

**“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA AUDITORIA DE SERVICIO AL
CLIENTE, DE LA EMPRESA PASTAS GAVASSA & CO LTDA”**

JUAN GABRIEL PABA PRADA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA AUDITORIA DE SERVICIO AL
CLIENTE, DE LA EMPRESA PASTAS GAVASSA & CO LTDA”**

JUAN GABRIEL PABA PRADA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Director

NESTOR RAUL ORTIZ PIMIENTO

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

**A mis padres Julio Cesar y Esther
por todo su apoyo y comprensión y enseñanzas.**

**A mis hermanos Carlos, Lucho y Claudia
por su inmensa colaboración.**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y hermanos por las enseñanzas que me han dado durante mi vida. Por el apoyo y comprensión recibida para alcanzar este logro.

A la Universidad Industrial de Santander, especialmente a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, por contribuir activamente en mi formación académica y personal

De igual forma agradezco de una manera muy especial al Doctor Jorge Gavassa, Gerente General de PASTAS GAVASSA & CO LTDA, al Ingeniero Juan Carlos Villamizar, Administrador y a todo el grupo de trabajo de la empresa por su apoyo y colaboración en la realización de este proyecto.

Al Ingeniero Néstor Raúl Ortiz, director de este proyecto y profesor de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por sus aportes, respaldo y colaboración oportuna.

A todos mis profesores, compañeros y amigos que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este logro. En especial a la Ingeniera Diana Carolina Jaimes, Ingeniera Viviana Gómez Sanmiguel, a la Ingeniera Paola Jaimes Rodríguez y al ingeniero Fabio Muñoz.

TITULO

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE, DE LA EMPRESA PASTAS GAVASSA & CO LTDA.*

AUTOR

JUAN GABRIEL PABA PRADA**

PALABRAS CLAVES

Calidad del servicio: forma de satisfacer de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato.

Servicio al cliente: conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Auditoria del servicio: metodología mediante la cual una empresa obtiene de forma sistemática y permanente los índices de satisfacción de sus clientes.

DESCRIPCIÓN

La auditoria fue utilizada con el propósito de mejorar la calidad del servicio de la empresa alimenticia pastas Gavassa, y así lograr el posicionamiento deseado de ser la primera fábrica de pastas alimenticias del país, reconocida por su excelente calidad y servicio al cliente a nivel nacional. Los objetivos trazados fueron la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, definir metodología para obtener los índices de satisfacción del cliente, implementar el modelo de auditoria en Santander, evaluar el servicio prestado y recomendar mejoras.

La metodología llevada fue: Conocimiento de la organización, Planeación de la auditoria, definición del servicio a auditar, descripción y análisis de los ciclos de servicio que se desglosaron en flujogramas para obtener los "Momentos de verdad" y de ellos obtener las características de calidad en cada punto de contacto y los conceptos a evaluar y así diseñar la auditoria, dirigidas a evaluar el servicio en cuanto amabilidad, rapidez en servicio, destreza en la atención dada, producto e imagen.

Los resultados generados por la auditoria detectaron las fortalezas y debilidades presentes en los procesos que involucra el servicio al cliente, teniendo como mayor debilidad el nivel de contacto de los clientes con la empresa. Se presenta como propuesta un plan de mejoramiento enfocado a la corrección de las debilidades encontradas y el afianzamiento de otros aspectos que se clasificaron como fortalezas. Se concluyo que a pesar de que la empresa se encuentra en un nivel bueno, se hace necesario mejorar en todos los aspectos para que la empresa asegure la permanencia en el mercado y se ubique en un nivel excelente. Se recomienda la aplicación de la auditoria anualmente.

* Proyecto de grado

** Facultad de ingenierías físico – mecánicas; Programa: Ingeniería Industrial; Director: Ingeniero Néstor Ortiz

TITLE

DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE AUDIT ON COSTUMER SERVICE AT PASTAS GAVASSA & CO LTDA COMPANY*.

AUTHOR

JUAN GABRIEL PABA PRADA**

KEY WORDS

Service quality: it's a way to satisfy in accordance with the requirements of each client, the different necessities that they have and the reason for which the contract has made with us.

Costumer service: set of interrelated activities that offer a provider in order that the client obtains the product at the right place and moment and makes sure a correct use the same one.

Service audit: methodology of which a company obtains in a systematic and permanent way the indices of satisfaction of the clients.

DESCRIPTION

The audit was used in order to improve the quality of the service of the nutritional company Pastas Gavassa, and thus to obtain the wished positioning of being the first nutritional pasta factory of the country, recognized by the excellent quality and costumer service in a national level. The objectives raised were the identification of the necessities and expectations of the client, the definition of the methodology in order to obtain the satisfaction indices of the client, the implementation of the audit model in Santander, the evaluation of the offered service and the recommendations of improvements.

The methodology used was: Knowledge of the organization, planning of the audit, definition of the service to audit, description and analysis of the cycles of service which were isolated in flowchart to obtain the "Truth Moments" and from them obtain the characteristics of quality in each contact point and the concepts to evaluate in order to design the audit, focussed in the evaluation of the service as amiability, quickness, skill in the given attention, product and image.

The results generated by the audit detected the present strengths and weaknesses in the processes that involve the costumer service, having like greater weakness the level of contact of the clients with the company. A plan of improvement focused to the correction of the found weaknesses and the fortification of other aspects classified like strengths it is presented like proposal. In conclusion is that although the company is in a good level, it becomes necessary to improve in all the aspects so that the company

* Degree project

** Faculty of engineering's physical - mechanical; Program: Industrial Engineering; project manager: Engineer Néstor Ortiz

assures the permanence in the market and the location in an excellent level. The application of the audit is recommended annually.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. MARCO TEORICO	3
1.1. SERVICIO AL CLIENTE	4
1.2. LA AUDITORIA DEL SERVICIO	5
1.2.1. ELEMENTOS DE LA AUDITORIA	5
1.3. CONCEPTOS BÁSICOS.	6
1.3.1. MOMENTO DE VERDAD	6
1.3.2. LLUVIA DE IDEAS	7
1.3.3. DIAGRAMA DE FLUJO.	7
1.3.4. DIAGRAMA PARETO.	9
1.3.5. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	9
1.3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	10
1.3.7. ÍNDICES DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	10
1.3.7.1. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	10
1.3.7.2. ÍNDICE REAL.	11
1.3.7.3. ÍNDICE PERCEPTIVO.	11
1.3.7.4. ÍNDICE ESPECIFICO.	11
1.3.7.4.1. ÍNDICES RELATIVOS CON ASPECTOS COMERCIALES.	11
1.3.7.4.2. ÍNDICES RELATIVOS CON LOS PRODUCTOS.	11
1.3.7.4.3. ÍNDICES RELATIVOS A LOS PROCESOS INTERNOS.	12
1.3.7.4.4. ÍNDICES RELATIVOS CON EL TALENTO HUMANO.	12
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO	13
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.2. JUSTIFICACIÓN	13
2.3. ALCANCE – LIMITACIONES	14

2.4. OBJETIVOS	14
2.4.1. OBJETIVOS GENERALES	14
2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL	15
3.1. RESEÑA HISTÓRICA	15
3.2. MISIÓN	15
3.3. VISIÓN	16
3.4. VENTAJAS COMPETITIVAS	16
3.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	17
3.6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	17
3.7. FILOSOFIA DE LA EMPRESA	19
3.8. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	19
3.8.1 LÍNEA DE PASTA LARGA	19
3.8.2 LÍNEA DE PASTA CORTA	20
3.9. MATRIZ DOFA	22
3.9.1. DEBILIDADES	22
3.9.2. OPORTUNIDADES	23
3.9.3. FORTALEZAS	23
3.9.4. AMENAZAS	24
3.10 MERCADO	24
3.11. PARTICIPACION EN EL MERCADO	24
3.12. DISTRIBUCION DELOS PRODUCTOS	24
3.12.1. ZONAS DE DISTRIBUCION	25
4. PLANEACION DE LA AUDITORIA DEL SERVICIO	27
4.1 ANÁLISIS DE LOS CICLOS DE SERVICIO	32
4.1.1. CICLO DE SERVICIO	32
4.1.2 REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CICLO DE SERVICIO	36
4.1.3. ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS.	41
4.1.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD EN CADA ACTIVIDAD	41

4.1.3.2. ESQUEMA CAUSA EFECTO PARA CADA PUNTO DE CONTACTO	45
4.1.4. CONCEPTOS POR EVALUAR DEL CICLO DE SERVICIO.	53
4.2. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICION.	53
4.2.1. DESARROLLO DE HERRAMIENTA DE MEDICIÓN.	54
4.2.2. CODIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	54
4.2.3. DETERMINACIÓN DEL MÉTODO PARA RECOLECTAR DATOS.	55
4.3. DISEÑO DE LA MUESTRA	55
4.3.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META	55
4.3.2 DETERMINACIÓN DEL MARCO DE LA MUESTRA	56
4.3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA	57
4.3.4. SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO	60
5. TRABAJO DE CAMPO	61
5.1. PLAN DE TRABAJO DE CAMPO	61
5.2. PRUEBA PILOTO.	61
5.3. REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.	62
6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	63
6.1. DEFINICIÓN DE ÍNDICES DE SATISFACCIÓN.	63
6.2. ANÁLISIS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS POR PREGUNTA	64
6.3. MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN.	105
6.4. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN POR PREGUNTA.	110
7. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO	115
8. CONCLUSIONES	124
9. RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFIA	129
ANEXOS	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Referencias de cada uno de los productos	21
Tabla 2. Cronograma de trabajo de campo	62
Tabla 3. Matriz de Niveles de Satisfacción.	107
Tabla 4. Matriz de Niveles de Satisfacción.	109

LISTA DE FIGURAS

Figura # 1. Simbología diagrama de flujo	8
Figura # 2. Diagrama causa-efecto	9
Figura # 3. Estructura administrativa	18
Figura # 4. Portafolio de productos de la empresa	19
Figura # 5. Referencias de venta del spaghetti grueso y del fideo	21
Figura # 6. El ciclo del servicio	33
Figura # 7. El triangulo del servicio	34
Figura # 8. Diagrama de flujo para hacer un pedido si el vendedor va tomárselo	36
Figura # 9. Diagrama de flujo si el vendedor va a venderle directamente	37
Figura # 10. Diagrama de flujo para hacer un pedido si el cliente llama o va a la empresa	38
Figura # 11. Diagrama de flujo para el proceso de despacho del producto.	39
Figura # 12. Diagrama de flujo de una consulta o solicitud de algún servicio a la empresa	40
Figura # 13. Diagrama causa efecto	41
Figura # 14. Portafolio de productos	64
Figura # 15. El vendedor es el mismo que le entrega el pedido	65
Figura # 16. Frecuencia de visita del vendedor de Gavassa zona AMB	66
Figura # 17. Frecuencia de visita del vendedor de Gavassa zona viajera	67
Figura # 18. Frecuencia que le gustaría que lo visitara el vendedor de Gavassa AMB	68
Figura # 19. Frecuencia que le gustaría que lo visitara el vendedor de Gavassa viajera	69
Figura # 20. Presentación personal del vendedor	70
Figura # 21. El vendedor le soluciona inquietudes o problemas	71
Figura # 22. Trabajo del vendedor	72

Figura # 23. Lo visita la mercaderista	73
Figura # 24. Con que frecuencia lo visita la mercaderista	74
Figura # 25. Con que frecuencia le gustaría que lo visitara la mercaderista	75
Figura # 26. Presentación personal de la mercaderista	76
Figura # 27. Trabajo de la mercaderista	77
Figura # 28. Conoce a la jefe de mercaderista	78
Figura # 29. Como es la presentación personal de la jefe de mercaderista	79
Figura # 30. Solución de dudas por parte de la jefe de mercaderistas	80
Figura # 31. Auxiliares de venta	81
Figura # 32. Conoce al jefe de ventas y mercadeo	82
Figura # 33. Le soluciona dudas o problemas la jefe de ventas y mercadeo	83
Figura # 34. Conoce al administrador	84
Figura # 35. Le soluciona dudas o problemas el administrador	85
Figura # 36. Que medio utiliza cuando se comunica con la empresa	86
Figura # 37. Cuando se comunica con la empresa quien lo atiende	87
Figura # 38. Cuando se comunica con la empresa la atención	88
Figura # 39. Cuando se comunica con la empresa le dan solución a su problema.	89
Figura # 40. La información que recibe por parte de la empresa	90
Figura # 41. Con la solución dada a su problema queda	91
Figura # 42. Cobrador.	92
Figura # 43. Los pedidos se los entregan a tiempo	93
Figura # 44. Le entregan lo que pidió	94
Figura # 45. Con que frecuencia no le llega lo que pidió.	95
Figura # 46. Le realizan cambios cuando tiene productos defectuosos	96
Figura # 47. Cuando tiene cambios cuanto tiempo demora en hacerse esos cambios	97
Figura # 48. En general la calidad de nuestros productos es	98
Figura # 49. En cual o cuales de nuestros productos la calidad no es buena	99

Figura # 50. La mercancía llega en un estado	100
Figura # 51. Empaque	101
Figura # 52. En que podría Gavassa apoyarlo a usted para que su volumen de ventas aumente.	102
Figura # 53. En general con el servicio que le presta pastas Gavassa queda	104
Figura # 54. Índice de satisfacción con la presentación personal	110
Figura # 55. Índice de satisfacción en las relaciones interpersonales	111
Figura # 56. Índice de satisfacción en la solución de problemas, dudas e inquietudes	112
Figura # 57. Índice de satisfacción en el trabajo realizado	113
Figura # 58. Índice de satisfacción en la puntualidad	114

LISTA DE ANEXOS

Anexo # 1. Encuesta de Auditoria.	131
Anexo # 2. Rutas de las Mercaderistas.	134
Anexo # 3. Planilla de control de visitas de la Jefe de mercaderistas.	143
Anexo # 4. Documento en Excel para procesar la información.	144
Anexo # 5. Documento en Excel para Graficar los resultados	145
Anexo # 6. Mapa de la Zonas visitadas para la Auditoria	146
Anexo # 7. Fotos de actividades realizadas por la empresa hacia los clientes	147

INTRODUCCION

El marcado giro de la economía global, generado en la última década, se ha caracterizado por un marcado énfasis en el servicio al cliente. Esto como consecuencia de que los sistemas productivos deben dar respuesta, en el tiempo más breve posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las cuales son cada vez más diversas e individualizadas. Todo lo anterior con vista a garantizar la competitividad necesaria que les permita a las organizaciones permanecer en el mercado.

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque logístico, ya que obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites de las organizaciones y requiere de integrar todo el sistema logístico como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el producto o servicio.

“Pastas Gavassa & Co. Ltda.” ha decidido adoptar esta filosofía de servicio, con el fin de asumir un compromiso continuo de mejoramiento que lleve a la organización a ser reconocida por su invaluable valor agregado al cliente. Como primera etapa a tan importante proceso, se desarrollo un proceso de auditoria del servicio al cliente, que evaluó aspectos relevantes que caracterizan el contacto del mismo con la empresa de acuerdo a las características y necesidades del mismo. (Mayoristas, tiendas, supermercados, entre otros.). El alcance de la auditoria incluyo todas las áreas de venta que la empresa cubre a través de la zona de Bucaramanga (Bucaramanga y su área metropolitana, Chiquinquirá, La Belleza, Florián, Jesús Maria, Saboya, San Gil, Charala, Socorro, Barbosa, Vélez, Puente Nacional, Santana, Vado real, Oiba, Suaita, Mogotes, Barranca, San

Vicente, Zapatoca, San Pablo, Puerto Wilches, Yondo, Guaca, San Andrés, Cerrito, Concepción, Molagavita, Capitanejo, Málaga, Cimitarra, La Dorada, Landazuri, Pamplona, Silos, Babega, Chitaga, Chinacota, Rionegro, Playón, La Esperanza, Pedregosa, San Alberto, San Martín, San Rafael, Ocaña y Aguachica.)

Los resultados generados de la auditoria se utilizaron como la base para la evaluación de todo el proceso del servicio al cliente, detectando las fortalezas y debilidades presenten en los procesos que involucra el mismo. Además se presenta como propuesta un plan de mejoramiento enfocado a la corrección de las debilidades encontradas y el afianzamiento de esos aspectos que se clasificaron como fortalezas.

1. MARCO TEORICO

Actualmente las organizaciones desarrollan sus productos y servicios en base a las necesidades de sus clientes o consumidores, son ellos quienes definen en gran medida las especificaciones de los productos finales y tienen a la vez la capacidad de comprar y elegir la oferta que supla sus propios requerimientos.

El cliente quiere que se le conozca y se le escuche, que exista un proceso de retroalimentación de acuerdo a sus experiencias, busca una práctica positiva y personalizada cada vez que interactúan con la empresa, es decir: busca conseguir una ganancia adicional al cumplimiento de sus necesidades que puede ir hasta la predicción de las mismas; incluyendo aquellas que se generen aun después de satisfacer las básicas.

Se les debe escuchar, conocer y diseñar productos y/o servicios adecuados a sus necesidades, ya que así se consigue una diferenciación de la empresa con la competencia y vencer en la batalla por la competitividad.

Para conseguirlo, la empresa necesita evolucionar en su filosofía y en las herramientas para conseguirlo; por tanto, todas las personas que la integran, han de trabajar en función de la generación de aportes significativos para la concepción del valor al cliente en cada uno de los procesos que conforman el ciclo de producción del bien o servicio.

Conocer más a los clientes y sus necesidades permite a las organizaciones generar un proceso de mejoramiento continuo, de acuerdo a las necesidades del mercado que debe tener en cuenta no solo los compradores como tal, si no además, las especificaciones requeridas por los consumidores finales.

1.1. Servicio al cliente.

El servicio al cliente puede definirse como: “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”¹.

El servicio al cliente es una herramienta donde se debe tener en cuenta:

1. Que servicio se ofrecerán.
2. Que nivel de servicio se debe ofrecer.

Ya se conoce que servicio requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y la calidad que ellos desean.

3. Cual es la mejor forma de ofrecer los servicios.

Hoy en día la finalidad de una empresa es el cliente, por esto toda empresa debe en cuenta a las personas que entran en contacto con el cliente ya que estas, proyectan actitudes que afectan a éste, el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconscientemente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Por esto la motivación al trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos11>

Solo dos actitudes:

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple, por lo anterior se hace necesario estar escuchando al cliente, para ver como este no esta viendo y evaluando en todo momento, la mejor forma de investigarlo y ponerlo en practica es por medio de la auditoria.

1.2. LA AUDITORIA DEL SERVICIO

La **Auditoria del Servicio al Cliente** se entiende como la metodología mediante la cual una empresa obtiene de forma sistemática y permanente los índices de satisfacción de sus clientes, con la calidad del servicio que se reciben.

1.2.1. ELEMENTOS DE LA AUDITORIA

La auditoria del servicio debe cumplir con:

- El conocimiento claro de los clientes objetivos.
- Identificación clara de los Servicios a auditar.
- Establecimiento de los estándares de calidad.
- Definición de una metodología para obtener los índices de satisfacción de los clientes.
- Debe ser una auditoria continua para que se ataquen los problemas detectados.

- Los resultados de la auditoria deben ser divulgados por toda la empresa para que cada uno de los funcionarios se identifiquen con sus fortalezas y sus debilidades para mejorarlas cada día más al servicio ofrecido.

Aspectos a evaluar en la auditoria del servicio.

- Amabilidad del factor humano de la empresa.
- Presentación del factor humano de la empresa.
- Presentación del producto.
- Grado de capacitación de los trabajadores y nivel de conocimiento necesario para prestar adecuadamente los servicios a los clientes.
- Credibilidad que posee la empresa.
- Capacidad que tiene la empresa para responder oportunamente a las solicitudes de sus clientes.
- Capacidad que tiene la empresa para mantener informado a sus clientes.
- Calidad del producto
- Presentación física del producto.
- Conformidad en las especificaciones del producto.
- Rapidez en la entrega del producto.

1.3. Conceptos básicos.

Para desarrollar la metodología de la auditoria del servicio, es necesario tener claro algunos conceptos que nos ayudara a la realización de este proyecto.

1.3.1. Momento de verdad

"Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio. Indicaba que cada uno de esos instantes

ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla".

Carlzon

1.3.2. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica en grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado de forma participativa y asegurando el mayor número de ideas posibles sobre un tema específico.

La lluvia de ideas nos permite:

- Facilita la identificación de los momentos de verdad
- Plantear y resolver los problemas existentes
- Plantear posibles causas
- Plantear soluciones alternativas
- Desarrollar la creatividad
- La participación de las personas involucradas en el ciclo de servicio.
- Facilitar el análisis en grupo de los resultados del trabajo de campo de la auditoría.

1.3.3. Diagrama de flujo.


Un Diagrama de Flujo representa la esquematización gráfica de las actividades que conforman un ciclo de servicio, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema.

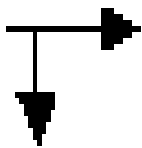
Su importancia reside en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este


Así mismo, el diagrama de flujo tiene como fin en esta auditoria ayudar al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar el ciclo de servicio, con el fin de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración y de posibles mejoras.

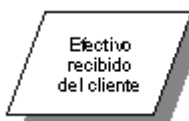
Simbología de elaboración de diagramas de flujo de uso generalizado

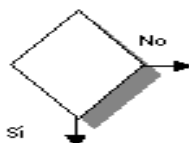
Figura 1. Simbología Diagrama de Flujo

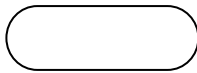
 **Proceso:** cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.

 **Líneas de Flujo:** líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.

 **Conector:** salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.

 **Entrada / Salida:** utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.

 **Decisión:** indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.



Inicio o Fin del ciclo de servicio.

1.3.4. Diagrama Pareto.

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por medio de barras sencillas verticales después de haber reunido los datos para calificar las causas. El objetivo de estos diagramas en la auditoria es identificar con mayor facilidad la calidad de los servicios que presta pastas Gavassa y Co Ltda.

1.3.5. Diagrama Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de espina de pescado y se utiliza para realizar diagnósticos de un procedimiento y también para solucionar la causa del problema

El objetivo de este diagrama es facilitar el análisis del ciclo de servicio y facilita los conceptos por evaluar en la auditoria.

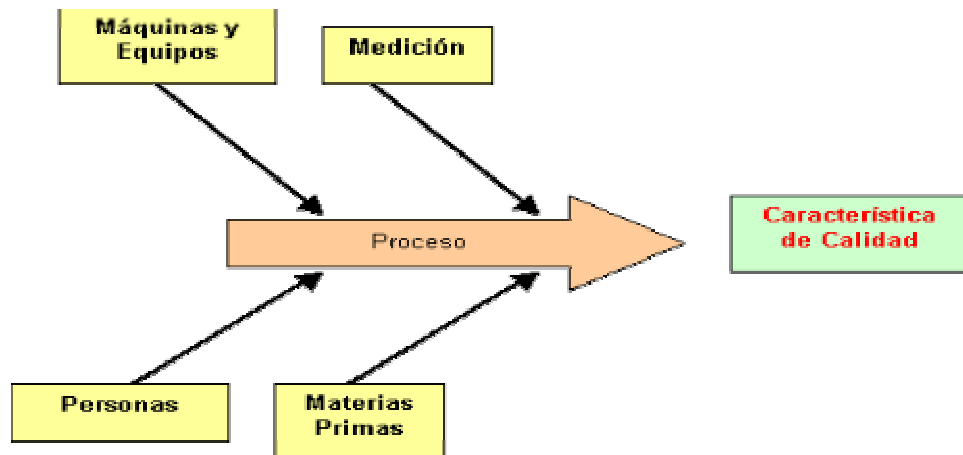


Figura 2. Diagrama Causa-Efecto

1.3.6. Población y Muestra

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en la auditoria, cuando seleccionamos algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, nos referimos a este grupo de elementos como muestra. Por supuesto, esperamos que lo que averiguamos en la muestra sea cierto para la población en su conjunto.

En este caso la población es la totalidad de los clientes que maneja la sucursal de Bucaramanga y la muestra es el grupo que ha sido seleccionado para realizarle una encuesta de auditoria.

1.3.7. Índices de Evaluación de la Calidad del Servicio

Para llevar a cabo la auditoria del servicio es necesario tener claro el significado de índices. Que son el resultado de medir la satisfacción o insatisfacción del cliente frente a un hecho.

1.3.7.1. Índice de Satisfacción al Cliente

Es el parámetro de calificación de la calidad del servicio que ofrece una organización a sus clientes.

1.3.7.2. Índice Real.

“Es la calificación que hace un cliente sobre índices objetivos del servicio, es real porque se basa en hecho cuantificables, ejemplo: tiempo de entrega, despachos, etc.”²

1.3.7.3. Índice Perceptivo.

“Es aquel que define al cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe. Este es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización. Ejemplo: amabilidad, atención, etc.”³

1.3.7.4. Índice Específico.

Son los atributos más importantes para el cliente. Se pueden clasificar en:

1.3.7.4.1. Índices Relativos con Aspectos Comerciales.

Es la satisfacción del cliente con relación a los servicios de ventas, la atención de reclamos, información recibida.

1.3.7.4.2. Índices Relativos con los Productos.

Mide la satisfacción del cliente con respecto a la característica de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

1.3.7.4.3. Índices Relativos a los Procesos Internos.

².SERNA GOMEZ, Humberto. servicio al cliente, 3R Editores 1999

³ SERNA GOMEZ, Humberto. servicio al cliente, 3R Editores 1999

Definen la satisfacción del cliente en relación a las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención. Ejemplo: despachos, cobros, solución de reclamos.

1.3.7.4.4. Índices relativos con el talento humano.

Es el concepto que tiene el cliente externo respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente interno, ejemplo: nivel educativo, conocimiento del producto, capacidad de accesoria.

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización de los mercados con todos los niveles comerciales ha generado la necesidad de crear estrategias eficientes que garanticen la absorción de los mercados meta.

Actualmente la empresa no cuenta con estrategias específicas para la retroalimentación de las necesidades de sus clientes, por lo tanto, aunque se encuentra en la capacidad de ofrecer un servicio acorde a los requisitos del mercado no cuenta con las herramientas suficientes para direccionar sus capacidades de forma eficiente en el mercado.

La carencia de un sistema eficiente de servicio al cliente esta generando sobre costos en el proceso de facturación, demoras en las entregas de pedido y molestias con el cliente.

2.2. JUSTIFICACIÓN

La empresa después de 113 años de haber sido fundada, no maneja ningún tipo de control hacia las inquietudes de sus clientes.

La auditoria del servicio al cliente es una excelente oportunidad para mirar como se esta prestando el servicio, como lo están viendo desde afuera; medir el desempeño a cada uno de los empleados que hacen parte de la cadena del servicio.

A través de un programa de auditoria se aprenden cosas de la empresa, de su grupo de trabajo y de su competencia. Se puede mirar claramente cuales son sus ventajas o sus desventajas con la competencia para poder actuar ya que en el servicio es donde básicamente se puede establecer la diferencia.

2.3. ALCANCE – LIMITACIONES

El diseño e implementación de la auditoria se realizara para todo el mercado actual que tiene la empresa, de las diferentes líneas de productos, en el departamento de Santander.

Las limitaciones de la práctica se pueden dar por la disponibilidad de recursos económicos que la empresa destine a la aplicación de las mejoras propuestas.

2.4. OBJETIVOS

2.4.1. OBJETIVOS GENERALES

Diseñar la Auditoria del Servicio al cliente en Pastas GAVASSA & CO LTDA.

2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las necesidades y expectativas del cliente respecto a la calidad del servicio.
- Definir una metodología para obtener los índices de satisfacción al cliente
- Diseñar la Auditoria del Servicio en Pastas Gavassa.
- Implementar la auditoria del servicio.
- Recomendar mejoras para contribuir al nivel de calidad del servicio al cliente.

3. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

La empresa manufacturera de pastas alimenticias GAVASSA CO & LTDA fue fundada en 1891 por el señor QUINTILIO GAVASSA MIVELLI, Siendo la primera fábrica de pastas alimenticias en el país, iniciando labores como una pequeña empresa, con maquinaria poco tecnificada y procesos no definidos.

Se radicó inicialmente en Pamplona, y varios años después en 1953 se trasladó a Bucaramanga, donde se construyó la fábrica en la calle 21 N12-61 con maquinaria especial de producción de pastas alimenticias y procesos perfectamente definidos donde actualmente realiza su proceso productivo. A GAVASSA & CO LTDA en el año 1998 le fue otorgado el premio a la calidad y tradición luego de un análisis realizado por la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, entre todas las industrias manufactureras y de servicios en esta ciudad; es así como debido a su calidad, sabor, precio, y buen servicio prestado a sus clientes, se encuentra en el primer lugar en ventas en Santander y espera lograr en los próximos años una buena posición a nivel nacional frente a nuevos y fuertes competidores.

3.2. MISIÓN

GAVASSA & CO LTDA., tiene la misión de, “Ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de pastas alimenticias para ofrecer productos de excelente calidad que le permitan satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente, manteniendo su liderazgo a nivel regional y nacional. Así mismo garantizar la solidez, productividad y rentabilidad que aseguren su competitividad y

cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con sus empleados, accionistas, proveedores, clientes y comunidad en general”⁴.

3.3. VISIÓN

La empresa GAVASSA & CO LTDA tiene como visión, “Ser la primera fábrica de pastas alimenticias del país en cuanto a su producción y comercialización. Líderes en el conocimiento y manejo de sus productos, manteniendo su excelente calidad a lo largo del tiempo; distinguiéndose además por gran eficiencia y eficacia en todos los procesos, consolidándola siempre en primeros lugares gracias al reconocimiento y aceptación del pueblo colombiano y a la gran tradición conservada durante varias generaciones”⁵.

3.4. VENTAJAS COMPETITIVAS

- GAVASSA & CIA. Participa con el 90% del mercado regional.
- Se manejan Precios competitivos.
- Se enfoca en garantizar la Calidad en cada uno de los productos.
- Garantizar la lealtad del Consumidor.
- Presencia en el mercado desde hace 113 años, lo que garantiza experiencia.
- Se escoge cuidadosamente cada uno de los proveedores, exigiendo 100% calidad en las materias primas.
- Se cuenta con personal especializado para la elaboración del producto.
- Todo el personal que posee la empresa tiene años de experiencia.
- Estabilidad Laboral.

⁴ Empresa Pastas GAVASSA & CO LTDA 2004

⁵ Empresa Pastas GAVASSA & CO LTDA 2004

3.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

“La empresa GAVASSA & CIA. LTDA, actualmente cuenta un personal en planta de 145 personas, distribuido de la siguiente manera, 24 personas en el área administrativa y mercadeo y 121 personas en el área de producción y despachos. El personal que maneja la empresa esta especialmente calificado para el manejo de alimentos, es por esta razón que el 60% de los empleados en el área de producción tiene mas de 15 años trabajando para la empresa, lo que hace que se genere estabilidad laboral y calidad del producto.

Actualmente la empresa desde hace agosto de 2005 ha cambiado el horario específicamente para el personal de producción, trabajando de Lunes a Viernes 6:00am–2:00pm y sábado de 6:00 am – 11:30am, con 2 descansos de 20 minutos cada uno, con el objetivo de controlar las horas extras del personal.

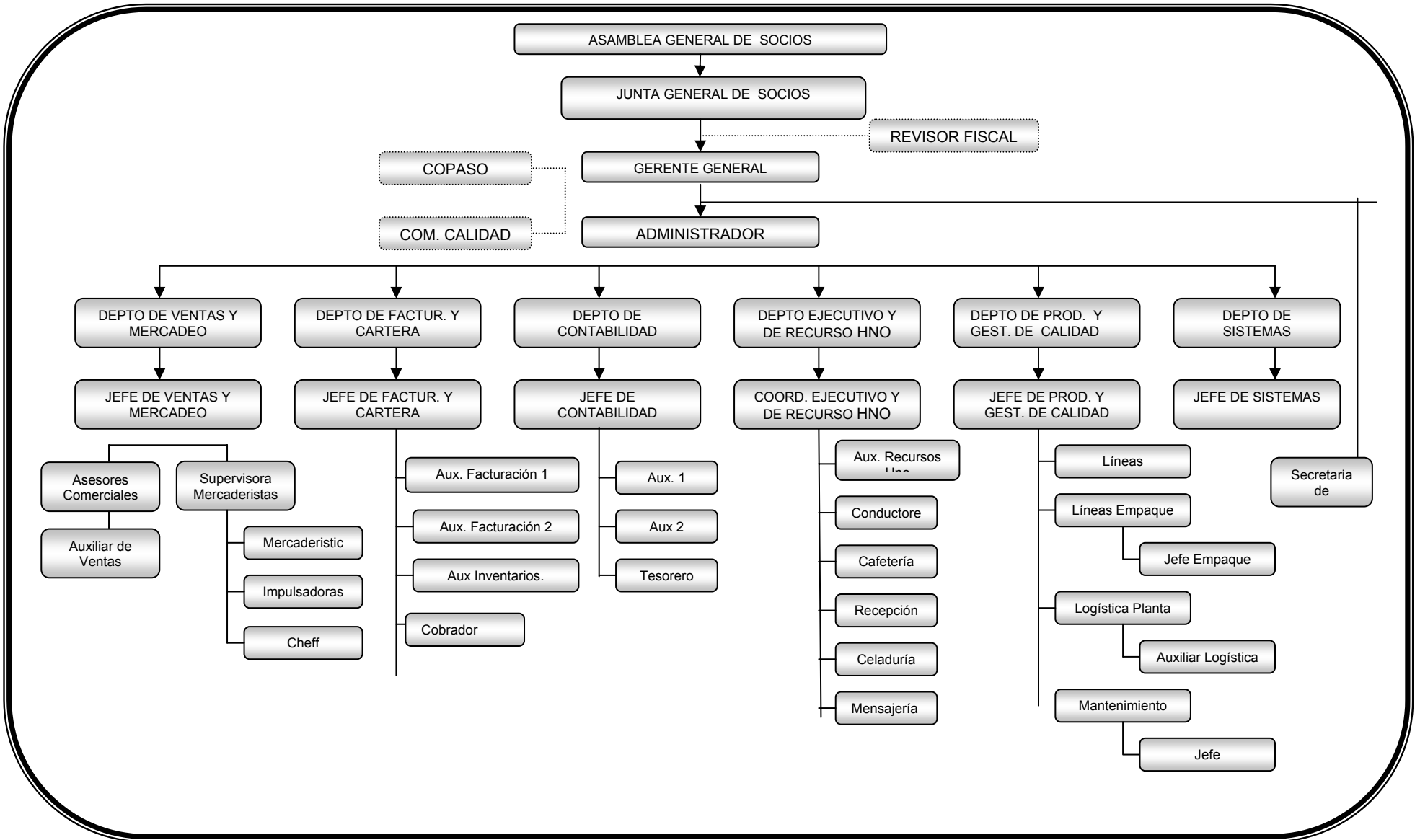
A continuación en la figura No.1, se observara la estructura administrativa de la empresa, para obtener mayor claridad sobre su distribución laboral.”⁶

3.6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Producir y comercializar pastas alimenticias de excelente calidad, mediante la creación de un ambiente agradable maximizando el interés y motivación de todos los empleados.
- Aumentar la productividad y rentabilidad por medio de una mayor tecnología, maquinarias o equipos.
- Crecer en ventas mediante el cubrimiento de nuevas áreas de mercado
Procurar una mejor calidad de servicio al cliente, buscando la eficiencia y eficacia en todos los procesos de la empresa

⁶ Empresa Pastas GAVASSA & CO LTDA 2004

Figura 3. Estructura administrativa



3.7. FILOSOFIA DE LA EMPRESA

La empresa tiene como propósito: Vender a bajos precios y a grandes volúmenes de tal forma que los costos fijos como variables estén controlados por la gerencia intermedia; pensando en que el producto va dirigido a consumidores de clase media y clase media baja.

El potencial más valioso con que cuenta la empresa es su personal y la capacidad que tienen de trabajar en equipo, ya que debido a su antigüedad consideran, entienden y valoran las necesidades de la empresa realizando esfuerzos colectivos comunes, para la realización de cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa.

3.8. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Actualmente la empresa GAVASSA & CIA, maneja 2 líneas de producción de pasta alimenticia una en presentación larga tradicional e integral y la otra presentación corta tradicional e integral, cada una tiene diferentes productos y cada producto tiene distintos tipos de referencias con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Figura 4. Portafolio de productos de la empresa



3.8.1 Línea de Pasta larga

- Spaghetti Grueso Tradicional
- Spaghetti Grueso Integral
- Spaghetti grueso Marypas
- Spaghetti delgado e Intermedio.
- Spaghetti Intermedio.
- Macarrón largo.

3.8.2 Línea de Pasta Corta

- Macarrón Corto Tradicional
- Macarrón Corto Integral
- Fideo
- Fideo Cabello de Ángel
- Caracoles
- Conchas
- Codos
- Estrellas
- Letras
- Lasagne Tradicional
- Lasagne Integral

Las diferentes referencias en las que son empacados los productos están establecidas por la empresa según estudios de mercado constantes realizados por el área de mercadeo, por esta razón solo entran al mercado los productos nuevos o las referencias necesarias para cubrir nuevos segmentos que manejen una cultura de consumo de pasta alimenticia específica.

Por ejemplo el Spaghetti grueso maneja 4 referencias, Spaghetti tradicional de 125gr y 250gr, Spaghetti Marypas de 1000gr e Integral de 250gr.

Figura 5. Referencias de venta del Spaghetti grueso y del Fideo



Tabla 2. Referencias de cada uno de los productos

	125gr	250gr	500gr	1000gr	120gr	100gr	12500gr	200gr
Spaghetti grueso	x	x		x				
Spaghetti integral		x						
Fideo	x	x		x			x	x
Fideo integral		x						
Macarrón corto	x	x		x	x	x		
Macarrón C Integral		x						
Lasagne		x	x					
Lasagne Integral		x	x					
Spaghetti delgado	x	x		x	x			x
Spaghetti Intermedio		x						
Cabello de Ángel	x	x			x	x		x
Concha	x	x				x	x	
Caracoles	x	x			x	x	x	x
Estrella	x							
Macarrón Largo	x	x			x			
Tornillo	x	x				x	x	
codos	x	x		x		x	x	x
Corbata	x	x					x	
letras	x							

3.9. MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las fortalezas son los elementos que se evalúan como capacidades positivas que ayudan a lograr un objetivo propuesto, las debilidades son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva.

Las oportunidades son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente, las amenazas son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

De acuerdo al estudio realizado por el departamento de ventas y mercadeo, en pastas Gavassa se tiene el siguiente análisis DOFA:

3.9.1. Debilidades

- Falta de capacitación al talento humano de la empresa para mejor capacidad de reacción.
- Falta de telemercadeo.

- Poca creatividad en actividades para impulsar mas nuestro producto
- Demora en el despacho de nuestros productos.
- Demora en el cubrimiento nacional, al ser una empresa de muchos años de buena calidad y tradición nos hemos demorado en entrar a competir en el territorio nacional.
- Poco control en los costos de producción.
- Falta de publicidad a nivel nacional.

3.9.2. Oportunidades

- Mayor cobertura del mercado nacional
- Apertura del mercado Internacional.

3.9.3. Fortalezas

- Fuerte posicionamiento que representa pastas Gavassa en Santander por su tradición en estos 114 años de vida
- Capacidad de reacción
- Campaña publicitaria que tiene la empresa a nivel de televisión y radio regional a nivel de Bucaramanga y su área metropolitana
- Tradición en la línea de productos que maneja la empresa y su reconocimiento por parte de los consumidores a nivel regional.
- Credibilidad de nuestros clientes.
- Mejoramiento continuo que lleva la compañía para mejorar el servicio y la calidad de nuestros productos.
- Estabilidad laboral del talento humano de la empresa.
- Personal calificado
- Capacidad suficiente de producción de nuestra planta para evitar cualquier sobre demanda y poder cumplir con nuestros clientes.

3.9.4. Amenazas

- Fortaleza de la competencia en reconocimiento nacional.
- Fuerte publicidad en telemarketing de la competencia.
- Calidad de los productos.
- Calidad del servicio de la competencia.

3.10 MERCADO

La empresa distribuye sus productos a Boyacá, Santander, Santa Marta, Villavicencio, Cundinamarca, Barranquilla (donde se esta construyendo una planta de producción directa), y Medellín donde tan solo hace unos meses se esta comenzando a abrir mercado.

3.11. PARTICIPACION EN EL MERCADO

- “Gavassa ocupa el primer lugar en ventas en el departamento de Santander con un 90%
- Norte de Santander 10%
- Boyacá 20%
- Costa Atlántica 33.33%”⁷

3.12. DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS

La empresa actualmente distribuye sus productos en Santander, Magdalena, Cundinamarca, Atlántico (donde desde hace un año y medio se esta

⁷ Departamento de ventas y mercadeo. Empresa Pastas GAVASSA & CO LTDA 2004

construyendo una planta de producción en Barranquilla), Antioquia que comenzó en noviembre 2004, Ocaña y Boyacá.

3.12.1 Zonas de Distribución

▪ Santander

La referencia de los productos que la empresa inicialmente comenzó a producir y comercializar es el de 125gr, el cual tiene la mayor de participación en el área Santander, donde se caracteriza como líder en ese mercado, sin descartar que también se mueva la referencia de 250gr, aunque en menor escala

La empresa en Santander tiene 7 Vendedores encargados de una zona específica, en donde tienen que visitar cada cliente por medio de un rutero establecido por la empresa y tomar los pedidos correspondientes, estas rutas son:

- Ruta 1: San Francisco, Irma de Chinchilla, Quebrada seca, Calle 29, Guarín, Morrónico, Girardot, Comuneros, Santander, Norte
- Ruta 2: Centro, La Rosita, Alfonso López, Ricaurte, Concordia, Campo Hermoso:
- Ruta3 : Lebrija, Centro abastos, Girón, Mutis, Provenza, La Victoria, Castilla & Castilla
- Ruta 4: Piedecuesta, La Cumbres, Santa Ana, Florida blanca, Lagos, San Bernardo, La Trinidad, Plaza Satélite
- Ruta 5: TaT Área Metropolitana de Bucaramanga
- Clientes de oficina
- Ruta 7: Chiquinquirá, La Belleza, Florián, Jesús Maria, Saboya.
- Ruta 8: San Gil, Charala, Socorro, Barbosa, Vélez, Puente Nacional, Santa Ana, Vado real, Oiba, Suaita, Mogotes.
- Ruta 9: Barranca, San Vicente, Zapatoca, San Pablo, Puerto Wilches, Yondo.

- Ruta 10: Guaca, San Andrés, Cerrito, Concepción, Molagavita, Capitanejo, Málaga
- Ruta 11: Cimitarra, La Dorada, Landazuri
- Ruta 12: Pamplona, Silos, Babega, Chitaga, Chinacota.
- Ruta 13: Rionegro, Playón, La Esperanza, Pedregosa, San Alberto, San Martín, San Rafael, Ocaña, Aguachica.

Las zonas de Bogotá, Barranquilla y Medellín manejan bodegas de distribución, por lo tanto se hacen pedidos relacionados con los inventarios de cada bodega de distribución, pero el proceso de elaboración de facturas se realiza en la ciudad de Bucaramanga por el departamento de facturación, cada una de las ciudades envía la orden de pedido por fax o lo hace directamente por teléfono con la persona de facturación. Una vez llegan las órdenes de pedido a facturar y despachar, ya sea de Bucaramanga o de los diferentes puntos de distribución,

4. PLANEACION DE LA AUDITORIA DEL SERVICIO

La auditoria del servicio al cliente es una excelente oportunidad para mirar como se esta prestando el servicio, como lo están viendo desde afuera; medir el desempeño a cada uno de los empleados que hacen parte de la cadena del servicio.

A través de un programa de auditoria se aprenden cosas de la empresa, de su grupo de trabajo y de su competencia. Se puede mirar claramente cuales son sus ventajas o sus desventajas con la competencia para poder actuar ya que en el servicio es donde básicamente se puede establecer la diferencia.

Para ello es necesario conocer en que consiste la calidad del servicio; esta se puede definir como la forma de “Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas”.

Una forma para lograr lo que el cliente quiere es:

- Conociendo lo que el cliente requiere, valora y aprecia.
- Mostrando interés por sus necesidades e implicándonos en su satisfacción.
- Anticipándonos a sus demandas.

■ Teniendo detalles adicionales

A través de estudios sobre calidad de servicio, se han logrado detectar ocho áreas sensibles que deben tenerse muy en cuenta para cumplir las expectativas de los clientes:

1. **CONFIABILIDAD.**- los clientes esperan que la empresa, sus productos, sus servicios y su personal trabajen como lo prometieron y del modo que lo prometieron.
2. **RESPUESTA INMEDIATA.**- los clientes requieren que el personal que los atiende este dispuesto y quiera atenderlos. Esperan obtener soluciones y que se haga lo imposible para resolver problemas o asuntos especiales.
3. **PRESENCIA.**- los clientes esperan que el personal tenga actitud profesional en su gestión y recibir la impresión de que están bien atendidos. Esperan que el personal se vea como personas dignas de confianza.
4. **ACCESIBILIDAD.**- los clientes quieren que los servicios y el personal estén disponibles en el momento y el lugar en que los necesiten y quieran acceder a ellos y que el acceso sea fácil.
5. **IDONEIDAD.**- los clientes esperan que el personal posea la habilidad y los conocimientos necesarios para brindarles los servicios ofrecidos o bien que estén capacitados para brindarles el asesoramiento adecuado.
6. **EDUCACIÓN.**- los clientes esperan que el personal sea amistoso y considerado y que los traten con respeto, esperan que se consideren sus sentimientos así como sus situaciones especiales. Quieren que se les trate como personas y clientes.

7. **SERVICIOS ADICIONALES.**- los clientes esperan que determinados productos le provean además del servicio que brinda en forma intrínseca, otros servicios que en mayor o menor medida hacen la definición de la compra.
8. **CLARIDAD.**- los clientes esperan que la empresa y su personal se comuniquen con ellos de manera clara, concisa y comprensible.

Para atender con **CALIDAD**, debemos cumplir con los factores mínimos exigibles y además con ciertos factores de satisfacción. Como ejemplo podemos citar los siguientes:

MÍNIMOS EXIGIBLES:

- Ser educado en el trato
- Cumplir con los compromisos adquiridos
- Solucionar los problemas
- Proporcionar la información solicitada
- Escuchar con atención
- No mostrar pasividad o indiferencia
- Atender un solo cliente a la vez

FACTORES DE SATISFACCIÓN:

- Mostrar interés y amabilidad
- Ofrecer información y alternativas adicionales
- Ponerse en lugar del cliente
- Dar seguimiento a los problemas e informar de los avances
- Tener detalles con el cliente
- Agradecer la llamada o visita y la oportunidad de servirle

Debemos recordar siempre que nuestros clientes tienen una necesidad y requieren de un resultado o una solución que los deje satisfechos.

Para que la calidad en el servicio sea una realidad, es necesario, además, que quien brinda el servicio sea una persona que tenga como filosofía de vida, el desarrollo de una CALIDAD interior, es decir, ser una persona de calidad.

Es indudable que la **CALIDAD EN EL SERVICIO**, la definen nuestros clientes y que la percepción que tengan de cada servicio que le brindemos o el impacto del mismo, formará una opinión acerca de la calidad del servicio que recibe.

Por esta razón la empresa quiere conocer la opinión de nuestros clientes sobre cada uno de nuestros empleados que de alguna forma interactúan con ellos y de los servicios adicionales prestados.

Ellos son:

- Asesores comerciales (vendedores).
- Mercaderistas.
- Jefe de mercaderistas.
- Auxiliares de ventas.
- Jefe de ventas y mercadeo.
- Administrador.
- Cobrador.
- Grupo de empleados de oficina que de alguna u otra forma interactúen con el cliente.
- Servicios

Asesores comerciales:

- Se quiere conocer si el vendedor es la persona que va a tomarle el pedido al cliente, ya que en algunos casos, es la mercaderista o el auxiliar quien lo hace.
- La presentación de nuestro portafolio de productos.
- Frecuencia con que el vendedor visita al cliente.
- La presentación personal, la amabilidad, claridad de la información suministrada.
- Capacidad y habilidad (soluciona inquietudes y problemas).

Mercaderistas:

- Frecuencia con que se están visitando a nuestros clientes.
- Presentación personal, colaboración, relaciones interpersonales, presentación de su ambiente de trabajo.

Jefe de Mercaderistas:

- Contacto con el cliente.
- Presentación personal.
- Capacidad y habilidad para colaborarle al cliente.

Auxiliares de ventas:

- Presentación personal, relaciones interpersonales.
- Presentación de su ambiente de trabajo.

Administrador y Jefe de Ventas y Mercadeo:

- Contacto con el cliente.
- Capacidad y habilidad para colaborarle al cliente.

Empresa:

- Medio por el cual nuestro cliente se comunica con la empresa.
- Atención.
- Solución de inquietudes o problemas.
- Calidad de la información.

Servicios:

- Entrega de pedidos y cambios.
- Calidad de nuestro producto
- Calidad de nuestro empaque.
- Apoyo al cliente.

En este capítulo, se expone como se desarrollaron cada una de las etapas para llegar a construir la encuesta como herramienta de medición de la Auditoria del Servicio al Cliente de Pastas Gavassa.

4.1 Análisis de los ciclos de servicio

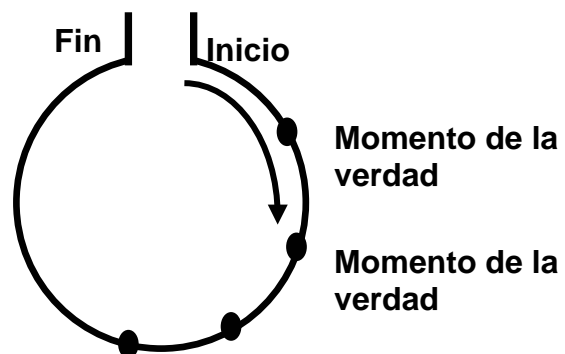
4.1.1. Ciclo de Servicio

Un ciclo de servicio es una cadena continua de hechos por los que se atraviesa a medida que se experimenta el servicio.

Es posible que se éste dispuesto a pensar en su servicio teniendo sólo en cuenta los departamentos y especialidades de su organización que deben participar para prestar el servicio.

Es difícil que la organización reaccione frente a la necesidad del cliente desde otra perspectiva que no sea la de su estructura interna, particularmente si el cliente presenta un problema poco usual o complicado o una necesidad diferente de las rutinarias, para la cual la organización no cuenta con su “sistema”. Es más probable que se hayan perdido oportunidades de servicio potenciales debido a que las personas no pudieron acceder a alguien que se hiciera cargo de su problema o que los ayudaran a solucionarlo, que por cualquier otro motivo.

Figura 6: El ciclo del servicio



En la figura anterior se ilustra gráficamente el ciclo de servicio.

La construcción básica del servicio ya no es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en el momento de la verdad que él mismo controla. El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se la define como el resultado del momento de la verdad.

Al igual que el concepto de momento de la verdad, el ciclo del servicio es una poderosa idea para ayudar al personal de servicio a modificar sus puntos de

vista. Para Gavassa es importante el análisis y la mejora de los ciclos de servicio ya que estos son elementos básicos del proceso de manejo en los servicios.

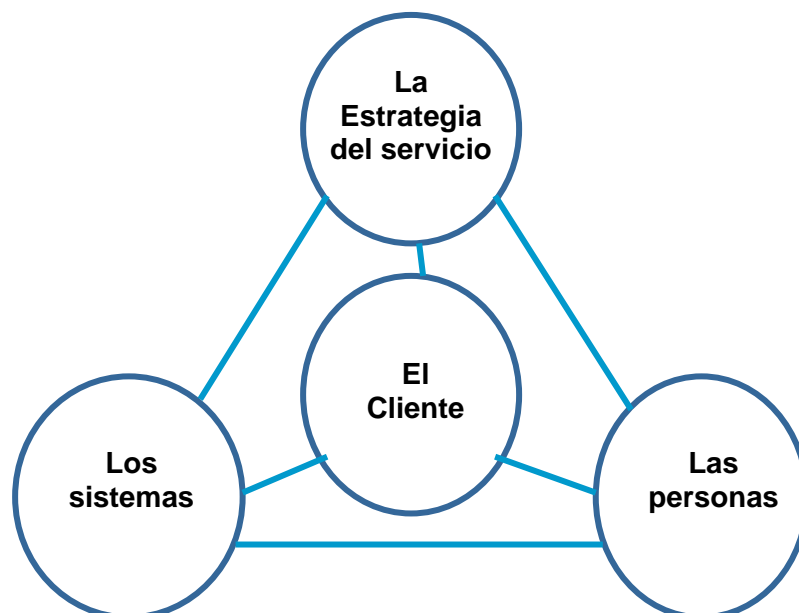
El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en la organización.

Estos tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo de servicio:

1. Una visión o estrategia para el servicio.
2. Personal operativo orientado hacia el cliente.
3. Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.

Figura 7: El triángulo del servicio.



Este concepto de servicio o estrategia de servicio dirige la atención de los funcionarios de la empresa hacia las verdaderas prioridades del cliente. Este concepto guía se adapta a todo lo que hace la gente.

El ciclo de servicio es un proceso en el cual el cliente interactúa con la compañía analizada en este caso, el análisis del ciclo de Pastas GAVASSA, se emplearon las técnicas de análisis de procesos ya mencionadas como: entrevistas personales, lluvia de ideas, diagramas de flujo y diagrama causa-efecto

Se realizó entrevistas con parte del talento humano de la empresa, para conocer sus expectativas y su forma de ver los procesos de servicio de la compañía, también se realizaron entrevistas con unos clientes para conocer sus opiniones sobre los servicios que ofrece la compañía.

Luego se realizó con un grupo de trabajo, los cuales tienen contacto directo con el cliente, una lluvia de ideas para facilitar la elaboración del listado de actividades realizadas para prestar el servicio a los clientes de la compañía, estos son:

- Actividad 1. Para hacer un pedido.
 1. Si el vendedor va a tomarle el pedido personalmente
 2. Si el vendedor va a venderle directamente.
 3. Si el cliente llama o va directamente a las instalaciones a realizar el pedido

- Actividad 2. Para despachar el pedido
- Actividad 3. Para realizar cualquier consulta con la empresa
- Actividad 4. Para solicitar algún evento.
- Actividad 5. Si va mercaderista

4.1.2 Representación Grafica del Ciclo de Servicio

Se realizaron los siguientes diagramas de flujo para describir claramente las diferentes actividades.

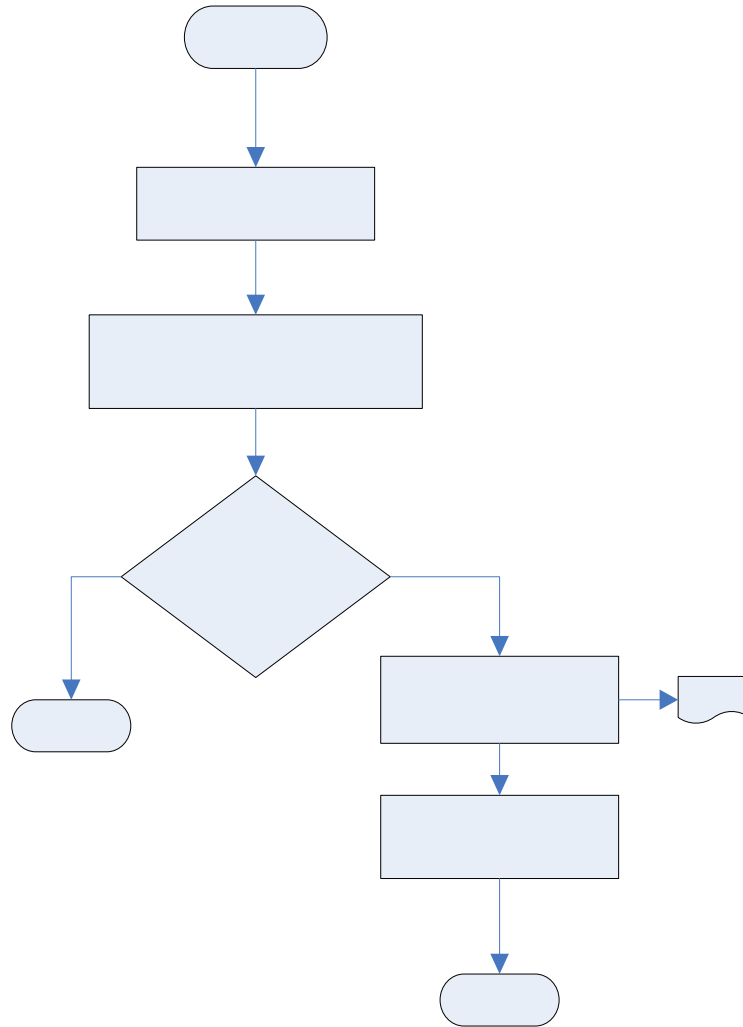


Figura # 8 diagrama de flujo para hacer un pedido si el vendedor va tomárselo

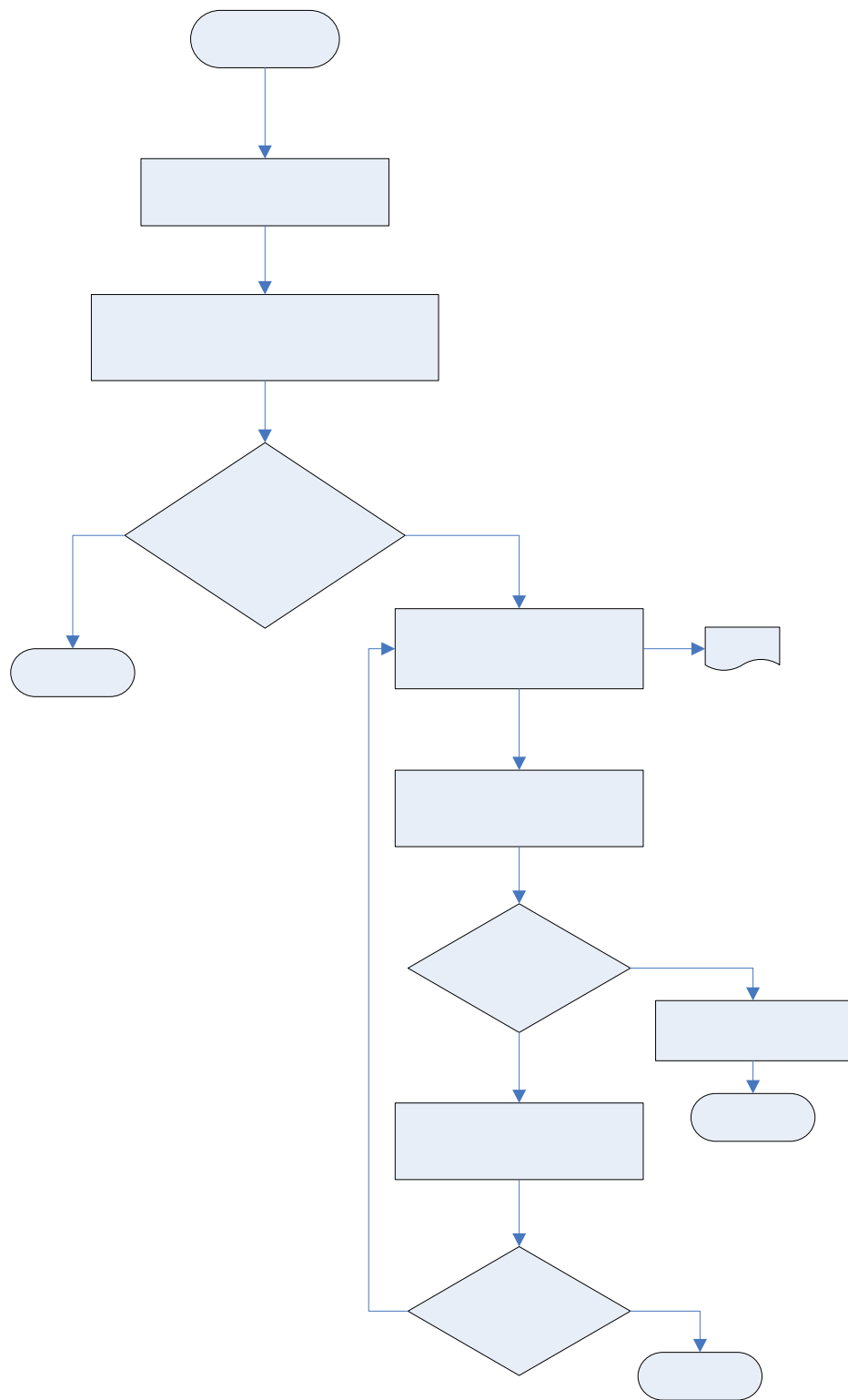


Figura # 9 diagrama de flujo si el vendedor va a venderle directamente

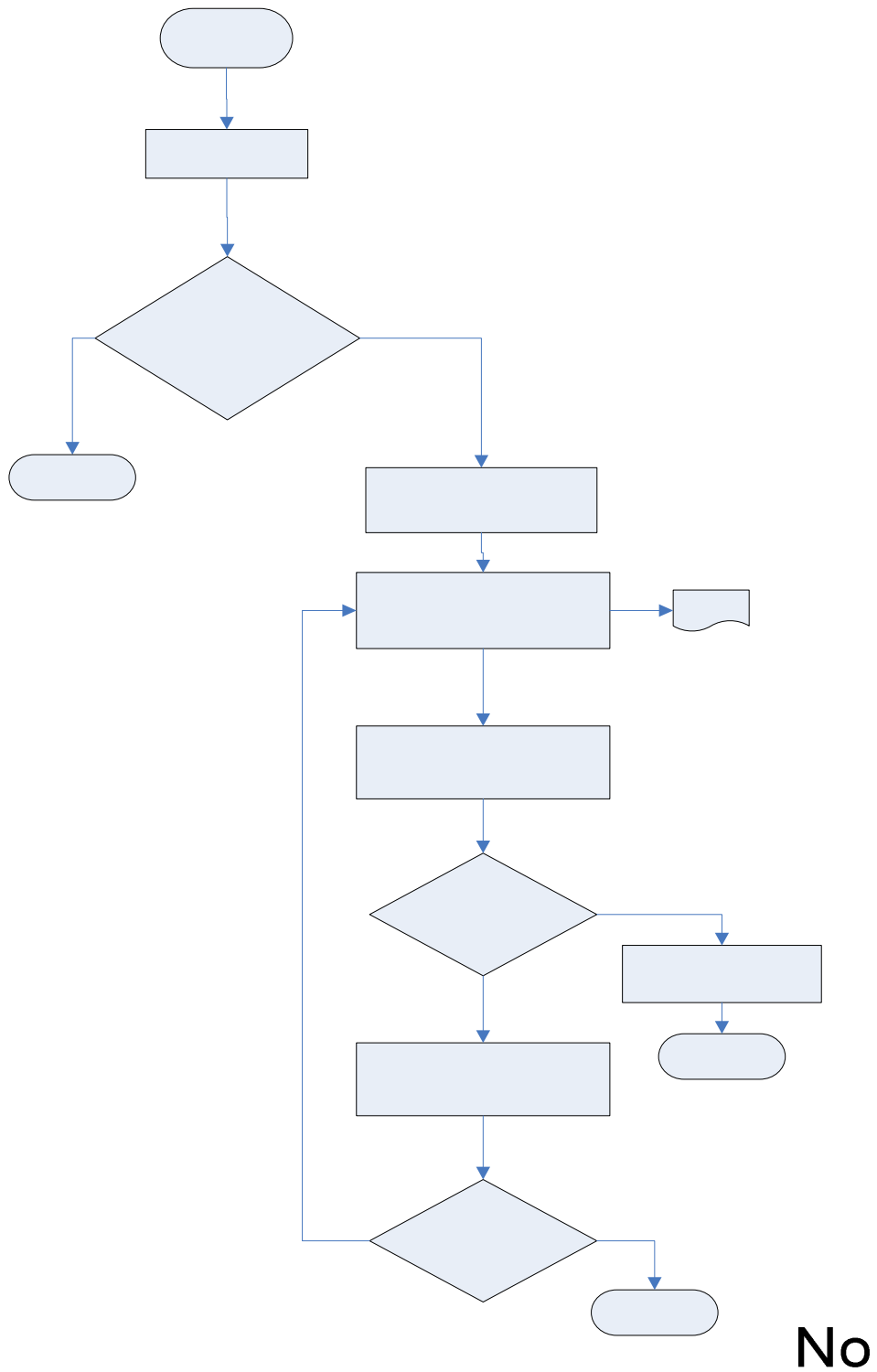
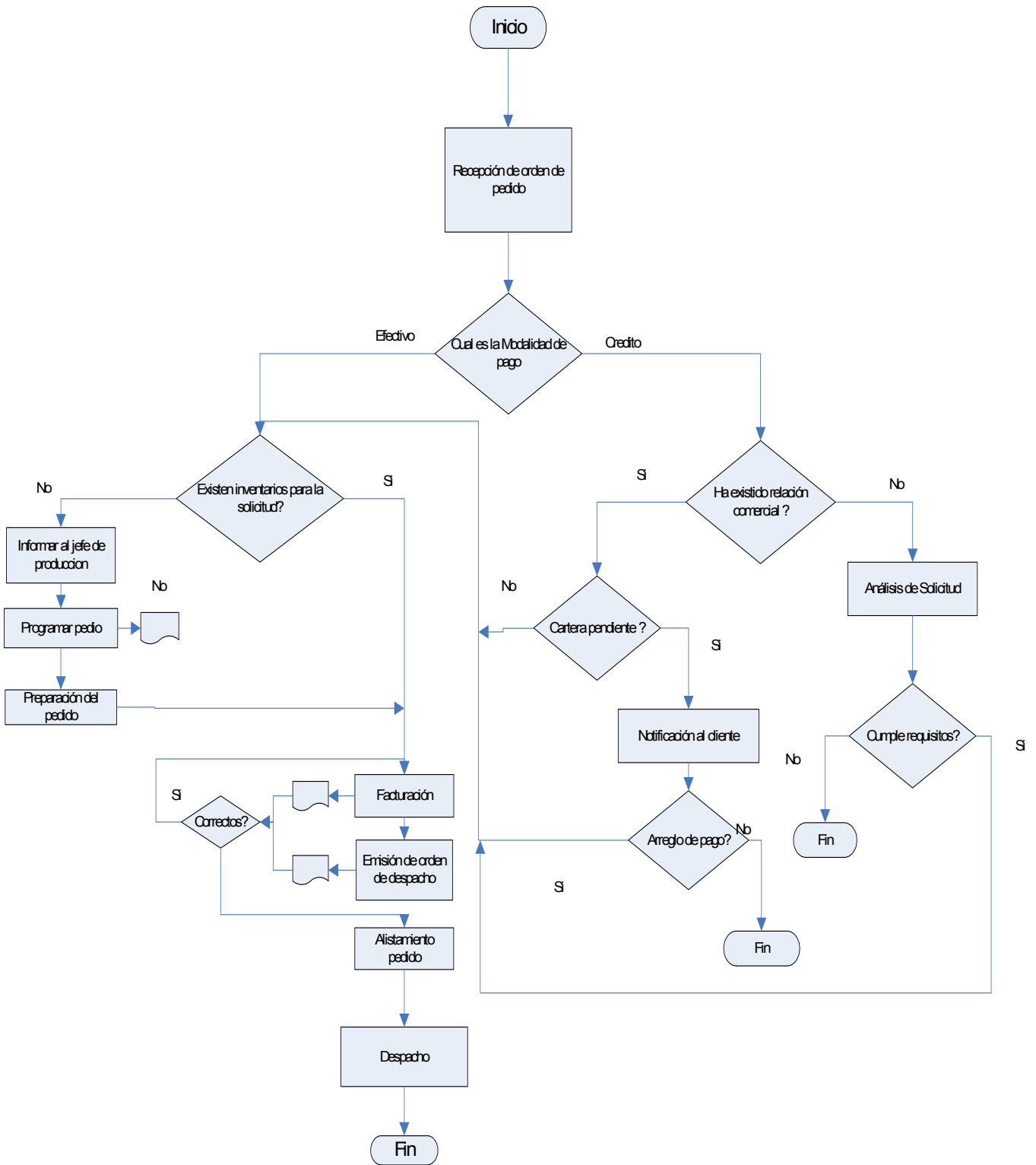


Figura # 10 diagrama de flujo para hacer un pedido si el cliente llama o va da la empresa

Figura #11 diagrama de flujo para el proceso de despacho del producto.



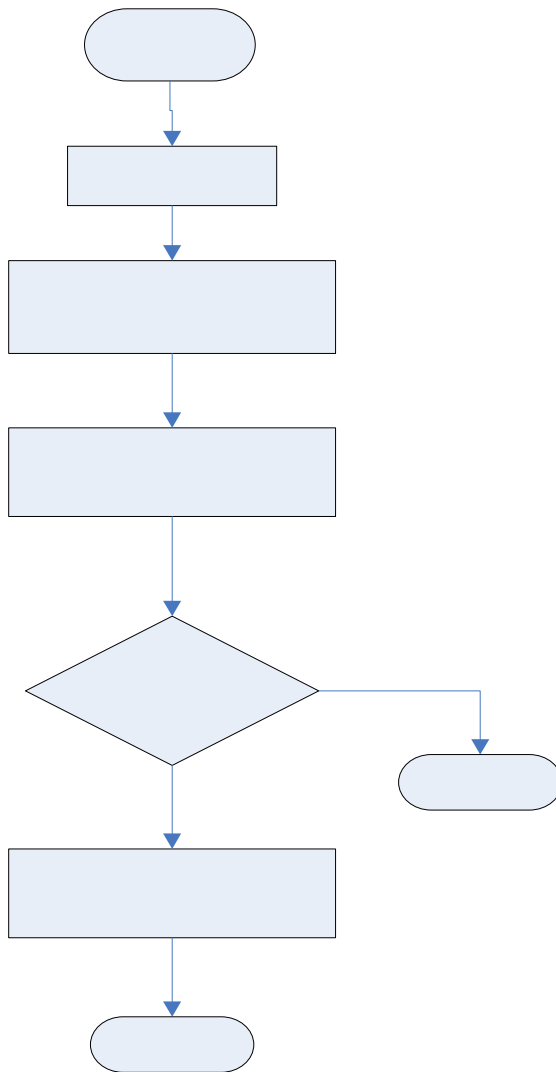


Figura # 12 diagrama de flujo de una consulta o solicitud de algún servicio a la empresa

4.1.3. Análisis de los procedimientos.

Para cada uno de los puntos de contacto o momentos de verdad, se hará un análisis en cada una de las actividades, especificando en cada una de ellas:

- Características de calidad en cada punto de contacto.
- El diagrama causa efecto (espina de pescado), el cual ya fue explicado.

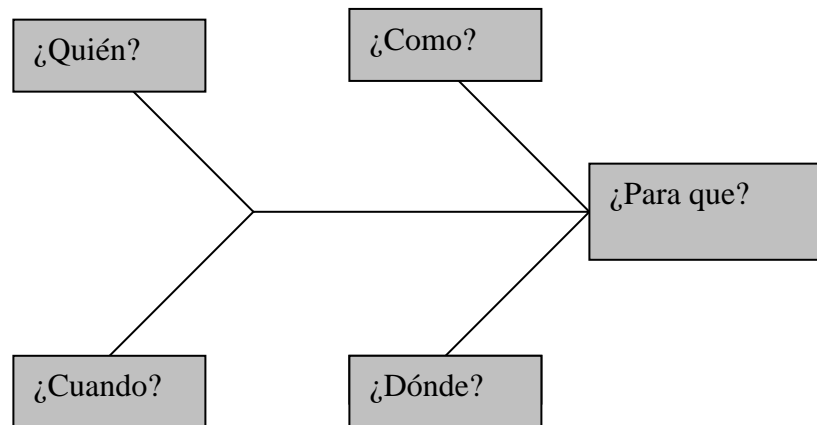


Figura # 13 diagrama causa efecto.

4.1.3.1. Características de la calidad en cada punto de contacto.

- Procedimiento para realizar un pedido si el vendedor va a tomarle el pedido personalmente

A. El asesor comercial va a visitar al cliente para ofrecerle los productos: se realiza para atender de una forma personal a los clientes de la empresa y ofrecerle nuestros productos.

B. El asesor comercial llena el formulario de toma de pedidos: se realiza con el fin de que quede una constancia del pedido que el cliente desea.

C. El asesor comercial lleva el pedido a la empresa: se realiza con el fin de que la empresa se prepare para despachar el pedido.

■ Procedimiento para realizar un pedido si el vendedor va a venderle directamente

A. El asesor comercial va a visitar al cliente para ofrecerle los productos: se realiza para atender de una forma personal a los clientes de la empresa y ofrecerle nuestros productos.

B. El asesor comercial llena el formulario de toma de pedidos: se realiza con el fin de que quede una constancia del pedido que el cliente desea.

C. El asesor comercial revisa la disponibilidad del producto: se realiza para mirar si se le puede despachar la mercancía deseada al cliente.

D. El asesor comercial le notifica al cliente si hay la mercancía para despacharle: se realiza para informarle al cliente si se le puede despachar lo que solicito o si hay que realizar algún cambio en el pedido solicitado

E. El asesor comercial despacha el pedido: Se realiza para entregarle directamente al cliente lo que solicito.

- Procedimiento para realizar un pedido si el cliente llama o va directamente a las instalaciones.

A. El funcionario de ventas atiende la llamada o al cliente que fue a realizarnos la visita: se realiza para atender la solicitud del cliente y ofrecerle nuestros productos.

B. El funcionario de ventas llena el formulario de toma de pedidos: se realiza con el fin de que quede una constancia del pedido que el cliente desea.

C. El funcionario de ventas revisa la disponibilidad del producto: se realiza para mirar si se le puede despachar la mercancía deseada al cliente.

D. El funcionario de ventas le notifica al cliente si hay la mercancía para despacharle: se realiza para informarle al cliente si se le puede despachar lo que solicito o si hay que realizar algún cambio en el pedido solicitado

E. El funcionario de ventas realiza el trámite para el despacho del pedido: Se realiza para poder entregarle al cliente lo que solicito.

- Para despachar el pedido

A. Recepción de la orden de pedido: se realiza para que el asesor comercial haga entrega de la orden de pedido a los funcionarios de ventas para que ellos puedan mirar la modalidad de pago del cliente y saber si el cliente presenta una cartera pendiente o no para poderle despachar el pedido

B. El funcionario de de cartera revisa la disponibilidad del producto: se realiza para mirar si se le puede despachar la mercancía deseada al cliente, o si

toca informarle al jefe de producción para que el se encargue de programar el pedido.

C. El funcionario de facturación revisa si esta correcta la orden de pedido y se encarga de realizar la factura, para poder emitir la orden de despacho.

D. el funcionario de despacho revisa la factura y realizan el alistamiento del producto para que los auxiliares de venta se encarguen de entregárselo al cliente.

- Para realizar cualquier consulta con la empresa o para solicitar algún evento.

En la actividad 3 y la 4 se analiza de la misma manera ya que el procedimiento es el mismo.

A. El cliente es atendido por la recepcionista de la empresa y ella se encarga de comunicarlo con el funcionario adecuado a la solicitud que el cliente quiera hacer.

B. El cliente es atendido por el funcionario encargado: se realiza para que el funcionario le ayude a solucionar su inquietud, problema o solicitud que el cliente quiera hacer.

C. El funcionario busca la forma en que pueda ayudar al cliente a su solicitud para que el cliente no quede insatisfecho.

- Procedimiento si va la mercaderista

A. La mercaderista va a visitar al cliente para Colaborarle en la rotación y acomodación de los productos: se realiza para prestarle un servicio adicional a los clientes y así lograr mejor presencia en el mercado.

B. La mercaderista mira si este bien el surtido del lineal o de la exhibición de la mercancía: se realiza con el fin de que la mercaderista mire si hay que realizar algún trabajo en ese negocio.

C. La mercaderista surte y rota la mercancía: se realiza con el fin de que la mercaderista deje bien exhibida la pasta y a la vez la rote para evitar averías, por falta de rotación del producto.

4.1.3.2. Esquema causa efecto para cada punto de contacto

- Procedimiento para realizar un pedido si el vendedor va a tomarle el pedido personalmente

A. El asesor comercial va a visitar al cliente.

Quien: el asesor comercial

Como: Personalmente

Cuando: el día que le corresponde hacerle visita a ese cliente según su rutero.

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para atender la orden de pedido del cliente

B. El asesor comercial llena el formulario de toma de pedidos

Quien: el asesor comercial

Como: llenando el formulario diseñado para la toma de pedidos.

Cuando: en el momento en que el cliente quiere realizar el pedido.

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para poder realizar el proceso de despacho de la mercancía

C. El asesor comercial lleva el pedido a la empresa

Quien: el asesor comercial

Como: Personalmente.

Cuando: a la hora correspondiente de llevar las ordenes de pedido.

Donde: En la empresa

Para qué: para poder realizar el proceso de despacho de la mercancía

- Procedimiento para realizar un pedido si el vendedor va a venderle directamente

A. El asesor comercial va a visitar al cliente para ofrecerle los productos:

Quien: el asesor comercial

Como: Personalmente

Cuando: el día que le corresponde hacerle visita a ese cliente según su rutero.

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para atender la orden de pedido del cliente

B. El asesor comercial llena el formulario de toma de pedidos

Quien: el asesor comercial

Como: llenando el formulario diseñado para la toma de pedidos.

Cuando: en el momento en que el cliente quiere realizar el pedido.

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para poder realizar el proceso de despacho y de facturación.

C. El asesor comercial revisa la disponibilidad del producto

Quien: el asesor comercial

Como: verificando el inventario de lo que lleva en el camión.

Cuando: en el momento en que se esta haciendo la venta.

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para mirar si se le puede vender al cliente lo que quiere.

D. El asesor comercial le notifica al cliente si hay la mercancía para despacharle

Quien: el asesor comercial

Como: diciéndole si hay la mercancía

Cuando: en el momento en que se esta haciendo la venta.

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para mirar si el cliente quiere que le despachen esa mercancía.

E. El asesor comercial despacha el pedido

Quien: el asesor comercial

Como: entregándole el producto

Cuando: en el momento en que se esta haciendo la venta.

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para cerrar la venta.

- Procedimiento para realizar un pedido si el cliente llama o va directamente a las instalaciones.

A. El funcionario de ventas atiende la llamada o al cliente que fue a realizarnos la visita:

Quien: el funcionario de ventas

Como: Personalmente o telefónicamente

Cuando: durante la visita o la llamada del cliente

Donde: En el departamento de ventas de Gavassa

Para qué: para atender la orden de pedido del cliente

B. El funcionario de ventas llena el formulario de toma de pedidos:

Quien: el funcionario de ventas

Como: llenando el formulario diseñado para la toma de pedidos.

Cuando: durante la visita o la llamada del cliente

Donde: En el departamento de ventas de Gavassa

Para qué: para poder realizar el proceso de despacho y de facturación.

C. El funcionario de ventas revisa la disponibilidad del producto

Quien: el funcionario de ventas

Como: verificando el inventario en el sistema.

Cuando: durante la visita o la llamada del cliente

Donde: En el departamento de ventas de Gavassa

Para qué: para mirar si se le puede vender al cliente lo que quiere.

D. El funcionario de ventas le notifica al cliente si hay la mercancía para despacharle:

Quien: el funcionario de ventas

Como: diciéndole si hay la mercancía

Cuando: durante la visita o la llamada del cliente

Donde: En el departamento de ventas de Gavassa

Para qué: para mirar si el cliente quiere que le despache esa mercancía.

E. El funcionario de ventas realiza el trámite para el despacho del pedido

Quien: el funcionario de ventas

Como: entregándole el producto

Cuando: durante la visita o la llamada del cliente

Donde: En el departamento de ventas de Gavassa

Para qué: para cerrar la venta.

■ Para despachar el pedido

A. Recepción de la orden de pedido

Quien: el asesor comercial

Como: entregando la orden de pedido

Cuando: a la hora de entrega de ordenes de pedido

Donde: En el departamento de ventas de Gavassa

Para qué: para verificar los datos, forma de pago y mirar si no presenta cartera pendiente, para ver si se puede seguir con el trámite de despacho de mercancía

B. El funcionario de de cartera revisa la disponibilidad del producto

Quien: el funcionario de cartera

Como: revisando en el sistema

Cuando: a la hora de revisar la orden de pedido

Donde: En el departamento de ventas de Gavassa

Para qué: para verificar si hay mercancía o si toca informarle al jefe de producción

C. El funcionario de facturación revisa si esta correcta la orden de pedido

Quien: el funcionario de facturación

Como: realizándola en el sistema

Cuando: a la hora que le llegue la orden de pedido

Donde: En el departamento de ventas de Gavassa

Para qué: para realizar la factura para poder emitir la orden de despacho.

D. el funcionario de despacho revisa la factura y realizan el alistamiento del producto para que los auxiliares de venta se encarguen de entregárselo al cliente.

Quien: el funcionario de despacho

Como: alistándola y entregándola a los camiones encargados de repartirla

Cuando: a la hora que lleguen los auxiliares a cargar

Donde: En la zona de despachos de Gavassa

Para qué: para poder entregar la mercancía a los clientes.

- Para realizar cualquier consulta con la empresa o para solicitar algún evento.

A. El cliente es atendido por la recepcionista de la empresa.

Quien: recepcionista de la empresa

Como: Personalmente o telefónicamente

Cuando: durante la visita o la llamada del cliente

Donde: En la recepción de Gavassa

Para qué: para atender y ubicar al cliente con la persona que debe hablar.

B. El cliente es atendido por el funcionario encargado: se realiza para que el quiera hacer.

Quien: funcionario encargado de la empresa

Como: Personalmente o telefónicamente

Cuando: durante la visita o la llamada del cliente

Donde: En la empresa

Para qué: el funcionario le ayude a solucionar su inquietud, problema o solicitud hecha

C. El funcionario busca la forma en que pueda ayudar al cliente

Quien: funcionario encargado de la empresa

Como: Personalmente o telefónicamente

Cuando: durante la visita o la llamada del cliente

Donde: En la empresa

Para qué: el cliente quede satisfecho

■ Procedimiento si va la mercaderista

A. La mercaderista va a visitar al cliente

Quien: La mercaderista

Como: Personalmente

Cuando: el día que le corresponde hacerle visita a ese cliente según su rutero.

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para colaborar en la rotación y acomodación de la pasta

B. La mercaderista mira si este bien el surtido del lineal o de la exhibición

Quien: La mercaderista

Como: Personalmente

Cuando: durante la visita al negocio

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para mirar si hay que realizar algún trabajo en ese negocio

C. La mercaderista surte y rota la mercancía

Quien: La mercaderista

Como: Personalmente

Cuando: durante la visita al negocio

Donde: En el negocio del cliente

Para qué: para rotar y dejar bien exhibida la pasta

4.1.4. Conceptos por evaluar del ciclo de servicio.

Los conceptos que se evaluarán del ciclo de servicio de la empresa Pastas GAVASSA descritos en el diagrama de flujo, se pueden identificar analizando cada momento de verdad, es decir, cada contacto con el cliente.

4.2. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN.

Los conceptos a evaluar una vez identificado el ciclo de servicio, son las características más relevantes en cada punto de contacto con el cliente.

El objetivo de estas herramientas es facilitar la obtención de índices de satisfacción del cliente, con base a un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas que se aplican de forma individual, de manera personal o por teléfono para evaluar el ciclo de servicio de la empresa, estas preguntas se pueden clasificar en:

- Preguntas de respuestas múltiples con una o más respuestas: estas preguntas ofrece al cliente varias alternativas de selección con respecto a una característica de conocimiento.
- Preguntas de respuesta múltiple: son las preguntas que le ofrece al cliente mas de 2 alternativas de de selección con una sola respuesta con respecto a una característica de calidad del servicio evaluada.
- Preguntas dicotómicas: son preguntas de selección forzadas y de control que ofrecen al cliente dos alternativas de respuesta.
- Preguntas calificativas: estas preguntas evalúan la calidad de un atributo del servicio.
- Preguntas abiertas: Estas preguntas son realizadas para que los clientes expresen sus actitudes y opiniones que puedan ayudar a la investigación.

4.2.1. Desarrollo de herramienta de medición.

Una vez identificado los momentos de verdad en el ciclo de servicio, las características más importantes en cada punto de contacto con el cliente, los conceptos a evaluar se procede a:

- Definir el encabezado de la encuesta, que incluye datos específicos sobre el cliente y el encuestador.
- Elaboración del cuerpo del cuestionario después de haber identificado el tipo de preguntas que se quieren realizar, en un orden de secuencia lógico, para el cuestionario de pastas Gavassa se tuvo en cuenta el conocimiento del portafolio de productos, luego la evaluación del personal de la empresa que de cierta forma interactúa con el cliente, seguido de la entrega de pedidos y de la calidad de los productos y por ultimo de los servicios.

La encuesta tuvo algunas variaciones con respecto a la original después de realizar una prueba piloto, donde se detectaron algunas fallas de poca comprensión por parte de los encuestados, la encuesta final se puede observar en el Anexo # 1:

4.2.2. Codificación de las alternativas de respuesta

Excelente	5	Muy satisfecho	5	Si	2
Buena	4	Satisfecho	4	No	1
Regular	3	Indiferente	3		
Mala	2	Insatisfecho	2		
Muy mala	1	Muy Insatisfecho	1		

Más de lo esperado	1	Siempre	3
Lo esperado	3	Algunas veces	2
Menos de lo esperado	2	Nunca	1

Calificativas donde 5 se le da a la mejor nota y 1 a la peor.

4.2.3. Determinación del método para recolectar datos.

Cuando se realiza una encuesta existen unos métodos básicos para comunicarse con los encuestados, los métodos que fueron utilizados son:

- Entrevista personal: las preguntas se formulan en un encuentro directo entre el entrevistador y el entrevistado.
- Entrevista por teléfono: en este caso la comunicación se realiza por teléfono, esta forma se utilizó para realizar la encuesta a los clientes de oficina y a los clientes de la zona T a T.

4.3. DISEÑO DE LA MUESTRA

Por los recursos tanto económicos como de tiempo nos impiden realizar la toma de datos mediante un censo, se obtendrá la información mediante una muestra representativa de la población, de esta manera se llegará a la información.

4.3.1 Definición de la población meta

La población está compuesta por el conjunto de clientes que maneja la sucursal de Bucaramanga los cuales están divididos en zonas viajeras y la zona del área metropolitana ellos son:

RUTAS VIAJERAS

- Chiquinquirá, La Belleza, Florián, Jesús Maria, Saboya.
- San Gil, Charala, Socorro, Barbosa, Vélez, Puente Nacional, Santa Ana, Vado real, Oiba, Suaita, Mogotes.
- Pamplona, Silos, Babega, Chitaga, Chinacota.
- Barranca, San Vicente, Zapatoca, San Pablo, Puerto Wilches, Yondo.
- Guaca, San Andrés, Cerrito, Concepción, Molagavita, Capitanejo, Málaga
- Rionegro, Playón, La Esperanza, Pedregosa, San Alberto, San Martín, San Rafael, Ocaña, Aguachica.
- Cimitarra, La Dorada, Landazuri.

RUTAS ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Ruta Fernando Ávila: San Francisco, Irma de Chinchilla, Quebrada seca, Calle 29, Guarín, Morrórico, Girardot, Comuneros, Santander, Norte
- Ruta Sandra Rojas: Centro, La Rosita, Alfonso López, Ricaurte, Concordia, Campo Hermoso:
- Ruta Jorge Carreño: Lebrija, Centro abastos, Girón, Mutis, Provenza, La Victoria, Castilla & Castilla
- Ruta Felipe Verano: Piedecuesta, La Cumbres, Santa Ana, Florida blanca, Lagos, San Bernardo, La Trinidad, Plaza Satélite
- Ruta Gabriel: TaT Área Metropolitana de Bucaramanga
- Clientes de oficina

4.3.2 Determinación del marco de la muestra

El marco de la muestra se tomo de la base de datos existente de la empresa, para lograr un mejor resultado se tomo el rutero de cada vendedor, ya que es la base de datos mas actualizada que hay en la empresa.

4.3.3. Tamaño de la muestra

Como podemos conocer el tamaño de la población se usara la siguiente formula para encontrar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{NPQ}{(N-1)*(E_{max}/Z)^2 + P*Q}$$

n = Numero de encuestas a realizar.

N: población total (# de clientes de Pastas Gavassa).= 1318

P = probabilidad de satisfacción del cliente con respecto al servicio ofrecido.

Q = Probabilidad de falta de satisfacción.

Para efectos de obtener el mayor tamaño de la muestra usaremos a P = 0.5, como P + Q = 1, entonces Q = 0.5

P = Q = 0.50

E_{max} ≤ 5%

(1-α) = 95%

Z = 1.96

$$n = \frac{1318*0.5*0.5}{(1318-1)*(0.05/1.96)^2 + 0.5*0.5} \approx 298$$

Si n/N ≥ 10%

298/1318 = 0.22

Como n/N ≥ 10%, se haya la n óptima para tomarlo como un intervalo de número de encuestas a realizar.

$$n_{\text{optimo}} = \frac{Nn}{N+n-1} = 243$$

ASIGNACION PROPORCIONAL

$$n_i = n(N_i/N)$$

RUTAS VIAJERAS

- Chiquinquirá, La Belleza, Florián, Jesús Maria, Saboya: **42 clientes**
 $n_i = 298(42/1318) = 10$
- San Gil, Charala, Socorro, Barbosa, Vélez, Puente Nacional, Santa Ana, Vado real, Oiba, Suaita, Mogotes: **135 clientes**
 $n_i = 298(135/1318) = 31$
- Pamplona, Silos, Babega, Chitaga, Chinacota: **46 clientes**
 $n_i = 298(46/1318) = 11$
- Barranca, San Vicente, Zapatoca, Guaca- San Andrés, Cerrito, Concepción, Molagavita, Capitanejo, Málaga, San Pablo, Puerto Wilches, Yondo: **204 clientes**
 $n_i = 298(204/1318) = 46$
- Rionegro, Playón, La Esperanza, Pedregosa, San Alberto, San Martín, San Rafael: **81 clientes**
 $n_i = 298(81/1318) = 18$
- Cimitarra, La Dorada, Landazuri: **59 clientes**
 $n_i = 298(59/1318) = 13$

TOTAL AUDITORIAS A ZONAS VIAJERAS = 129 CLIENTES

RUTAS ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Ruta Fernando Ávila: San Francisco, Irma de Chinchilla, Quebrada seca, Calle 29, Guarín, Morrórico, Girardot, Comuneros, Santander, Norte: **131 Clientes**

$$n_i = 298(131/1318) = 30$$

- Ruta Sandra Rojas: Centro, La Rosita, Alfonso López, Ricaurte, Concordia, Campo Hermoso: **95 clientes**

$$n_i = 298(95/1318) = 22$$

- Ruta Jorge Carreño: Lebrija, Centro abastos, Girón, Mutis, Provenza, La Victoria, Castilla & Castilla: **93 clientes**

$$n_i = 298(93/1318) = 21$$

- Ruta Felipe Verano: Piedecuesta, La Cumbres, Santa Ana, Florida blanca, Lagos, San Bernardo, La Trinidad, Plaza Satélite: **114 clientes**

$$n_i = 298(114/1318) = 26$$

- Ruta Gabriel: TaT Área Metropolitana de Bucaramanga: **289 clientes**

$$n_i = 298(289/1318) = 64$$

- Clientes de oficina: **28 clientes**

$$n_i = 298(28/1318) = 6$$

Por beneficio de la empresa se realizaron 20 encuestas en la zona de Gabriel ya que esta zona no es tan representativa para el interés de nuestro estudio y las otras encuestas se repartirán proporcionalmente.

**TOTAL AUDITORIAS AL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA
169 CLIENTES**

TOTAL AUDITORIAS A REALIZAR PARA SANTANDER: 298

Se cuenta para realizar un intervalo entre 243 y 298 encuestas de auditoria para la agencia de Bucaramanga

4.3.4. Selección de la técnica de muestreo

Se utilizo la técnica de muestro aleatorio simple para determinar el tamaño de la muestra a encuestar y dentro del tamaño total de la muestra se realizo la técnica de muestreo estratificado, en el cual se agrupará la población por rutas, y de esta forma conocer el número de encuestados que se requiere entrevistar para obtener información representativa de la población meta en cada una de las rutas

Dentro el muestreo para extraer a los clientes, para aplicar la encuesta fue aplicado el muestreo por conveniencia, donde el criterio predominante fueron los clientes más representativos (clientes paretos) y el resto por muestreo aleatorio simple.

5. TRABAJO DE CAMPO

5.1. Plan de Trabajo de campo

En el proceso de recolección de los datos por parte del personal responsable del trabajo de campo es indispensable disponer de un adecuado plan de trabajo para que facilite la apreciación del cliente sobre la calidad del servicio que le esta ofreciendo pastas Gavassa.

En este plan de trabajo se debe definir claramente el grupo de trabajo a realizar esta auditoria, en este caso, no fue necesario ya que todo el estudio fue realizado por el mismo gestor de este proyecto, Juan Gabriel Paba Prada, Bajo la asesoría de los profesores de la escuela de estudios industriales y empresariales de la Universidad Industrial de Santander UIS, Guillermo Rincón y Néstor Ortiz.

5.2. Prueba Piloto.

Con el fin de detectar inconvenientes con el desarrollo de la recolección de la información por parte del cliente se realizo un a prueba piloto para observar el entendimiento de la encuesta, para evitar malos entendidos y datos erróneos en la recolección.

En esta prueba piloto se tomo una pequeña muestra de 10 clientes, que fueron seleccionados por muestreo aleatorio simple. De esta pequeña muestra se detecto algunas fallas de comprensión de unas preguntas y de poca información recolectada por otras y se realizaron los ajustes necesarios a la encuesta.

5.3. Realización del Trabajo de Campo.

El trabajo de campo para obtener los datos necesarios fue realizado de la siguiente manera:

Tabla # 2. Cronograma de trabajo de campo

MES	FECHA	ZONA
JULIO	18-30	Chiquinquirá, Saboya, La Belleza, Florián, Jesús Maria
		San Gil, Socorro, Vélez, Barbosa, Charala, Puente Nacional
		Santana Vadoreal, Oiba, Suaita, Mogotes
AGOSTO	1-5	Pamplona, Bavega, Silos, Chitaga, Chinacota
	8-12	Cimitarra, La Dorada, Landazuri
	16-19	Guaca, San Andrés Cerrito, Concepción, Molagavita, Málaga
22-26	Barranca, San Vicente, Zapatota, San Pablo	
	Puerto Wilches, Yondo	
	30-31	Ocaña, Aguachica
SEPTIEMBRE	1-3	Rionegro, playón, La Esperanza, Pedregosa, San Alberto
		San Martín, San Rafael
	5-24	Rutas Área Metropolitana de Bucaramanga

6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Para procesar los datos y obtener la información del trabajo de campo se realizaron las siguientes actividades:

- Tabulación de datos utilizando Excel.
- Análisis de la recolección de datos por pregunta.
- Matriz de niveles de satisfacción.
- Índices de satisfacción por pregunta.

6.1. Definición de índices de satisfacción.

El índice evaluado se define como:

- Bajo cuando el porcentaje esta en un rango entre 0% y un 70%
- Aceptable cuando el porcentaje esta en rango entre 70.01% y un 80%
- Bueno cuando el porcentaje esta en rango entre 80.01% y un 95%
- Excelente cuando el porcentaje esta en rango entre 95.01% y un 100%

Para hallar el índice de satisfacción de cada pregunta se multiplicara el porcentaje por el valor asignado a cada respuesta y luego se dividirá por 100 para que quede la calificación obtenida y luego se multiplicara por 100 y se dividirá por el numero de respuestas para obtener el porcentaje evaluado en cada pregunta.

Para hallar el índice de satisfacción específicos se hará lo siguiente:

Como cada pregunta tiene un número diferente de personas encuestadas el resultado de promediar las respuestas por cada pregunta se multiplicara a su respectivo porcentaje a este nuevo valor.

6.2. Análisis de la recolección de datos por pregunta

El análisis por pregunta tiene como objetivo mirar y aclarar cada una de las preguntas utilizadas en el cuestionario de auditoria y a la vez mirar si se están cumpliendo los objetivos de la empresa.

Este análisis se hace ya que no todas las preguntas tienen la función de evaluar la forma como nos esta viendo el cliente, pero fueron agregadas en el cuestionario por solicitud de la empresa

1. Conocimiento del portafolio de productos

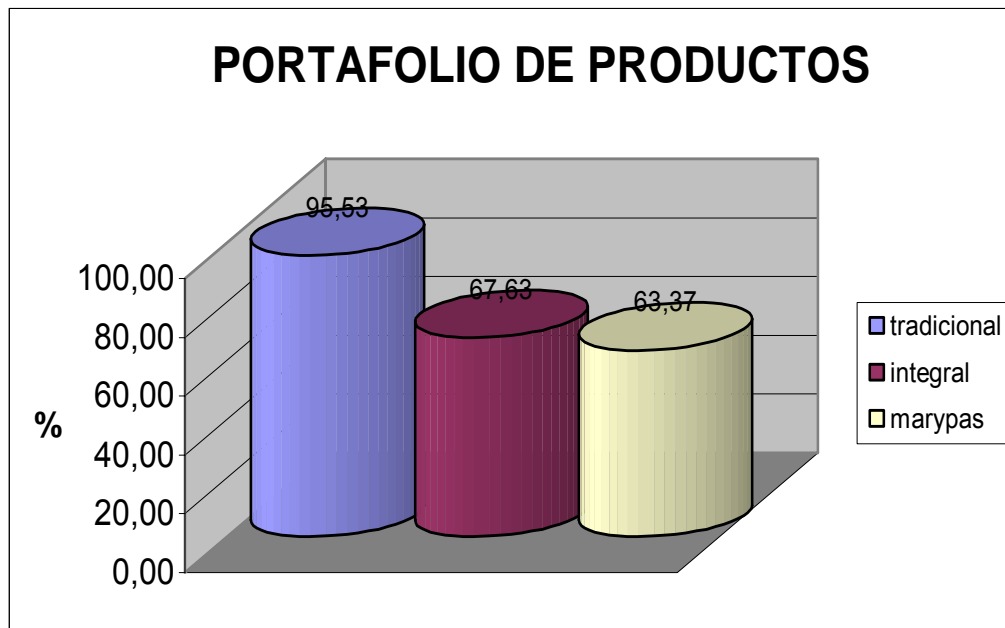


Figura # 14 portafolio de productos

Tradicional	95,53
Integral	67,63
Marypas	63,37

Esta pregunta se hizo con el fin de saber si los asesores comerciales están ofreciendo el portafolio de productos adecuadamente.

En la grafica se puede apreciar que la línea tradicional tiene un buen conocimiento por parte de los clientes con un 95.53%.

La línea integral y marypas tiene un margen de conocimiento bajo ya que se encuentra por debajo del 70% de conocimiento.

Se recomienda que el grupo de asesores comerciales le den mayor importancia a la presentación del portafolio de productos para que promuevan más la línea integral y la línea marypas.

2. El vendedor es el mismo que le entrega el pedido

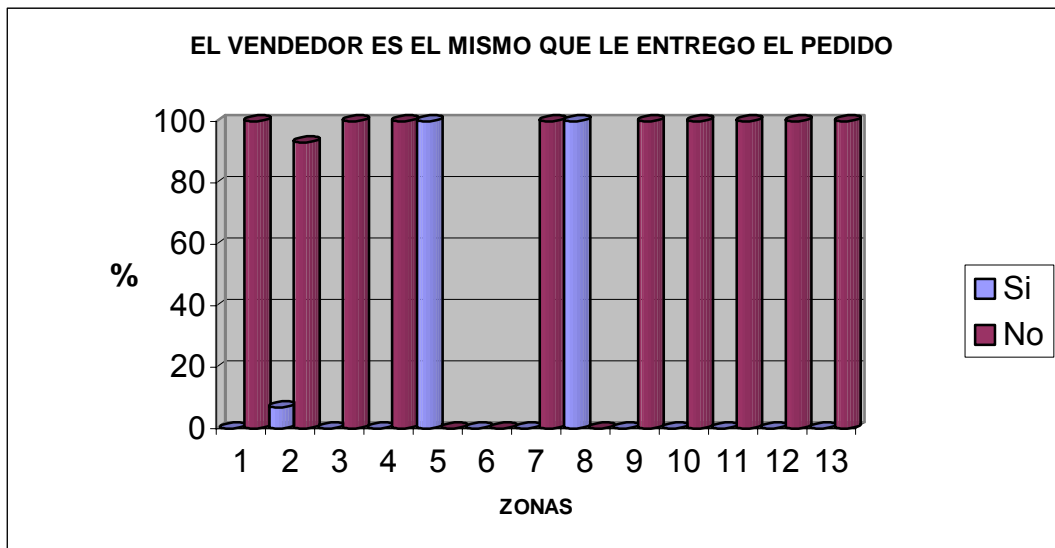


Figura # 15

Si	0	6,9	0	0	100	0	0	100	0	0	0	0	0
No	100	93,1	100	100	0	0	100	0	100	100	100	100	100

Con esta pregunta se quería saber si conocían al asesor comercial o si eran los auxiliares de venta los que estaban realizando la toma del pedido.

La grafica muestra por las zonas en que esta dividido el estudio donde el porcentaje que se puede observar es excelente ya que todas se encuentran por arriba de un 90% de cómo debe ser en cada zona por políticas y organización de la empresa.

3. Con que frecuencia lo visita el vendedor de Gavassa

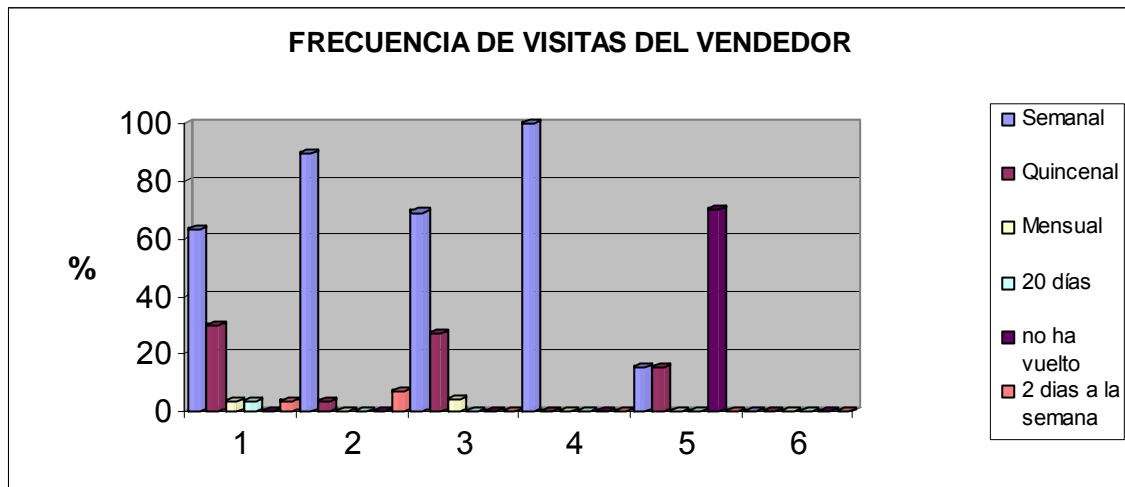


Figura # 16

AREA METROPOLITANA	1	2	3	4	5	6
Semanal	63,3	89,7	69,2	100	15	0
Quincenal	30	3,45	26,9	0	15	0
Mensual	3,33	0	3,89	0	0	0
20 días	3,33	0	0	0	0	0
no ha vuelto	0	0	0	0	70	0
2 días a la semana	3,33	6,9	0	0	0	0

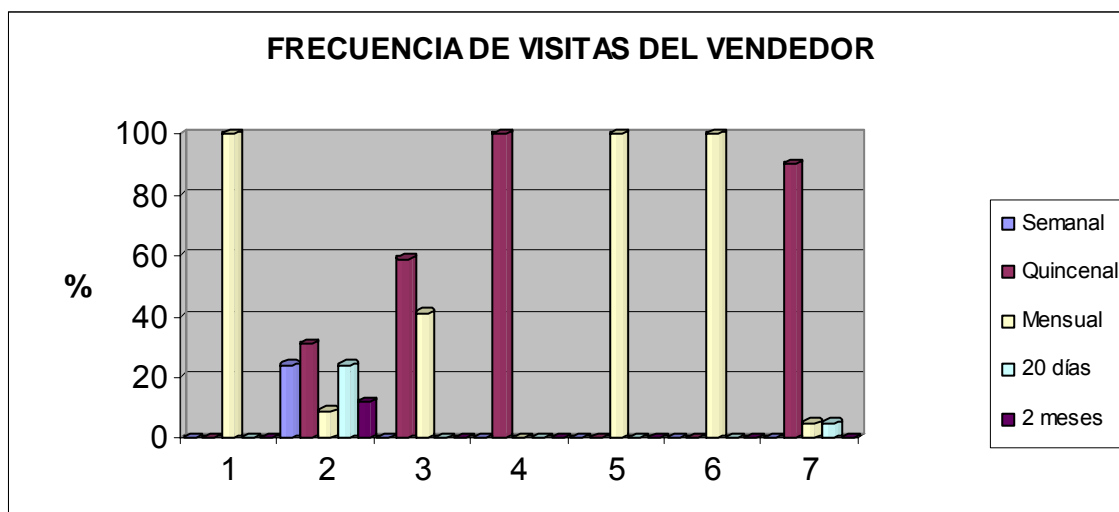


Figura # 17

ZONA VIAJERA	1	2	3	4	5	6	7
Semanal	0	24	0	0	0	0	0
Quincenal	0	31	59	100	0	0	90
Mensual	100	9	41	0	100	100	5
20 días	0	24	0	0	0	0	5
2 meses	0	12	0	0	0	0	0

Con esta pregunta se quiere saber si el asesor comercial esta cumpliendo con las rutas establecidas por la empresa.

Se pudo establecer que si están cumpliendo satisfactoriamente con el rutero establecido, con la excepción de la zona 5 del área metropolitana de Bucaramanga, donde hay un porcentaje muy alto (70%), de que el vendedor no ha vuelto.

4. Con que frecuencia le gustaría que lo visitara el vendedor de Gavassa

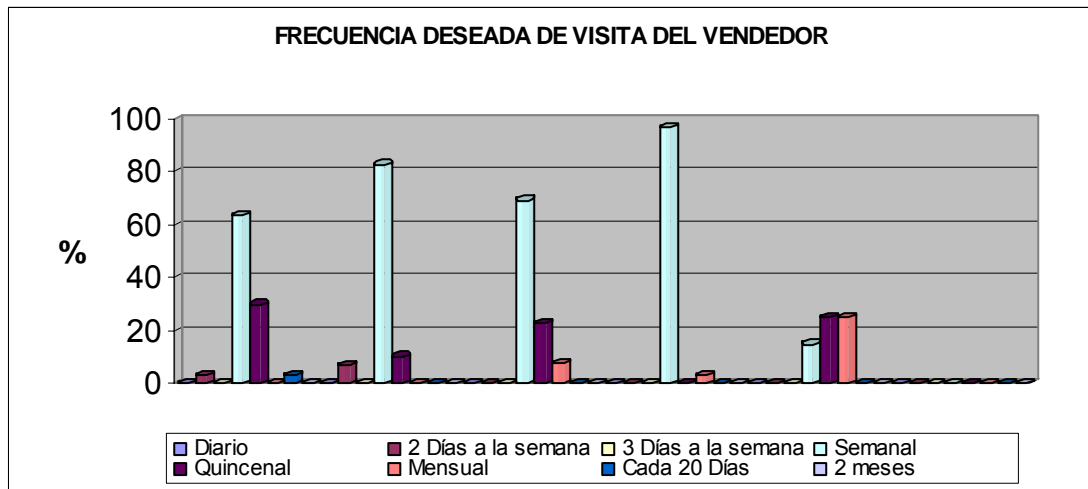


Figura # 18

AREA METROPOLITANA	1	2	3	4	5	6
Diario	0	0	0	0	0	0
2 Días a la semana	3,33	6,9	0	0	0	0
3 Días a la semana	0	0	0	0	0	0
Semanal	63,3	82,8	69,2	96,9	15	0
Quincenal	30	10,3	23,1	0	25	0
Mensual	0	0	7,69	3,13	25	0
Cada 20 Días	3,33	0	0	0	0	0
2 meses	0	0	0	0	0	0

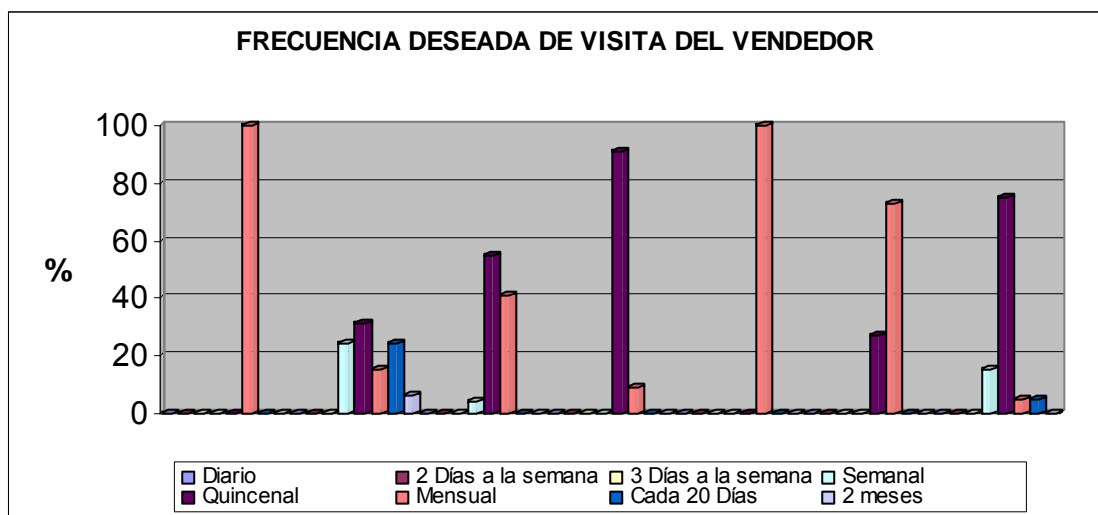


Figura # 19

ZONA VIAJERA	1	2	3	4	5	6	7
Diario	0	0	0	0	0	0	0
2 Días a la semana	0	0	0	0	0	0	0
3 Días a la semana	0	0	0	0	0	0	0
Semanal	0	24	4	0	0	0	15
Quincenal	0	31	55	91,30	0	27,3	75
Mensual	100	15	41	8,70	100	72,7	5
Cada 20 Días	0	24	0	0	0	0	5
2 meses	0	6	0	0	0	0	0

Esta pregunta fue hecha, porque la empresa quería saber con que frecuencia quiere el cliente que lo visite en cada una de las zonas.

Se pudo observar con el estudio realizado que la mayoría de nuestros clientes quieren que los sigan visitando de la misma manera que se ha hecho.

5. Como es la presentación personal del vendedor

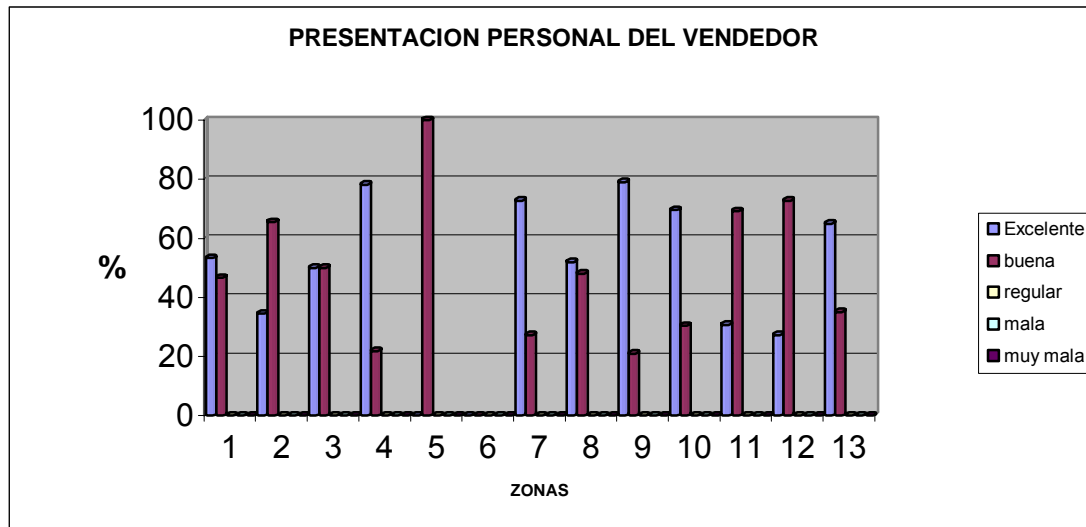


Figura # 20

COMO ES LA PRESENTACIÓN PERSONAL DEL VENDEDOR													
ZONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Excelente	53,33	34,48	50	78,13	0	0	72,7	52	79	69,57	30,77	27,27	65
buena	46,67	65,52	50	21,88	100	0	27,3	48	21	30,43	69,23	72,73	35
regular	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
mala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
muy mala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

En esta pregunta se quiere ver como el cliente nos esta viendo, ya que la presentación personal es muy importante de cada uno de los trabajadores de la empresa ya que cada uno de ellos es la imagen de la misma.

A el grupo de asesores comerciales les fue muy bien, ya que el porcentaje fue de un 90%, lo que lo deja con un índice de bueno.

6. El vendedor le soluciona Inquietudes o problemas referentes

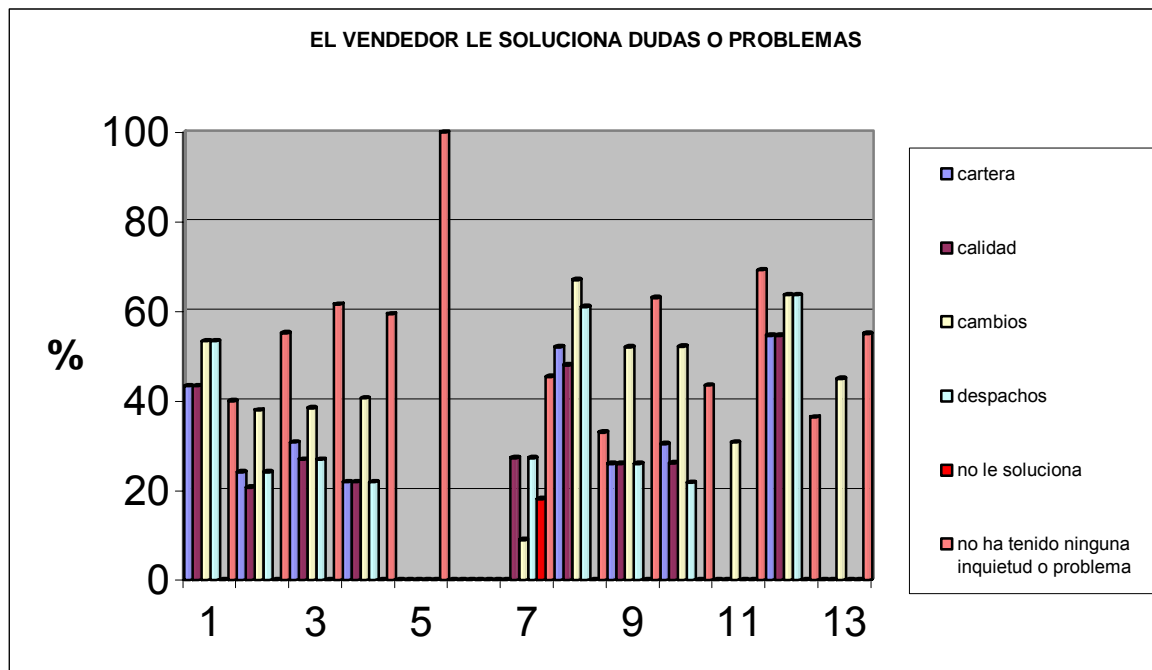


Figura # 21

EL VENDEDOR LE SOLUCIONA DUDAS O PROBLEMAS REFERENTES A													
ZONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
cartera	43,3	24,1	30,8	21,9	0	0	0	52	26	30,4	0	54,6	0
calidad	43,3	20,7	26,9	21,9	0	0	27,3	48	26	26,1	0	54,6	0
cambios	53,3	37,9	38,5	40,6	0	0	9	67	52	52,2	30,8	63,6	45
despachos	53,3	24,1	26,9	21,9	0	0	27,3	61	26	21,7	0	63,6	0
no le soluciona	0	0	0	0	0	0	18,1	0	0	0,0	0	0	0
no ha tenido ninguna inquietud	40	55,2	61,5	59,4	100	0	45,4	33	63	43,5	69,2	36,4	55

Con esta pregunta se busca mirar si el asesor comercial, es capaz de solucionar las dudas de cualquier índole a nuestros los clientes.

En la grafica se puede observar que el asesor comercial si esta cumpliendo con solucionarle a los clientes sus dudas o problemas que han tenido.

7. Trabajo del vendedor referente a:

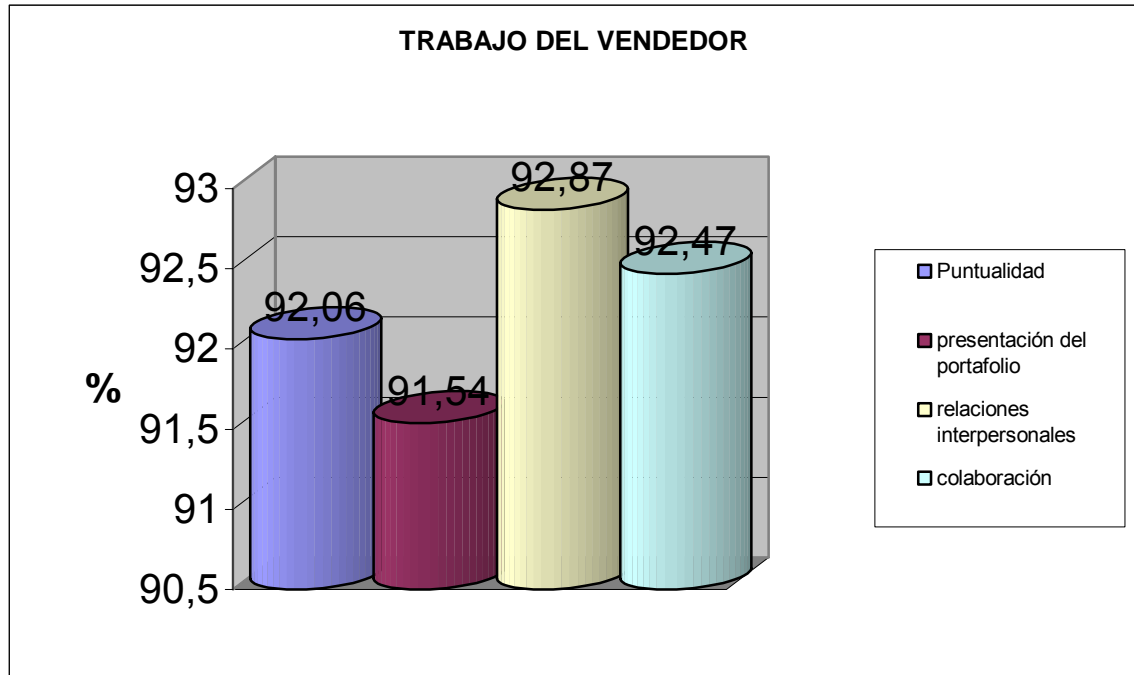


Figura # 22

TRABAJO DEL VENDEDOR	
Puntualidad	92,1
presentación del portafolio	91,5
relaciones interpersonales	92,9
colaboración	92,5

Con esta pregunta se quiere medir aspectos importantes como la puntualidad del vendedor, presentación del portafolio de productos las relaciones interpersonales y la colaboración del vendedor ante el cliente.

Como se puede observar el índice de satisfacción es bueno ya que cada uno de los puntos está por arriba del 90 %

8. Lo visita la mercaderista

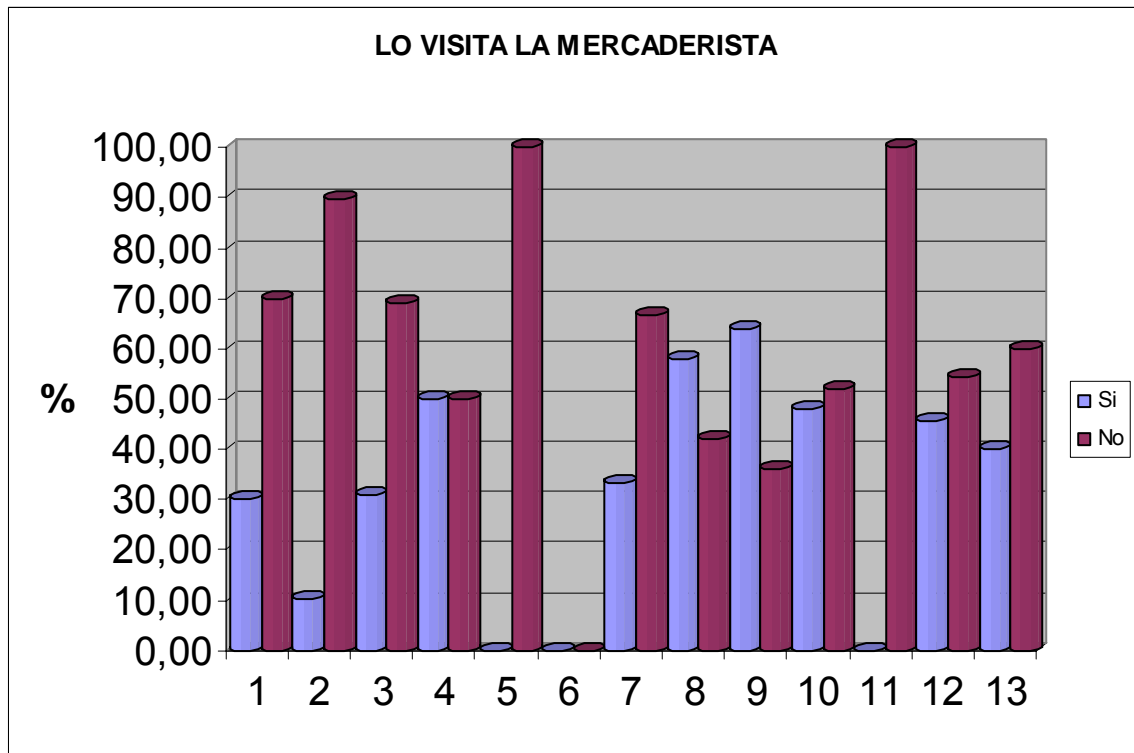


Figura # 23

LO VISITA LA MERCADERISTA													
ZONA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Si	30,0	10,3	30,8	50,0	0,0	0,0	33,3	58,0	64,0	47,8	0,0	45,5	40,0
No	70,0	89,7	69,2	50,0	100	0,0	66,7	42,0	36,0	52,2	100	54,6	60,0

Esta pregunta se hizo como base para realizar las siguientes preguntas relacionadas con las mercaderistas.

9. CON QUE FRECUENCIA LO VISITA LA MERCADERISTA

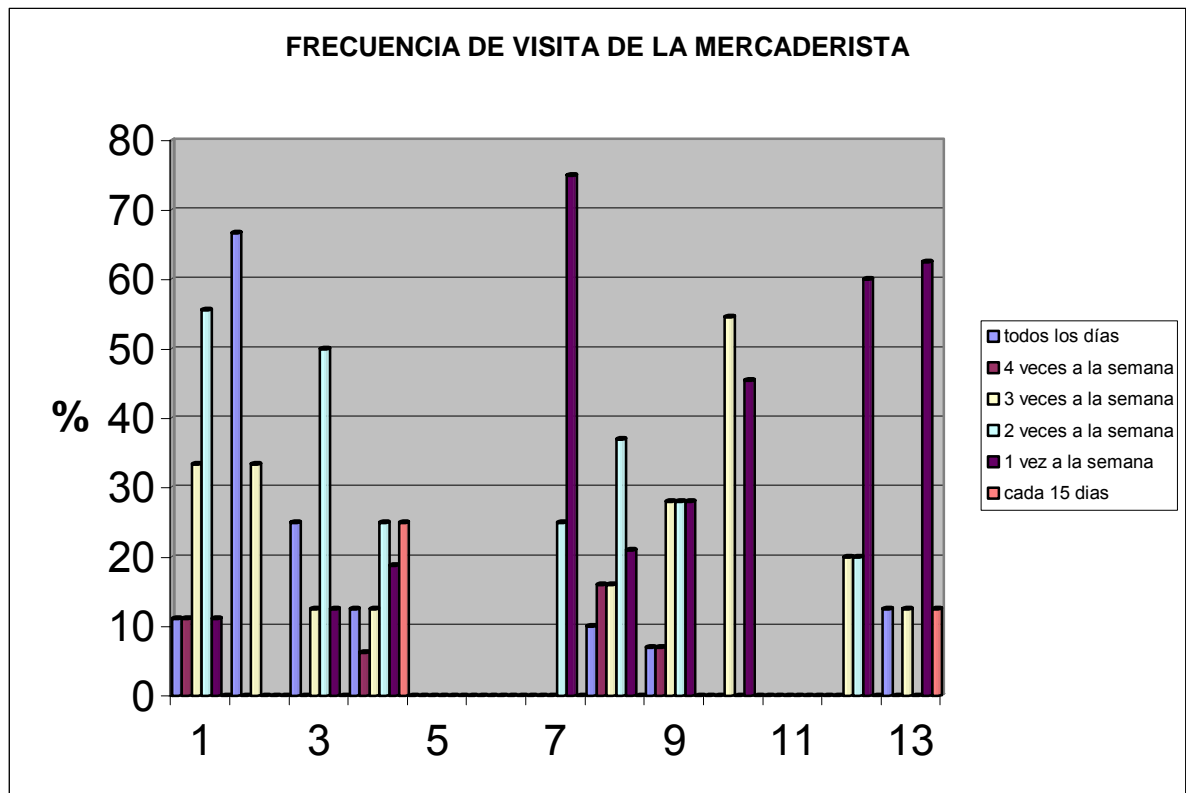


Figura # 24

CON QUE FRECUENCIA LO VISITA LA MERCADERISTA													
ZONA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
todos los días	11,1	66,7	25	12,5	0	0	0	10	7	0	0	0	12,5
4 veces a la semana	11,1	0	0	6,25	0	0	0	16	7	0	0	0	0
3 veces a la semana	33,3	33,3	12,5	12,5	0	0	0	16	28	54,6	0	20	12,5
2 veces a la semana	55,6	0	50	25	0	0	25	37	28	0	0	20	0
1 vez a la semana	11,1	0	12,5	18,8	0	0	75	21	28	45,5	0	60	62,5
cada 15 días	0	0	0	25	0	0	0	0	0	0	0	0	12,5

Con esta pregunta se quiere saber si la mercaderista esta cumpliendo con las rutas establecidas por la empresa.

10. CON QUE FRECUENCIA LE GUSTARÍA QUE LO VISITARA LA MERCADERISTA

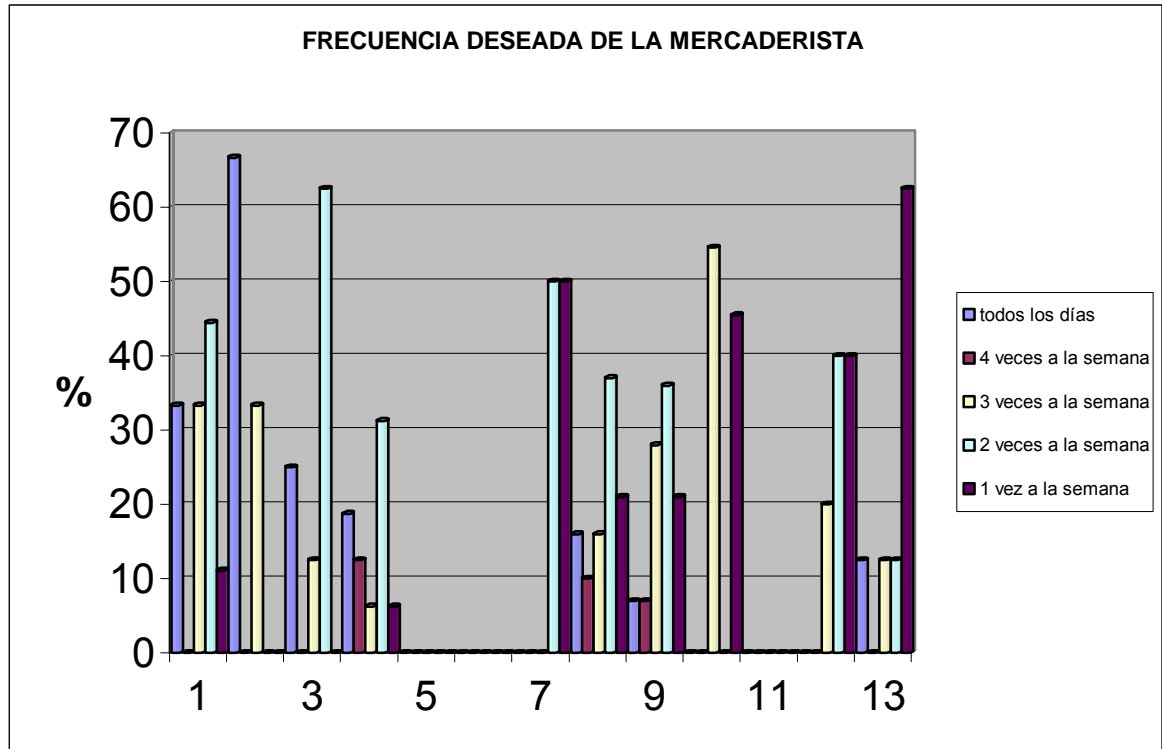


Figura # 25

CON QUE FRECUENCIA LE GUSTARÍA QUE LO VISITARA LA MERCADERISTA													
ZONA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
todos los días	33,3	66,7	25	18,8	0	0	0	16	7	0	0	0	12,5
4 veces a la semana	0	0	0	12,5	0	0	0	10	7	0	0	0	0
3 veces a la semana	33,3	33,3	12,5	6,25	0	0	0	16	28	54,6	0	20	12,5
2 veces a la semana	44,4	0	62,5	31,3	0	0	50	37	36	0	0	40	12,5
1 vez a la semana	11,1	0	0	6,25	0	0	50	21	21	45,5	0	40	62,5

Esta pregunta fue hecha, porque la empresa quería saber con que frecuencia quiere el cliente que lo visite.

Se pudo observar que la mayoría de los clientes están satisfechos con la frecuencia que van las mercaderistas a sus negocios.

11. PRESENTACIÓN PERSONAL DE LA MERCADERISTA

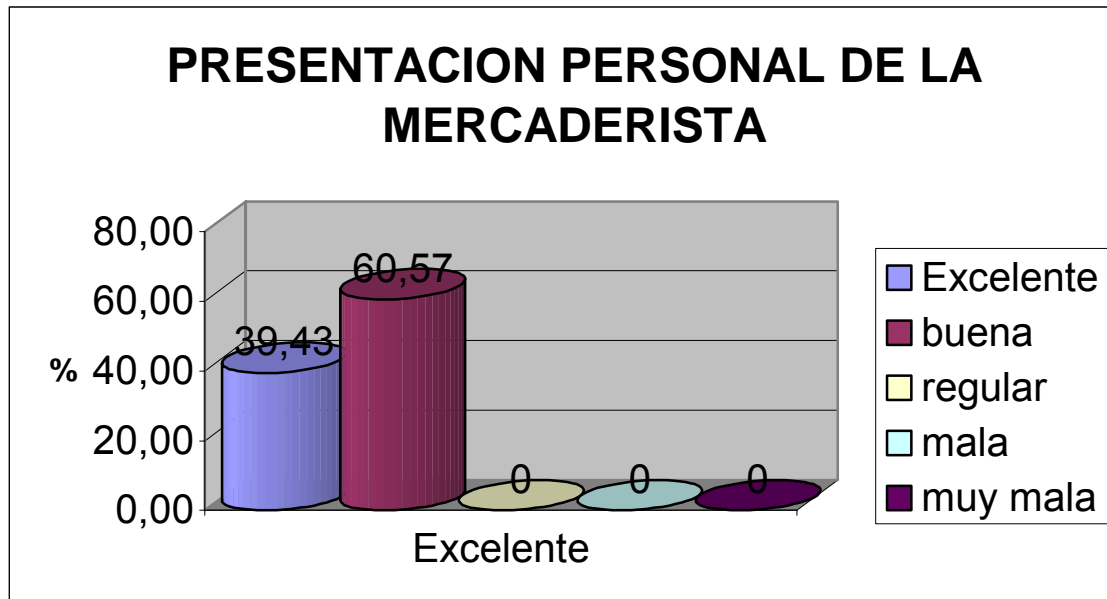


Figura # 26

PRESENTACIÓN PERSONAL DE LA MERCADERISTA		
Excelente		39,4
buena		60,6
regular		0
mala		0
muy mala		0

En esta pregunta se quiere ver como el cliente nos esta viendo, ya que la presentación personal es muy importante de cada uno de los trabajadores de la empresa ya que cada uno de ellos es la imagen de la misma.

Al grupo de mercaderistas les fue bien y el índice evaluado es de bueno ya que tuvieron un porcentaje de 87.88%.

12. TRABAJO DE LA MERCADERISTA REFERENTE A:

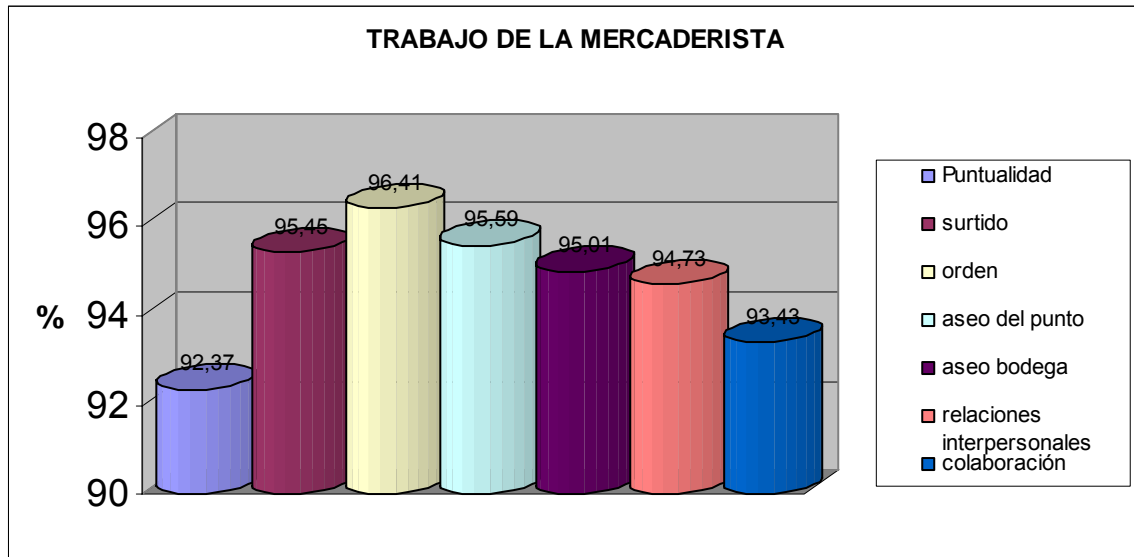


Figura # 27

TRABAJO DE LA MERCADERISTA	
Puntualidad	92,4
surtido	95,5
orden	96,4
aseo del punto	95,6
aseo bodega	95
relaciones interpersonales	94,7
colaboración	93,4

Con esta pregunta se quiere medir aspectos importantes que realizan el grupo de mercaderistas.

Como se puede observar el índice evaluado es bueno en puntualidad, relaciones interpersonales, aseo de bodega y en colaboración ya que cada uno de los puntos está por arriba del 90 %. Y el índice de evaluación es excelente en surtido, orden, aseo del punto, ya que el porcentaje está por arriba del 95%.

13. CONOCE A LA JEFE DE MERCADERISTA

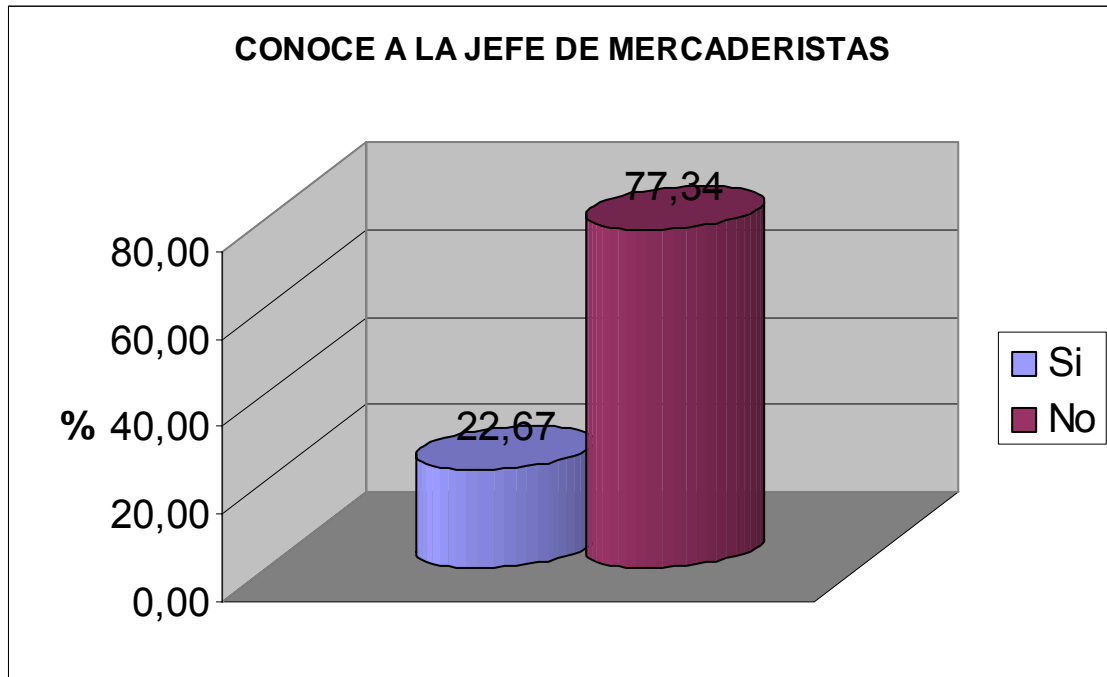


Figura # 28

CONOCE A LA JEFE DE MERCADERISTAS	
Si	22,67
No	77,34

Con esta pregunta se quiere saber si a los negocios donde van las mercaderistas es conocida la jefe de ellas, para efectos de un mayor control de trabajo al grupo de mercaderistas.

En la grafica se puede observar que el índice evaluado es muy bajo, ya que solo el 22.67% de los clientes donde va mercaderista conocen a la jefe de mercaderistas.

14. COMO ES LA PRESENTACIÓN PERSONAL DE LA JEFE DE MERCADERISTA

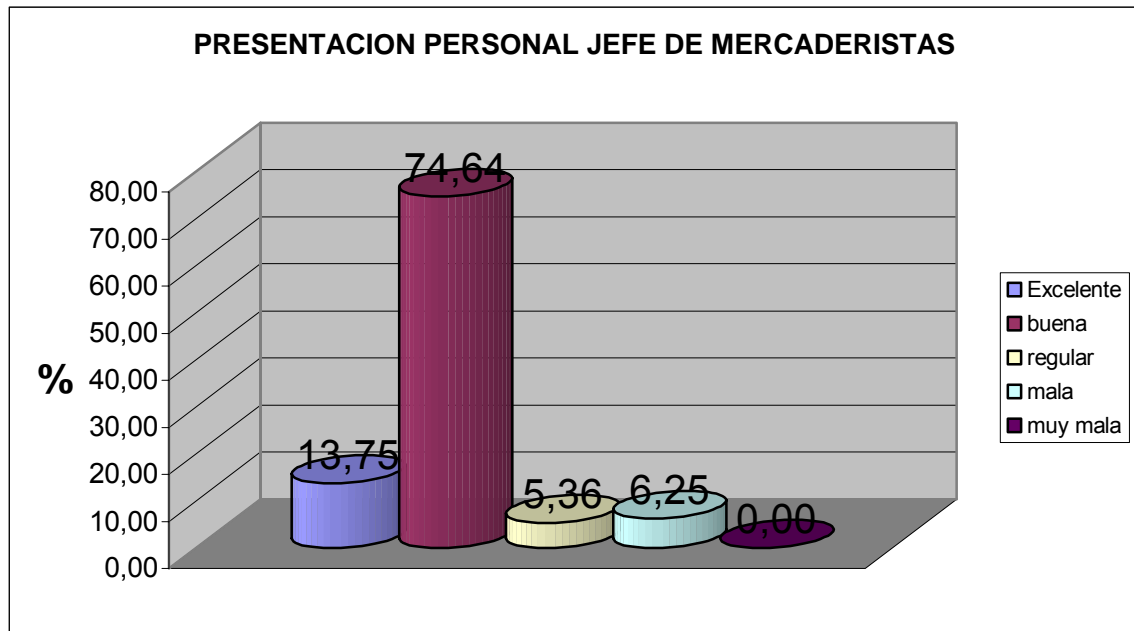


Figura # 29

COMO ES LA PRESENTACIÓN PERSONAL DE LA JEFE DE MERCADERISTA	
Excelente	13,8
buena	74,6
regular	5,36
mala	6,25
muy mala	0

En esta pregunta se quiere ver como el cliente nos esta viendo, ya que la presentación personal es muy importante de cada uno de los trabajadores de la empresa ya que cada uno de ellos es la imagen de la misma.

A la jefe de mercaderista el índice de evaluación fue de aceptable ya que su porcentaje fue de 79.17%

15. Solución de dudas por parte de la jefe de mercaderistas

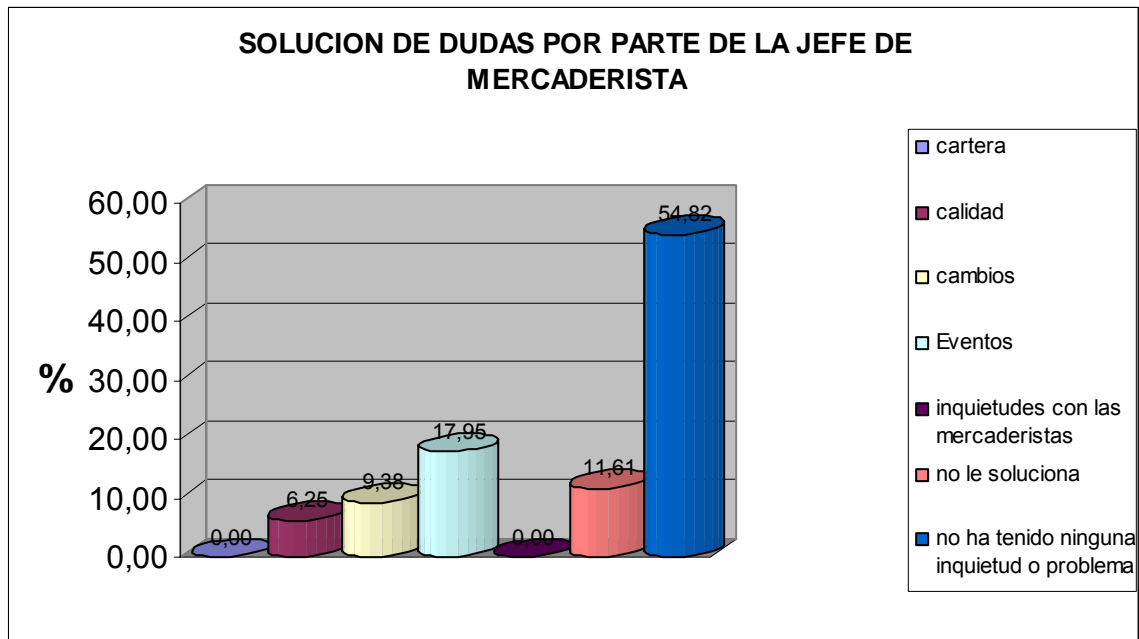


Figura # 30

SOLUCION DE DUDAS POR PARTE DE LA JEFE DE MERCADERISTAS	
cartera	0
calidad	6,25
cambios	9,38
Eventos	18
inquietudes con las mercaderistas	0
no le soluciona	11,6
no ha tenido ninguna inquietud o problema	54,8

Con esta pregunta se busca mirar si la jefe de mercaderistas, es capaz de solucionar las dudas de cualquier índole a nuestros los clientes.

En la grafica se puede observar que a la jefe de mercaderistas no le han realizado casi ninguna consulta para que ella les solucione.

Aunque no se puede descuidar el porcentaje de clientes que dicen que ella no les soluciona los problemas o las dudas.

16. Como es el servicio que le prestan los auxiliares de venta

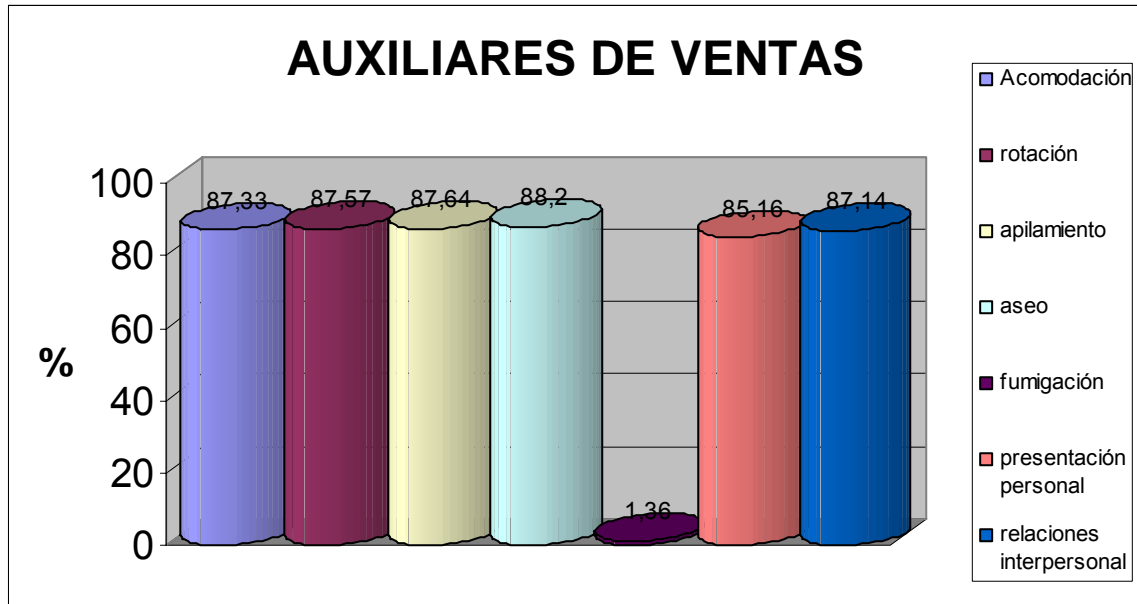


Figura # 31

AUXILIARES DE VENTAS	
Acomodación	87,3
rotación	87,6
apilamiento	87,6
aseo	88,2
fumigación	1,36
presentación personal	85,2
relaciones interpersonales	87,1

Con esta pregunta se quiere medir aspectos importantes en el servicio que realizan el grupo de auxiliares de ventas.

Como se puede observar el índice evaluado es bueno ya que cada unos de los puntos esta por arriba del 80 %, menos la parte de fumigación que tiene un porcentaje demasiado bajo, lo que indica que los auxiliares no están cumpliendo con la tarea de fumigar el sitio donde se almacena la pasta en los diferentes negocios.

17. Conoce a la jefe de ventas y mercadeo.

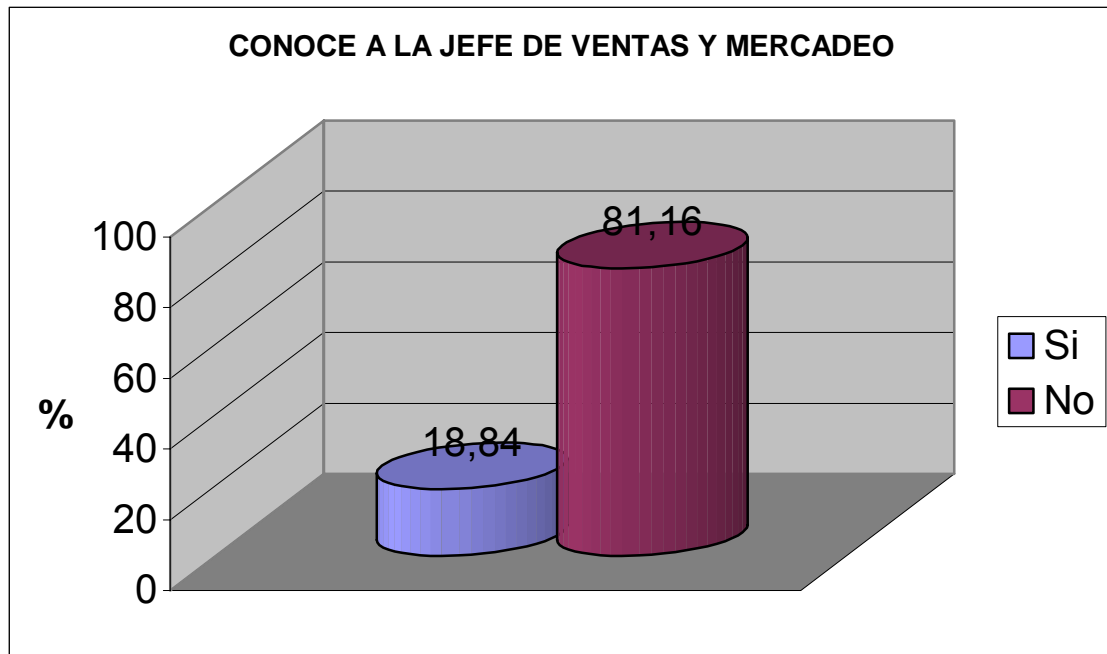


Figura # 32

CONOCE A LA JEFE DE VENTAS Y MERCADEO	
Si	18,8
No	81,2

Con esta pregunta se quiere saber si la jefe de ventas se ha dado a conocer ante los clientes, ya que es muy importante que los clientes se sientan importantes ante la empresa y una manera de hacerlo es que las directivas de la empresa se den a conocer ante los clientes.

En la grafica se puede observar que el índice evaluado es muy bajo, ya que solo el 18.8% de los clientes conocen a la jefe de ventas y mercadeo.

18. Le soluciona dudas o problemas la jefe de ventas y mercadeo

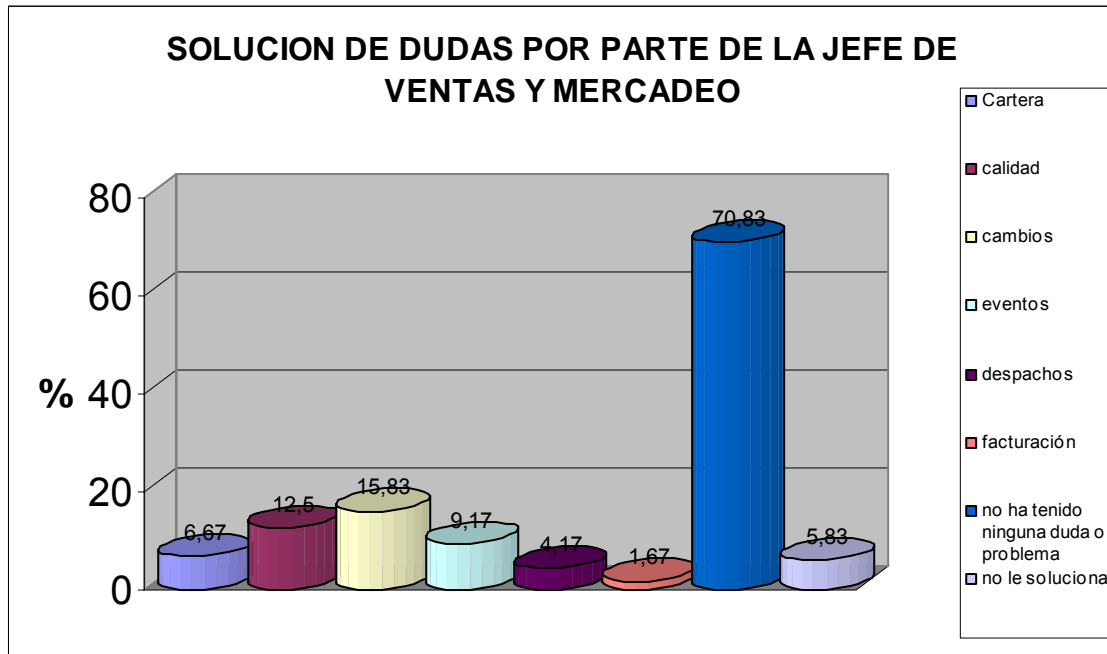


Figura # 33

LE SOLUCIONA DUDAS O PROBLEMAS LA JEFE DE VENTAS Y MERCADEO	
Cartera	6,67
calidad	12,5
cambios	15,8
eventos	9,17
despachos	4,17
facturación	1,67
no ha tenido ninguna duda o problema	70,8
no le soluciona	5,83

Con esta pregunta se busca mirar si la jefe de ventas y mercadeo, es capaz de solucionar las dudas de cualquier índole a nuestros los clientes.

En la grafica se puede observar que a la jefe de ventas y mercadeo no le han realizado casi ninguna consulta para que ella les solucione.

Aunque no se puede descuidar el porcentaje de clientes que dicen que ella no les soluciona los problemas o las dudas.

18. CONOCE AL ADMINISTRADOR

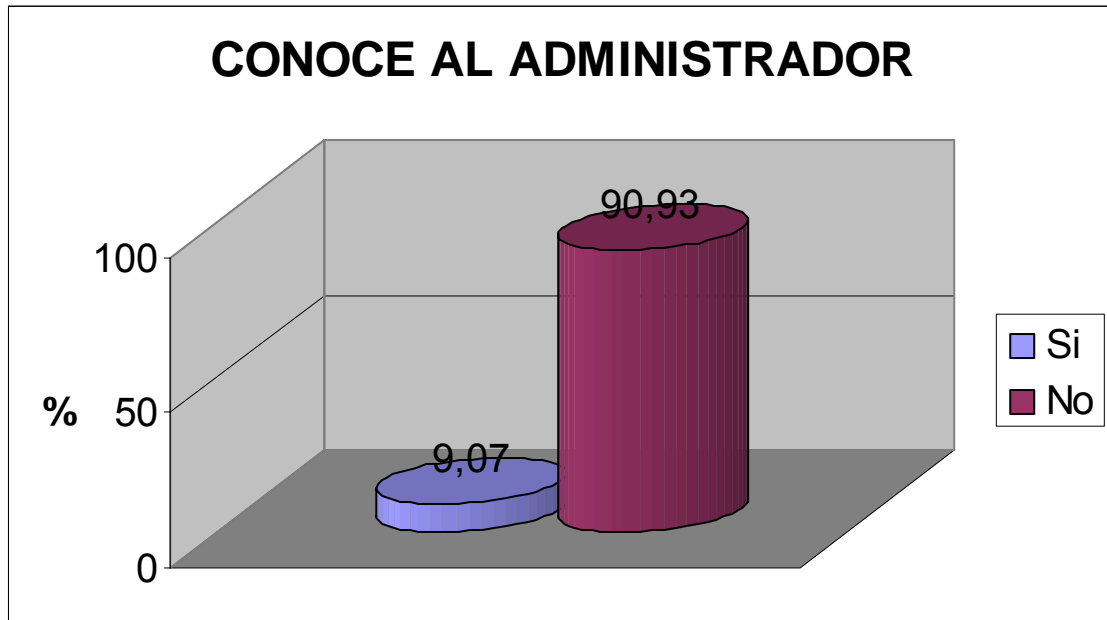


Figura # 34

CONOCE AL ADMINISTRADOR	
Si	9,07
No	90,9

Con esta pregunta se quiere saber si el administrador se ha dado a conocer ante los clientes, ya que es muy importante que los clientes se sientan importantes ante la empresa y una manera de hacerlo es que las directivas de la empresa se den a conocer ante los clientes.

En la grafica se puede observar que el índice evaluado es muy bajo, ya que solo el 9.07% de los clientes conocen al administrador.

20. LE SOLUCIONA DUDAS O PROBLEMAS EL ADMINISTRADOR

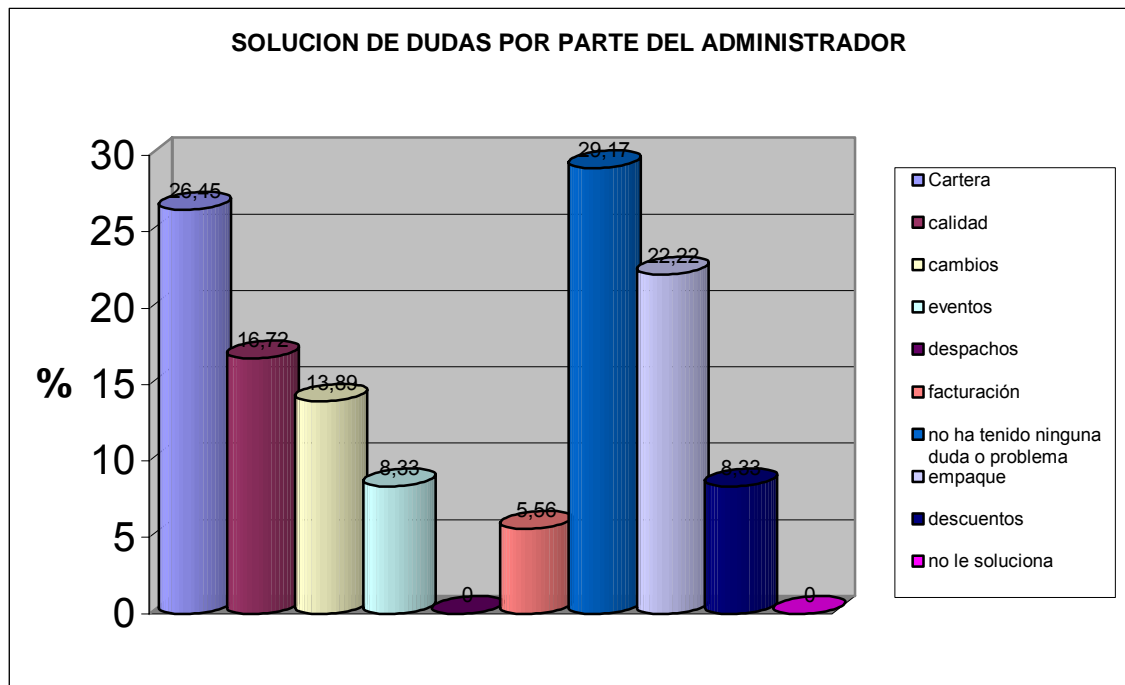


Figura # 35

LE SOLUCIONA DUDAS O PROBLEMAS EL ADMINISTRADOR	
Cartera	26,5
calidad	16,7
cambios	13,9
eventos	8,33
despachos	0
facturación	5,56
no ha tenido ninguna duda o problema	29,2
empaque	22,2
descuentos	8,33
no le soluciona	0

Con esta pregunta se busca mirar si el administrador, le soluciona las dudas de cualquier índole a nuestros clientes.

En la grafica se puede observar que el administrador es eficaz para solucionar las inquietudes de nuestros clientes.

21. QUE MEDIO UTILIZA CUANDO SE COMUNICA CON LA EMPRESA

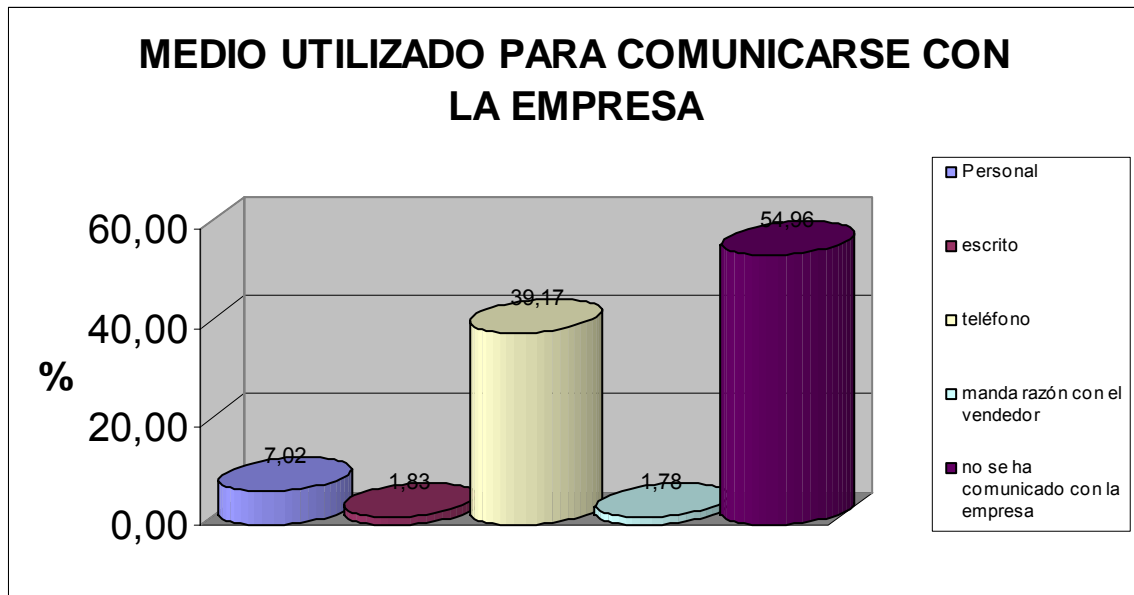


Figura # 36

QUE MEDIO UTILIZA CUANDO SE COMUNICA CON LA EMPRESA	
Personal	7,02
escrito	1,83
teléfono	39,17
manda razón con el vendedor	1,78
no se ha comunicado con la empresa	54,96

Con esta pregunta se quiere saber si nuestros clientes se comunican con la empresa y porque medio lo hacen.

22. CUANDO SE COMUNICA CON LA EMPRESA QUIEN LO ATIENDE

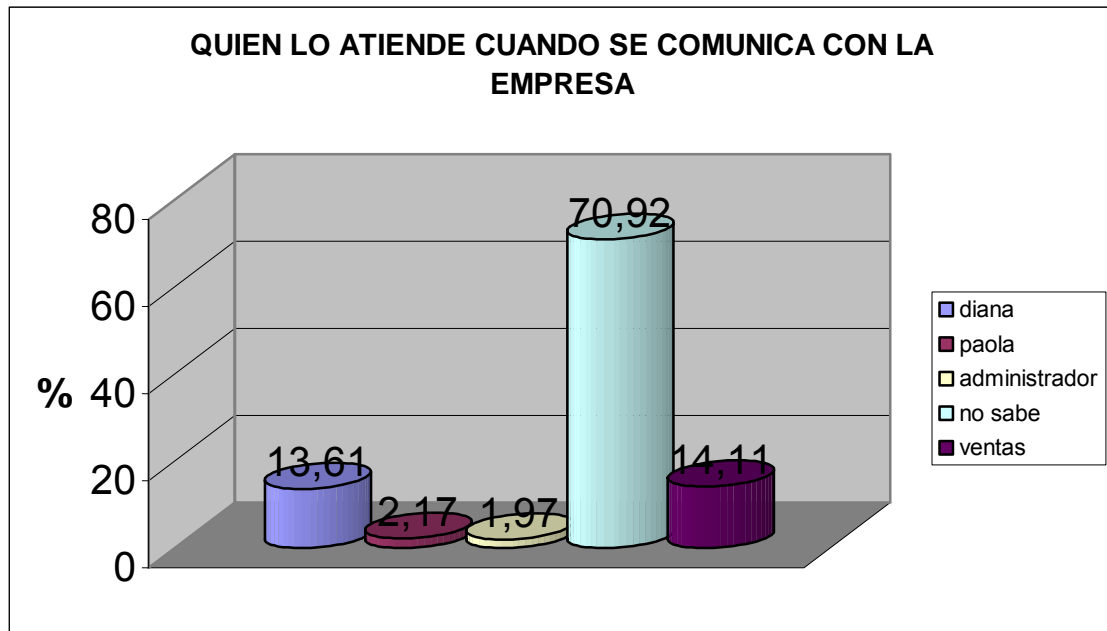


Figura # 37

CUANDO SE COMUNICA CON LA EMPRESA QUIEN LO ATIENDE	
Diana	13,6
Paola	2,17
Administrador	1,97
no sabe	70,9
ventas	14,1

Con esta pregunta se busca saber si nuestros clientes se acuerdan quien los atiende cuando se comunican con la empresa.

Pero en la grafica se puede observar que la mayoría de los clientes no sabe o no le presta atención quien los atiende cuando se comunican con la empresa.

23. CUANDO SE COMUNICA CON LA EMPRESA LA ATENCIÓN ES

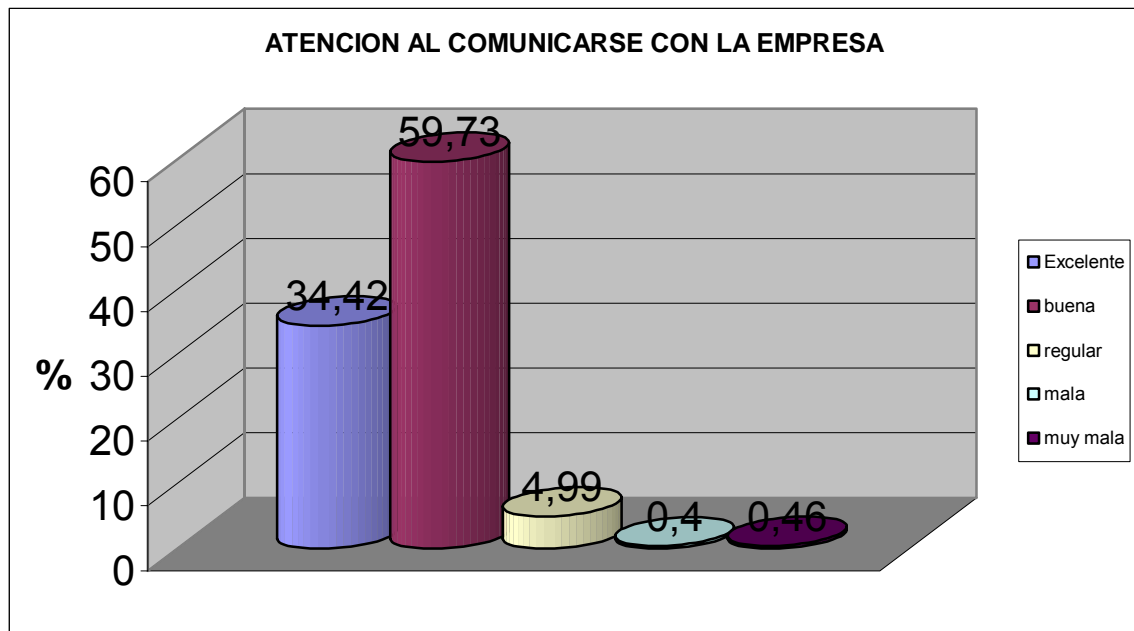


Figura # 38

CUANDO SE COMUNICA CON LA EMPRESA LA ATENCIÓN ES	
Excelente	34,4
buena	59,7
regular	4,99
mala	0,4
muy mala	0,46

Con esta pregunta se quiere saber como siente el cliente la atención por parte de la empresa

Se puede observar que el cliente se siente bien atendido cuando se comunica con la empresa, el índice de evaluación es bueno con un porcentaje de 85.45%.

24. Cuando se comunica con la empresa le dan solución a su problema.

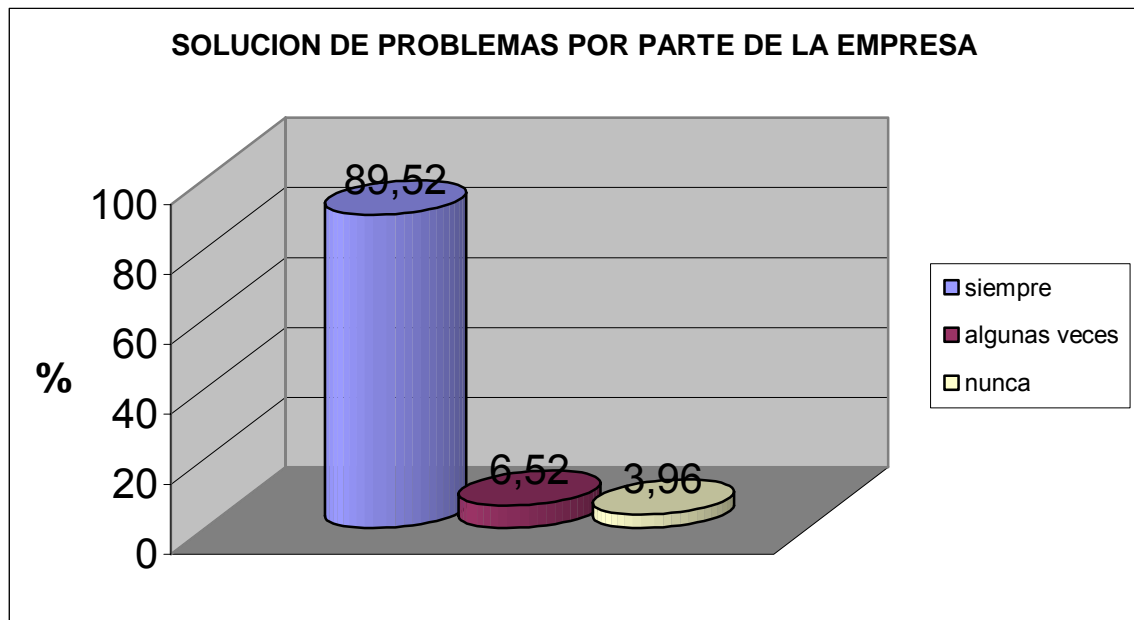


Figura # 39

CUANDO SE COMUNICA CON LA EMPRESA LE DAN SOLUCIÓN A SU PROBLEMA	
siempre	89,5
algunas veces	6,52
nunca	3,96

Con esta pregunta se quiere saber si al cliente se le esta dando solución a sus problemas por parte de la empresa

Como se aprecia en la grafica la mayoría de las veces se le da solución a los problemas de los clientes, con un índice de evaluación excelente con un porcentaje de 95.19%.

25. LA INFORMACIÓN QUE RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA ES

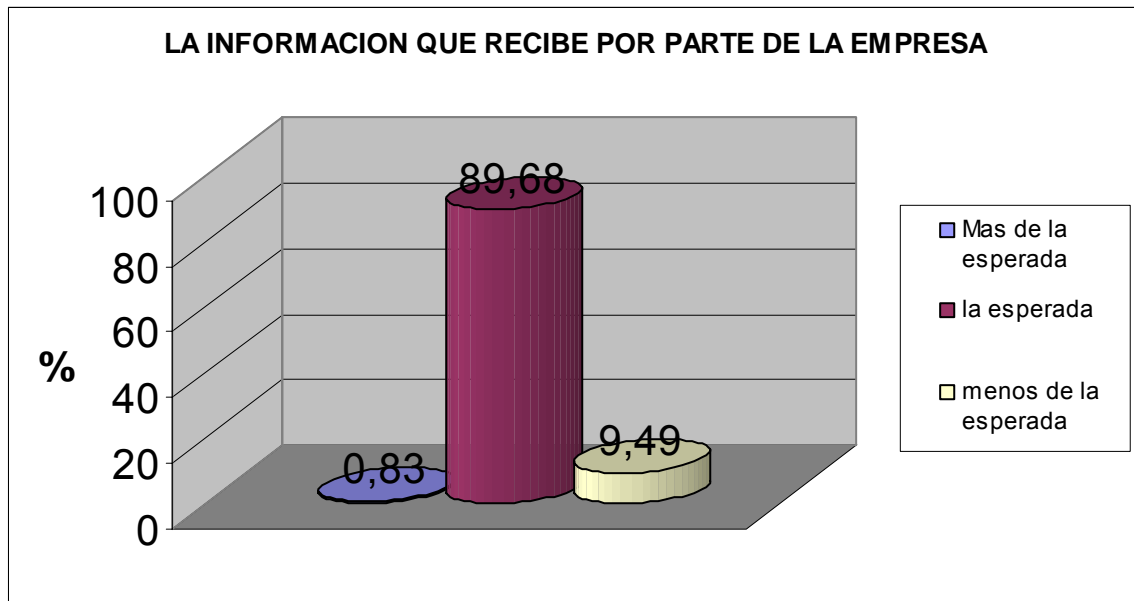


Figura # 40

LA INFORMACIÓN QUE RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA ES	
Mas de la esperada	0,83
la esperada	89,7
menos de la esperada	9,49

Con esta pregunta se quiere saber si el cliente recibe la información esperada en la solución a su problema.

Se puede apreciar que la mayoría de los clientes recibe la información que esperaba recibir por parte de la empresa, aunque no se puede descuidar el porcentaje de clientes que dice que la información que recibe por parte de la empresa es menos de la esperada, ya que el ideal es que todos nuestros clientes estén satisfecho con la solución dada a sus problemas.

26. CON LA SOLUCIÓN DADA A SU PROBLEMA QUEDA

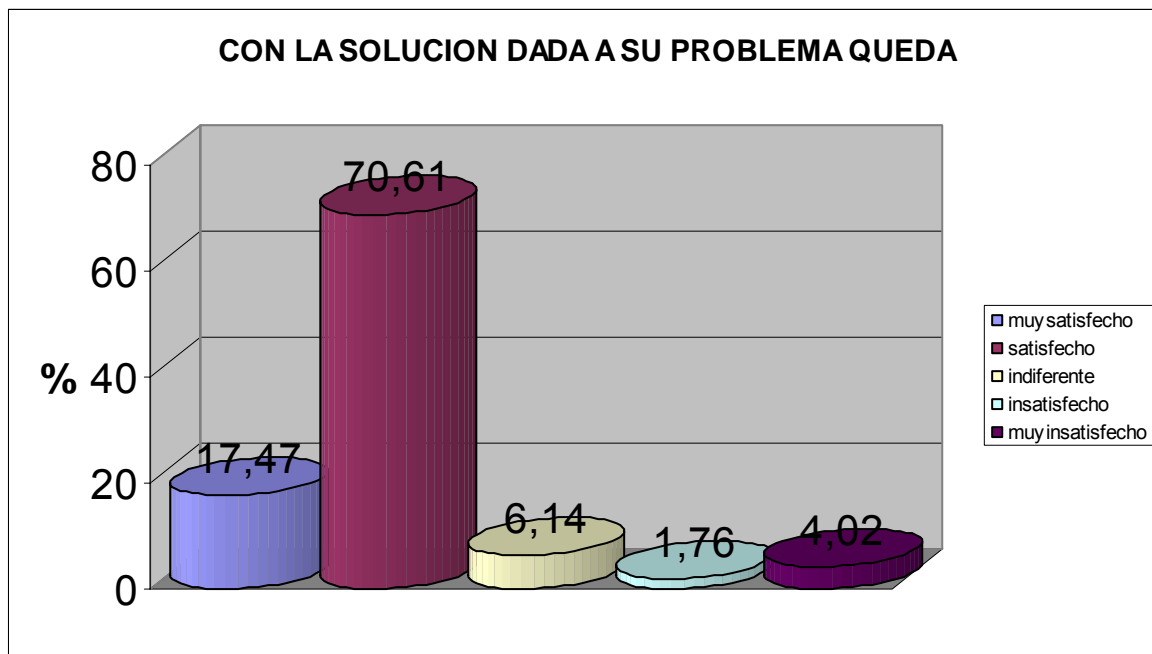


Figura # 41

CON LA SOLUCIÓN DADA A SU PROBLEMA QUEDA	
muy satisfecho	17,5
satisfecho	70,6
indiferente	6,14
insatisfecho	1,76
muy insatisfecho	4,02

Con esta pregunta se quiere medir el índice de satisfacción de la solución del problema cuando se comunican con la empresa para que este sea solucionado.

El índice evaluado es de aceptable con un porcentaje de 79.15%

Como se puede ver en la grafica la mayoría de los clientes quedan satisfechos, pero baja el índice evaluado el hecho de que hay un porcentaje significativo de clientes muy insatisfecho y clientes que le es indiferente la solución dada.

27. Como considera la gestión de trabajo por parte del cobrador.

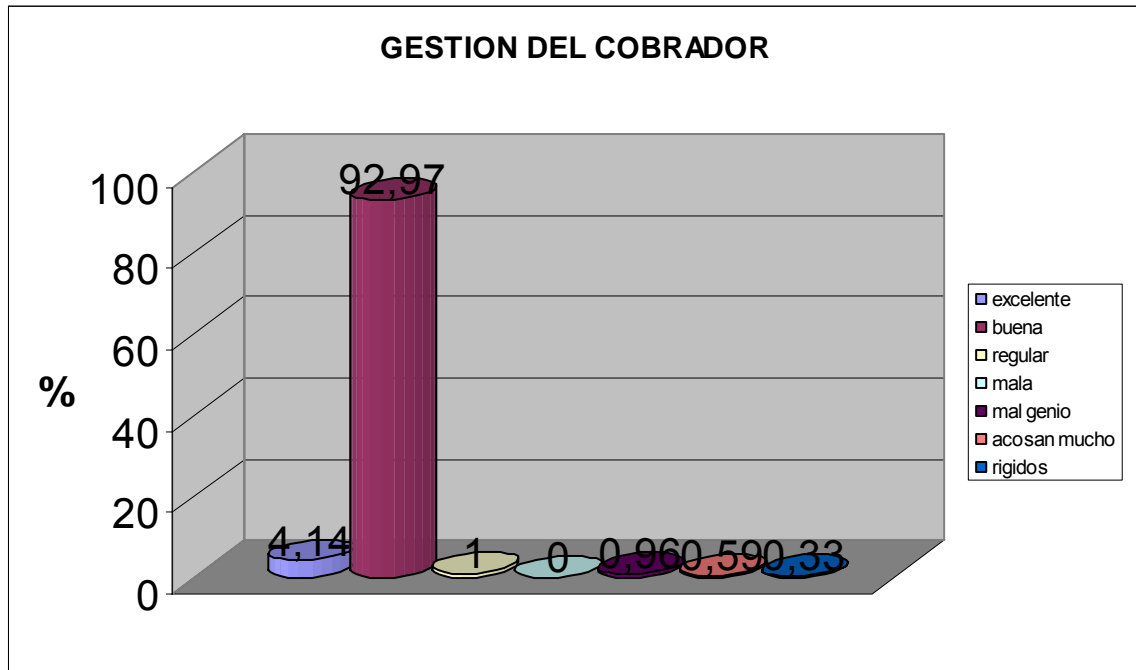


Figura # 42

COMO CONSIDERA LA GESTIÓN DE TRABAJO POR PARTE DEL COBRADOR								
excelente								4,14
buena								93
regular								1
mala								0
mal genio								0,96
acosan mucho								0,59
rígidos								0,33

Con esta pregunta se quiere averiguar como el cliente percibe la manera de la forma en que le están cobrando.

Se puede observar en la grafica que la mayoría de los clientes considera buena la forma como se les esta cobrando.

28. LOS PEDIDOS SE LOS ENTREGAN A TIEMPO

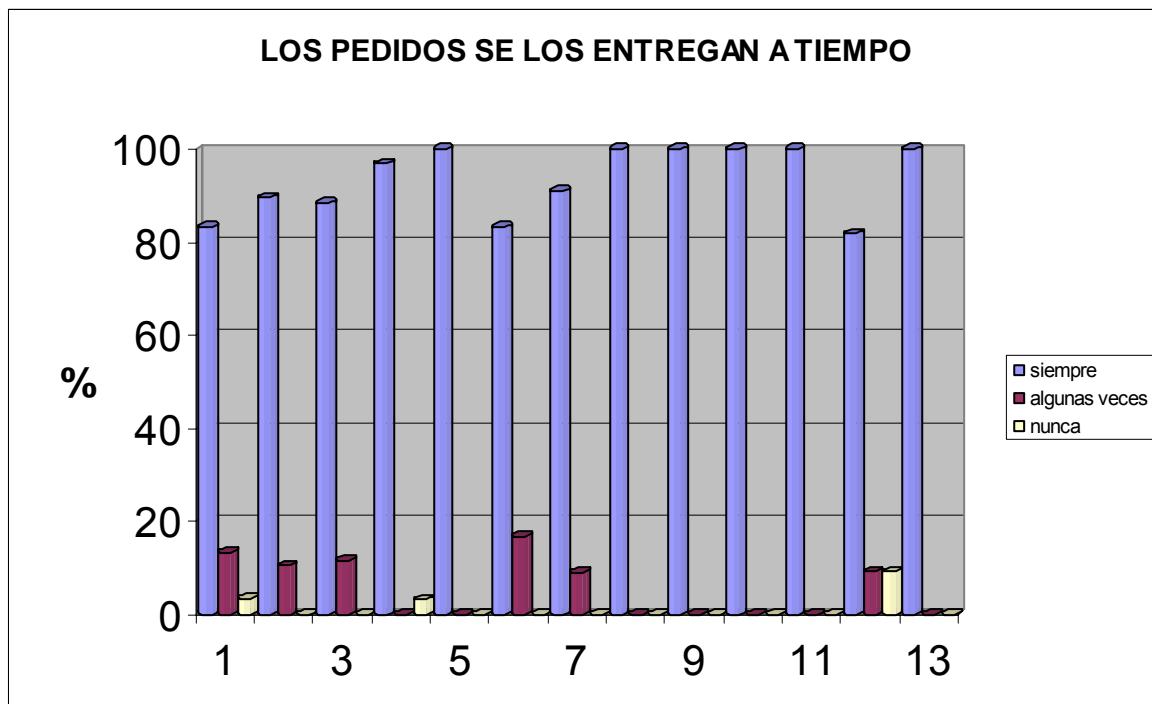


Figura # 43

ZONA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
siempre	83,3	89,7	88,5	96,9	100	83,3	91	100	100	100	100	81,8	100
algunas veces	13,3	10,3	11,5	0	0	16,7	9	0	0	0	0	9,09	0
nunca	3,33	0	0	3,13	0	0	0	0	0	0	0	9,09	0

Con esta pregunta se quiere saber la agilidad en la entrega de pedidos, ya que hay clientes que se quejan de este servicio.

Se puede observar que en la mayoría de las zonas, el mayor porcentaje está en que siempre se les entregan los pedidos a tiempo.

Pero hay que mejorar, ya que el ideal de la empresa es que en todas las zonas se les entreguen los pedidos a tiempo a cada uno de los clientes.

29. Le entregan lo que pidió.

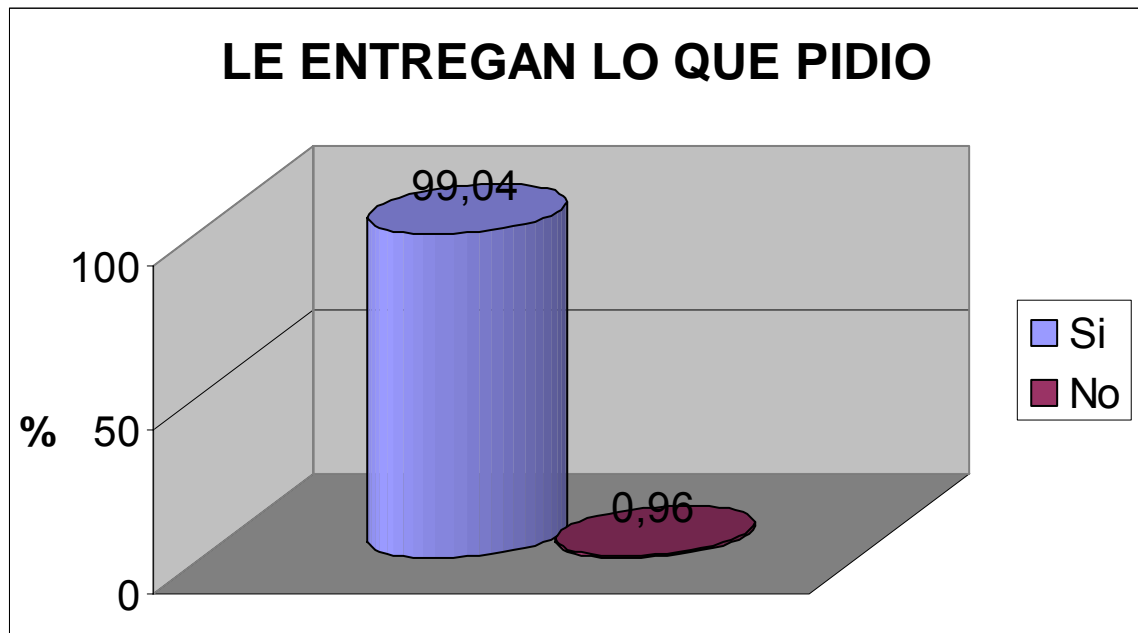


Figura # 44

LE ENTREGAN LO QUE PIDIÓ	
Si	99
No	0,96

Esta pregunta fue realizada para saber si se les esta entregando el producto que el cliente pidió, ya que se pudo observar que muchas veces el asesor cambia ciertos productos para arreglarles el pedido.

Aunque se observo que los asesores cambian muchas veces los pedidos el cliente no se quejo por esto, como se puede apreciar en la grafica el 99% dijo que le entregan lo que el pide.

30. Con que frecuencia no le llega lo que pidió.

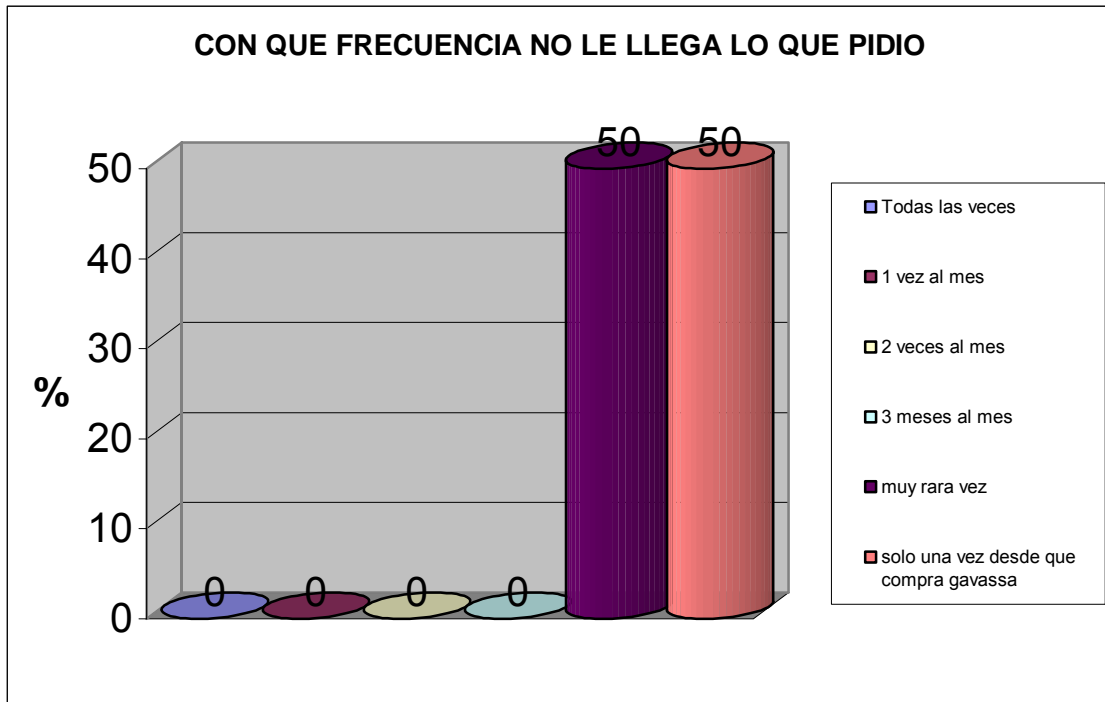


Figura # 45

CON QUE FRECUENCIA NO LE LLEGA LO QUE PIDIÓ	
Todas las veces	0
1 vez al mes	0
2 veces al mes	0
3 meses al mes	0
muy rara vez	50
solo una vez desde que compra Gavassa	50

Se realizo esta pregunta para saber con que frecuencia le realizan cambios en los pedidos, en los clientes que se molestan o se dan cuenta que le realizan cambios en los pedidos realizados por ellos.

Como se puede apreciar en la grafica es muy rara vez que no les llega lo que piden.

31. LE REALIZAN CAMBIOS CUANDO TIENE PRODUCTOS DEFECTUOSOS

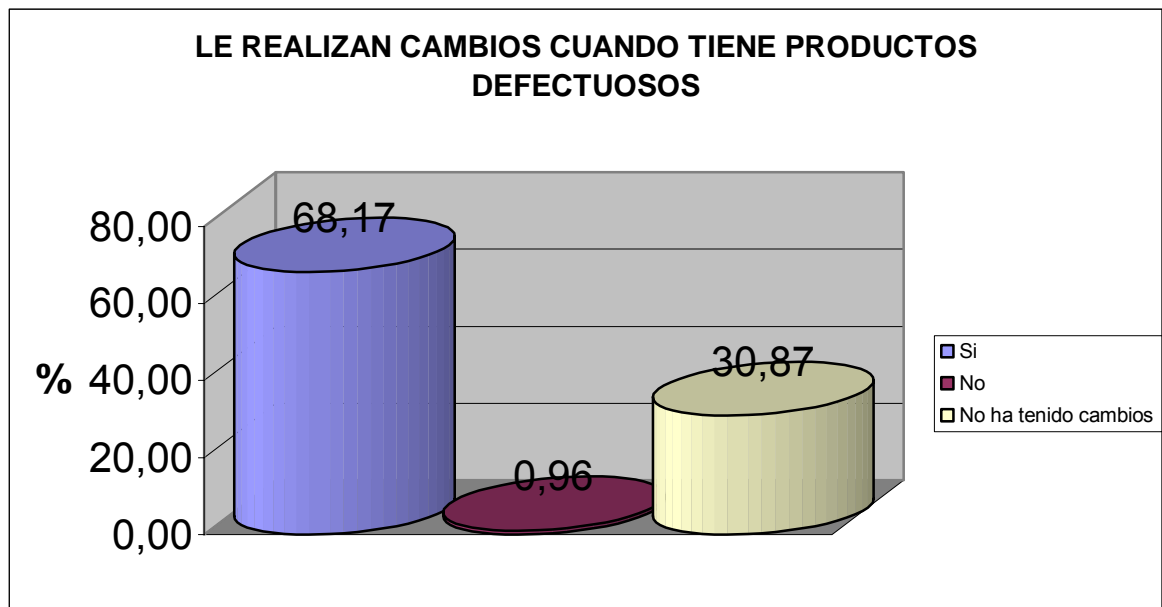


Figura # 46

LE REALIZAN CAMBIOS CUANDO TIENE PRODUCTOS DEFECTUOSOS	
Si	68,17
No	0,96
No ha tenido cambios	30,87

Con esta pregunta la empresa quiere saber si se le están realizando los cambios a los clientes cuando ellos presentan productos defectuosos.

En la grafica se puede observar que hay un buen porcentaje de clientes que no han tenido que realizar cambios y a la mayoría de la gente que si ha tenido que realizar cambios se los han hecho.

32. Cuando tiene cambios cuanto tiempo demora en hacerse esos cambios

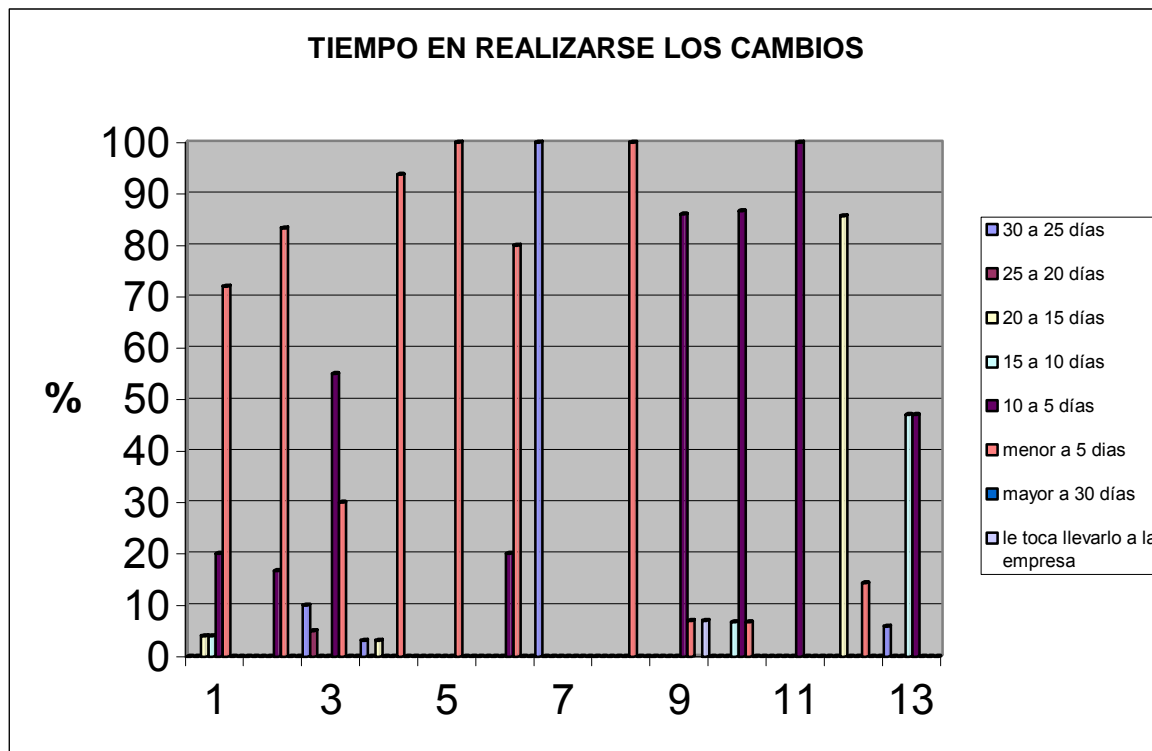


Figura # 47

CUANDO TIENE CAMBIOS CUANTO TIEMPO DEMORA EN HACERSE ESOS CAMBIOS													
ZONA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
30 a 25 días	0	0	10	3,13	0	0	100	0	0	0	0	0	5,88
25 a 20 días	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 a 15 días	4	0	0	3,13	0	0	0	0	0	0	0	85,7	0
15 a 10 días	4	0	0	0	0	0	0	0	0	6,67	0	0	47,1
10 a 5 días	20	16,7	55	0	0	20	0	0	86	86,7	100	0	47,1
menor a 5 días	72	83,3	30	93,8	100	80	0	100	7	6,67	0	14,3	0
mayor a 30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
le toca llevarlo a la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0

Con esta pregunta se quiere mirar el tiempo en realizarse los cambios en cada una de las zonas para intentar disminuir el tiempo en realizarse estos cambios.

33. EN GENERAL LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS ES

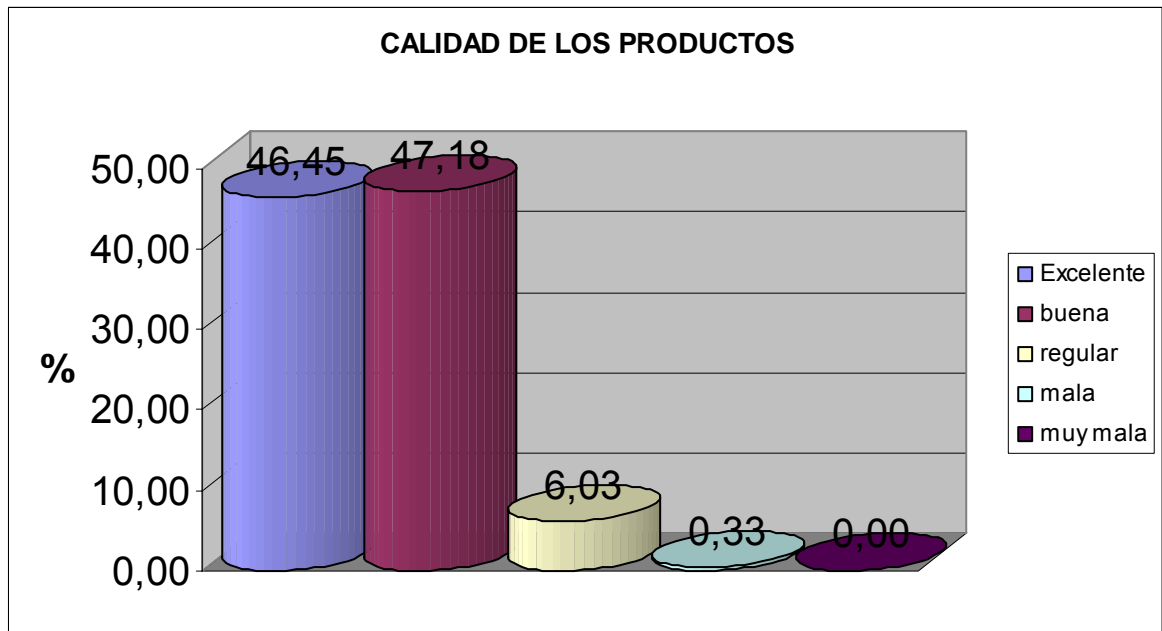


Figura # 48

EN GENERAL LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS ES	
Excelente	46,45
buena	47,18
regular	6,03
mala	0,33
muy mala	0,00

Con esta pregunta se quiere medir el índice de la calidad de nuestros productos.

El índice evaluado es bueno ya que tiene un porcentaje de 87.94%.

34. En cual o cuales de nuestros productos la calidad no es buena

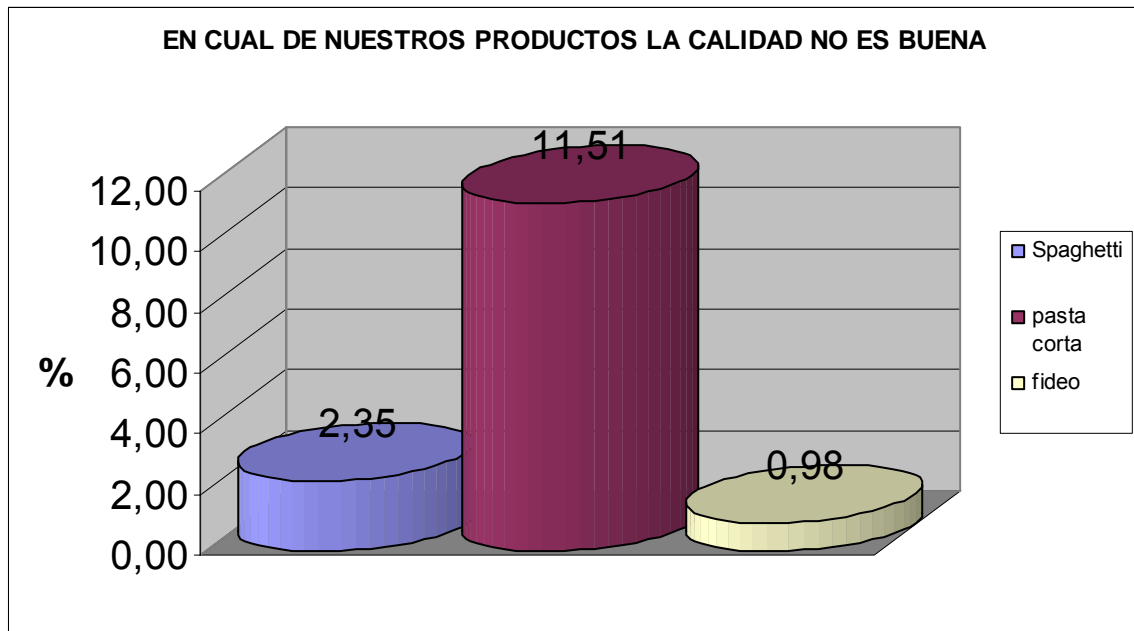


Figura # 49

EN CUAL O CUALES DE NUESTROS PRODUCTOS LA CALIDAD NO ES BUENA	
Spaghetti	2,35
pasta corta	11,51
fideo	0,98

En esta grafica se puede apreciar que los clientes que se quejan de la calidad dicen que la pasta corta es la que mayor problema tiene de calidad, seguida del spaghetti, aunque el porcentaje no es muy significativo.

35. LA MERCANCÍA LLEGA EN UN ESTADO

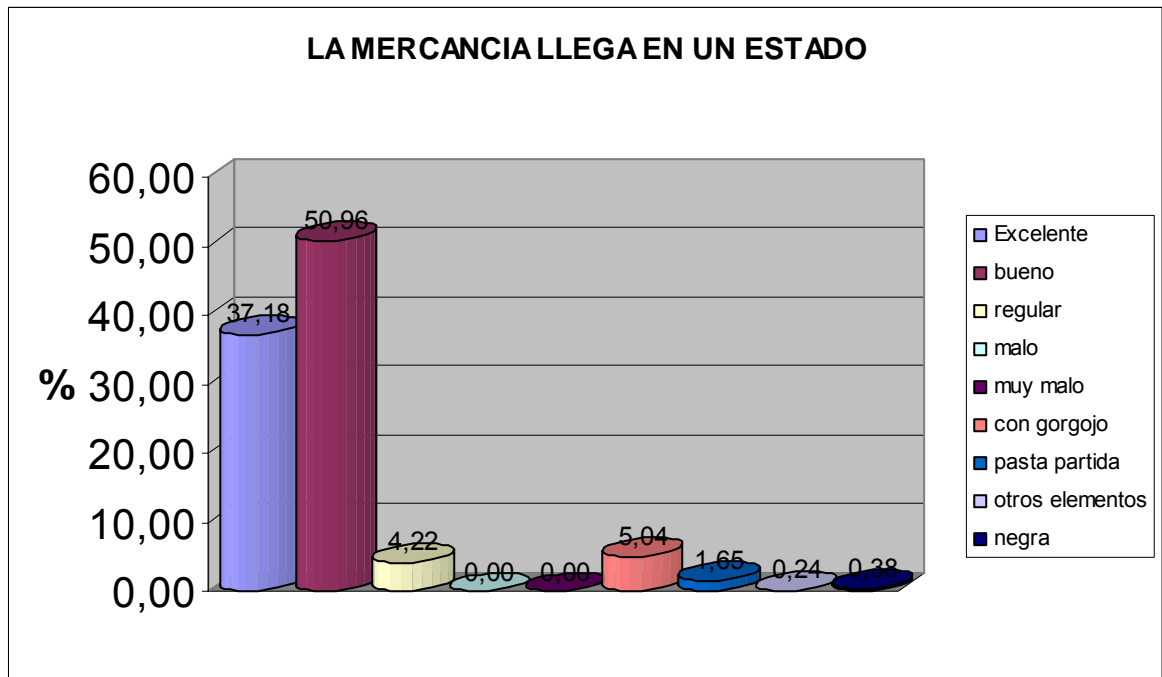


Figura # 50

LA MERCANCÍA LLEGA EN UN ESTADO	
Excelente	37,18
bueno	50,96
regular	4,22
malo	0,00
muy malo	0,00
con gorgojo	5,04
pasta partida	1,65
otros elementos	0,24
negra	0,38

En esta grafica se puede apreciar que a la mayoría de los clientes el estado en que les llega la pasta es bueno, seguido de los clientes que dicen que les llega en un estado excelente.

Aunque no se puede descuidar a los clientes que no le esta llegando el producto en el estado de excelente o bueno, ya que el ideal es que mínimo a todos les llegue el producto en un estado bueno.

36. EL DISEÑO O PRESENTACIÓN DE NUESTRO EMPAQUE

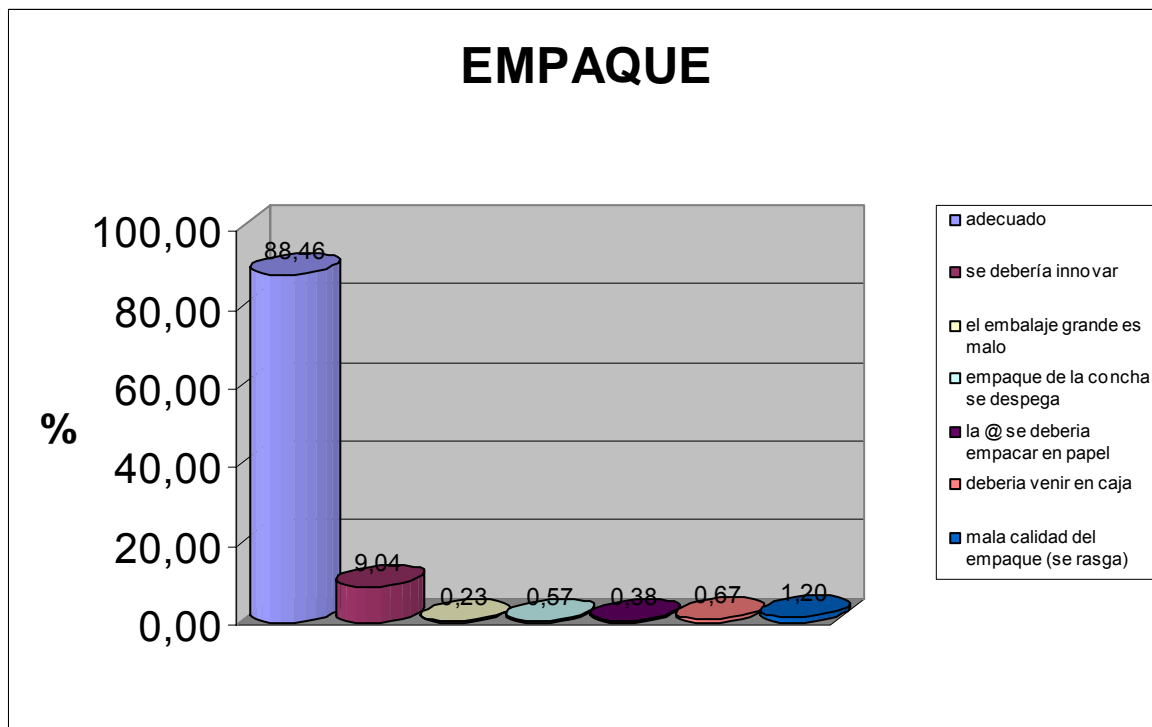


Figura # 51

EL DISEÑO O PRESENTACIÓN DE NUESTRO EMPAQUE	
adecuado	88,46
se debería innovar	9,04
el embalaje grande es malo	0,23
empaque de la concha se despega	0,57
la @ se debería empacar en papel	0,38
debería venir en caja	0,67
mala calidad del empaque (se rasga)	1,20

La idea de esta pregunta es como esta viendo el cliente nuestro empaque, ya que este es el empaque tradicional que se ha manejado desde hace muchos años.

Se pudo apreciar que la mayoría de los clientes piensan que es un empaque adecuado y que debemos dejarlo como esta.

37. En que podría Gavassa apoyarlo a usted para que su volumen de ventas aumente.

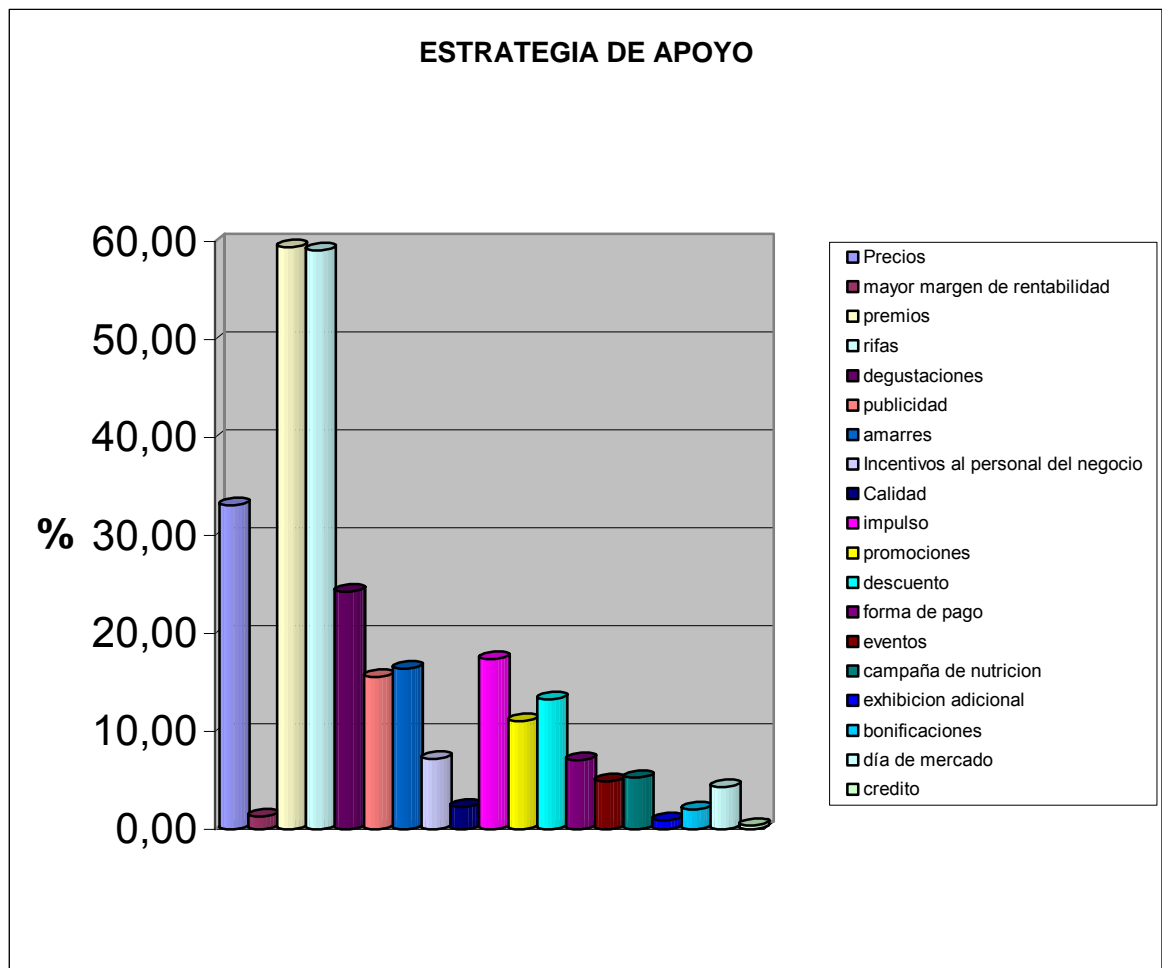


Figura # 52

ESTRATEGIA DE APOYO	
Precios	33,08
mayor margen de rentabilidad	1,34
premios	59,38
rifas	59,05
degustaciones	24,24
publicidad	15,55
amarres	16,42
Incentivos al personal del negocio	7,20
Calidad	2,30
impulso	17,41
promociones	11,07
descuento	13,28
forma de pago	7,08
eventos	4,93
campaña de nutrición	5,27
exhibición adicional	0,93
bonificaciones	2,04
día de mercado	4,33
crédito	0,38

Esta pregunta fue diseñada para buscar estrategias de apoyo para aumentar las ventas, con base en lo que los clientes quieren y crean mas conveniente para ellos y para la empresa.

38. EN GENERAL CON EL SERVICIO QUE LE PRESTA PASTAS GAVASSA QUEDA

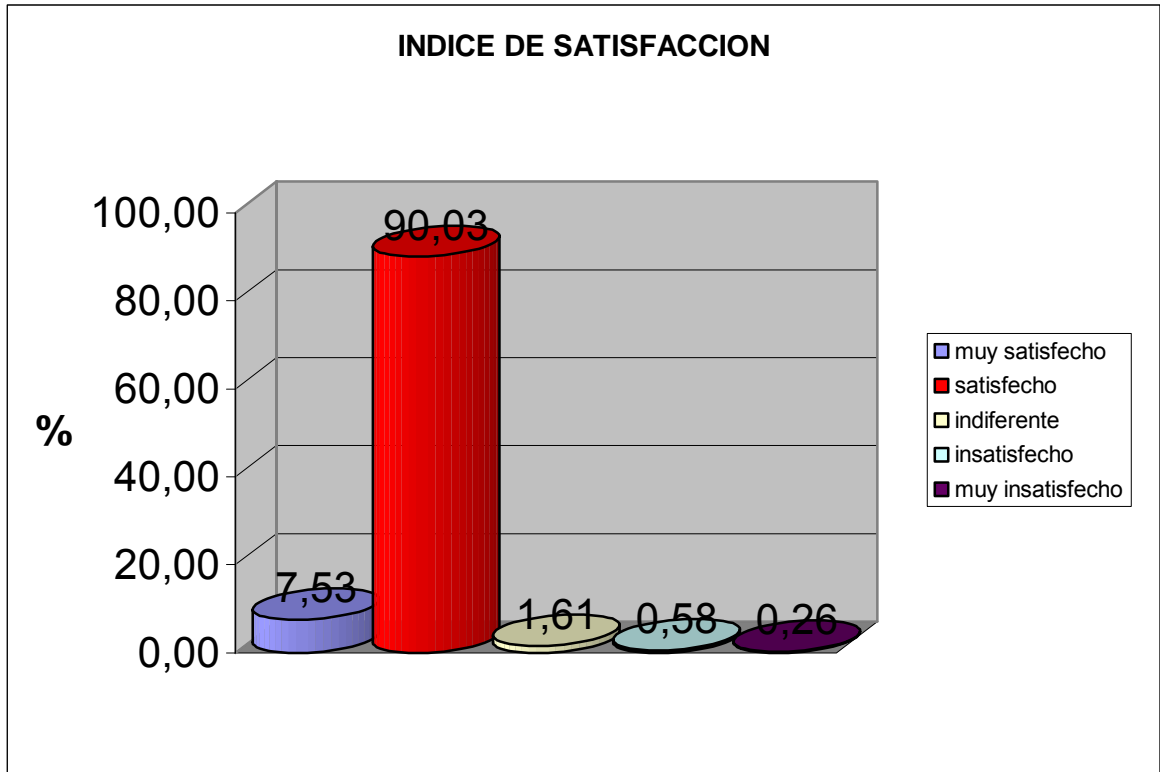


Figura # 53

EN GENERAL CON EL SERVICIO QUE LE PRESTA PASTAS GAVASSA QUEDA	
muy satisfecho	7,53
satisfecho	90,03
indiferente	1,61
insatisfecho	0,58
muy insatisfecho	0,26

En esta grafica se puede observar que la mayoría de los clientes queda satisfechos con el servicio que les esta ofreciendo la empresa.

El índice evaluado es de bueno con un porcentaje de 80.8%

6.3. Matriz de niveles de satisfacción.

Para tener varios índices de satisfacción se manejarán 2 tipos de matrices diferentes de satisfacción, estas son:

1. Referenciado el estudio realizado por los investigadores V. A. Zeithaml, A. Parasuraman y L. L. Berry, basándose en una investigación cuantitativa y empírica, de cómo evalúa al cliente la calidad del servicio. Consideran que el servicio se puede describir en diez pasos y estos son:

LOS 10 COMPONENTES BÁSICOS DEL BUEN SERVICIO.

- Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender.
- Comprensión del cliente.- no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- Accesibilidad.- Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establece acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- Cortesía.- atención, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie.

Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.

- Profesionalismo.- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- Fiabilidad.- Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente

Como parte del proceso de tabulación de datos obtenidos con la herramienta de medición se clasificaron las preguntas de acuerdo a las categorías mostradas a continuación:

INDICES DE SATISFACCION	
INDICE	PREGUNTAS
■ Elementos tangibles	5, 11, 14, 16g, 36
■ Fiabilidad	25
■ Capacidad de respuesta	6,15,18,20,24,28,31,32,26
■ Profesionalismo	7b,12b,12c,12d,12e,16 ^a ,16b,16c,16d,16e
■ Cortesía	7c,7d,12f,12g,16h,23
■ Accesibilidad	21
■ Comprensión del cliente	13,17,19
■ Comunicación	7b
■ Credibilidad	29
■ Seguridad	

Tabla # 3 Matriz de Niveles de Satisfacción.

MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCION DE GAVASSA PARA LA AGENCIA DE BUCARAMANGA				
EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL				
INDICE EVALUADO	BAJO (0-70)%	ACEPTABLE (70.01-80)%	BUENO (80.01- 95)%	EXCELENTE (95.01-100)%
■ Elementos tangibles			X	
■ Fiabilidad				X
■ Capacidad de respuesta			X	
■ Profesionalismo			X	
■ Cortesía			X	
■ Accesibilidad				
■ Comprensión del cliente	X			
■ Comunicación			X	
■ Credibilidad				X
■ Seguridad				
FACTOR	CRITICO	ESTABLE	DIFERENCIADOR	

2. Por índices de satisfacción general que se dividen en:

- Real
- Perceptivo

Y por los índices de satisfacción específicos divididos en:

- Producto
- procesos internos
- talento humano
- calidad del servicio
- Índice general de satisfacción

INDICE	PREGUNTAS
■ Índice general de satisfacción real	6,7a,12a,18,24,25,28,29,31,32
■ Índice general de satisfacción perceptivo	5,7c,7d,11,12f,12g,14,16g,16h,23,27
■ Índice de satisfacción específico relativo al producto	33,34,35
■ Índice de satisfacción específico relativo a los procesos internos	23,24,25,28,31
■ Índice de satisfacción específico relativo al talento humano	5,6,7,11,12,14,15,18,20,16,27
■ Índice de satisfacción específico relativo a la calidad del servicio	7b,7d,12 ^a ,12b,12c,12d,12e,12g,15,16 ^a ,16b,16c,16d,16f,18,20,24,27,28,31
■ Índice general de satisfacción	38

Tabla N° 4 Matriz de Niveles de Satisfacción.

MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCION DE GAVASSA PARA LA AGENCIA DE BUCARAMANGA				
EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL				
INDICE EVALUADO	BAJO (0-70)%	ACEPTABLE (70.01-80)%	BUENO (80.01-95)%	EXCELENTE (95.01-100)%
■ Índice general de satisfacción real			X	
■ Índice general de satisfacción perceptivo			X	
■ Índice de satisfacción específico relativo al producto			X	
■ Índice de satisfacción específico relativo a los procesos internos			X	
■ Índice de satisfacción específico relativo al talento humano			X	
■ Índice de satisfacción específico relativo a la calidad del servicio			X	
■ Índice general de satisfacción			X	
FACTOR	CRITICO	ESTABLE	DIFERENCIADOR	

6.4. Índices de satisfacción por pregunta.

- Índice de satisfacción con la presentación personal
 - Presentación personal del asesor comercial = 90.2%
 - Presentación personal de la mercaderista = 87.88%
 - Presentación personal de la jefe de mercaderista = 79.17%
 - Presentación personal de los auxiliares de venta = 85.16%

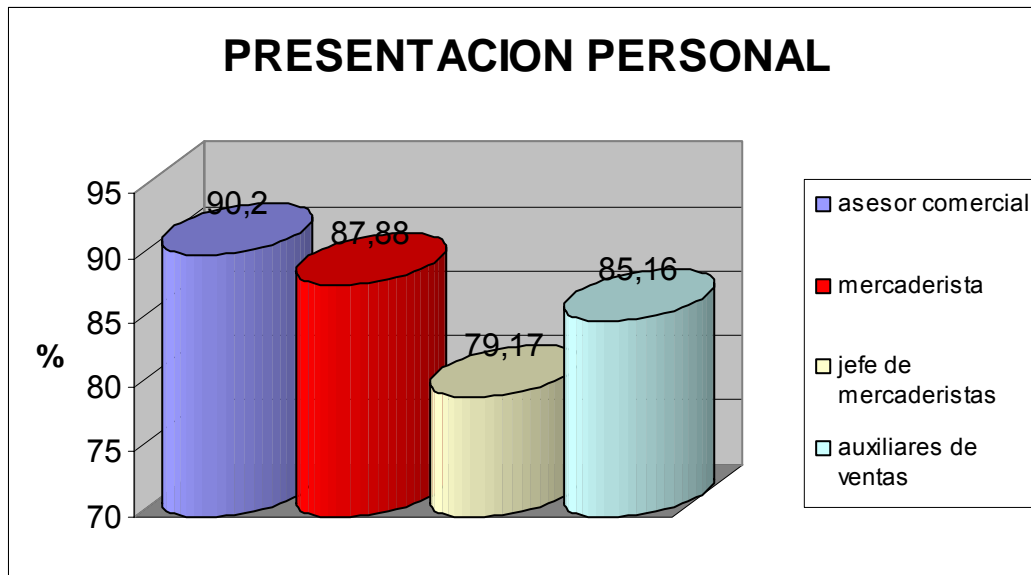


Figura # 54

- Índice de satisfacción en las relaciones interpersonales.
 - Relaciones interpersonales del asesor comercial = 92.87%
 - Relaciones interpersonales de la mercaderista = 94.73%
 - Relaciones interpersonales de los auxiliares de venta = 87.14%

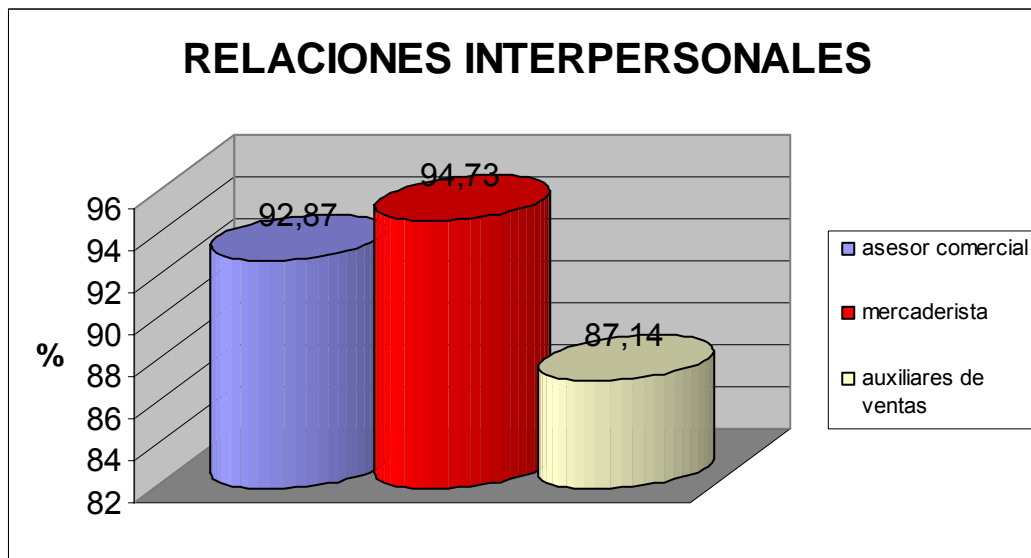


Figura # 55

■ Índice de satisfacción en la solución de problemas, dudas e inquietudes.

- solución de problemas e inquietudes del asesor comercial = 80.62%
- solución de inquietudes de la jefe mercaderistas = 73.99%
- solución de inquietudes de la jefe de ventas y mercadeo = 72.5%
- solución de problemas e inquietudes del administrador = 90.28%
- solución de problemas e inquietudes de la empresa = 95.19%

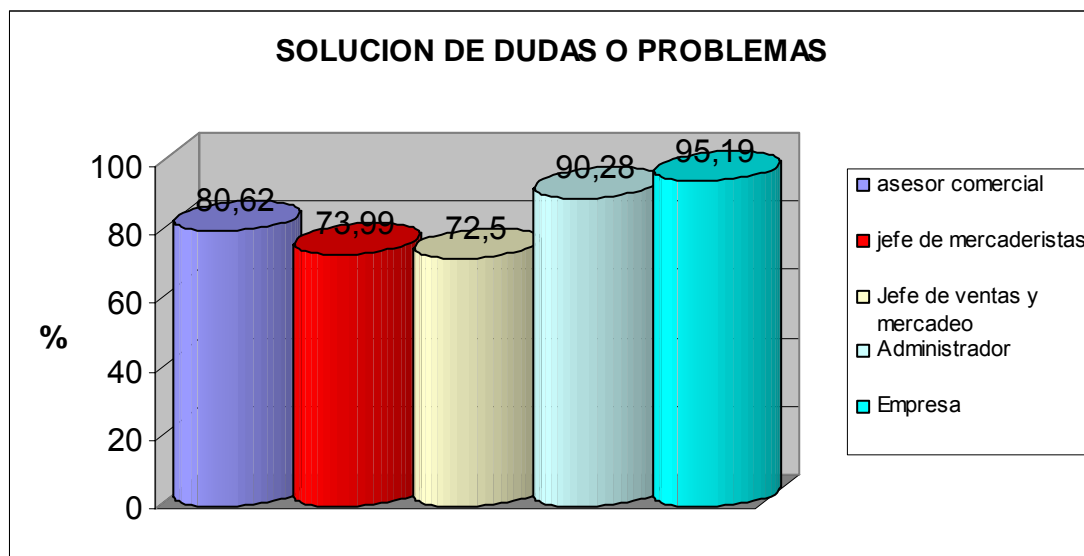


Figura # 56

- Índice de satisfacción en el trabajo realizado.
 - Trabajo realizado del asesor comercial = 91.54%
 - Trabajo realizado de la mercaderista = 95.61%
 - Trabajo realizado de los auxiliares de venta = 87.69%
 - Trabajo realizado del cobrador = 79.87%

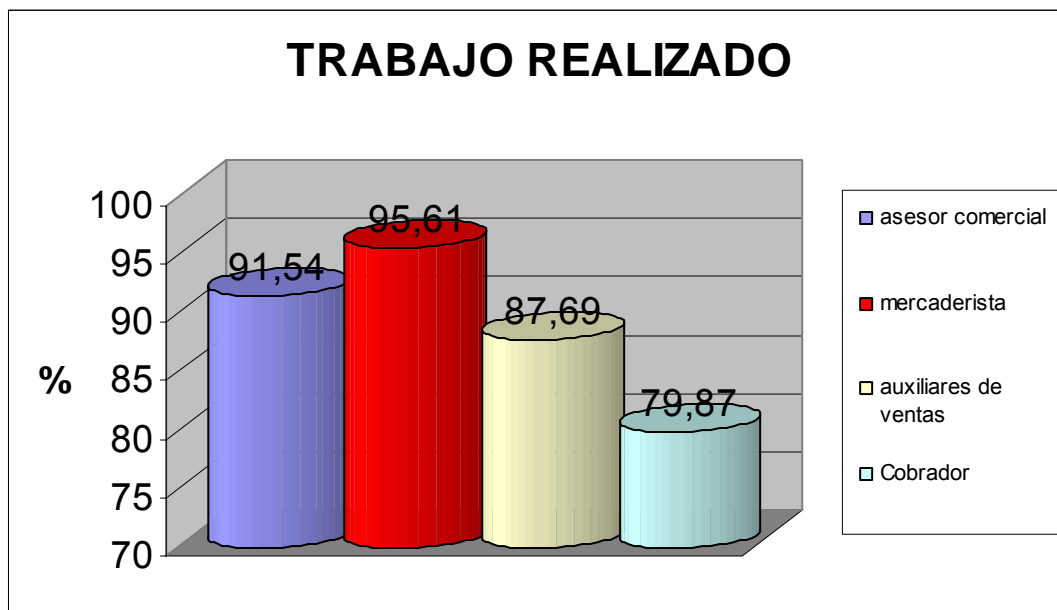


Figura # 57

- Índice de satisfacción en la puntualidad.
 - Puntualidad del asesor comercial = 92.06%
 - Puntualidad de la mercaderista = 92.37%
 - Puntualidad en la entrega de pedidos = 97.4%

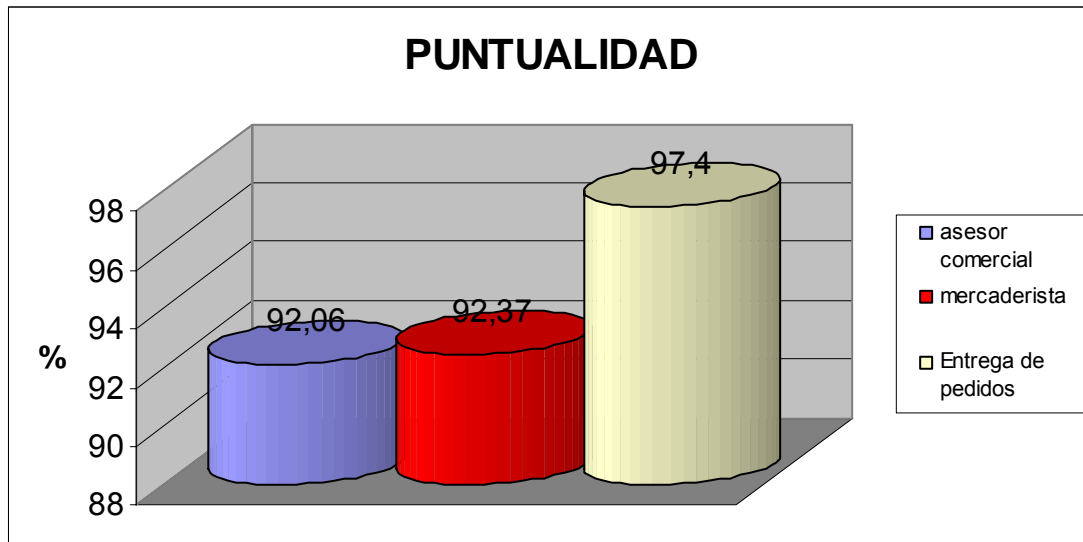


Figura # 58

- Índice de satisfacción en la atención por parte de la empresa = 85.45%
- Índice de satisfacción en la información por parte de la empresa = 96.28%
- Índice de satisfacción en la solución dada por parte de la empresa = 79.15%
- Índice de satisfacción a producto entregado = 99.22%
- Índice de satisfacción en el cambio de productos defectuosos = 89.07
- Índice de satisfacción general de la calidad de los productos = 87.94%
- Índice de satisfacción en el empaque = 94.23%
- Índice de satisfacción general con el servicio que le presta Gavassa = 80.8%

7. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO

Después del análisis realizado con base en los resultados de la auditoria del servicio y lo observado, a pesar de que los índices en general se ubicaron en un nivel bueno a excepción del índice de comprensión del cliente que tuvo un nivel bajo, se detectaron algunas debilidades que repercuten en la percepción que los clientes tienen de pastas GAVASSA y CO Ltda.

Como solución a dichas debilidades se plantean algunas propuestas de mejoramiento, teniendo en cuenta el punto de vista económico, el factor humano y la facilidad de realizarlo a corto plazo, estas son:

- ❖ PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN: con este programa se quiere mejorar en los índices de: fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalismo, cortesía, comunicación, talento humano y calidad del servicio,
- ❖ MERCADERISTAS: con esta estrategia se pretende mejorar en la percepción que tiene el cliente sobre la empresa en los índices de: capacidad de respuesta, cortesía, accesibilidad , comunicación, profesionalismo y calidad del servicio
- ❖ SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE LAS MERCADERISTAS: se diseñó esta estrategia para aumentar en los índices de: comunicación, comprensión del cliente, credibilidad, cortesía, profesionalismo, capacidad de respuesta, accesibilidad, perceptivo y calidad del servicio
- ❖ FUMIGACIÓN: con este programa se busca mejorar en los siguientes índices: cortesía y calidad del servicio

- ❖ ESCALA DE PRECIOS: por medio de esta estrategia se busca subir los índices de: cortesía, comprensión del cliente, capacidad de respuesta y calidad del servicio
- ❖ ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE: con este planteamiento se busca aumentar en todos los índices de la calidad del servicio.
- ❖ PUBLICIDAD: con este programa se quiere mejorar en la: comunicación, comprensión del cliente, capacidad de respuesta y calidad del servicio
- ❖ TECNOLOGÍA: por medio de esta estrategia se quiere llegar a un aumento en todos los índices de la calidad del servicio.

■ **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Teniendo en cuenta que el servicio al cliente es un interés generado por el talento humano, base primordial de la organización, es necesario hacer inversiones en programas de capacitación respecto al producto, servicio al cliente, relaciones interpersonales, entre otros.

Entidades como el Sena y Comfenalco pueden ser útiles para este aporte, ya que son entidades que prestan capacitación, en áreas de interés para la empresa. Como también charlas contratadas por especialistas en diferentes temas.

Los costos estimados para la puesta en marcha del planteamiento están clasificados de la siguiente manera:

Cursos Sena son gratuitos

Costo de conferencistas.....\$ 120.000 por charla una al mes

Curso de cocina.....\$ 60.000

Otros costo..... \$ 80.000

Costo total anual.....\$ 2.460.000

Empezando desde enero de 2006, tomándolo como una cultura de capacitación de la empresa, para realizarlo por siempre como plan de mejoramiento continuo de sus empleados.

CRONOGRAMA DE SEMINARIOS AÑO 2006		
FECHA	TEMA	DIRIGIDO A:
Enero	La calidad del servicio clave del éxito	Departamento de ventas y mercadeo, auxiliares de oficina.
Febrero	Asertividad en relaciones interpersonales	Talento humano de la empresa.
Marzo	Buenos modales, etiqueta y protocolo empresarial	Departamento de ventas y mercadeo
Abril	Atención eficiente de reclamos	Departamento de ventas y mercadeo, auxiliares de oficina.
Mayo	Técnicas y estrategias para vender eficazmente	Asesores comerciales.
Junio	Fomento del trabajo en equipo	Talento humano de la empresa
Julio	Actitudes profesionales para atender publico	Departamento de ventas y mercadeo, auxiliares de oficina.
Agosto	Motivación, sensibilización, autoestima y cambio	Talento humano de la empresa
Septiembre	Desarrollo de liderazgo	Talento humano de la empresa
Octubre	Administración efectiva del tiempo	Talento humano de la empresa
Noviembre	Stress, relajación y autocontrol	Talento humano de la empresa
Diciembre	Mejoramiento y excelencia en el servicio telefónico	Auxiliares de oficina.

Curso de cocina para la mercaderista encargada de la cocina para eventos, curso a realizar en el primer semestre de 2006 con una duración de 40 horas.

Teniendo como responsable de que este proyecto se cumpla al jefe de recursos humanos.

■ MERCADERISTAS

El proceso de devoluciones conlleva actividades que deben tener un mayor seguimiento con el fin de disminuir a largo plazo el volumen de dichas devoluciones. Por lo tanto se pueden implementar programas a realizar por las mercaderistas donde se incremente la cobertura en supermercados y autoservicios, se preste asesoría al cliente respecto al manejo, almacenamiento y rotación de los productos.

Todo lo anterior se puede lograr mediante la organización de los ruteros por zonas, ya que actualmente, no se encuentran por zonas, sino que están distribuidas por todos los sectores de la ciudad, perdiendo tiempo valioso en sus desplazamientos que podrían ser aprovechados atendiendo más clientes. (Ver anexo # 2 de ruteros propuestos).

También se debe contratar una mercaderista que se encargue de realizar la labor de mercadeo a los clientes donde actualmente no se presta este servicio. Se proporcione asesoría al cliente respecto al manejo, almacenamiento y rotación de los productos, siendo dirigida por cada vendedor en su zona, donde a cada vendedor le corresponde una semana al mes de dicha mercaderista, para que organizadamente le proporcione su rutero de esa semana, donde el vendedor vea la necesidad de la presencia de ella para asesorar a los clientes.

Los costos estimados para la puesta en marcha del planteamiento están clasificados de la siguiente manera:

Costo de personal

Una mercaderista.....	\$381.500/mes.....	\$4.578.000/año
Prestaciones.....	\$1.116.120/año	
Dotación.....	\$90.000/año	
Total año.....	\$5.784.120	

Siendo responsable la jefe de mercaderistas y el asesor comercial.

■ SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE LAS MERCADERISTAS

La jefe de mercaderistas debe tener una mayor supervisión de este servicio, manteniendo un contacto cordial con el cliente, teniendo en cuenta que es necesario mantener un proceso de retroalimentación con el mismo para detectar las posibles fallas del servicio y del producto, así como escuchar sugerencias para mejorar los mismos

Se plantea que la jefe de mercaderistas lleve una planilla de visitas (ver anexo #3) para que el cliente le firme cada vez que ella vaya a supervisar a las mercaderistas, la idea es que supervise una zona semanal, con el fin de que no descuide sus otras labores, esto se plantea con el objeto que la jefe de mercaderistas sea conocida, ya que, el estudio muestra que los clientes poco la conocen y a la vez para que lleve un control sobre las mercaderistas.

Este planteamiento solo genera costos en papelería, pero son mínimos, ya que solo es una copia de la planilla por día de visita.

La persona responsable que esto se cumpla es el jefe de ventas y mercadeo.

■ FUMIGACIÓN

Para disminuir el nivel de devoluciones se deben generar programas de fumigación periódico cada 2 meses en las bodegas y a la vez crear una cultura de aseo en las mismas.

Los responsables de realizar esta tarea son los auxiliares de venta, al momento de entregar la mercancía

Los costos para esta labor son:

Veneno.....\$1.000.000/año

■ ESCALA DE PRECIOS

Se debe crear una escala de precios, donde esta sea proporcional al volumen de venta, ya que en la actualidad el cliente recibe el mismo precio sin tener en cuenta la cantidad que este adquiere.

La propuesta es:

1 a 10@ sin descuento

10 a 80@ con un 4% de descuento

80 a 200@ con un 5% de descuento

200 a 350 con un 6% de descuento

Mayor a 350@ con un 7% de descuento.

Actualmente la empresa maneja un descuento del 4% para los clientes que compran de 10@ en adelante, se quiere llegar a dividir mas la escala de precios, porque los mismos clientes han manifestado que si la empresa manejara una mejor escala aumentarían el volumen de compras, ya que se les haría mas rentable el negocio y lo distribuirían en pueblos donde ellos van y la empresa no va.

Esta propuesta debe ser estudiada por el gerente general, el administrador y el jefe de ventas y mercadeo.

■ ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

Dado el volumen de ventas y por lo tanto de clientes que la organización maneja se hace posible la creación de un cargo para servicio al cliente el cual beneficiaría el área externa e interna de la empresa. Este seria responsable por el telemarketing, registro de clientes actuales y potenciales, mejoramiento de la imagen de la empresa en el ámbito local y por medio de

la atención telefónica y personal, atender las inquietudes y buscarle una solución satisfactoria a las mismas, manteniendo un vínculo amistoso entre cliente y la empresa.

Con este cargo se asegura una atención oportuna y amable de reclamos, sugerencias e inconvenientes encontrados por los clientes y su correspondiente informe a la gerencia, su objetivo como tal es hacer crecer a la empresa, tanto en imagen como en participación en el mercado con mejores servicios.

El servicio al cliente debe hacer un seguimiento de los procesos internos que involucran la venta y el despacho de los productos, con el fin de brindar información clara, oportuna y veraz sobre las inquietudes de los clientes.

Los costos para esta propuesta son:

Empleado.....	\$382.000/mes.....	\$4.584.000/año
Prestaciones.....	\$1.116.120/año	
Equipos de oficina.....	\$ 500.000	
Computador.....	\$1.500.000	
Teléfono.....	\$100.000	
Otros.....	\$100.000	
Total.....	\$7.920.120	

■ PUBLICIDAD

Mejorar la publicidad existente, ya que solo se presenta buena publicidad en Bucaramanga y su área metropolitana, pero en el resto de zonas no se maneja buena publicidad masiva, para esto recomiendo manejar publicidad local por zonas o ingresar directamente a la publicidad nacional, para lograr una mayor cobertura y así poder llegar a todas las personas ya sea del sector rural como del urbano.

Lo que llevaría a fortalecer la imagen corporativa de la empresa en algunos lugares apartados de Bucaramanga, igualmente al conocimiento y masificación de los productos, además se estimularía a los tenderos, a través de un aumento de las ventas y la obtención de mayores ingresos.

Costos

Cuña radial en emisoras locales.....\$10.000/cuña

Total inversión en radio anual.....\$ 75.000.000

Frecuencia de la cuña 25 cuñas diarias divididas en las diferentes emisoras de cada zona.

No se presenta costos de elaboración de la cuña debido a que la empresa ya tiene elaborada la cuña.

Se propone la publicidad radial ya que sin duda es una forma de unión entre la comunidad y la empresa que ofrece los productos o servicios, es aquella entidad a la que se le puede confiar una labor de introducción o fortalecimiento de imagen.

■ TECNOLOGIA

Sistematizar el manejo de inventarios por medio de la implementación del código de barras de tal manera que garantice un sistema PEPS para el producto, así mismo, adoptar un sistema de información en línea que permita consultar inventarios y cartera en tiempo real; incluyendo la toma de pedidos por medio electrónico (palm), para agilizar el proceso de despacho de los pedidos, la entrega y a largo plazo disminuir costos de papelería y tramitología. La implementación de estos sistemas permitirá al jefe del

servicio al cliente monitorear de forma ágil la labor de los vendedores y el proceso de despachos del producto.

Costos

Palm.....	\$1.000.000 c/u
7 unidades palm.....	\$7.000.000
Programa con sistema de código de barras....	\$ 200.000.000
Total.....	\$207.000.000

8. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió conocer el nivel de servicio actual de la empresa en la zona que maneja la seccional Bucaramanga, teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado y analizando los resultados del mismo podemos concluir que:

- Aunque la presentación del portafolio ha sido calificada como buena, se puede observar que esta no es efectiva a la hora de conocer los productos; el cliente se limita a hacer pedidos que incluyen solo los productos que maneja y no muestra interés por conocer otras líneas. Por esta razón se recomendó a los asesores comerciales, que la presentación del portafolio debe hacerse al menos una vez al mes, aunque el cliente diga que ya conoce el portafolio.
- El trabajo de los asesores comerciales es una fortaleza en el servicio, destacándose su presentación personal, las relaciones interpersonales, la solución de inquietudes y la puntualidad.
- Las zonas T a T presentan cierto nivel de insatisfacción en la puntualidad y servicio por parte del encargado de la zona, debido a que un porcentaje muy alto de estos clientes manifiestan no recibir visitas hace algún tiempo y se ven en la necesidad de recurrir a depósitos mayoristas para abastecerse, por lo tanto, la jefe de ventas y mercadeo asigno otro asesor para esta zona
- El servicio de las mercaderistas se califica como bueno en cuanto a puntualidad, presentación personal, frecuencia de visitas, relaciones interpersonales y su trabajo en general fue calificado como excelente.
- La jefe de mercaderistas no es conocida por los clientes que tienen este servicio, por tal razón, se diseñó la estrategia en el programa de mejoramiento, de supervisión del trabajo de las mercaderistas.

- Los clientes de la Zona 7 presentan quejas en cuanto a la alta rotación de vendedores, por tal motivo la administración, decidió no realizar más cambios de vendedores en esta zona.
- Es bajo el nivel de contacto de los clientes con la empresa, teniendo en cuenta que el jefe de ventas y mercadeo y el administrador de la empresa no son conocidos por los clientes.
- No existe publicidad masiva de los productos de la empresa en las zonas viajeras, lo cual genera falta de conocimiento del producto en estas zonas, por este motivo se plantea una estrategia de publicidad radial en cada una de las zonas donde se distribuye la pasta.
- Los índices básicos de servicio fueron calificados en su mayoría como buenos, la fiabilidad y la credibilidad se calificaron como excelentes, mientras que la comprensión al cliente se califico como bajo, en este ultimo aspecto se recomendó que las directivas de la empresa salgan mas a visitar a los cliente, para tener un contacto mas personalizado con los mismos.
- Los índices de satisfacción general fueron calificados como buenos en su totalidad.

9. RECOMENDACIONES

- La auditoria del servicio es una labor importante donde verdaderamente se tiene un contacto directo con el cliente, donde se les permite a ellos dar su opinión a cerca de la empresa y así obtener un indicador de su servicio ofrecido y poder analizar y evaluar la percepción que el cliente tiene de la empresa. También es grato para el cliente saber que sus opiniones son tenidas en cuenta, por esto se recomienda realizar auditorias de servicio como mínimo cada año.
- Es muy importante diseñar estrategias para la presentación del portafolio de productos, la cuales deberán estar orientadas principalmente a los productos que presentaron baja calificación como los son la línea marypas y la línea integral, el asesor comercial debe presentar el portafolio de productos al menos una vez al mes.
- El servicio de mercaderistas debería tener una mayor cobertura en supermercados y autoservicios, además, se debe prestar una asesoría a los demás clientes, con visitas mensuales, respecto al manejo, almacenamiento y rotación con el fin de evitar averías y por lo tanto reducir los costos de la empresa en los cambios de producto.
- La jefe de mercaderistas debe tener una mayor supervisión de este servicio, manteniendo un contacto cordial con el cliente, teniendo en cuenta que es necesario mantener un proceso de retroalimentación con el mismo para detectar las posibles fallas del servicio y del producto y de igual forma escuchar sugerencias para mejorar los mismos.
- El administrador de la empresa y el jefe de ventas y mercadeo deben ser más conocidos por los clientes, de esta forma se crea un sentido de pertenencia para con la empresa y a su vez se abre un espacio para que el cliente pueda expresar sus ideas y opiniones respecto al producto y el servicio.

- Mejorar el control de calidad en los despachos para evitar que llegue pasta dañada a los clientes, y así, disminuir las devoluciones.
- La escala de precios por volumen de pedido debe fraccionarse de tal forma que beneficie proporcionalmente a los clientes mayoristas, ya que, actualmente un cliente que compra 10 arrobas tiene el mismo precio que el que compra 10.000. Además, se recomienda aumentar el porcentaje de descuento por pagos de contado, para incentivar esta forma de pago que beneficia a la empresa en sus niveles de liquidez a la hora de hacer inversiones.
- Mejorar la publicidad existente, ya que solo presentamos buena publicidad en Bucaramanga y su área metropolitana, pero en el resto de zonas no se maneja buena publicidad masiva, para esto recomiendo manejar publicidad local por zonas o ingresar directamente a la publicidad nacional, para lograr una mayor cobertura y así poder llegar a todas las personas ya sea del sector rural como del urbano.
- Crear un cargo de “servicio al cliente” para el área interna y externa de la empresa, que estaría encargado de hacer telemarketing, de mantener el listado de clientes y clientes potenciales y por medio de la atención telefónica y personal, atender las inquietudes y buscarle una solución satisfactoria a estas, manteniendo un vínculo amistoso entre cliente y la empresa.

Con este cargo se asegura una atención oportuna y amable de reclamos, sugerencias e inconvenientes encontrados por los clientes y su correspondiente informe a la gerencia, su objetivo como tal es hacer crecer a la empresa, tanto en imagen como en participación en el mercado con mejores servicios.

- El servicio al cliente debe hacer un seguimiento de los procesos internos que involucran la venta y el despacho de los productos, con el fin de brindar información clara, oportuna y veraz sobre las inquietudes de los clientes.

- Sistematizar el manejo de inventarios por medio de la implementación del código de barras de tal manera que garantice un sistema PEPS para el producto, así mismo, adoptar un sistema de información en línea que permita consultar inventarios y cartera en tiempo real; incluyendo la toma de pedidos por medio electrónico (palm), para agilizar el proceso de despacho de los pedidos, la entrega y a largo plazo disminuir costos de papelería y tramitología. La implementación de estos sistemas permitirá al jefe del servicio al cliente monitorear de forma ágil la labor de los vendedores y el proceso de despachos del producto.
- Se recomienda adoptar un sistema de entregas secuencial a las zonas visitadas por el asesor comercial, de tal forma que los pedidos sean entregados al día siguiente de su solicitud.
- Respecto a los cambios de producto se recomienda manejar un stock en los camiones, basado en las estadísticas de devoluciones, que permita realizar los cambios de forma inmediata, esto evita que el producto dañado contamine el resto de productos por mal manejo del mismo.
- Actualmente la limpieza de las maquinas se realiza al momento de iniciar el ciclo de operación, se recomienda hacer la limpieza una vez se inicia y se termina el proceso, con el fin de disminuir la contaminación del producto y evitar que se incluyan elementos extraños en el producto terminado.

BIBLIOGRAFÍA

- Davis Mark M., Nicholas J. Aquilano., Richard B. Chase. Fundamentos de dirección de Operaciones. Tercera Edición. Mc GrawHill 2001.
- Higuera Andrea, Suarez Betsy. Proyecto de Grado “Auditoria del Servicio en Taller Automotriz Autocenter”.
- Malhotra k, Narres. Investigación de Mercados, Un enfoque practico. New Cork. Prentice may. Segunda edición.
- SERNA GOMEZ, Humberto. servicio al cliente, 3R Editores 1999
- <http://www.pastasgavassa.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

ANEXOS



ANEXO #1

Buenos días (tardes), Mi nombre es _____ estoy realizando un estudio orientado a conocer aspectos relacionados con la calidad del servicio y de nuestros productos. Agradecemos su colaboración, sólo utilizaremos unos minutos de su tiempo

Encuestador _____ Fecha _____

Nombre _____ Edad _____ Sexo 1. M ___ 2. F ___

Cargo _____

Nombre del Establecimiento _____ Localización: 1. B/manga ___ 2. Florida ___ 3. Girón ___

4. Piedecuesta ___ 5. Otro _____

Dirección _____

Teléfono _____

A. Conocimiento del portafolio de productos.

1. Que productos que ofrece pastas Gavassa conoce:
 - a. Spaghetti grueso ___ b. Spaghetti delgado ___ c. Spaghetti integral ___ d. Macarrón largo ___
 - e. Macarrón corto ___ f. Fideos ___ g. Conchas ___ h. Letras ___ i. Caracoles ___ j. Estrellas ___
 - k. Corbatas ___ l. Codos ___ m. Cabello de ángel ___ n. Tornillos ___ o. Lasagne ___ p. Lasagne integral ___ q. Fideo integral ___ r. Macarrón Integral ___ s. Fideo Marypas ___ t. Macarrón Marypas ___ u. Spaghetti Marypas ___

B. Evaluación del personal y de la empresa

2. El vendedor es el mismo que le entrega el pedido:
 - a. Si ___ b. No ___
3. Con que frecuencia lo visita el vendedor de Gavassa:
 - a. Semanal ___ b. Quincenal ___ c. Mensual ___ d. Otro ___
4. Con que frecuencia le gustaría que lo visitara el vendedor de Gavassa:
 - a. Diario ___ b. 2 días a la semana ___ c. 3 días a la semana ___ d. Semanal ___
 - e. Quincenal ___ f. Mensual ___ g. Otro ___
5. Como es la presentación personal del vendedor:
 - a. Excelente ___ b. Buena ___ c. Regular ___ d. Mala ___ e. Muy mala ___
6. El vendedor le soluciona Inquietudes o problemas referentes a:
 - a. Cartera ___ b. Calidad ___ c. Cambios ___ d. Despachos ___ e. Otros ___ f. No le soluciona ___ g. No ha tenido ninguna inquietud o problema ___

Califique de 1 a 5

7. Como es el trabajo del vendedor referente a:
 - a. Puntualidad ___ b. presentación del portafolio ___ c. Relaciones interpersonales ___
 - g. Colaboración ___
8. Lo visita la mercaderista:
 - a. Si ___ b. No ___ Si la respuesta es NO pase a la pregunta 16
9. Con que frecuencia lo visita la mercaderista:
 - a. Todos los días ___ b. 4 veces a la semana ___ c. 3 veces a la semana ___ d. 2 veces a la semana ___
 - e. 1 vez a la semana ___
10. Con que frecuencia le gustaría que lo visitara la mercaderista:
 - b. Todos los días ___ b. 4 veces a la semana ___ c. 3 veces a la semana ___ d. 2 veces a la semana ___
 - e. 1 vez a la semana ___ f. Otros ___

11. Como es la presentación personal de la mercaderista:
a. Excelente_____ b. Buena_____ c. Regular_____ d. Mala_____ e. Muy mala_____

Califique de 1 a 5

12. Como es el trabajo de la mercaderista referente a:
a. Puntualidad_____ b. Surtido_____ c. Orden_____ d. Aseo del punto_____ e. Aseo bodega_____
f. Relaciones interpersonales_____ g. Colaboración_____

13. Conoce a la jefe de mercaderista:

- a. Si_____ b. No_____ SI LA RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 16

14. Como es la presentación de la jefe de mercaderista:

- a. Excelente_____ b. Buena_____ c. Regular_____ d. Mala_____ e. Muy mala_____

15. La jefe de mercaderista le soluciona las inquietudes o problemas referentes a:

- a. Cartera_____ b. Calidad_____ c. Cambios_____ d. Eventos_____ e. Inquietudes con las mercaderistas_____
f. No le soluciona_____ g. otros_____ Cuales_____

Califique de 1 a 5

16. Como es el servicio que prestan los auxiliares de venta (entregadores):

- a. Acomodación_____ b. Rotación_____ c. Apilamiento_____ d. Aseo_____ f. Fumigación_____
g. Presentación personal_____ h. Relaciones interpersonales_____

17. Conoce a la Jefe de Ventas y Mercadeo:

- a. Si_____ b. No_____ SI LA RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 19

18. Le soluciona dudas o problemas:

- a. Cartera_____ b. Calidad_____ c. Cambios_____ d. Eventos_____ e. Despachos_____ f. Facturación_____
g. otros_____ Cuales_____ h. No ha tenido ninguna duda o problema_____

19. Conoce al Administrador:

- a. Si_____ b. No_____ SI LA RESPUESTA ES NO PASE A LA PREGUNTA 21

20. Le soluciona dudas o problemas:

- a. Cartera_____ b. Calidad_____ c. Cambios_____ d. Eventos_____ e. Despachos_____ f. Facturación_____
g. otros_____ Cuales_____ h. No ha tenido ninguna duda o problema_____

21. Cuando se comunica con la empresa porque medio lo hace:

- a. Personal_____ b. Escrito_____ c. Teléfono_____ d. Manda razón con el vendedor_____ e. Otro_____
f. No se ha comunicado con la empresa_____

SI LA RESPUESTA ES LA f PASE A LA PREGUNTA 27

22. Cuando se comunica con la empresa quien lo atiende:_____

23. Cuando se comunica con la empresa la atención es:

- a. Excelente_____ b. Buena_____ c. Regular_____ d. Mala_____ e. Muy Mala_____

24. Cuando se comunica con la empresa le dan solución a su problema:

- a. Siempre_____ b. Algunas veces_____ c. Nunca_____

25. La información que recibe por parte de la empresa es:

- a. Mas de lo esperado_____ b. La que esperaba_____ c. Menos de lo esperado_____

26. Con la solución dada a su problema queda:

- a. Muy satisfecho_____ b. satisfecho_____ c. Indiferente_____ d. Insatisfecho_____ e. Muy insatisfecho_____

27. Como considera la gestión de trabajo por parte del cobrador:_____

C. Entrega de pedidos

- 28. Los pedidos se lo entregan a tiempo:
a. Siempre_____ b. Algunas veces_____ c. Nunca_____

- 29. Le entregan lo que pidió:
a. Si____ b. No_____ Si la respuesta es Si pase a la pregunta 31

- 30. Con que frecuencia no le llega lo que pidió:
a. Todas las veces____ b. 1 vez al mes____ c. 2 veces al mes____ d. 3 veces al mes____ e. Otros_____

- 31. Le realizan los cambios cuando tiene producto defectuoso:
a. Si____ b. No_____ c. No ha tenido cambios_____

- 32. Cuando tiene cambios el tiempo en hacerse es de:
a. 30 a 25 días____ b. 25 a 20 días____ c. 20 a 15 días____ d. 15 a 10 días ____ e. 10 a 5 días ____
f. Menor a 5 días_____

D. Calidad

- 33. En general la calidad de nuestros productos es:
a. Excelente____ b. Buena____ c. Regular____ d. Mala____ Porque_____
- Si la respuesta es excelente o buena pase a la pregunta 35

- 34. En cual o cuales de nuestros productos la calidad no es buena:_____

- 35. La mercancía llega en un estado:
a. Excelente____ b. Bueno____ c. Regular____ d. Malo____ e. Con gorgojo____ f. Pasta partida____
g. Otros____ Cual_____

E. Servicio

- 36. El diseño o presentación de nuestro empaque es:_____

- 37. En que podría Gavassa apoyarlo a usted para que su volumen de ventas aumenten:_____

- 38. En general con el servicio que le presta Pastas Gavassa queda:
a. Muy satisfecho__ b. Satisfecho____ c. Indiferente____ d. Insatisfecho____ e. Muy insatisfecho____

Observaciones y/o Sugerencias.

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO # 2

RUTAS MERCADERISTAS CABECERA

LUNES

Mercadefam Cabecera
Cootracolta
Mercomfenalco 27
Mercadefam Cabecera
Cootracolta

MIERCOLES

Mercadefam Cabecera
Cootracolta
Mercomfenalco 27
Mercadefam Cabecera
Cootracolta

VIERNES

Mercadefam Cabecera
Cootracolta
Mercomfenalco 27
Mercadefam Cabecera
Cootracolta

DOMINGO

Mercadefam Cabecera
Cootracolta
Mercomfenalco 27

MARTES

Mercadefam Cabecera
Cootracolta
Mercomfenalco 27
Mercadefam Cabecera
Cootracolta
LEY CABECERA

JUEVES

Mercadefam Cabecera
Cootracolta
Mercomfenalco 27
Mercadefam Cabecera
Cootracolta

SABADO

Mercadefam Cabecera
Cootracolta
Mercomfenalco 27
Mercadefam Cabecera
Cootracolta

RUTAS MERCADERISTAS
CENTRO 1

LUNES

Mercadefam Centro
Mercareal
Despensa 45
Mercadefam Centro
Rematazo punto com.

MIERCOLES

Mercadefam Centro
Mercareal
Despensa 45
Mercadefam Centro
Tia
Rematazo punto com.

VIERNES

Mercadefam Centro
Mercareal
Despensa 45
Mercadefam Centro
Rematazo punto com.
San Agustín Concordia

DOMINGO

Mercadefam Centro
Mercareal
Despensa 45

MARTES

Mercadefam Centro
Mercareal
Despensa 45
Mercadefam Centro
Mercasol
LEY CENTRO

JUEVES

Mercadefam Centro
Mercareal
Despensa 45
Mercadefam Centro
Mercasol
EXITO

SABADO

Mercadefam Centro
Mercareal
Despensa 45
Mercadefam Centro
Mercasol

**RUTAS MERCADERISTAS
SAN FRANCISCO - GUARIN**

LUNES

Megaredil
San Agustín San Francisco
+*- San Francisco
Despensa Guarín 1
Surtí víveres
Gran Punto

MIERCOLES

Megaredil
San Agustín San Francisco
+*- San Francisco
Despensa Guarín 1
Surtí víveres
Gran Punto

VIERNES

Megaredil
San Agustín San Francisco
Viveres la Libertad
Despensa Guarín 1
Surtí víveres
Gran Punto

DOMINGO

Megaredil

MARTES

Megaredil
Viveres la Libertad
Surtitiendas de Todo
Las Americas
Despensa 2
Timana

JUEVES

Megaredil
Merco Estadio
Rueq
Las Americas
Despensa 2
Timana

SABADO

Megaredil
+*- San Francisco
Viveres la Libertad
Las Americas
Despensa 2

RUTAS MERCADERISTAS
FLORIDA

LUNES

Mercadefam Cañaveral
La Canasta
Despensa Satélite
Aquí Todo

MARTES

Mercadefam Cañaveral
La Canasta
+*- Bucarica
+*- Florida
Despensa San Agustín
La Campanita
Cajasan Andes

MIERCOLES

Mercadefam Cañaveral
La Canasta
Cooperativa la Cumbre
La Campanita
Mercagane
Reinaldo Chávez

JUEVES

Mercadefam Cañaveral
La Canasta
Gane Ya
+*- Bucarica
Maranatha
Despensa San Agustín

VIERNES

Mercadefam Cañaveral
La Canasta
LEY CAÑAVERAL
Aquí Todo
Despensa Satélite

SABADO

Mercadefam Cañaveral
La Canasta
+*- Bucarica
+*- Florida
Despensa San Agustín
Cajasan Andes

DOMINGO

Mercadefam Cañaveral
La Canasta
+*- Florida

**RUTAS MERCADERISTAS
PROVENZA**

LUNES

Vivero
Trimanser
Caña Y Café
Mercabastos
Mercocanasta
Mercoeconomico
La Economía

MIERCOLES

Vivero
Comfenalco Provenza
Súper la 23
Cajasan Diamante
Reys
Trimanser

VIERNES

Vivero
Trimanser
Comfenalco Provenza
Linsey
Mi Tolima
Yadi

DOMINGO

Vivero

MARTES

Vivero
Cajasan Diamante
Jireth
José Orlando Herrera
Yesid Arciniegas

JUEVES

Vivero
La Economía
Caña Y Café
Mercabastos
Mercocanasta
Mercoeconomico

SABADO

Vivero
Cajasan Diamante

RUTAS MERCADERISTAS
CENTRO 2

LUNES

Cajasan PTA del Sol
Cajasan Ciudadela
Auto Victoria
Auto Federal

MIERCOLES

Cajasan Pta del Sol
Cajasan Ciudadela
LEY ACROPOLIS

VIERNES

Cajasan Pta del Sol
Súper Fercho
Deposito Mary
Súper la 10
Deposito la 12
Mundi víveres

DOMINGO

Cajasan Pta del Sol

MARTES

Cajasan PTA del Sol
Súper Fercho
Súper la 10
Deposito Mary
Deposito la 12
Mundi víveres

JUEVES

Cajasan Pta del Sol
Auto Victoria
Auto Federal

SABADO

Cajasan Pta del Sol
Coopasan

**RUTAS MERCADERISTAS
PIEDECUESTA**

LUNES

Panorama
Multihogar
Palogordo
El Amigo
Guatiguara
Mana
Dep. El Triunfo
Maximercados
Súper 11
Cajasan
Miller
Robinsón

MIERCOLES

Panorama
Multihogar
Palogordo
El Amigo
Maximercados
Súper 11
Cajasan

VIERNES

Panorama
Multihogar
Palogordo
El Amigo
Miller
Maximercados
Súper 11

MARTES

Panorama
Multihogar
Palogordo
El Amigo
Los Andes
El Triunfo

JUEVES

Panorama
Multihogar
Palogordo
El Amigo
Mana
Dep. El Triunfo
Guatiguara

SABADO

Panorama
Multihogar
Palogordo
El Amigo
Guatiguara
Mana
Dep. El Triunfo
Maximercados
Súper 11
Cajasan
Miller

**RUTAS MERCADERISTAS
LEBRIJA**

LUNES

Portal Del Piñal
Surtihogar
Merca piñeros
Despensa Popular
La Economía
Viveres el Palacio
Merca oriente
Merco Lebrija
El Triunfo
Megacentro

MIERCOLES

Merco Lebrija
Surtihogar
Merca piñeros
Despensa Popular
La Economía
Viveres el Palacio
El Triunfo

VIERNES

Merco Lebrija
Surtihogar
Merca piñeros
Despensa Popular
El Triunfo
Viveres el Palacio

DOMINGO

MARTES

Portal Del Piñal
Surtihogar
Merca piñeros
Despensa Popular
La Economía
Viveres el Palacio
Merca oriente
Megacentro

JUEVES

Portal Del Piñal
Surtihogar
Merca piñeros
Despensa Popular
La Economía
Megacentro
Merca oriente

SABADO

Portal Del Piñal
Surtihogar
Merca piñeros
Despensa Popular
La Economía
Viveres el Palacio
Merca oriente
Megacentro
Merco Lebrija
El Triunfo

RUTAS MERCADERISTAS
GIRON

LUNES

Solo Ofertas
El Oscar
Santanero
Castilla
Villas Del Campo
La Parada

MIERCOLES

Solo Ofertas
El Oscar
Santanero
Castilla
La Fortuna
Villamar
Cosmos

VIERNES

Solo Ofertas
El Oscar
Santanero
Castilla
La Fortuna
Villamar
El sol
Serrano

DOMINGO

Oscar
Castilla

MARTES

El Oscar
Comfenalco
Despensa
Súper Lendy
Libertadores
Castilla
Súper Punto
Portal

JUEVES

Oscar
Comfenalco Poblado
Despensa
Súper Lendy
Libertadores
Castilla
Villas Del Campo
La Parada

SABADO

Oscar
Súper Lendy
Libertadores
Despensa
Castilla
Portal

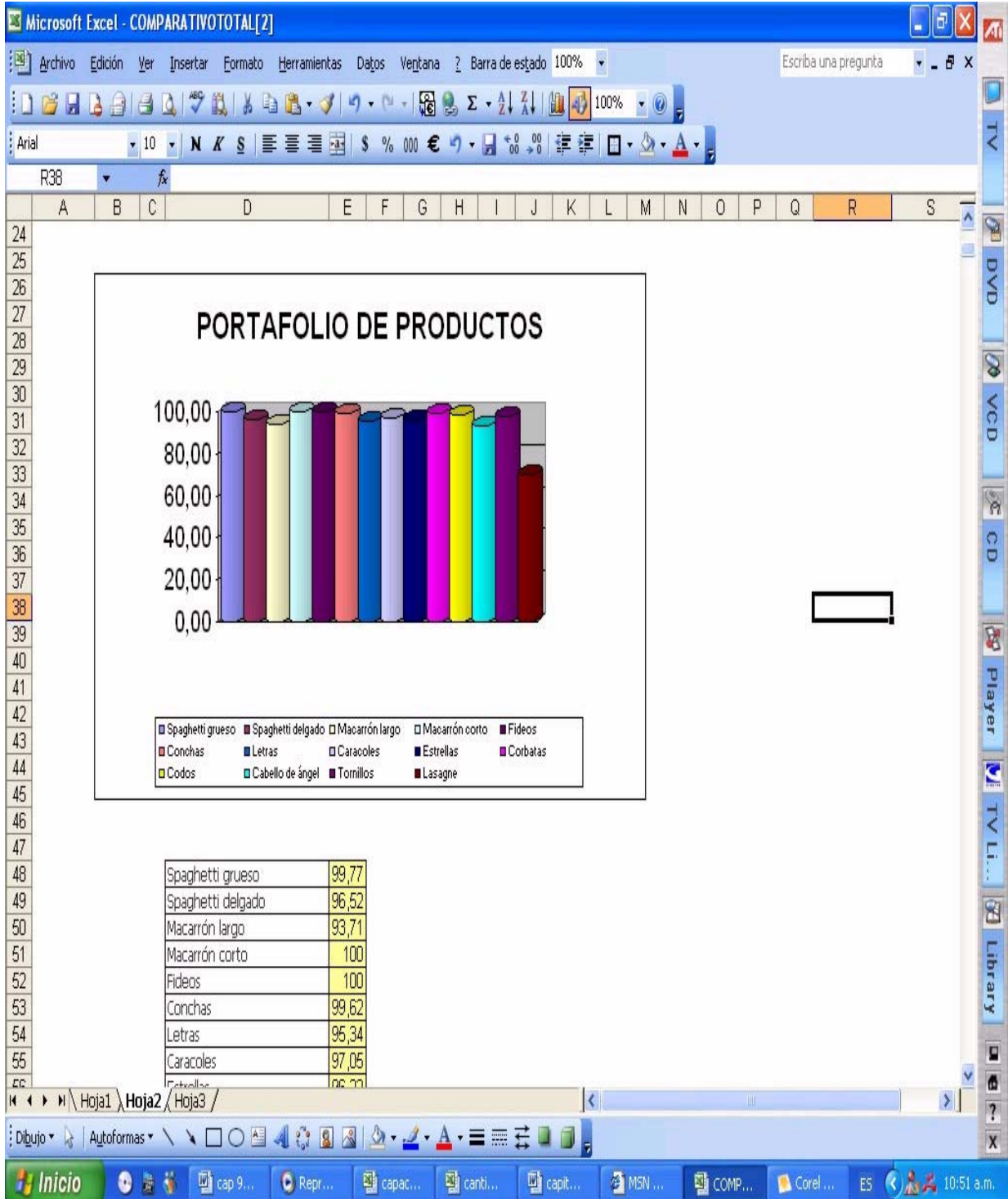
ANEXO # 4

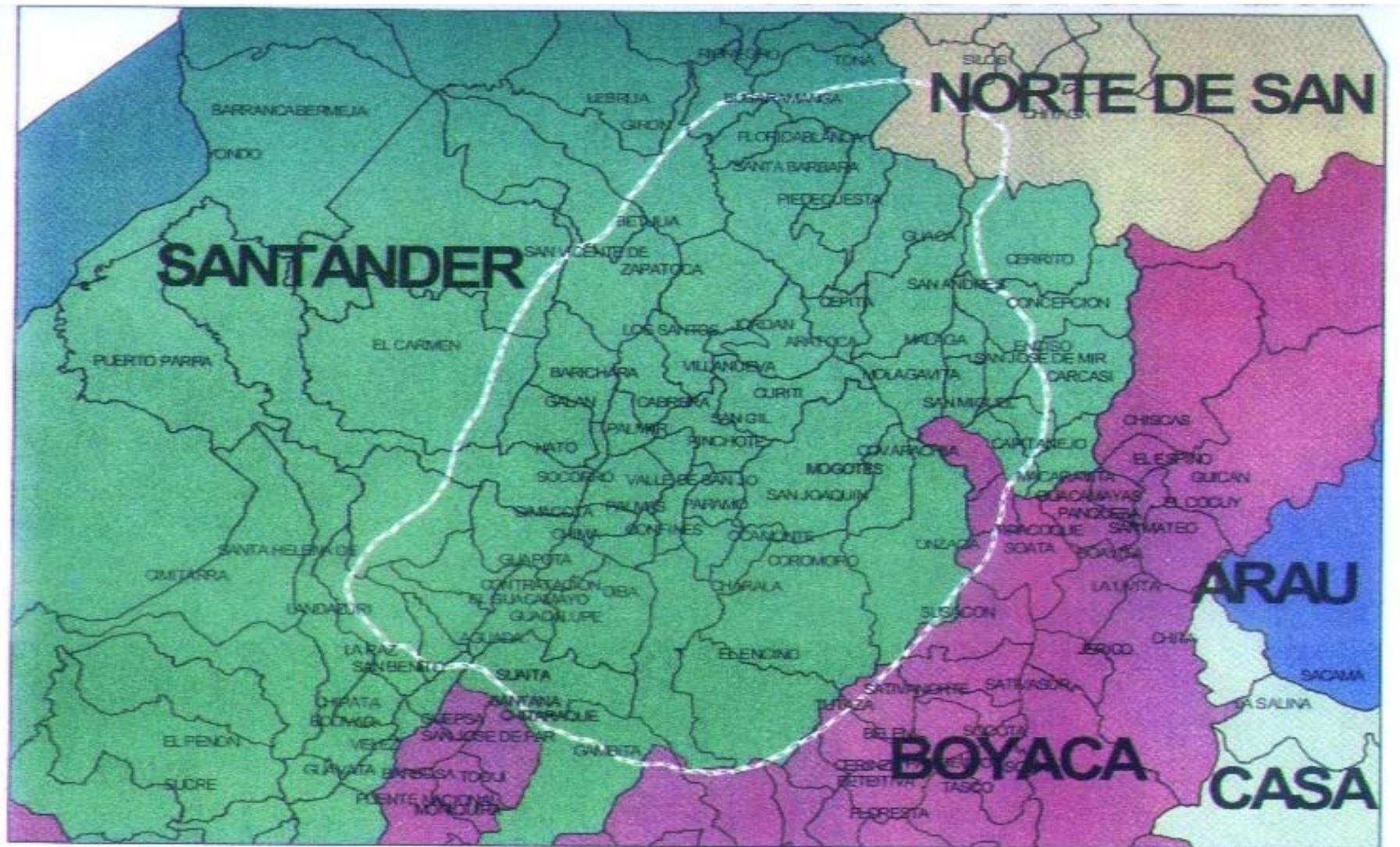
Documento en Excel para procesar la información:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		ZONAA	ZONAR	ZONAC	ZONAV	ZONAT	ZONAO	ZONA1	ZONA2	ZONA3	ZONA4	ZONA5	ZONA6	ZONA7
2		%												
3														
4	CONOCIMIENTO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS													
5														
6	Spaghetti grueso	100	100	100	100	100	100	100	97	100	100	100	100	100
7	Spaghetti delgado	93,33	96,55	100	100	80	100	100	94	100	100	100	90,91	100
8	Macarrón largo	96,67	100	100	100	75	83,33	100	97	100	95,65	84,62	90,91	96,67
9	Macarrón corto	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
10	Fideos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
11	Conchas	100	100	100	100	95	100	100	100	100	100	100	100	100
12	Letras	100	100	96,15	100	95	100	63,6	100	100	100	84,62	100	100
13	Caracoles	100	100	100	100	95	66,67	100	100	100	100	100	100	100
14	Estrellas	100	100	100	100	95	100	63,6	100	100	100	92,3	100	100
15	Corbatas	96,67	100	100	100	95	100	100	100	100	100	100	100	100
16	Codos	96,67	100	96,15	100	95	100	100	100	95	100	100	100	100
17	Cabello de ángel	96,67	100	100	100	95	83,33	54,5	100	95	95,65	100	90,91	100
18	Tornillos	96,67	100	100	100	95	100	100	100	100	100	100	81,82	100
19	Lasagne	93,33	79,31	92,3	100	5	83,33	54,5	67	68	78,26	46,15	63,64	80,91
20	Lasagne Integral	93,33	75,86	80,75	100	5	66,67	36,3	45	68	52,17	23,08	54,55	60,91
21	Spaghetti integral	100	89,66	92,31	100	20	83,33	72,7	76	95	73,91	38,46	72,73	79,09
22	Fideo integral	100	86,21	84,62	100	20	83,33	45,4	55	86	65,22	30,77	63,64	70,91
23	Macarrón Integral	96,67	86,21	84,62	100	20	83,33	45,4	55	81	65,22	30,77	63,64	66,67
24	Fideo Marypas	100	89,66	88,46	90,63	10	33,33	27,2	39	77	100	30,77	72,73	66,67
25	Macarrón Marypas	100	89,66	88,46	90,63	10	33,33	27,2	39	77	100	30,77	72,73	66,67
26	Spaghetti Marypas	100	89,66	88,46	90,63	10	33,33	27,2	39	77	100	30,77	72,73	66,67
27														
28														
29	EL VENDEDOR ES EL MISMO QUE LE ENTREGA EL PEDIDO													
30														
31	Si	0	6,9	0	0	100	0	0	100	0	0	0	0	0
32	No	100	93,1	100	100	0	0	100	0	100	100	100	100	100

ANEXO # 5

Documento en Excel para graficar los resultados:





ANEXO # 6

ANEXO # 7

Fotos de actividades realizadas por la empresa hacia los clientes:



Degustación grupo de amigas en el club Campestre de Bucaramanga



Curso de cocina a las esposas de oficiales y suboficiales de la Segunda División del Ejército



Premios entregados por la participación en degustación en el batallón



Programa del tendero por televisión regional TRO (Ruchy)



Concurso radial con los taxistas de Bucaramanga por su fidelidad



Actividades con los niños



Concurso de dibujo con la alianza de Faber Castell



Graduación del curso de cocina con alianza Gavassa-Campollo.