	26
Anexo 4. Análisis cualitativo.....	28
Anexo 5. Organigrama.....	30
Anexo 6. Fragmentación de proceso del servicio gestión de redes sociales.....	30
Anexo 7. Funciones y tareas de los colaboradores involucrados en el servicio de manejo de redes sociales.....	31



Resumen

El presente trabajo busca diseñar un plan de acción para mejorar el servicio al cliente, empleando herramientas administrativas para optimizar la ejecución de las actividades de la organización, y que de esta manera la empresa en estudio introduzca cambios positivos en la relación con los clientes y brinde un servicio satisfactorio.

Toda empresa que presta servicios sin importar su tamaño y actividad que desempeñe tiene como objetivo mantener sus clientes actuales y atraer a nuevos, esto se puede lograr mejorando continuamente el servicio que brinda.

La empresa en estudio es MN, una agencia que tiene como actividad principal brindar servicios de marketing digital y contenido audiovisual.

MN nació en abril de 2019 con el fin de agregar valor y mejorar los canales de comunicación de las pymes jujeñas, gracias a las buenas relaciones públicas y el interés de las pymes en tener protagonismo en el mundo digital, la agencia está creciendo.

Actualmente la empresa reconoce que, debido a su crecimiento y a que sus integrantes trabajan de manera remota, a diario surgen inconvenientes que imposibilitan ejecutar las tareas de manera correcta, además la dirección y el equipo desconocen la percepción que tienen los clientes en su totalidad con respecto al servicio para poder implementar un plan de mejora.

Para concretar los objetivos del trabajo se realizará un análisis interno, para identificar los puntos críticos que afectan o impiden brindar un servicio de calidad.

Palabras claves: Servicio al cliente – plan de mejora - procesos

Introducción

Los administradores de empresas a diario tienen que enfrentar muchas dificultades, situaciones que se pueden presentar dentro de una organización. Aplicando eficientemente los procesos administrativos en las actividades laborales de la organización seguramente se podrá resolver con éxito los inconvenientes presentados.

Las empresas, con el objetivo de tener y mantener competitividad en el mercado deben derivar sus esfuerzos en brindar un servicio de calidad y satisfactorio, lo que implica comprender lo que su mercado objetivo busca y espera.

En el mundo digital, cada vez son más las agencias dispuestas a ofrecer los servicios de marketing; razón por la que las mismas deberían buscar ofrecer una propuesta diferencial a sus clientes.

La empresa en estudio en este trabajo es MN, una agencia que brinda servicios de marketing digital y contenido audiovisual, quien considera que la satisfacción de sus clientes es un pilar importante para la estabilidad económica de la misma.



En el presente trabajo se diagnosticaron los aspectos internos que comprende el servicio de manejo de redes sociales brindado por la organización. Se abordarán las fallas internas como ser la mala comunicación de sus integrantes y la ausencia de la estructura y formalización de procesos. (podría listarse para resaltar y comprender mejor)

Dadas las circunstancias de la empresa, el objetivo del trabajo es diseñar un plan de acción de mejora del servicio al cliente.

Problema

La competencia de las agencias que prestan los servicios de Marketing digital crece considerablemente, a diario aparecen nuevas empresas que desean incursionar en el mercado, ofreciendo un mejor servicio y buscando destacarse de la competencia, es por esto que MN debe estar en mejora continua en la prestación de sus servicios para mantener las relaciones con los clientes actuales y atraer nuevos.

La empresa actualmente está preocupada por el aumento en el tiempo de respuesta y la concreción de tareas, fallas de comunicación entre sus integrantes y además en mejorar la relación con los clientes. Estos son los motivos principales que conducen a realizar el presente trabajo.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los problemas internos de la empresa que afectan la correspondiente a prestación del servicio?

¿Cuáles son los inconvenientes que tienen los colaboradores de la empresa al realizar sus tareas?

¿Cuál debería ser el plan de mejora que permita a la empresa prestar un servicio de calidad?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora del servicio al cliente para que la organización crezca y mejore su posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno para identificar los problemas de la empresa que pueden estar afectando la prestación del servicio.
- Conocer y analizar los puntos críticos que afectan la prestación del servicio al cliente.
- Proponer acciones de mejora a los resultados identificados en la aplicación de las herramientas de evaluación interna de la prestación de servicio.



Marco Teórico

Plan de mejora

Para que una organización pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con sus objetivos, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar y plantear posibles soluciones al problema.

Al desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se han puesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

El plan de mejora no es un fin o una solución, es sencillamente un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

Para generar un plan de mejora acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio que ofrece la organización.

Servicio

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico. (Kotler, 1995).

Es el resultado de la interfaz entre proveedor y cliente y por actividades internas del productor, con el fin de responder a las necesidades del cliente. Normas ISO 9000: 2000

Las operaciones de una manufactura, así como todas las demás partes de la organización, también están en el negocio de los servicios, incluso si el cliente es interno, dividiéndolos en servicios básicos y servicios de valor agregado que se suministran a clientes internos y externos de la fábrica. Chase & Aquilano (2000)

Características de los servicios

Las características más importantes de los servicios son las siguientes:

Intangibilidad: No se pueden ver, ni tocar. No son como un bien que lo tocamos, lo utilizamos, lo guardamos.

Indivisibilidad: Aunque se pueden comprar paquetes de servicios por separado, hay una unidad mínima indivisible.

Heterogeneidad: Son muy diversos y variados. A eso nos referíamos con la amplitud de su significado.

Carácter perecedero: No se pueden conservar: Por norma general, no se pueden almacenar los servicios. En este sentido, prestación del servicio y consumo son simultáneos.



Ausencia de propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio.

Calidad y satisfacción del cliente

Calidad y satisfacción del cliente son las armas competitivas clave en el mercado de hoy.

La calidad que significa poco para los clientes usualmente no produce un beneficio en mejores ventas, ganancias o participación de mercado; representa esfuerzo e inversión perdida.

Hoy, el nuevo mantra es el retorno sobre la calidad, lo que significa que 1) la calidad ofrecida es la calidad deseada por el mercado objetivo y 2) la calidad añadida debe tener un impacto positivo en la rentabilidad.

Primordial importancia de mantener a los clientes existentes

Hay un vínculo indisoluble entre satisfacción del cliente y lealtad del cliente. Las relaciones de largo plazo no son obra de la casualidad; se basan en el cumplimiento efectivo de servicio y valor. La retención de clientes paga grandes dividendos a las empresas. Propulsados por ventas repetidas y referencias, los ingresos y la participación de mercado crecen. Los costos se reducen, porque las compañías gastan menos fondos y energía tratando de reemplazar a desertores.

Los clientes estables son fáciles de servir porque conocen el modus operandi e imponen menos demandas sobre el tiempo de los empleados. La capacidad de una empresa para retener a sus clientes también aumenta la satisfacción y el orgullo laboral, lo que conduce a una más alta retención de empleados. A su vez, los empleados duraderos adquieren conocimientos adicionales que incrementan la productividad.

La capacidad de retener clientes se basa en una comprensión íntima de sus necesidades.

Este conocimiento procede principalmente de la investigación de mercados.

Cadena de valor de servicios

El valor que se ofrece al cliente depende del nivel en que se satisfacen sus necesidades por el precio pagado. Una buena satisfacción de las necesidades del cliente depende de la calidad percibida de un producto o servicio, además de otros atributos más tangibles. Cuanto mayor sea el valor que la empresa ofrezca al cliente de manera rentable en comparación con sus rivales, menos vulnerable será a los ataques competitivos.

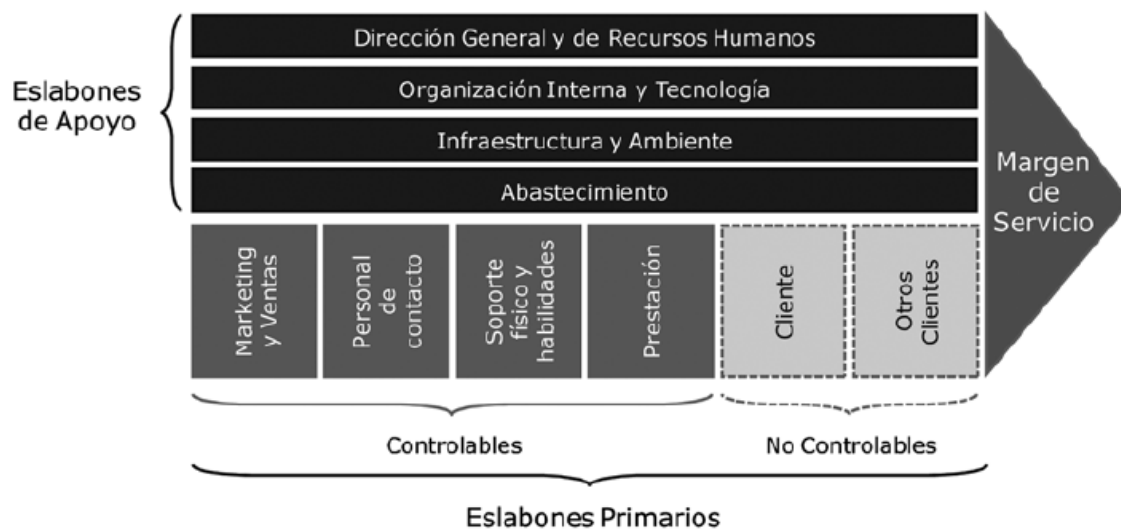
La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias y las actividades de soporte relacionadas, que crean valor para el cliente.

Una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen. Este margen se analiza a través de la cadena de valor de



Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro “Ventaja Competitiva” (1985).

En su obra Servucción (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard ofrecían su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: clientes, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes. Tomando como base estos elementos, son replanteados y propuestos en la cadena de valor como actividades primarias.



La adaptación de la herramienta para su aplicación en empresas de servicios, radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

Actividades primarias controlables:

Marketing y ventas: Tareas vinculadas con la impulsión del servicio y desarrollo de propuestas comerciales, ubicadas como punto de origen de la prestación.

Personal de contacto: personas que intervienen directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos mas importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

Soporte físico y habilidades: se entiende por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o en menor medida toman parte de la prestación; como también las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación.

Prestación: concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. La prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del publico que se atiende.



Actividades primarias no controlables:

Clientes: constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. El fluir de conversaciones que se establecen entre clientes, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado.

Otros clientes: Otro motivo que incide directamente en la calidad de la prestación es la convivencia de varios clientes en el mismo momento o lugar. Por eso en la medida que el público objetivo reúna perfiles lo más homogéneos posible, se minimizará la posibilidad de surgimiento de ruidos.

Son estos eslabones primarios los responsables mas directos en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio posible. Asimismo, ningún eslabón es independiente del resto, las interrelaciones existentes entre ellos también deben ser optimizadas y pueden ser artífices de la generación de ventajas competitivas que resulten de difícil neutralización por la competencia.

Activades de apoyo:

Dirección General y recursos humanos: Actividades relacionadas con la administración general, contabilidad y finanzas, gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas, selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal y actividades de relaciones laborales.

Organización interna y tecnológica: estructura de la empresa, departamentalización y ordenamiento de sus funciones, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos,

Infraestructura y ambiente: espacio en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente.

Abastecimiento: adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación espacios publicitarios y todos los elementos indispensables para la prestación del servicio.

Margen de servicio: es la razón de todos los eslabones, es la sumatoria de las ventas competitivas conseguidas por cada uno de ellos.

Marco Metodológico

La metodología utilizada para desarrollar el trabajo está fundamentada en un enfoque de tipo cualitativo, dado su naturaleza descriptiva, se busca comprender el fenómeno en profundidad desde las diferentes perspectivas (realidades) de los participantes, en este caso el servicio de manejo de redes sociales.



El diseño de investigación corresponde a un estudio de Investigación - acción, la finalidad es comprender y resolver problemáticas específicas del servicio antes mencionado, transformando y proponiendo acciones que mejoren el mismo. Como también se aporta información que guíe la toma de decisiones para mejorar los procesos y reformas estructurales de la organización.

Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se emplearán los siguientes instrumentos para cumplir con los objetivos planteados:

- Entrevista a la dueña de la organización: El fin de la misma es obtener información acerca de los problemas que ella percibe acerca del servicio. La entrevista será semiestructurada, basándose en una guía de preguntas definidas con anticipación y permitiendo la incorporación de preguntas que surjan durante la misma para obtener mayor información.
- Encuesta con los colaboradores de la organización: se interrogará acerca de los problemas e inconvenientes que vivencian en el desarrollo de sus tareas empleando preguntas de tipo abiertas buscando captar la perspectiva del servicio brindado.
- Grupo de enfoque con los profesionales de la organización: para reunir información acerca de las funciones, tareas y procesos involucrados en el servicio con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora en el desarrollo de sus actividades.
- Documentación: brindada por la dueña de la empresa también será involucrada en el correspondiente análisis.

Desarrollo

El desarrollo del presente trabajo se llevo a cabo en tres etapas.

Primera etapa

Recopilación de la información: mediante encuestas y entrevistas con todos los integrantes de la organización se realizó el diagnostico interno para obtener información acerca de los problemas que se vivencian el servicio de manejo de redes sociales.

Se obtuvo información institucional de la agencia en estudio, la cual estaba descripta en un documento que es de público conocimiento entre sus integrantes y fue realizado por la dueña de la agencia. En el mismo se establece la misión, visión, valores, objetivos de la organización, comportamientos y beneficios para sus integrantes. (Anexo 3).

A continuación, se detalla una reseña institucional extraída del documento anteriormente mencionado.



Reseña Institucional

Mn es una agencia que se dedica a la prestación de servicios de marketing digital y contenido audiovisual. Nació en abril de 2019, en Jujuy, con el fin de agregar valor y mejorar los canales de comunicación de las pymes.

Actualmente está integrada por un equipo de 8 personas, jóvenes profesionales y estudiantes millennials entre ellos community manager, diseñadores, productora audiovisual, fotógrafo y diseñadora web. Todos desempeñan su labor de manera remota.

Los servicios que presta son:

- Manejo de redes sociales
- Campañas publicitarias
- Creación de marca
- Branding
- Creación de sitios web
- Elaboración de documentos comerciales

En el periodo de 2 años, MN ha resuelto problemas y creando productos/servicios para más de 30 empresas jujeñas, salteñas y emprendedores de Bolivia; gracias a los buenos resultados obtenidos, las relaciones públicas y el interés de las pymes en tener protagonismo en el mundo digital, la agencia está creciendo en cuanto a reconocimiento, clientes e integrantes del equipo.

Estructura organizacional

Establecer la estructura organizacional de la empresa es muy importante, ya que permite conocer cómo se conectan jerárquicamente los integrantes de la compañía, actualmente MN se caracteriza por trabajar en equipos que se encarga de la gestión de los proyectos de diferentes clientes. No poseen una estructura organizacional formalizada, entonces a modo de propuesta se presenta un organigrama a continuación:

Los integrantes de MN son:

- CEO
- Project Manager
- 3 equipos de trabajo enfocados en la gestión de redes sociales:
- Productora Audiovisual
- Fotógrafo

Entrevistas

La primera entrevista que se llevo a cabo fue a la dueña de la agencia y consistió en indagar acerca de los problemas que se ocasionan en la prestación del servicio,



- Falta de claridad y precisión al comunicar lo que el cliente quiere.
- La falta o el poco interés de los clientes al brindar información correcta del contenido que se necesita incluir en las publicaciones.
- Muchas tareas a realizar se informan a último momento o se pretende que se ejecuten de manera inmediata.
- No se aclara en detalle las consideraciones que se deben tener en cuenta para evitar inconformidades con el cliente.
- Muchas tareas se realizan con improvisación y en consecuencia, hay errores.
- Poca atención a los detalles de lo que se comunica.
- Fallas de comunicación interna. Las tareas a realizar que se comunican por WhatsApp dan lugar a que se pasen por alto. Muchas veces se hacen con poca claridad.
- No se conoce la expectativa que tiene el cliente en cuanto al servicio brindado.
- Hay falta de conocimiento o ignorancia de parte de los clientes sobre el mundo del marketing digital, no están enterados de lo que implica el servicio brindado.
- Demora o falta de respuesta de parte de la CEO para gestionar peticiones, dudas o información que se necesita del cliente.
- No se establecen presupuestos, cantidad de dinámicas y recursos disponibles para la creación de contenido.
- Tareas solicitadas con urgencia.
- Poco detalle o imprecisión en las indicaciones para diseñar, lo que genera multiplicación de errores.
- Indecisiones o poca claridad de parte de los clientes al realizar peticiones.
- Pedidos de diseños después de las 18hs, dificulta la realización de otras actividades.
- Hay clientes que son difíciles de conformar, por lo que provoca desgaste de tiempo y motivación.
- Solicitud de reiteradas correcciones para terminar un trabajo.
- Falta de tiempo para terminar las tareas.

Los inconvenientes o problemas nombrados por la CEO y Project manager son:

- Falta de procesos formalizados de trabajo.
- Dificultades para que el equipo pueda acceder a la información.
- Delegar lo que el cliente solicita de forma rápida.
- Carencia de un área comercial por parte de los clientes por lo tanto esto entorpece y dificulta la ejecución del servicio de forma rápida ya que se pierde tiempo en ayudar al cliente a pensar su estrategia, aspecto que no está contemplado en el servicio de redes sociales y tampoco se cobra adicionalmente.
- Fallas de comunicación.



- Falta de delimitación de funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes.

Por otra parte, se realizó una entrevista con CEO de la agencia para tomar mayor conocimiento sobre la administración integral de la organización, e indagar acerca de las actividades primarias y secundarias utilizando como herramienta de diagnóstico la Cadena de valor de Porter.

Las preguntas realizadas en la entrevista están en el anexo 1.

Cadena de Valor

Actividades primarias:

Marketing y ventas

Entre los medios por los que se dio a conocer el servicio es por participación en capacitaciones para emprendedores, asistencia a canales de televisión, asociación con la cámara pyme jujeña para brindar consultoría y red de contactos. Actualmente la agencia no se encuentra ejecutando un plan de marketing propio, la mayoría de los clientes llegan por recomendación

Para proponer el servicio al cliente potencial se agenda una reunión online o presencial, en el que se detalla el servicio que se ofrece, no se pasan presupuestos por WhatsApp sin antes conocer la situación concreta en la que se encuentra el cliente y poder determinar que recursos y tiempos serán necesarios para lograr sus primeros objetivos de corto plazo.

La reunión finaliza con la oferta de 3 planes y se recomienda uno de ellos según lo que la dueña percibe que será mejor, pero es solo una sugerencia, el cliente al final decide qué plan contratar una vez que lo analiza.

Personal de contacto

En una primera entrevista con el cliente potencial quien tiene contacto directo es la dueña, es quien identifica las necesidades, propone el servicio y cierra el contrato. Posteriormente se arma un grupo de WhatsApp integrado por el equipo del cliente y de la agencia, de esa manera todos están en permanente comunicación para resolver las tareas que demanda el servicio. Otros momentos en los que hay contacto con el cliente son los días de sesiones de fotos o grabación de contenido audiovisual.

Soporte físico y habilidades:

El servicio de gestión de redes sociales es intangible en un primer momento, mientras que en el resultado final se traduce en publicaciones para las redes de cada uno de los clientes, en lo que interviene un entendimiento de marca, una planificación de contenido y placas digitales diseñadas.



Todas las tareas designadas a los colaboradores son resueltas de manera correcta por lo que se considera que tienen los conocimientos para hacerlo, las veces que hay dudas se soluciona con la ayuda de la CEO. Nunca se realizó un análisis o test de habilidades, por lo que se desconoce si su rendimiento y productividad podría mejorar.

Prestación:

La solución que se ofrece con el servicio de gestión de redes sociales es colaborar en el proceso de comunicación de las pymes con sus públicos, para fortalecer su relación, aumentar su utilidad e impulsar su crecimiento; consiste en crear y publicar contenido por sus redes para dar a conocer sus productos o servicios, con la intención de mejorar o impulsar sus ventas.

El servicio se ajusta a las necesidades del cliente desde que se contrata hasta su ejecución.

Clientes

El público objetivo son marcas de Jujuy y el NOA que desean mejorar sus canales de comunicación con su público para incrementar sus beneficios. Entre las que se puede mencionar pymes comerciales, organizaciones, marcas personales y empresas de servicios.

Una vez que se contrata el servicio, la comunicación con el cliente es por WhatsApp, llamadas telefónicas, o reuniones agendas. En las reuniones se establece el entendimiento de marca, se establecen los objetivos y estrategia a seguir para la posterior planificación de contenido de comunicación de redes. Y en cuanto a dudas o información que se necesite para la creación de contenido se solicita por WhatsApp, de la misma manera el cliente tiene la posibilidad que enviar sus solicitudes o pedidos por el mismo canal.

Relación con los clientes.

Grado de conocimiento de los colaboradores de la agencia acerca de la satisfacción o insatisfacción del servicio.

En líneas generales los community manager que tienen comunicación directa con los clientes si pueden identificar las situaciones en la que los clientes están satisfechos o no. En caso de no tener contacto con el cliente, la dueña de la agencia es la que se ocupa de comunicar sólo aquellos aspectos que se pueden mejorar o modificar para realizar lo que le gusta al cliente.

Los diseñadores también dicen que tienen conocimiento parcial de las insatisfacciones de su trabajo porque les asignan hacer modificaciones, correcciones o cambios en sus trabajos. Pero nunca recibieron un feedback de su trabajo. Por otra parte, cuentan que, hace poco los añadieron a los grupos de WhatsApp de algunos clientes y eso les permite interiorizarse sobre los algunos gustos y preferencias que tienen los clientes.



Motivos o razones que generan demostraciones de insatisfacción de los clientes.

- Que no se tomen en cuentas las sugerencias de los clientes en cuanto a la estética visual de los diseños (tipográficas, texto, colores, fotos, etc).
- Modos de comunicar por las redes sociales.
- Incumplimiento en los lapsos de realización de las tareas.
- Que no se tomen en cuenta las peticiones de los clientes, muchas veces estas son relacionadas con tareas que no incluyen en el servicio de manejo de redes sociales y se las deja pasar.
- Cuando las placas son publicadas de una manera diferente a la que los clientes quieren mostrar.
- Faltas de ortografía o deficiencias en la redacción de los copys.

Por otro lado, los colaboradores también mencionaron que la mayoría de las veces que surgen o hay demostraciones de insatisfacción por parte de los clientes, tratan de proponer opciones que se adapten a lo que piden. Sugieren que ocurren situaciones que escapan su nivel de tomar decisiones y piden a la CEO para mediar o solucionar esos casos. Otro comentario que parece destacable es que algunos clientes por no conocer el rol que ocupa cada uno en la agencia solo toman en cuenta los aportes que hace la CEO y obvian las sugerencias de los colaboradores por lo que les hace perder el interés en proponer soluciones.

Relación entre CEO y clientes

La dueña de la agencia es quien tiene mayor comunicación con los clientes, por lo que afirma que sabe y comprende lo que cada marca necesita de la agencia y en cuanto a los motivos que generan insatisfacción menciona la dificultad de explicar al cliente lo que no está incluido en el presupuesto y que el trabajo extra realizado debe cobrarse; y con respecto al contenido que se sube en redes están conformes. Y en la cotidianidad se llegan a presentar inconformidades sobre la manera de transmitir o utilizar el lenguaje que se adecue a la imagen del cliente o quejas sobre estética visual.

Actividades secundarias

Dirección General y de Recursos Humanos

La dirección general está a cargo de la dueña de la agencia, es quien se encarga de la administración general, muchas de las decisiones están sujetas a su análisis y percepción, aunque tiene un rol asertivo y participativo en cuanto a sumar los aportes de ideas de sus colaboradores para abordar las estrategias para los clientes.

La dirección de recursos humanos también está a cargo de la dueña de la agencia, se encarga de la selección y contratación de personal que formara a parte del equipo, es una tarea que forma parte de la ventaja competitiva de la empresa



porque considera que quienes ocupen un rol en la agencia deben ser personas capacitadas y con los conocimientos necesarios para hacerlo.

Organización interna y tecnológica

La agencia no tiene una estructura organizacional formalizada, se caracterizan por trabajar en equipo, lo que requiere estar en constante comunicación. Las funciones y procesos son guiadas en principio por la dueña de la empresa y posteriormente si surgen dudas o interrogantes se recurre a ella para solucionar cualquier situación.

Infraestructura y ambiente:

Todos los colaboradores trabajan de manera remota, manejan sus tiempos y horarios para cumplir con sus tareas y ejecución de proyectos. El trabajo en equipo está determinado por la constante comunicación que existe entre ellos, el manejo de la plataforma asana para asignación y ejecución de tareas. La relación entre los colaboradores es cordial, amable y respetuosa. El cliente es un factor importante por es quien proporciona la información para brindar el servicio, es con quien se establece objetivos y se determina la manera de trabajar.

Abastecimiento:

El principal elemento de abastecimiento del servicio es la información proporcionada por el cliente, ya que tanto la planificación y ejecución de cada proyecto depende de esa información, por lo que se requiere tener proveedores de información de parte de los clientes y receptores de información de la agencia.

Margen de servicio:

Hasta el momento no se realizó un análisis de satisfacción del cliente, por lo que resulta difícil identificar cuáles son las razones o motivos por los que el cliente sigue eligiendo el servicio de la agencia.

Sugerencias y recomendaciones propuestas para mejorar la ejecución de tareas de los colaboradores de la agencia:

- Mantener al tanto y comunicar de manera clara lo que quiere el cliente.
- Pedir al cliente la información necesaria y con anticipación, evitar que los pedidos o solicitudes de diseños sean imprevistos.
- Coordinar reuniones mensuales con los clientes para saber los temas que ellos necesitan que se comuniquen por redes sociales.
- Establecer objetivos, estrategias, lenguaje y recursos disponibles de manera clara con los clientes para poder armar un plan de comunicación que se adecuen a sus requerimientos.
- Claridad y precisión para comunicar una tarea a diseñar.
- Plantear pautas más específicas a la hora de asignar trabajos puntuales de diseño diferentes a las placas para redes sociales (tiempos de entrega, cantidad de cambios, formato de los entregables, fotos a utilizar, etc).
- Definir los límites de autonomía de los CM para tomar decisiones y estar en contacto con los clientes.



- Generar espacios de consulta para resolver dudas que se tienen en cuanto a clientes o tareas a hacer, pueden ser reuniones semanales o llamadas online.
- Buscar la manera ideal de comunicar las ideas y tareas, muchas veces si se utiliza WhatsApp o asana hay cosas que no quedan claras.
- Hacer reuniones de equipo para estar al tanto de los resultados que estamos teniendo en redes. Entre todos podemos motivarnos, generar ideas y retroalimentarnos.
- Hacer análisis minucioso de la competencia de nuestros clientes para involucrarnos y comprender mejor los servicios o productos que venden.
- Medir los resultados, comparar con la competencia, esta sería una buena manera de manejar referencias con los clientes y además evitar aspectos fallidos.
- Evaluar los resultados, concentrar los tiempos y esfuerzos de cada integrante del equipo en lo que realmente genera beneficios.
- Colaborar con las propuestas o ideas planteadas por los CM para poder ejecutarlas.

Entre los aspectos que mencionan los integrantes de MN para poder brindar un mejor servicio son:

- Capacitar o informar a los clientes de lo que necesitan las redes sociales para crecer. Es decir, comentarles y animarlos a realizar campañas publicitarias, sorteos con mejores premios, sumar más vivos y videos.
- Interactuar más con la comunidad de cada marca, es lo primordial para construir una relación con ellos y así es más fácil tener mejores resultados.
- Sumar a una persona que cumpla el rol de comunicadora en las redes de los clientes, que sea una persona referente de la marca, eso humaniza, genera más visualizaciones y en consecuencia mejora las relaciones con la comunidad.
- Reuniones de capacitación o de actualización de funciones o modificaciones de las redes para mejorar el servicio y hacer el trabajo de manera correcta.
- Tomar nota de los resultados obtenidos para comparar con las marcas de la competencia.
- Ser más claros en qué es lo que realmente el servicio implica, ya que los clientes por desconocimiento o ignorancia llegan a responsabilizar sus resultados de ventas con el servicio que presta la agencia.
- Exigir o coordinar con los clientes la mejor forma de crear contenido para que se sientan identificados y a gusto con lo que la agencia hace.
- Mostrar con más transparencia de la forma en la que trabaja la agencia para que puedan ver el desarrollo de nuestras actividades.
- Utilizar drones para la creación de contenido audiovisual podría ser un plus para atraer a más clientes.

Entre las sugerencias para mejorar la CEO y Project manager propone:



- Mejorar el feedback que cada cliente hace en cada una de las reuniones a las que asiste.
- Optimizar los tiempos de trabajo.
- Definir claramente las funciones y procesos de cada puesto de trabajo.
- Enseñar al cliente el proceso de trabajo y lo que la empresa necesita de ellos para poder cumplir con las tareas.
- Comprometer al cliente con la colaboración de información al contratar el servicio.
- Mejorar en el análisis del contenido, publicar lo que da mejores resultados.
- Organizar campañas de publicidad pagas.
- Lograr que los clientes paguen un poco más por el servicio.

Segunda etapa: Análisis y diagnóstico

Realizado el análisis de datos cualitativo (anexo 4), nos permite nombrar los problemas e inconvenientes mencionados y realizar el siguiente cuadro de percepciones en el que se detallan inconsistencias encontradas en las entrevistas.

Percepciones

Problema o inconveniente	Percepción de la CEO	Percepción de los colaboradores
Comunicación	El trato entre los miembros del equipo es adecuado. Se utiliza WhatsApp para la comunicación del día a día, la plataforma asana para la asignación de tareas y mail para la entrega de trabajos.	Aseguran que es buena, respetuosa y constante. Aunque también resaltan que se podría mejorar porque existen situaciones en las que tareas o indicaciones a realizar no se comunican con claridad y eso genera inconvenientes al trabajar. La comunicación por WhatsApp a veces es incompleta y poco clara, cuesta interpretarla de inmediato.
Funciones	Los integrantes reciben una charla introductoria sobre sus funciones al inicio de la relación laboral y además se va guiando a esa persona en sus tareas diarias hasta que logra desarrollarlas, sin embargo, piensa que muchos no alcanzan la autonomía que se espera, quizás por falta de información.	Los empleados que se incorporaron recientemente aseguran haber recibido instrucciones básicas acerca de las tareas y funciones que les corresponde, mientras que las personas que se incorporaron hace más de un año solo recibieron explicaciones rápidas, poco concretas, pero se fueron



		ajustando a medida que pasó el tiempo.
Procesos	No están establecidos de manera formal. Reconoce que hay situaciones en la que ocurren distracciones, olvidos o fallas por parte de los chicos, llegan a desordenar lo planificado y generan insatisfacción en los clientes.	Cada uno cumple con sus tareas a su manera. Esto dificulta el correcto desarrollo de las funciones, entre los problemas que ocurre a diario se puede mencionar la falta de claridad y precisión al asignar tareas, inconvenientes para coordinar tareas, demoras o falta de respuestas, exceso de carga laboral, entre otros.
Colaboración de los clientes.	Manifiesta que sabe y entiende lo que los clientes necesitan de la agencia, pero a veces faltan datos que el cliente debería suministrar para trabajar de forma adecuada, por otro lado afirma que estos meses se estuvo trabajando en estandarizar los procesos de acceso a la información que se solicita para que el trabajo no se vea perjudicado.	No hay suficiente colaboración, en el desarrollo de las tareas siempre se presentan interrogantes y deben recurrir a consultar a los clientes o a la CEO para saciar sus dudas. Además, creen que, por desconocimiento o falta de interés de los clientes, ellos no facilitan la información necesaria.
Capacitaciones o propuestas de estudios superiores	Se compró varios cursos online para realizarlos, pero los chicos no los hicieron. No ofrecieron una recomendación por su parte para hacer un curso y tampoco se dio una compensación por tomar los cursos, el incentivo fue que mejoren sus habilidades y amplíen sus conocimientos.	Solo algunos de los empleados manifiestan haber recibido oportunamente propuestas de estudios o capacitaciones complementarias para mejorar su performance. Sugieren que es necesario estar al tanto de las actualizaciones del mundo digital. Y algunos mencionaron que por falta de tiempo no se capacitan.
Remuneración	Considera que debería ser mayor, pero añade que muchos de los clientes pagan el servicio muy barato, y eso dificulta el aumento, sin embargo, su objetivo es actualizar los valores del servicio para mejorar ese aspecto.	Creen que su trabajo está bien valorado pero el tiempo que les demanda hacer cada tarea es subestimado, y además que quienes han aceptado un incremento en sus funciones recientemente esto no se ha visto reflejado en su remuneración por el momento.



Diagrama de Ishikawa

Teniendo en cuenta que el aspecto que se quiere evaluar en el presente trabajo es el servicio al cliente se realizó el diagrama de Ishikawa, en el que se visibilizan las diferentes causas posibles del problema.

En el diagrama causa-efecto se tuvieron en cuenta cinco aspectos relevantes que involucran el servicio al cliente: métodos, personas, ambiente, entorno, medición.

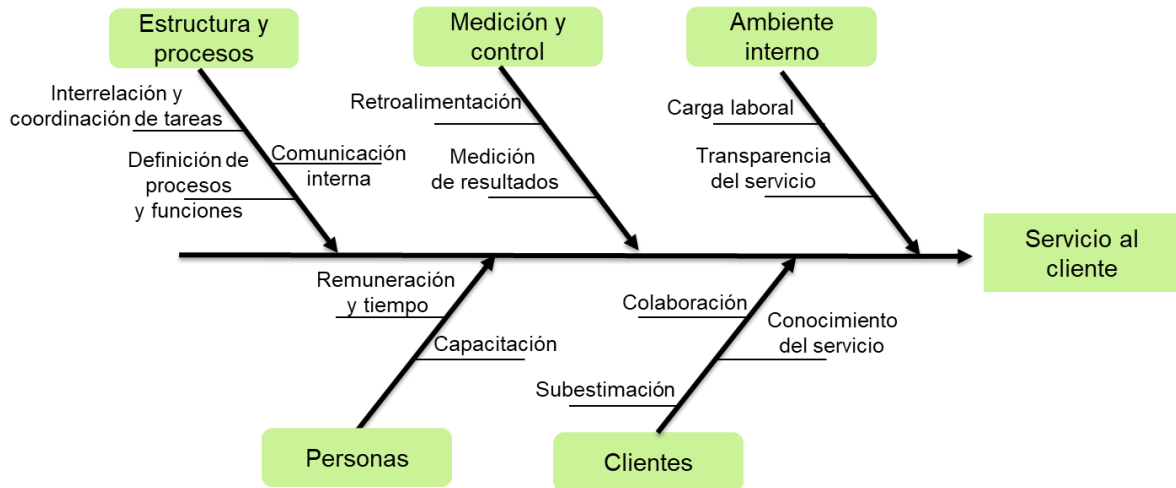
Estructura y procesos: Las demoras en la concreción de tareas pueden ser consecuencia de varios factores, por el momento se identificó falta de tiempo de parte de los colaboradores, falta de colaboración de los clientes en brindar información y la falta de claridad y precisión en comunicar las tareas a realizar. Mientras que en el proceso de asignación de tareas en la plataforma asana se identificó informalidades en la comunicación y deficiencias en la coordinación entre pares y superiores para ejecutar las tareas. Claramente se puede identificar que hay una falta de formalización en la determinación de funciones, tareas y procesos.

Personas: las dificultades que se logran distinguir en este ítem son acerca de las remuneraciones y las capacitaciones. En cuanto a la remuneración que reciben los colaboradores la dueña considera que es un aspecto a mejorar, esta situación podría ser desencadenante de desmotivación por parte de los colaboradores, llegando a bajar su rendimiento o cooperación en brindar un servicio satisfactorio. Otra debilidad es que no se realizan capacitaciones para mejorar el servicio, si bien en su misión declaran ofrecer un servicio de calidad, innovación y creatividad, no se realizan ni se proyectan espacios para fomentar las cualidades mencionadas.

Ambiente interno: algunos integrantes manifestaron tener poco tiempo para concretar todas las tareas que se asignan por lo que podría haber exceso de carga laboral, si esto es así, se podrían estar ocasionando algunos cuellos de botella; además mencionaron que esta situación les provoca limitación para realizar bien su trabajo.

Medición y control: no se analiza, ni se tiene en cuenta los resultados, solo se tiene en cuenta las quejas o demostraciones de insatisfacción como algo transitorio, no se hace una lectura, ni se establecen lineamientos para reducir las quejas.

Clientes: Entre las debilidades identificadas se puede mencionar la falta de compromiso de los clientes en colaborar con el material que se solicita, esto puede ser consecuencia de la falta de conocimiento que tienen ellos sobre el servicio o de la estrategia que se va a ejecutar, ya que el contenido planificado pocas veces es presentado ante ellos para que tomen entendimiento del mismo. Otra preocupación de los entrevistados que hay clientes que requieren y precisan inmediatez en concretar sus solicitudes y pedidos, es por esta razón que sugieren comunicar a los clientes sobre todo lo que implica la prestación del servicio, ya que requiere tener una planificación, creación de ideas, implementación de creatividad, diseño, publicación, etc.





Análisis FODA

Fortalezas

Potencial profesional en los equipos de trabajo
Colaboradores con adaptación al cambio
Flexibilidad laboral (trabajo remoto).
Acompañamiento y buena relación laboral entre colaboradores.
CEO con liderazgo, conocimiento, y buena relación con los clientes.

Oportunidades

Posibilidad de brindar el servicio en nuevos mercados y atraer nuevos clientes
Imagen corporativa en crecimiento.
Posibilidad de brindar nuevos servicios, investigación de mercado, creación de estrategias comerciales, organización de eventos.
Aumento de interés en la población en contratar el servicio.

Debilidades

Fallas de comunicación
Falta de retroalimentación, medición y control de resultados.
Dificultad de acceso a la información de los clientes.
Falta de lineamientos en procesos y responsabilidades de cada puesto.
Poco conocimiento sobre la expectativa del servicio en los clientes.

Amenazas

Falta de conocimiento o ignorancia del servicio por parte de los clientes.
Subestimación del servicio.
Competencia alta.
Contexto inflacionario y dificultades político/ económico de la provincia.

Tercera etapa: Propuestas de Mejora

Una vez realizado el diagnóstico y contar con un panorama de las problemáticas más puntuales a atender, se procedió a la elaboración de las propuestas de mejoras, las cuales responden a la implementación de herramientas y prácticas que acercan a brindar un servicio de calidad y mejorar la situación actual de la organización.

Las alternativas que se proponen tienen el objetivo de solucionar las falencias o inconvenientes identificados en cada una de las actividades que comprenden el diagrama de causa-efecto desarrollado del servicio de gestión de redes sociales.

Estructura y procesos



- Diseñar un organigrama que refleje y mejore la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer funciones y tareas de los puestos involucrados en el servicio, esto va a ayudar a coordinar e interrelacionar las obligaciones de cada cargo.
- Desarrollar un manual de procesos que sirvan de guía en la cotidianidad y también para terminar con las inconsistencias identificadas como demoras en la realización de tareas, falta de control y medición, tiempos improductivos, etc.
- Establecer lineamientos de comunicación y asignación de tareas en la plataforma asana.
- Programar reuniones semanales y mensuales para definir las tareas pendientes o a desarrollar.
- Desarrollar indicaciones a seguir para el uso de herramientas, archivos o documentos.

Clientes

- Solicitar la información correspondiente a los clientes con anticipación, para determinar en detalle los datos necesarios a pedir, los equipos de trabajo deberán elaborar formularios con preguntas que respondan a la información que requieren y precisan para el desarrollo de sus tareas.
- Integrar y comunicar al cliente sobre el plan a desarrollar para que tome conocimiento del mismo, participe y en consecuencia colabore con la información solicitada. La integración del cliente en la participación de la planeación y ejecución de la estrategia a realizar ayudara a que ellos tomen conocimiento del plan de acción que se lleva a cabo y mantener un seguimiento de lo que se realiza en función a lo que solicitan. Esta tarea estará a carga de la persona que tiene contacto directo con el cliente y además participe de la creación de la estrategia de marketing para redes sociales.
- Informar en detalle al cliente sobre el servicio contratado, esta tarea le corresponderá a la persona que tiene contacto directo con el cliente, y consistirá en comunicar el diagrama de proceso del servicio y el tiempo que se estima para realizar el mismo. De esta manera se pretende eliminar la subestimación del servicio, las peticiones sin planificación previa y solicitudes de diseños imprevistas.
- Realizar segmentación de clientes, delegar la recepción y comunicación de información de los clientes. Para evitar la perdida de información, olvidos o malestar en el cliente, se proponer realizar un listado de todos los clientes actuales de agencia, asignando nivel de relevancia en cuanto a plan contratado, colaboradores involucrados y tiempo demandado para realizar cada proceso de la prestación del servicio; esto servirá para designar y delegar a las personas correspondientes para el correcto manejo de información.

Ambiente interno



- Establecer horarios de trabajo o disponibilidad para la realización de tareas. Con la finalidad de evitar las peticiones de trabajos en horarios incoherentes y que incomoden al personal, se puede establecer horarios de trabajo de los colaboradores para posteriormente comunicarlos a los clientes.
- Establecer límites de tareas a realizar por jornada de trabajo. Debido a que se identificó que los colaboradores consideran no tener todo el tiempo suficiente para realizar sus tareas, se propone en primer lugar determinar una cantidad límite de las tareas en su jornada de trabajo, esto dependerá del tiempo que requieran para desarrollar cada una de sus tareas. Por ejemplo, los diseñadores acordarán cuantas placas diseñar por día o los community manager la cantidad de post a publicar.
- Generar espacios de consulta entre CEO, equipos y clientes para resolver dudas, falta de información y tareas a realizar. En la cotidianidad de las funciones de los colaboradores surgen dudas en cuanto a lo que deben realizar o consultas que requieren de la asesoría de la CEO, este inconveniente se minimizara con la formalización de funciones y procesos, pero además se propone programar reuniones entre todos los involucrados en la prestación del servicio de cada cliente para resolver dudas y consultas de manera inmediata, esto agilizará el desarrollo de cada una de las tareas. En las reuniones se podrán hacer consultar sobre la información que se requiere, la manera de buscarla o solicitarla, la coordinación de tareas e incluso dialogar sobre resultados y la manera de ejecutar las campañas, etc.

Personas

- Realizar un análisis cuantitativo para identificar cuellos de botella y medición de productividad. Esto permitirá evitar el malestar de los colaboradores sobre la falta de tiempo para realizar las tareas diarias y a su vez eliminar las demoras de la concreción de tareas. Para dicho análisis se deberá evaluar el tiempo que requiere cada una de sus tareas y el tiempo límite que tienen para realizarlo.
- Realizar capacitaciones para mejorar los resultados. Prestar un servicio de calidad en el mundo del marketing también requiere de seguir las actualizaciones digitales, estar informado de lo que genera mejores resultados y de seguir las consideraciones sugeridas para lograr mejores resultados por esta razón se proponen realizar capacitaciones. Para abordar tal acción la CEO y Project manager deberán evaluar los resultados obtenidos actualidad, enumerar las cuestiones en las que se requiere mejorar y posteriormente programar espacios de capacitación. En el caso de que nadie de la agencia este dispuesto a hacerlo, corresponde responsabilizar a los colaboradores realizar capacitaciones son disertantes externos o en plataformas de capacitación.
- Informar y detallar la manera de actuar en determinadas situaciones. Es necesario que los colaboradores tengan claro conocimiento acerca de lo que se requiere de ellos para brindar un buen servicio, por ejemplo, aspectos a tener en cuenta para realizar una buena publicación, como tomar una buena



foto, como realizar una campaña con influencer, etc. Comunicando estas consideraciones de manera correcta los colaboradores sabrán como actuar y realizar bien su trabajo, evitando las consultas recurrentes sobre estas cuestiones.

Control

- Medir resultados obtenidos y realizar reportes e informes a los clientes. Implementar documentos que respalden los resultados obtenidos permitirá a los equipos enfocarse en mejorar los resultados y sobre todo ayudar al cliente a comprender la necesidad de seguir contratando el servicio.
- Realizar feedback a los equipos sobre el trabajo realizado. Todo trabajo realizado merece tener su correspondiente feedback para poder mejorarlo, la incorporación de esta acción orientara a los colaboradores a mejorar su performance o bien a tener conocimiento si lo que realizan está correcto.
- Evaluar los resultados, concentrar los tiempos y esfuerzos de los equipos en lo que realmente genera beneficios. Se podría implementar reuniones de retroalimentación, que estén dedicadas a comunicar los resultados obtenidos, generar nuevas ideas, todo esto con la intención de trazar desafíos o acciones para alcanzar los objetivos en un próximo periodo y de esta manera terminar con la subestimación de los clientes sobre el servicio.
- Implementar encuestas de satisfacción del cliente, los mismos ayudaran a los equipos de la agencia a conocer la expectativa que tienen ellos sobre el servicio y abordar propuestas de mejora.

Conclusiones y recomendaciones

La empresa puede caracterizarse por tener una cultura bastante particular, razón por la que se pueden identificar ventajas y desventajas provenientes a su esencia y su manera de brindar sus servicios. Pese a lo comentado anteriormente, la agencia demuestra predisposición a implementar cambios y mejoras que repercutan de manera positiva en su cultura, estructura y organización.

Gran parte del presente trabajo está enfocado en diagnosticar y hallar las falencias que impiden brindar un servicio de calidad. Realizado el correspondiente análisis se puede decir que la empresa cuenta con procesos operativos y administrativos que pueden ser mejorados de manera tal que le permitan alcanzar niveles mas óptimos de efectividad y eficiencia en la prestación del servicio de gestión de redes sociales.

Resulta necesario fortalecer los procesos operativos, canales de comunicación, acceso a la información de los clientes y agilizar los circuitos de coordinación de tareas, así como también delimitar responsabilidades de la fuerza laboral de la empresa.

Se espera que la implementación de las mejoras propuestas conduzca a brindar un servicio con mayor eficiencia en la distribución de tareas, mejor comunicación entre



sus colaboradores, mejor productividad de tiempo y en consecuencia clientes satisfechos por el servicio.

Bibliografía

- Brunetta Hugo. (2019) La experiencia del cliente. Paidós Empresa
- Chase. Jacobs. Aquilano. Edición McGraw Hill. México. 2004. Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2000). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Ildelfonso Grande Esteban. (2005) Marketing de los servicios. 4° Ed. Esic Editorial.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2017) Fundamentos del Marketing. 13° ed. México D.F.: Pearson Educación
- Lee J. Krajewski y Larry P. Ritzman. Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. Edición Pearson Educación. México. 2000
- McDaniel, C. y Gates, R. (2016). Investigación de Mercados. Cenage Learning.
- Palmatier, R.W. (2017). Marketing Strategy. Palgrave.
- Pierre Eiglier, Eric Langeard. Servucción: El marketing de servicios
- Robbins y Coulter - "Administración", 10ª. Edición. Editorial Pearson, México 2010.
- THOMPSON, Arthur/ PETERAF, Margaret/ GAMBLE. John/STRICKLAND A.J., Administración Estrategica, Ed. Mc Graw Hill Education

Anexos

Anexo 1. Entrevista a la dueña de la empresa

Preguntas guías:

¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la organización?

¿Considera que la visión, misión y objetivos de la agencia se comunican de manera correcta? ¿Considera que los integrantes de la organización se encuentran comprometidos con los mismos?

¿Cuáles son los inconvenientes y/o problemas que dificultan el correcto desarrollo de las tareas para brindar un servicio eficiente?

¿Tiene conocimiento de la satisfacción o insatisfacción de los clientes en cuanto a la prestación del servicio de manejo de redes sociales?

¿En qué aspectos reconoce que debería mejorar la agencia MN para ser referentes del servicio de gestión de redes sociales?



Anexo 2. Entrevista a los colaboradores

¿Hace cuánto tiempo forma parte de la agencia?

Cuando empezó a formar parte de MN ¿Recibió instrucción y capacitación de las actividades que llevaría a cabo?

¿Ha recibido propuestas de estudios superiores y/o complementarios para mejorar su capacidad de trabajo?

¿Cómo es el trato y comunicación con sus compañeros y superiores de trabajo?

¿Considera que su trabajo es valorado correctamente, teniendo en cuenta su remuneración y tiempo dedicado a su trabajo?

Desde su perspectiva, ¿considera que cuenta con toda la información adecuada con respecto a los clientes para que la agencia brinde un servicio satisfactorio?

¿Cuáles son los inconvenientes y/o problemas que dificultan el correcto desarrollo de sus tareas?

¿Tiene conocimiento de la satisfacción o insatisfacción de los clientes en cuanto a las tareas que usted realiza?

De acuerdo a su perspectiva, ¿Cuáles son los motivos que generan demostraciones de insatisfacción en los clientes?

Cuando surgen inconvenientes en el desarrollo de sus funciones ¿intenta plantear alguna solución?

¿Qué sugerencias o recomendaciones podría proponer para que sus tareas se ejecuten sin inconvenientes?

En alguna oportunidad, ¿ha analizado y comparado su trabajo con el de una agencia de la competencia?

¿En qué aspectos reconoce que debería mejorar la agencia MN para ser referentes del servicio de gestión de redes sociales?

Anexo 3. Misión, visión y valores

Misión

Colaborar en el proceso de comunicación de nuestros clientes con sus clientes, para fortalecer su relación, aumentar su utilidad e impulsar su crecimiento.

Visión

Ser reconocidos en Jujuy y el NOA como la agencia de marketing con más clientes y que desarrolla proyectos con compromiso, innovación y calidad, entendiendo la razón de ser de cada cliente.

Valores

Voluntad: Hacer lo que sea necesario para alcanzar nuestros objetivos y los de nuestros clientes.

Autenticidad: Ser responsables de nuestras conductas y decir siempre la verdad sobre nuestros sentimientos, siendo sinceros y coherentes con uno mismo y con los demás.



Lealtad: es el desarrollo de un sentido de responsabilidad ante las personas y los grupos a los que pertenecemos.

Originalidad: Hacer las cosas por uno mismo y de la manera que se considere mejor, rompiendo paradigmas y no siguiendo parámetros preestablecidos a la hora de desempeñarnos laboralmente.

Entrevistas	Inconvenientes y/o problemas que dificultan el correcto desarrollo de sus tareas	Conocimiento de la satisfacción o insatisfacción de los clientes	Causas que generan demostraciones de insatisfacción en los clientes	Instrucción y capacitación de las tareas.
Project Manager	La falta de comunicación interna a veces perjudica algunas tareas. El delimitar la función y sobre todo las responsabilidades de cada uno de los integrantes es fundamental para que el proceso de trabajo se pueda optimizar y ser eficiente. La falta o el poco interés de clientes al brindar información correcta del contenido que se necesita.	No.	Lo que podría generar insatisfacción del cliente es la comunicación respecto de lo que se está transmitiendo, y algunas quejas de estética visual.	Muy bien dirigidas las instrucciones y la capacitación
Community manager 1	Por ser un poco desorganizado se me pasan detalles, pero estoy trabajando en ello.	De algunos clientes si. Luego a veces Sol es intermediaria y me comunica algo de los posts, y de otros clientes que no tengo esa información.	La falta de comunicación, no cumpliendo con los lapsos de tiempo para determinadas tareas, no subiendo publicaciones.	Sí, recibí instrucciones via Google Meet y WhatsApp
Community manager 2	Por momentos el desarrollo de mis otras actividades como estudios por ahí me dificulta desarrollarme. pero es cuestión de organización.	Reiteradas veces si he tomado conocimiento de satisfacciones e insatisfacciones.	Cuando en las publicaciones no comunican lo que realmente quiere mostrar la marca.	Si se me fue aclarado la tarea que se me indico hacer, por ahí una capacitación intensa no fue, más fue una explicación rápida.
Community manager 3	La falta de comunicación, es decir que no estemos enterados de lo que el cliente quiere. El cliente no sabe o no se le comunica nuestra manera de trabajar, eso también perjudica. Que el cliente no manifieste las cosas que no le gusta antes de realizar las publicaciones.	Solamente de algunos clientes, no sabemos si están satisfechos. En cuanto a insatisfacción generalmente si nos enteramos porque hay que hacer modificaciones o volver a hacer las cosas.	Por errores de ortografía, que las cosas no se hagan como ellos quieren. Cuestiones de estética de las placas o de la manera de comunicar. O porque las placas no se publiquen a tiempo.	Parcialmente, si recibí indicaciones, pero después en el desarrollo de las tareas también recibía ayuda de Sol.
Diseñador 1	La falta de organización fundamentalmente. Las peticiones urgentes, los olvidos y las indecisiones generan que trabajos que se pueden realizar con tiempo, anticipación y	En líneas generales si. En caso de no tener contacto directo con el cliente, Sol se encarga de hacerlo saber, sea para bien o para mal.	Yo creo que es más que nada la falta de conocimiento sobre el mundo del marketing digital y las expectativas puestas	Si. Se me explicó de mi trabajo central que consistiría en la producción de contenido junto a un CM y se me dijo que, según posibilidades y ofertas, podría



	prolijidad se vuelvan caóticos y se multipliquen los posibles errores.		en ello. Saber qué quiere el cliente para poder brindar nuestro servicio de la mejor manera posible es fundamental.	tener trabajos puntuales extras, como por ejemplo desarrollo de marcas o producción de piezas para imprenta.
Diseñador 2	El tiempo. Las tareas con urgencias condicionan en mi trabajo, ya que necesito del tiempo para poder recrear mis ideas y mantener un orden. Considero que las tareas enviadas a partir de las 18 hs. (que no fueron muchas) me dejan sin tiempo para hacer mis otras actividades.	Últimamente sí. Por la incorporación en los grupos de WhatsApp. Fue una solución eficaz en cuanto al gusto del cliente.	No tengo el feedback de todos los clientes, solo de algunos. Los motivos en cuanto al diseño, fue el uso de tipografías pequeñas o espacios muy en blanco. O el cambio de texto o de información.	Cuando empecé no recibí capacitación, la agencia recién empezaba a proyectarse y el instructivo fue dentro de todo básico. Al principio me costó adaptarme por el tiempo ya que para diseñar necesito del tiempo suficiente.
Audiovisual	El tiempo y la falta de organización. Tal vez otro problema es que algunas tareas se me asignan a último momento teniendo que reorganizar las actividades previstas personales o hasta atrasarme de otras tareas.	Muy poco, casi nada.	Que los clientes tampoco saben organizarse y el poco conocimiento que tienen al creer que las tareas se hacen de manera sencilla.	No realmente. Sí constante comunicación con la agencia.

Entrevistas	¿Ha recibido propuestas de estudios superiores y/o complementarios para mejorar su capacidad de trabajo?	¿Cómo es el trato y comunicación con sus compañeros y superiores de trabajo?	Desde su perspectiva, ¿considera que cuenta con toda la información adecuada con respecto a los clientes para que la agencia brinde un servicio satisfactorio?	¿Considera que su trabajo es valorado correctamente, teniendo en cuenta su remuneración y tiempo dedicado a su trabajo?
Project Manager	Si	Excelente. Me gusta la dinámica y la relación que se establece.	Si se tiene la información adecuada	Si estoy conforme.
Community manager 1	Si, ofrecieron en la agencia realizar algunos cursos adquiridos. Pero por mi parte me gusta invertir en	El trato es excelente, siempre me hicieron sentir cómodo. La comunicación va mejorando por los medios que utilizamos	No, pero cuando empezamos a generar el planner de comunicación muchas de esas dudas se aclaran.	Si, en la entrevista de trabajo con Sol, me cerró el importe y las funciones.



	capacitaciones para mejorar la gestión de redes sociales y creación de contenidos.	para lograr un trabajo más organizado.		
Community manager 2	Si, la Lic. nos comparte cursos, podcast que nos ayuda a tener más conocimientos.	Muy buena de ambas partes.	No, hay clientes que no aportan la información necesaria. Es un punto a mejorar.	Podría decir que si, para el trabajo tranquilo que realizamos, pero se entiende que podemos mejorar en un futuro.
Community manager 3	Si, Sol nos manda algunas veces videos, podcast o también nos comenta de actualizaciones.	Bueno, fluido.	No, muchas veces tenemos que consultar muchas cuestiones para realizar nuestras tareas. Eso perjudica.	Si considero que es valorado. Pero no sé si correctamente. La remuneración no contempla el tiempo empleado en la realización de las tareas, sino que es sobre el plan contratado por el cliente, eso no está aclarado. Muchas veces por cuestiones de organización o demoras entre el equipo y los clientes el tiempo que le dedico a las tareas escapan del horario acordado de trabajo.
Diseñador 1	No desde parte de Marketing Naranja. Pero a su vez tampoco creo que sea necesario.	Creo que el trato es muy bueno, tanto con mis pares como con mis superiores. Se da una dinámica de trabajo en la que somos todos iguales, unidos por el mismo objetivo, y eso creo que es muy importante.	Yo considero que sí. La empresa tiene muy presente las necesidades del cliente, pero quizás en algunos casos, por desconocimiento o falta de interés, es el mismo cliente quien no puede brindar las herramientas necesarias y puede ser una falencia desde la agencia no poder cambiar esta cuestión.	Creo que mi trabajo es valorado correctamente, quizás justo en un momento de readecuación mi tiempo dedicado ha incrementado, pero aún no se ha visto reflejado en la remuneración, pero no tengo dudas de que en caso de sentir que no es valorado correctamente se puede revisar.
Diseñador 2	No concretamente. Me gustaría perfeccionarme más, pero siento que no tengo tiempo.	El trato es muy amigable siempre con respeto. La comunicación es fundamental para que pueda desarrollar mi trabajo. Con sol algunas veces me cuesta, en cuanto a pedidos de urgencia o sobreentendidos.	Al principio no había un eje de comunicación que sea direccionado a mí. Siempre fueron las ideas consolidadas de los CM que dirigían lo que querían los clientes. Ahora conozco un poco más a cada cliente, pero no es suficiente.	Si siento que mi trabajo es valorado, es ese aspecto siento un cuidado y un trato considerado.



Audivisual	No realmente.	La comunicación es constante y todo el tiempo acompañan.	No realmente, creo que recibo un %70 pero es lo necesario para realizar la mayoría de las tareas.	Por el momento, en base a las tareas que recibo sí. Es cuestión de saber organizarse para que los tiempos no se excedan.
------------	---------------	--	---	--

Anexo 4. Análisis cualitativo

Codificación abierta

PROBLEMAS	CONOCIMIENTO SOBRE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES	CAUSAS QUE GENERAN INSATISFACCION A LOS CLIENTES	INSTRUCCION Y CAPACITACION SOBRE LAS TAREAS
Falta de comunicación entre los integrantes	No se tiene conocimiento	Lenguaje mal empleado en la comunicación por redes.	Si se comunicaron indicaciones básicas a seguir para realizar las tareas, mediante aplicación de video conferencia y WhatsApp.
Falta de delimitación de funciones y responsabilidades	Se tiene conocimiento parcial solo de los clientes con los que hay contacto directo.	Errores o desacuerdos sobre estética visual.	Una capacitación no se dio, solo una charla introductoria.
Poco interés de los clientes en brindar información	Nos enteramos solo de las situaciones de quejas o correcciones.	No subir a tiempo las publicaciones.	No recibí instrucciones, pero si estamos en comunicación constante con los integrantes del grupo para resolver dudas o consultas.
Poca atención a los detalles de lo que se comunica	Lo único que se conoce es si están de acuerdo o no con algunas propuestas.	Demora en los lapsos de tiempo para realizar las tareas.	
Desorganización en la asignación de las tareas en la plataforma		Errores de ortografía	
Actividades extralaborales.		Que las publicaciones se realicen sin tener en cuenta las indicaciones del cliente.	



Falta de comunicación con el cliente		Cambios de texto o de información en las publicaciones	
Falta de comunicación sobre la manera de trabajar con el cliente			
Peticiones urgentes, olvidos, indecisiones por parte del cliente			
Asignación de tareas después de las 18hs			
Poco tiempo o inmediatez para hacer las tareas.			
Poco conocimiento del cliente sobre el servicio por lo que creen que todo se hace de manera sencilla			
PROPUESTA DE CAPACITACIONES	RELACION ENTRE COMPAÑEROS	INFORMACION DE LOS CLIENTES	REMUNERACION
Si se ofrecieron hacer cursos	Excelente	Si se tiene la información adecuada	Si estoy conforme con la remuneración
Si se comparten cursos y podcast.	Muy buena	No se tiene la información adecuada, pero se resuelve a medida que se arma la planificación de contenido.	Se podría mejorar en un futuro.
Si se comparten videos, podcast o comentarios de actualizaciones de las aplicaciones.	Bueno, fluido.	No, hay clientes que no aportan la información necesaria.	La remuneración no contempla el tiempo empleado en la realización de las tareas, sino que es sobre el plan contratado por el cliente, eso no este aclarado.
No y no creo que sea necesario.	Amigable y con respeto	Por desconocimiento o falta de interés el cliente no puede brindar la información necesaria.	En un momento de readecuación de las tareas, el tiempo dedicado ha incrementado y eso no se ha visto reflejado en la remuneración.
No y siento que no tengo tiempo para capacitarme.	Constante comunicación	Conocer poco a los clientes dificulta acceder a la información que se necesita.	



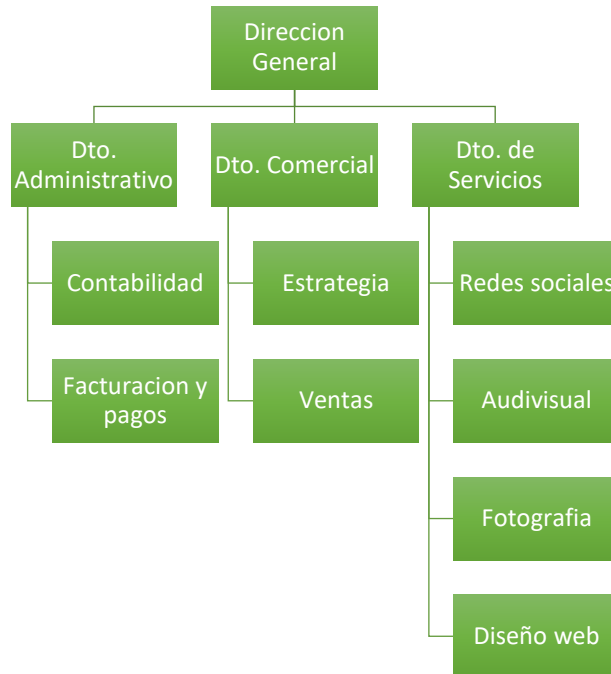
	De mucho acompañamiento	No totalmente	
--	-------------------------	---------------	--

Codificación axial

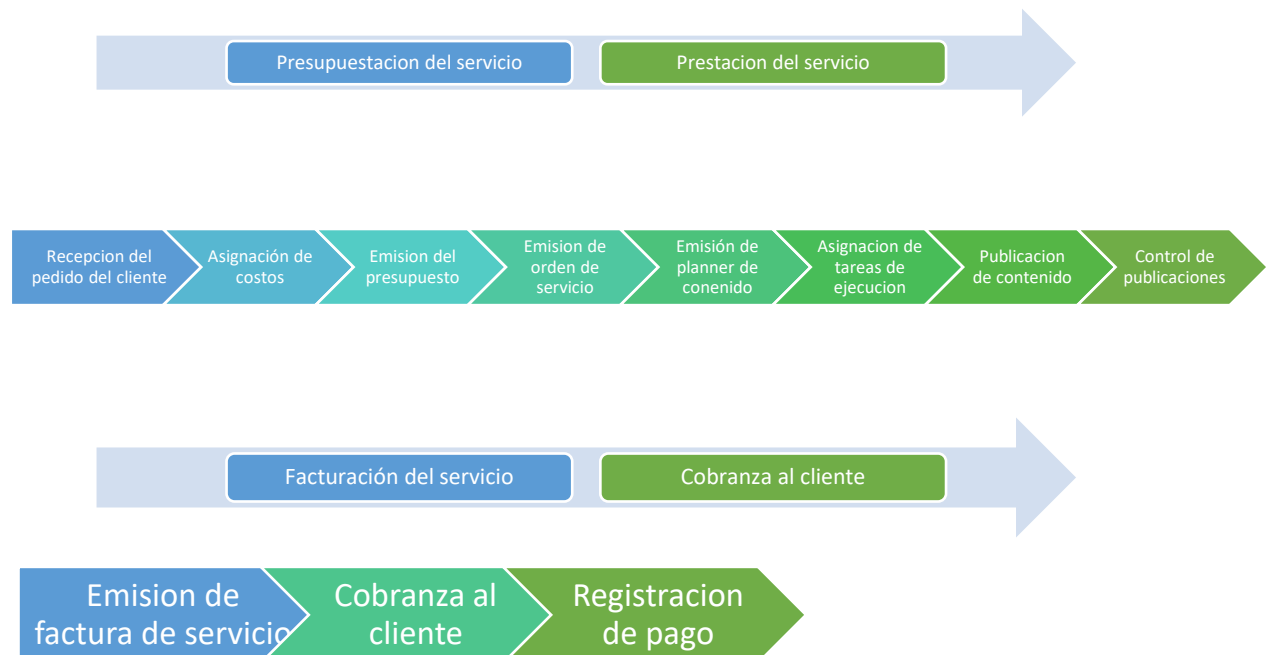
ASPECTOS A MEJORAR
Definición de funciones y procesos
Acceso a la información del cliente
Comunicación entre integrantes
Capacitaciones para mejorar el servicio
Carga laboral de los colaboradores
Comunicación del servicio al cliente
Evaluación de remuneración
Medición y control de resultados
Retroalimentación y feedback de servicio

Anexo 5. Organigrama

En función al relevamiento expuesto anteriormente, se diseñó un bosquejo de organigrama de la organización. El mismo incorpora diferentes áreas que permitirán delegar las tareas de la dueña y de esta manera ella pueda enfocarse en realizar tareas directivas.



Anexo 6. Fragmentación de proceso del servicio gestión de redes sociales





Anexo 7. Funciones y tareas de los colaboradores involucrados en el servicio de manejo de redes sociales

Funciones de community manager

- Realización de calendario de publicaciones de redes sociales.
- Generar comunicación digital con la comunidad de cada marca.
- Monitorizar a la competencia de cada marca.
- Cumplir con los objetivos de marketing digital establecidos.
- Identificar a los influencers y líderes de opinión del sector para establecer relaciones con ellos.
- Monitorizar los indicadores y kpis.

Tareas:

- Armar planner mensual de contenido para redes sociales teniendo en cuenta objetivos y estrategias establecidas.
- Crear contenido adaptable y personalizado para cada marca, que involucra establecer indicaciones de diseño y redacción de descripción de cada publicación.
- Identificar fechas importantes y festivas para cada marca.
- Solicitar o consultar al cliente la información necesaria para crear el contenido de las publicaciones
- Proponer a los clientes ideas de campaña de venta, tráfico y contenido.
- Agendar las indicaciones de diseño en la plataforma asana y asignarlas al diseñador.
- Descargar las placas diseñadas del correo electrónico, corroborar si están correctas o por defecto comunicar modificaciones o correcciones.
- Programar y/o publicar las placas diseñadas.
- Responder mensajes de las redes sociales.
- Atender las peticiones o solicitudes de los clientes y gestionarlas.
- Establecer relaciones con la comunidad de cada marca, clientes y usuarios, realizando dinámicas con interacción, estrategias de tráfico, sorteos, concursos, juegos.
- Solicitar gestiones de contenido audiovisual y fotográfico.
- Configurar o actualizar características de las redes sociales, fotos de perfil, fotos de portada, respuesta inmediata, historias destacadas, etc.
- Analizar la actividad de los principales competidores de la marca, observando qué estrategias aplican, contenido que publican, nivel de interacción, nivel de reputación, cómo es su comunidad.
- Entablar relación con influencers, coordinar acciones a realizar priorizando objetivos.
- Observar opiniones de las marcas, comentarios positivos, negativos o neutros.
- Medir la tasa de engagement, el crecimiento de la comunidad, el alcance, el total de interacciones, la tasa de conversión.



Diseñador Gráfico

- Crear identidad visual de las marcas.
- Hacer uso de fotografías, herramientas de diseño asistido por computadora (CAD) y de diversos programas con el fin de crear imágenes y gráficos que sean estéticamente agradables
- Identificar necesidades, preferencias y entender las aspiraciones en cuanto a los elementos de diseño asignadas por el equipo de trabajo
- Utilizar bancos de fotos, ilustraciones existentes y guías tipográficas.
- Coordinar todos los aspectos de la producción de materiales impresos, audiovisuales o electrónicos, tales como placas en diferentes tamaños, newsletter, carteles para locales, etc.
- Atender y colaborar con las dudas y consultas referentes a los diseños de los miembros del equipo de trabajo o clientes.
- Estar al corriente en lo relativo a tendencias en diseño y a las tecnologías vinculadas con producción y publicación.

Tareas

- Presentar propuestas de identidad visual de las marcas y hacer los cambios necesarios.
- Emplear herramientas de diseño asistido por computadora (CAD) para crear imágenes, diseños y gráficos.
- Estar pendiente de las tareas asignadas en la plataforma Asana para conocer las necesidades del equipo y clientes.
- Utilizar bancos de imágenes.
- Producir materiales impresos y digitales.
- Enviar los diseños producidos por correo electrónico a quien corresponda.
- Realizar las modificaciones o correcciones necesarias atendiendo las sugerencias del equipo o los clientes.
- Elaborar y coordinar los elementos visuales a ser utilizados en contenido audiovisual.