

**AUDITORÍA DEL SERVICIO ORIENTADA AL CLIENTE EXTERNO
PROTIENDAS COMPAÑÍA LIMITADA**



FRANCISCO ALEJANDRO PAZOS GALVIS

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
POPAYÁN
2012**

**AUDITORÍA DEL SERVICIO ORIENTADA AL CLIENTE EXTERNO
PROTIENDAS COMPAÑÍA LIMITADA**



FRANCISCO ALEJANDRO PAZOS GALVIS

**ASESOR ACADÉMICO
MG. GUIDO HERNEY CAMPO MARTÍNEZ**

**ASESOR EMPRESARIAL
FRANCISCO LIBARDO PAZOS QUICENO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
POPAYÁN
2012**

AGRADECIMIENTOS

Mis sinceros agradecimientos al personal de la empresa PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA., por el apoyo y colaboración sin las cuales la realización de este trabajo no habría sido posible.

A la Universidad del Cauca, directivos y profesores, en especial al asesor académico de la pasantía MG. Guido Herney Campo Martínez, por sus conocimientos, el interés y acompañamiento durante la realización de mi pasantía.

A mi familia, quienes me han apoyado constante e incansablemente en mi proceso de formación.

Muchas Gracias.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DE PROTIENDAS LTDA.....	11
1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	11
1.3. NOMBRE Y LOGO-SÍMBOLO.....	13
1.4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	14
1.5. ORGANIGRAMA DE PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA.....	15
1.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	16
1.7. CICLO DEL SERVICIO.....	20
CAPÍTULO II. DESARROLLOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO.....	21
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.2. JUSTIFICACIÓN.....	21
2.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	22
2.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
2.4. MARCO TEÓRICO.....	22
2.4.1. AUDITORÍA DEL SERVICIO.....	23
CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA AUDITORÍA DEL SERVICIO.....	26
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	26
3.3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO.....	26
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.5. PLAN DE TRABAJO DE CAMPO.....	27
3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	29
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	30
4.1. ÍNDICES DE AUDITORÍA DEL SERVICIO.....	30
4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	31



V. LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE	51
VI. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	52
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59



LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. LOGO- SÍMBOLO DE PROTIENDAS LTDA.	13
GRÁFICO 2. CICLO DEL SERVICIO DE PROTIENDAS LTDA.	20
GRÁFICO 3. ÍNDICES GENERALES DE SATISFACCIÓN PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	35
GRÁFICO 4. ÍNDICE PERCEPTIVO PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	36
GRÁFICO 5. ÍNDICE DE PRODUCTOS PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	37
GRÁFICO 6. ÍNDICE DE TALENTO HUMANO: VENDEDORES PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	38
GRÁFICO 7. ÍNDICE DE TALENTO HUMANO: ADMINISTRACIÓN PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	39
GRÁFICO 8. ÍNDICE DE PROCESOS INTERNOS PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	40
GRÁFICO 9. ÍNDICE DE SERVICIOS POSVENTA PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	41
GRÁFICO 10. ÍNDICE DE IMAGEN PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	42
GRÁFICO 11. RELACIÓN DE EMPRESAS COMO COMPETIDOR NO. 1 PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	44
GRÁFICO 12. RELACIÓN DE EMPRESAS COMO COMPETIDOR NO. 2 PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	46
GRÁFICO 13. COMPARACIÓN DE CRITERIOS PARA LOS COMPETIDORES	47
GRÁFICO 14. COMPARACIÓN DE CRITERIOS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES	48
GRÁFICO 15. ÍNDICES DE COMPETENCIA DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES	49
GRÁFICO 16. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS PARA LOS CLIENTES DE PROTIENDAS CÍA LTDA.	50



LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PORTAFOLIO DE IMPULSO DE PROTIENDAS LTDA.....	16
TABLA 2. PORTAFOLIO RACIONAL DE PROTIENDAS LTDA.	17
TABLA 3. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA.....	26
TABLA 4. NIVELES DE COMPETENCIA.....	29
TABLA 5. NIVELES DE SATISFACCIÓN.....	29
TABLA 6. ASPECTOS DE MEDICIÓN PARA LA AUDITORÍA DE SERVICIO	31
TABLA 7. ÍNDICES ESPECÍFICOS.....	32
TABLA 8. MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN	32
TABLA 9. MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	33
TABLA 10. MATRIZ DE NIVELES DE COMPETENCIA.....	33
TABLA 11. MATRIZ DE NIVELES DE COMPETENCIA DE PROTIENDAS CÍA LTDA.	34
TABLA 12. ÍNDICES GENERALES DE SATISFACCIÓN PARA PROTIENDAS CÍA LTDA.	34
TABLA 13. CRITERIOS PARA ESTABLECER EL ÍNDICE DE PRODUCTOS	36
TABLA 14. CRITERIOS PARA ESTABLECER EL ÍNDICE DE TALENTO HUMANO –VENEDORES-	38
TABLA 15. CRITERIOS PARA ESTABLECER EL ÍNDICE DE TALENTO HUMANO –ADMINISTRACIÓN- ...	39
TABLA 16. CRITERIOS PARA ESTABLECER EL ÍNDICE DE PROCESOS INTERNOS	40
TABLA 17. CRITERIOS PARA ESTABLECER EL ÍNDICE DE SERVICIO POSVENTA	41
TABLA 18. CRITERIOS PARA ESTABLECER EL ÍNDICE DE IMAGEN DE LA COMPAÑÍA	42
TABLA 19. CRITERIOS PARA ESTABLECER EL ÍNDICE DE COMPETENCIA.....	43
TABLA 20. RELACIÓN DE FRECUENCIA DE RESPUESTAS PARA COMPETIDOR NO. 1	43
TABLA 21. RELACIÓN DE FRECUENCIA DE RESPUESTAS PARA COMPETIDOR NO. 2	45
TABLA 22. CRITERIOS PARA ESTABLECER EL ÍNDICE DE COMPETENCIA.....	46
TABLA 23. ÍNDICES DE COMPETENCIA PARA LOS PRINCIPALES COMPETIDORES	48
TABLA 24. LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE PARA PROTIENDAS CÍA. LTDA	51
TABLA 25. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA PROTIENDAS LTDA.	53



LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA PROTIENDAS LTDA.....	61
ANEXO B. TABLA DE FRECUENCIA PARA EL ÍNDICE PERCEPTIVO.....	64
ANEXO C. TABLA DE FRECUENCIA DE CRITERIOS DE NIVEL DE SATISFACCIÓN DE PRODUCTOS: ...	65
ANEXO D. TABLA DE FRECUENCIA PARA CADA CRITERIO DE TALENTO HUMANO: VENDEDORES....	67
ANEXO E. TABLA DE FRECUENCIA PARA CRITERIO DE TALENTO HUMANO: ADMINISTRACIÓN.....	70
ANEXO F. TABLA DE FRECUENCIA PARA CADA CRITERIO DE SATISFACCIÓN DE PROCESOS.....	72
ANEXO G. TABLA DE FRECUENCIA PARA CADA CRITERIO DEL SERVICIO DE POSVENTA	74
ANEXO H. TABLA DE FRECUENCIA PARA CADA CRITERIO DE LA IMAGEN:.....	75
ANEXO I. TABLA DE FRECUENCIA PARA CADA CRITERIO DEL ÍNDICE DE COMPETENCIA	76
ANEXO J. TABLA DE FRECUENCIA NECESIDADES Y EXPECTATIVAS.....	81



INTRODUCCIÓN

La calidad del servicio es el fundamento del marketing de servicios, debido a esto es importante recalcar que si no se cuenta con un buen servicio nunca se podrá cautivar al cliente y por lo tanto no se fidelizará. Cuando una compañía presta un servicio descuidadamente, cuando comete errores que se podrían haber evitado, cuando no cumple promesas atractivas que crean para atraer clientela, debilita la confianza de los clientes en sus capacidades y disminuye sus posibilidades de ganarse la reputación de excelencia en sus servicios. Para el cliente, la prueba del servicio está en un desempeño impecable.

En este aspecto la auditoria del servicio brinda las herramientas necesarias para poder realizar una autoevaluación en aspectos como: mejorar la interacción con el cliente y el desarrollo de estrategias para una mayor satisfacción de los mismos.

A partir de estos lineamientos se puede afirmar que es necesario implementar herramientas para la medición del grado de satisfacción del cliente, identificando el entorno y las variables en las cuales se desenvuelve la empresa, y generando nuevas propuestas que contribuyan al desarrollo de un mayor emprendimiento en el personal y que conlleva a la concepción de ideas productivas que cambien radicalmente la percepción del personal, enfocándonos más en la calidad del servicio que en la venta de un producto.

De esta forma, la Ejecución de la auditoria del servicio al cliente en PROTIENDAS COMPAÑÍA LIMITADA pretende generar nuevas perspectivas respecto a lo que la compañía conoce de sus clientes y de su competencia, brinda nuevos parámetros de medición y retroalimenta la calidad en la ejecución del servicio, debido al conocimiento de estos nuevos componentes, la complejidad de los negocios y el afán de cautivar nuevos mercados, el análisis final y los resultados permitirán a la compañía direccionarse hacia un nuevo tipo de mercado el cual busca ser fidelizado.

El informe consta de seis Capítulos y Conclusiones y Recomendaciones, donde el Capítulo I hace una breve descripción de la organización que contiene: Aspectos Generales, reseña histórica, Nombre y Logo-Símbolo, Aspectos Administrativos, Organigrama de la Organización, Portafolio de Servicios y el Ciclo del Servicio. El Capítulo II Se refiere al desarrollo teórico del estudio, en donde se establece el Planteamiento del problema, la Justificación, los Objetivos del Estudio y el Marco Teórico relacionado con la investigación.

El Capítulo III corresponde al Diseño de la Auditoría del Servicio que describe: el tipo de investigación, las fuentes de información, el diseño del instrumento de investigación, la población y muestra de la investigación, el plan de trabajo de campo y el procesamiento de datos.



El Capítulo IV Presenta los resultados de la ejecución de la auditoría del servicios y se determinan los índices de satisfacción y competencia. El capítulo V y VI establecen la libreta de calificaciones y plan de mejoramiento respectivos como parte de los resultados propuestos para la investigación.

Finalmente, se realizan conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de PROTIENDAS LTDA COMPAÑÍA.



CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DE PROTIENDAS LTDA.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

PROTIENDAS LTDA., presenta la siguiente descripción jurídica y datos de contacto:

NOMBRE:	PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA.
NIT.	900.190.984-0
PERSONERÍA JURÍDICA	Sociedad
REPRESENTANTE LEGAL	Yonne Galvis Agredo
LOCALIZACIÓN	Barrio El Recuerdo, Popayán
DIRECCIÓN	Carrera 8 # 13N-67
TELÉFONO	(2)8235060
MODALIDAD	Comercializadora y distribuidora
NATURALEZA	Industrial
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA	protiendas@hotmail.com

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

“Los productos NESTLE son conocidos en Colombia desde el siglo pasado cuando eran importados desde Francia. Nestlé desde sus inicios aspira a crear valor sostenible a largo plazo, respondiendo de forma fiable a las necesidades de nutrición, disfrute y alta calidad para el consumidor

La industria más grande de alimentos en el globo conoce claramente cuáles son sus ventajas competitivas: 140 años de historia en el mundo y más de 60 de presencia en Colombia son suficientes para conocer al consumidor. Hoy los productos de Nestlé tienen un alto porcentaje de éxito cuando se lanzan el mercado. De hecho, se trata de una de las compañías mejor listadas en el Top of Mind de los consumidores. En Colombia, por ejemplo, es la segunda marca de alimentos más reconocida, de acuerdo con un estudio de la firma estadística MERC, publicada en el año 2004.

Tal vez ese reconocimiento es lo que impulsa a Nestlé a no frenar sus acciones, muestra de ello es que sin temerle a la desaceleración económica ha anunciado un ambicioso plan de inversiones en el país. Además, los resultados satisfactorios del año anterior, dejan entrever que se trata de una compañía en continuo crecimiento. De acuerdo con un comunicado de la empresa, publicado en octubre de 2008, las ventas de esta industria crecieron un 9% entre enero y octubre de ese mismo año, cuando alcanzaron un total de €47.220 millones, en sólo nueve meses.



Actualmente, Nestlé comercializa 27 marcas y 962 referencias de productos en el país. Está presente en dos de cada tres tiendas colombianas y sus ingresos en 2007 alcanzaron una cifra de \$1,116 billones, de acuerdo con el reporte de la Superintendencia de Sociedades.

Hace cinco años y con el fin de poder llegar con su portafolio de productos al consumidor final la empresa NESTLE de Colombia comenzó a fortalecer más su vínculo comercial con sus distribuidores, tenderos y otros intermediarios de ventas, ya que un porcentaje muy alto de sus ventas se realiza por medio de estos canales tradicionales es decir en las tiendas, abarrotes panaderías, supermercados y otros lugares similares según un estudio realizado por la Nestlé.

La trayectoria de Nestlé nos permite conocer al consumidor colombiano; sabemos de los cambios en los hábitos de consumo que se han presentado durante todo este tiempo y estamos listos siempre a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en términos de nutrición, salud y bienestar.

Como la mayor compañía de productos alimenticios del mundo, asumimos el compromiso de escuchar a nuestros consumidores y de llegar a donde estén. Por eso construimos relaciones de confianza con ellos por medio de nuestros distribuidores. Por medio de nuestros clientes y canales de distribución, nuestros productos están presentes en dos de cada tres tiendas del país y en el 99% de los hogares colombianos.

Nestlé ofrece múltiples beneficios a los tenderos, entre los que se encuentran apoyo para la adecuación y re decoración de su negocio y mejoras materiales, actividades de promoción y atención directa y personalizada por medio de los vendedores directos de cada uno de los canales de distribución.

Por esta razón Nestlé comenzó a aplicar estrategias que ayudaran a incentivar la comercialización de su marca y productos en estos puntos, teniendo como principal enganche la capacitación y la promoción de sus principales marcas.

Nestlé inicio este programa en el Cauca hace ya cuatro años, utilizando dos macro aliados este fue el nombre que Nestlé uso para sus canales de distribución, estos dos macro-aliados se dividieron en la zona norte y sur del departamento.

Hace ya dos años se inició con un solo macro-aliado para el Cauca la empresa PROTIENDAS la cual atiende el 80% del departamento del Cauca, esta empresa en sus inicios comenzó solo con cuatro (4) empleados, pero al ver que los productos de Nestlé son tan demandados se vio necesario aumentar el personal, PROTIENDAS actualmente solo atiende la zona norte del departamento ya que por razones de seguridad no ha llegado a la zona sur.



El fundamento básico de la empresa calidad en productos y la prestación de un excelente servicio se mantiene inalterado desde los orígenes de la Compañía y refleja las ideas básicas de justicia, honestidad y la preocupación general por la gente. Dado el creciente interés público en el área de la responsabilidad social de las empresas, compartimos estos Principios, no sólo con nuestros empleados, sino con cualquier persona interesada en comprender los principios en los que se basa esta Compañía

El objetivo de PROTIENDAS es comercializar productos de la empresa Nestlé de tal manera de crear valor que puede ser sostenido a largo plazo para los accionistas, empleados, consumidores y socios.

PROTIENDAS reconoce que sus consumidores tienen un interés sincero y legítimo en el comportamiento, creencias y acciones de la compañía detrás de las marcas en las que depositan su confianza, y que sin sus consumidores de la empresa no existiría.

PROTIENDAS es consciente del hecho de que el éxito de una sociedad es un reflejo de la profesionalidad, la conducta y la actitud responsable de su gestión y los empleados. Por lo tanto, la contratación de la gente adecuada y la formación continua y el desarrollo son cruciales.”¹

1.3. NOMBRE Y LOGO-SÍMBOLO

Gráfico 1. LOGO- SÍMBOLO DE PROTIENDAS LTDA.



Fuente: PROTIENDAS LTDA

¹ NESTLÉ COLOMBIA: "Nutrición, Salud y Bienestar para ti y tu familia". [Portal en línea]. <http://www.nestle.com.co/>



1.4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS²

MISIÓN

“Generar la preferencia, satisfacción y confianza del consumidor, proporcionando productos alimenticios de excelente calidad con el respaldo de la organización NESTLÉ, basados en un crecimiento rentable y sostenido, en beneficio de socios, empleados y relacionados”.

VISIÓN

“Evolucionar de una respetada y confiable compañía de distribución de alimentos a una respetada y confiable compañía de distribución de alimentos, nutrición, salud y bienestar”.

VALORES ORGANIZACIONALES

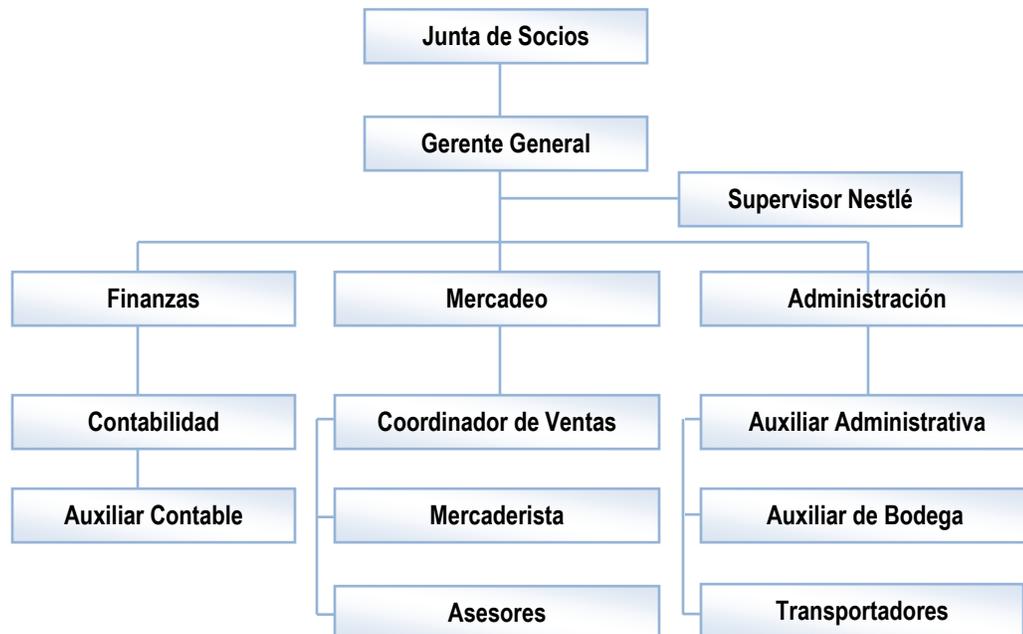
- ⊕ **Calidad:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.
- ⊕ **Mejora Continua:** Hacer las cosas hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy.
- ⊕ **Confianza y Respeto Mutuo:** Fomentar un trato adecuado con nuestros colaboradores, clientes y proveedor.
- ⊕ **Comunicación:** Procurar comunicación precisa, oportuna y con valor agregado.
- ⊕ **Desarrollo Humano:** Formación integral para mejorar como personas y como profesionales.

² PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA. Documentación Interna: Plataforma Organizacional. 2011



1.5. ORGANIGRAMA DE PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA.

PROTIENDAS cuenta con el siguiente organigrama:



Fuente: Elaboración propia de la Investigación



1.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La compañía PROTIENDAS LTDA cuenta con el siguiente portafolio para la distribución y comercialización de la marca NESTLE.

Tabla 1.PORTAFOLIO DE IMPULSO DE PROTIENDAS LTDA.

PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA	
PORTAFOLIO DE IMPULSO	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PRODUCTO
LECHERAS	LA LECHERA RISTRA 12 (20X30g) CO
RISTRA CEREALES PARA EL DESAYUNO	CHOCAPIC Cereal Chocolate 15 (6 x 30g) CO
	MILO Cereal 15 (6 x 30g) CO
	TRIX Cereal 15 (6 x 30g) CO
	FITNESS Cereal 15 (6 x 35) CO
GALLETAS SALUDABLES	FITNESS GalletaAjonjolí 24 (9 x 27g) CO
	FITNESS Galleta Avena Pasas 24 (6 x 24g) CO
	FITNESS Galleta Frutos Rojos 24 (6 x 20g) CO
	FITNESS GalletaMiel 24 (9 x 30g) CO
GALLETAS DULCES	MILO GALLETA SANDWICH 24 (12 X 36g)
	MILO SANDWICH X 8 GALLETAS
	MILO MAXI WAFER 32(12 X 24g) CO
	LA LECHERA GALLETA SANDWICH 24 (12 X 36g)
	LA LECHERA WAFER 32 (12 X 24g)
	COCOSETTE SANDWICH 24 (12 x 48g)
	COCOSETTE MAXI WAFER 12 (6 x 50G) CO
	CAN CANVainilla PI 24 (12 x 34g) CO
	CAN CAN Chocolate PI 24 (12 x 34g) CO
	CAN CANFresa PI 24 (12 x 34g) CO
	RONDALLAS GALLETA LECHE 30 (18 x 14.4G) CO
	GALLETAS SALADAS
SALTINAS ORIGINAL Mititaco 48 x 105g CO	
SALTINAS ORIGINAL Taco Taco 24 x 210g CO	
SALTINAS ORIGINAL 3 Tacos 24 x 315g CO	
SALTINAS Mantequilla Mititaco 48 x 114g CO	
SALTINAS Mantequilla 3 Tacos 24 x 342g CO	
SALTINAS DORE MitiTaco 48 x 120g CO	
SALTINAS DORE 3 Tacos 24 x 360g CO	
CONFITES AZUCAR	Fox Mini Masmelo 24x35g N1 CO
	Fox Masmelo Surtido 24x120g CO
	Fox Gomita Surtida 16 x 400g CO
	Fox Mini Gomita Acida 24 x 35g N1 CO
CHOCOLATES	DEDITOS Display 4 (24 x 23g) CO
	MORENITAS Display 4 (24 x 23.4g) CO
	BESO DE NEGRA Display 4 (14 x 32g) CO
	MILO NUGGETS 192x20g CO
	MILO TABLETA 12 X 160g PRECIO ESPECIAL CO



MILO TABLETA 12 (35X10g) CO
MILO TABLETA 8 (15 x 30G) CO
MILO CHOCOMONEDA 24 (40X4.5)
MILO CHOCO SANDWICH 16 (18 UDS X 16g)
KIT KAT 4 DEDOS 12(24X45g)
NESTLE CLASSIC Chocolate con leche 36 (10 x 25g) CO
NESTLE CLASSIC Chocolate Blanco 36 (10 x 25g) CO
NESTLE CLASSIC Chocolate con lecheManí 36 (10 x 25g) CO
NESTLE Galleta de navidad 16x 270 gr

Fuente: PROTIENDAS LTDA, 2011

Tabla 2. PORTAFOLIO RACIONAL DE PROTIENDAS LTDA.

PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA	
PORTAFOLIO DE RACIONAL	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
LECHES KLIM	KLIM Fortificada 45 (13x26g) CO
	KLIM fortificada 32 x 360g
	KLIM Fortificada 12 x 780g
	KLIM Fortificada 6 x1.2 Kg
	KLIM DESLACT SMDISC 32 X 360
	KLIM Fortificada 12 x 400g CO
	KLIM Fortificada 6 x 900g CO
	KLIM TRADICIONAL 6 x 2000g CO
	KLIM Nutri-Rinde 60 x 104g CO
	KLIM Nutri-Rinde 30 x 364g CO
	KLIM 1+ PREBIO1 30 x 500g CO
	KLIM 1+ PREBIO 1 12 x 400g CO
	KLIM 1+ PREBIO1 6 x 900g AR
	KLIM 1+ PREBIO1 6 X 1700g CO
	KLIM 3+ PREBIO3 30 x 500g CO
SVELTY HI CALCIUM 12 X 400g CO	
LECHES RODEO	EL RODEO con Hierro 60 x 200g CO
	EL RODEO con Hierro 30 x 380g CO
	EL RODEO con Hierro 30 x 900g CO
FORMULAS INFANTILES	NAN 1 PRO BL Formula Infantil 24x400g
	NAN 2 PRO BL Formula Infantil 24x400g
	NESTOGENO 1 Formula Infantil 12x400g
	NESTOGENO 2 Formula Infantil 12x400g
LECHERAS	LA LECHERA Pequeña 96 x 100g CO
	LA LECHERA Grande 48 x 400g CO
	LA LECHERA Doy Pack 16 x 300g CO
	LA LECHERA Doy Pack 24x420g CO
	LA LECHERA Chocolate Doy Pack 16 x 300g CO
CREMA DE LECHE	NESTLE Crema De Leche Pequeña 48 x 150g CO
	NESTLE Crema De Leche Pequeña 48 x 295g CO



	NESTLE Crema de Leche 30 X 90g CO
	NESTLE Crema De Leche Doy Pack 18 x 186g CO
NESCAFÉ	NESCAFÉ TRADICION Stick 48 (24 x 1,5g) CO
	NESCAFÉ TRADICION 25 (12x10g) Ristra
	NESCAFÉ TRADICION 7 (12x25g) Ristra
	NESCAFÉ TRADICION Frasco 24 x 50g CO
	NESCAFÉ TRADICION Frasco 18 x 85g CO
	NESCAFÉ TRADICION Frasco 12 x 170g CO
	NESCAFÉ DOLCA 25 (12x10g) Ristra
	NESCAFÉ DOLCA Lata 12 x 85g CO
	NESCAFÉ DOLCA Lata 12 x 170g CO
	NESCAFÉ DECAF Frasco 12 X 85g CO
	NESCAFÉ CAFÉ CON LECHE bolsa 12 x 450g
BEBIDAS	MILO ACTIGEN-E 36 (12 x 25g) Ristra
	MILO ACTIGEN-E Lata 12 x 200g CO
	MILO ACTIGEN-E Lata 12 x 400g CO
	MILO ACTIGEN-E Lata 6 x 1K CO
	MILO ACTGEN-E Cierre Bolsa 48 X 100g CO
	MILO ACTGEN-E Cierre Bolsa 9 X 1.4 Kg
	MILO ACTGEN-E FREE lata 12 x 400g CO
	NESQUIK NUTRB Chocolate bolsa 16 x 200g CO
	NESQUIK NUTRB Fresa bolsa 16 x 200g CO
	NESQUIK NUTRB Vainilla 16 x 200g CO
	NESQUIK NUTRB Chocolate Tarro 12 x 380g CO
	NESQUIK NUTRB Fresa Tarro 12 x 380g
	NESQUIK NUTRB Vainilla Tarro 12 x 380g
	NESTEA Limón Ristra 20 (12x38g) CO
	NESTEA Durazno Ristra 20 (12x38g) CO
CEREALES INFANTILES NESTUM	NESTUM PROB CL TRIGO MIEL 12 (8X30g) Ristra
	NESTUM PROB CL ARROZ 12 (8X30g) Ristra
	NESTUM 5 BL Cereales 12 x 200g CO
	NESTUM BL Trigo con Miel 12 x 200g CO
	NESTUM BL CERELAC 12 x 360g CO
	NESTUM BL Arroz 12 x 200g CO
	NESTUM BL Trigo Frutas 12 x 200g CO
	NESTUM BATIDO Vainilla 12 x 200g CO
CEREALES PARA EL DESAYUNO	CHOCAPIC Cereal 20 x 250g XW
	TRIX Cereal 20 x 230g XW
	LA LECHERA CEREAL 20 X 270g X6
	MILO Cereal 20 x 250g XW
	NESTLÉ Corn Flakes Cereal 20 x 200g X6
	FITNESS & FRUIT Cereal 20 x 320g XW
CULINARIOS	MAGGI Doble Gusto Caldo Costilla 24 x 480g CO
	MAGGI Doble Gusto Caldo Costilla 8 x 1.65g CO
	MAGGI Caldo Gallina Canaleta 24x528g (48 cubos)
	MAGGI Caldo de Gallina Recipiente 12(60cubos)
	MAGGI Caldo Gallina Botadero 12x1.1kg (100 cubos)
	MAGGI Caldo gallina 8 x 1.815g (165 cubos)
	MAGGI caldo gallina 4 X 2.97Kg (270 cubos)
	MAGGI Caldo Rico Canaleta 24 x 528g CO



MAGGI Sopa Día Sancocho Sachet 24x100gCO
MAGGI Sopa Día Ajiaco Sachet 24x100g CO
MAGGI Sopa Marinera Sachet 24x70g CO
MAGGI Sopa Gallina Con Fideos 24x65g CO
MAGGI Sopa Costilla con Fideos 24x65g CO
MAGGI Sopa Gallina con Arroz 24x65g CO
MAGGI Crema Día Choclo Sachet 24x100g CO
MAGGI Crema Gourmet Champiñón Sachet 24 x 72g CO
MAGGI Crema Gourmet Pollo Sachet 24 x 76g CO
MAGGI Crema Gourmet Tomate 24 x 76g CO
MAGGI Crema Gourmet Pollo Champiñón Sachet 24 x 75g CO
MAGGI Crema pollo con verduras 24 x 72g CO
DELICIAS Carne Gulash Sachet 24x45g CO
DELICIAS Chop Suey Carne Sachet 24 x 41g CO
DELICIAS Carne Molida 24 x 80g CO
DELICIAS Pasta Carbonara Sachet 24 x 50g CO
DELICIAS Pasta Bechamel Sachet 24 x 50g CO
DELICIAS Champiñón Pollo 24 x 50g CO
DELICIAS Pollo Hawaiano 24 x 63g CO
MAGGI Base Carne Desmechada 24 x 50g CO
MAGGI Base Pollo Crispy 24 x 80g CO
MAGGI Base Salsa Bolognesa 24 x 50g CO
MAGGI Base Pollo DJ Pimentón 15 x 32
MAGGI Base Pollo DJ Hierbas 15 x 32
MAGGI SAZONATODO 36 x 200g N1
MAGGI SAZONATODO 30 x (24 X 6g) CO

Fuente: PROTIENDAS LTDA, 2011

1.7. Ciclo del Servicio

El ciclo de servicio se define como el proceso a través del cual el cliente interactúa con la organización; es decir corresponde a los diferentes contactos del cliente con la empresa, definido también como momento de la verdad en el cual se presenta la oportunidad precisa para hacerse a una impresión de la calidad del servicio.³

A continuación se presenta el Ciclo del Servicio de Protiendas Compañía Ltda.

Gráfico 2. Ciclo del Servicio de Protiendas Ltda.



Fuente: Protiendas Compañía Ltda.

³ Diseño y Ejecución de una Auditoría del Servicio orientada al Cliente Externo de la Institución Universitaria COMFACAUCA. Administración de Empresas. Universidad del Cauca. Página 18.



CAPÍTULO II. DESARROLLOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1. Descripción del problema

En la actualidad la compañía PROTIENDAS LTDA., no ha aplicado una herramienta para la medición del grado de satisfacción del cliente y es por este motivo que desconoce las fortalezas y debilidades con las que cuenta en el proceso de distribución y ejecución en ventas.

Por otro lado el desconocimiento en la calidad del servicio genera incertidumbre por parte de los directivos que periódicamente brindan herramientas indispensables para el cumplimiento y satisfacción de las necesidades de los mismos.

2.1.2. Formulación del problema

PROTIENDAS LTDA., en su afán de generar un mayor reconocimiento y aceptación por parte del cliente externo ha buscado incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes a través del cumplimiento de las expectativas generadas y el mejoramiento en los procesos de ejecución, distribución y comercialización de los productos NESTLE, pero no cuenta con las herramientas adecuadas para tomar decisiones confiables que generen un mayor dinamismo en el proceso de retroalimentación, por tal motivo el diseño de una auditoría de servicio le permitirá cumplir sus objetivos de una manera más eficiente y proactiva.

2.2. JUSTIFICACIÓN

La auditoría del servicio suele verse como un proceso indispensable para la supervisión de la calidad del servicio, sin embargo, la auditoría es un sistema que se implementa para asegurar el progreso continuo del factor calidad y a su vez el mejoramiento de la cultura de servicio a nivel corporativo. La auditoría del servicio puede dimensionarse de tal forma que cada una de las áreas de la compañía adquiera conciencia de la gran importancia que tiene el cliente como eje fundamental del negocio.

La compañía PROTIENDAS LTDA, en búsqueda de su posicionamiento como distribuidor líder en la región encuentra en esta pasantía la posibilidad de adquirir nuevas ideas que contribuyan a la implementación de nuevas estrategias enfocadas en el mejoramiento del servicio y fidelización de los clientes debido a que en la actualidad el musculo financiero de grandes compañías no le permiten competir en precios y esto disminuye la posibilidad de consolidarse en el mercado.



Aunque la compañía ha incrementado su nivel de participación en el mercado y ha aumentado considerablemente su nivel de ventas en este proceso de consolidación, cada día existen nuevos competidores y esta es la razón por la cual la empresa pretende ser más agresivo en el proceso de masificación de los productos NESTLE.

Por este motivo, es necesario generar conciencia dentro de la compañía, incrementando el dinamismo en el área comercial, impulsando a la fuerza de ventas en el mejoramiento de la calidad del servicio y a través de la auditoría del servicio, conocer a fondo las necesidades del cliente y de esta manera comprender mejor la percepción del cliente como principal elemento de la compañía, identificando en el mercado nuevas oportunidades para solidificar la estrategia de consolidación de la empresa.

2.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.3.1. Objetivo general

Desarrollar un proceso de auditoría de servicio integral a través de una evaluación permanente y un plan de mejoramiento en el cual el cliente cuente con las herramientas necesarias para calificar el servicio prestado.

2.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar las necesidades y expectativas del cliente externo relacionadas con el servicio.
- ✓ Obtener los índices de satisfacción del cliente externo.
- ✓ Determinar la capacidad competitiva de la organización con respecto a su competencia directa.
- ✓ Desarrollar el plan de mejoramiento en el servicio.

2.4. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, las condiciones del mercado para las empresas indican que las necesidades de los clientes son la premisa fundamental para el posicionamiento y competitividad, de tal forma que es necesario que las empresas se relacionen de mejor forma con sus clientes e interactúen constantemente con ellos.

Claro está que el tipo de relación empresa- cliente debe ser controlado y medido para identificar aquellas variables que puedan afectar las operaciones de la empresa, de tal forma que la auditoría



del servicio es una herramienta fundamental que permite controlar las variables que generan inconformidad en los clientes ya sea por falencias o quejas pero también de los beneficios que directa o indirectamente se genere, igualmente permitirá comparar que tipo de ventaja competitiva se tiene con otras organizaciones del sector.

2.4.1. Auditoría del Servicio

La auditoría del servicio, es considerado uno de los elementos principales cuando se aplica o desarrolla un programa de servicio al cliente. Es uno de los componentes utilizados en las estrategias de competitividad de una organización.

“La auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos”.

Karl Albrech⁴ define la aplicación de la auditoría del servicio con la premisa: *“Si quiere brindar un servicio excelente a sus clientes externos, los que compran, deberá prestar especial atención a sus clientes internos, los que venden”*

Estas definiciones establecen parámetros fundamentales para desarrollar la auditoría del servicio:

- Conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.
- Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.
- Elaboración clara de los ciclos del servicio.
- Definición y diseño específico de los momentos de verdad dentro del ciclo del servicio.
- Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.
- Definición de la metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes. Evitando confundir la auditoría del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoría de mercados.
- Introducir la auditoría del servicio como una estrategia permanente y no como evento casual, con el fin de poder elaborar de forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.
- Retroalimentar a la organización con los resultados de la auditoría para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo. Hacerlo en forma

⁴ Empresario alemán que fundó la cadena de supermercados de descuento Aldi con su hermano Theo. Es uno de los hombres más ricos de Alemania y del mundo. Tomado de Tu Economía: Documentos diarios de economía y finanzas personales: Karl Albrecht: Personas más ricas del mundo. Por Kervin Vergara 18 de junio de 2010



permanente y sistemática. Comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.

- Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

En la actualidad las organizaciones deben dar énfasis en el nivel del servicio al cliente, de tal forma que se habla de nuevas herramientas como la gestión de la relación con los clientes (Customer Relationship Management -CRM-)

El desarrollo de un servicio al cliente acorde a la tendencia de la organización pero también del entorno en el que opera es importante para garantizar la ventaja competitiva, por tal motivo, la correcta aplicación de la auditoría del servicio implica la utilización de pasos necesarios que contribuyen a la correcta disposición de la estrategia, tales elementos son:

- a. Planeación de la auditoría del servicio. En la cual se realizan las siguientes actividades:
 - Conocimiento claro de los objetivos
 - Identificación de los objetos de la auditoría.
 - Elaboración del ciclo del servicio.
 - Definición y diseño específico de los “momentos de verdad” dentro del ciclo del servicio.
 - Establecer tamaño de la muestra
 - Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.
 - Definición de una metodología para la obtención de los índices de satisfacción en los clientes.
- b. Obtención de la Información del Cliente. Desarrollando lo siguiente:
 - Planeación del trabajo de campo
 - Ejecución del trabajo de campo
 - Evaluación y control del trabajo realizado.
- c. Procesamiento de la información obtenida
- d. Análisis de la información. Considerando aspectos como el análisis cuantitativo y análisis cualitativo
- e. Difusión de resultados.
 - Introducir la auditoria del servicio como una estrategia permanente.



- Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorias.
- Lograr el compromiso de la Alta gerencia, con la auditoria sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

En conclusión, la auditoria del servicio se fundamenta en la obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente, de allí que se defina como una metodología con el propósito de obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente, a los procesos de calidad y mejoramiento continuo.



CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA AUDITORÍA DEL SERVICIO

3.1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo del estudio se aplicó una investigación cualitativa utilizando estudios exploratorios, considerando información secundaria que contribuye a una mejor comprensión del tema.

Se involucra un estudio de orientación que involucra entrevistas a profundidad y posteriormente se adelanta una investigación cuantitativa utilizando estudios descriptivos, donde se utiliza una encuesta personal, con el fin de determinar los índices de satisfacción e insatisfacción obtenidos a través de los clientes.

3.2. Fuentes de Información

Para la realización de la auditoría del servicio las fuentes secundarias que se consideraron:

- Información proporcionada por Nestlé y PROTIENDAS LTDA.
- Datos suministrados por los asesores de la pasantía.
- Fuentes Bibliográficas (materiales y digitales).

Las fuentes de información primarias están relacionadas con las encuestas de satisfacción del cliente externo.

3.3. Diseño del Instrumento

El instrumento que se consideró para la recolección de información referente a los servicios de PROTIENDAS LTDA., fue la Encuesta. **Ver Anexo A. Encuesta**

3.4. Población y muestra de la investigación

Tabla 3. Ficha Técnica de la Encuesta

1. Título:	Encuesta de Servicio al Cliente
2. Responsables:	Francisco Alejandro Pazos Galvis
3. Cobertura:	Departamento del Cauca
4. Unidad de Análisis:	Cientes PROTIENDAS LTDA.



5. Período:	Diciembre de 2011
6. Plan de Muestreo	
6.1. Población Objetivo:	Clientes ubicados en el Departamento del Cauca
6.2. Marco:	Base de Datos PROTIENDAS LTDA.
6.3. Unidades de Muestreo:	Establecimientos Comerciales
6.4. Nivel de Confianza:	90%
6.6. Nivel de Proporción:	P y Q
P	0,50
Q	0,50
6.7. Error Máximo:	8%
6.8. Tipo de Diseño:	Muestra Probabilística
6.9. Procedimiento:	Muestreo Aleatorio Simple
6.10. Variables Utilizadas:	Clientes, Productos
6.11. Tipo de Entrevista:	Encuesta con formulario impreso
6.12. Tamaño Poblacional:	2145
Tamaño de la Muestra:	140

Fuente: Propia de la Investigación

Se aplicó el muestreo probabilístico, porque cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido:

$$n = \frac{N Z^2 PQ}{NE^2 + Z^2 PQ}$$

Donde,

N (Población Total) = 2.145 Clientes

n (Tamaño de la muestra) = 140

z (%de nivel de confianza) = 90%

P (% de veces que se supone ocurre un fenómeno en la población) = 0.5

Q (Es la no ocurrencia del fenómeno (1-P)) = 0.5

E (Margen de Error) = 8%

3.5. Plan de trabajo de campo

Para el desarrollo del trabajo de campo, la recolección de información necesita un plan de trabajo adecuado, el cual facilite la obtención de la percepción del cliente sobre la calificación del servicio que recibe.



El plan de trabajo de campo considera el diseño de la muestra realizada, la disponibilidad de recursos económicos y humanos para la obtención de la información del cliente.

Para realizar el trabajo de campo fue necesario establecer las siguientes actividades:⁵

- a. *Retomar el diseño de la muestra*
- b. *Seleccionar cuidadosamente al grupo de trabajo de campo, considerando las características que deben cumplir las personas del grupo de acuerdo con el perfil presentado en la organización de la auditoría del servicio.*
- c. *Capacitar al grupo sobre el ciclo del servicio de la organización auditada, el manejo de las herramientas de medición y el comportamiento en la interacción con el cliente. De un buen adiestramiento dependerá la tasa de respuestas y de respuestas obtenidas y documentadas por el grupo. El propósito es disponer de información completa, confiable y oportuna.*
- d. *Definir responsabilidades en las personas participantes de la de información, distribuyendo la muestra diseñada. En la distribución del plan se debe considerar el perfil del investigador de campo, el perfil del entrevistado, las distancias entre los clientes, el tiempo de duración en la aplicación de las herramientas.*
- e. *Establecer la organización del trabajo de campo, mediante un coordinador general, supervisores y encuestadores, definiendo con claridad las líneas de autoridad.*
- f. *Determinar índices de gestión en la labor desempeñada por el grupo de trabajo con base en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en términos de oportunidad, confiabilidad y porcentaje de respuesta de los clientes.*

Las dificultades que se presentaron en la aplicación de herramientas de medición fueron controladas a través de la retroalimentación de los resultados obtenidos con los clientes.

Posterior al trabajo de campo se debió tabular la información obtenida, esto fue realizado a través de las siguientes actividades:⁶

- a. *Planear el proceso de tabulación de los diferentes instrumentos de medición utilizados en la auditoría.*
- b. *Realizar la digitación de datos utilizando un soporte computarizado*
- c. *Procesar los datos obtenidos con el propósito de generar los índices de satisfacción del cliente y los de competencia, desde el punto de vista cualitativo.*

⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Auditoría del Servicio. Como medir y satisfacer las necesidades del cliente. Página 17. RAM Editores Cía. Ltda.

⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Auditoría del Servicio. Como medir y satisfacer las necesidades del cliente. Página 17. RAM Editores Cía. Ltda.



- d. *Obtener las frecuencias de ocurrencia correspondientes a las necesidades y expectativas, y a los factores generados de satisfacción e insatisfacción, las cuales se tabulan tomando como referencia la información cualitativa presentada en las diferentes herramientas de la auditoría.*
- e. *Documentar los resultados obtenidos*
- f. *Evaluar el porcentaje de no respuesta de los diferentes instrumentos cuantitativos de la auditoría, con el propósito de determinar la necesidad de generar escenarios que amplíen el marco referencial del análisis de los resultados obtenidos.*

3.6. Procesamiento de Datos

Corresponde al procesamiento de información recogida, para la investigación se siguieron los siguientes pasos:

- Revisión de los cuestionarios
- Asignaciones de códigos para cada una de las alternativas de respuesta y facilitar el proceso de tabulación
- Clasificación de las preguntas, considerando el tipo de factor evaluado.
- Se utiliza para el proceso de análisis el Software SPSS 15.0 que facilita la tabulación y el diseño de gráficos.

Las técnicas de escala utilizadas fueron:

- Escalas de Competencia

Tabla 4. Niveles de Competencia

NIVEL DE COMPETENCIA	RANGO PORCENTUAL (%)
Superior	100,00%
Igual	66,66%
Inferior	33,33%

- Escalas de Satisfacción:

Tabla 5. Niveles de Satisfacción

NIVEL DE SATISFACCIÓN	RANGO PORCENTUAL (%)
Muy Satisfecho/ Muy Bueno	100%
Satisfecho/ Bueno	75%
Indiferente/ Regular	50%
Insatisfecho/ Malo	25%
Muy Insatisfecho/ Muy Malo	0%



CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ÍNDICES DE AUDITORÍA DEL SERVICIO

A continuación se describen cada uno de los índices que se presentaron en la auditoría del servicio:

- Índice de satisfacción del cliente: El índice de satisfacción del cliente, es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.
- Índice de Competencia: Es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar y comparar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes con respecto a su competencia directa.
- Índices Generales: Son aquellos que resultan que compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en la auditoría. Se clasifican en dos: Índices Reales e Índices perceptivos.
- Índice Real: Es aquel que se obtiene como resultado del cálculo matemático de ponderar los índices objetivos particulares de cada concepto evaluado.
- Índice Perceptivo: Es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe.
- Índices Específicos: Además de los índices generales la auditoría debe proveer índices específicos sobre diferentes áreas relacionadas con el servicio: imagen corporativa, comerciales, de procesos internos, de productos, de recurso humano y post-venta.
- Índices relacionados con la imagen corporativa: Corresponde a aquellos índices de satisfacción con la organización en cuanto a su tradición, respaldo, proyección, etc.
- Índices relacionados con aspectos comerciales: Los índices sobre aspectos comerciales, son aquellos que definen la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, atención de reclamos. Información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones.
- Índices sobre productos: Los índices sobre procesos internos definen la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece: puede ser la satisfacción en lo relativo a la variedad de productos, la innovación, la tecnología utilizada, las características técnicas del producto como su viscosidad, dureza, elasticidad, permeabilidad, etc.
- Índices sobre procesos internos: Estos índices sobre procesos internos definen la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan agilidad y la atención, índices relacionados con procesos internos son: despachos, cobranzas, transporte, toma de decisiones, solución de reclamos y problemas, capacidad decisoria de los colaboradores frente al cliente, niveles burocráticos a los que debe acudir el cliente, disponibilidad de personal para la atención al público, horarios de atención, normas y reglas etc.



- Índices relativos post-venta: Los índices relativos a la post-venta. Determinan la satisfacción del cliente con relación a las actividades de la organización después de ofrecido el servicio, como es el caso de la asesoría técnica, el manejo y cumplimiento de garantías, la participación en la auditoría del servicio, entre otras.
- Índices sobre el talento humano: Los índices sobre el recurso humano definen el concepto de cliente externo con respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente interno. Por ejemplo nivel educativo, capacidad de asesoría y toma de decisión, conocimiento del producto y del cliente externo.

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

a. Análisis Cuantitativo

El análisis cualitativo se establece a través de cada índice de satisfacción, índice de competencia y conociendo las necesidades y expectativas de cada cliente y que permiten finalmente encontrar las debilidades y las fallas que presenta el servicio de PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA., el proceso de identificación de cada índice en el formato de evaluación, se relaciona a continuación, considerando los índices y el número de cada pregunta del formato de recolección de información:

Tabla 6. Aspectos de medición para la Auditoría de Servicio

Índices evaluados	N° de pregunta
Índices Generales	
▪ Real	2, 3, 4, 5, 6
▪ Perceptivo	1
Índices Específicos	
▪ Talento Humano	3, 4
▪ Procesos Internos	5
▪ Posventa	6
▪ Producto	2, 5 (c), 6 (b, c)
▪ Imagen	7
Índices de Competencia	8, 9
Necesidades y Expectativas	10

Fuente: Elaboración propia de la investigación



De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en el proceso de tabulación y ejecución de las fórmulas para obtener los índices de la auditoría del servicio, se establecieron los siguientes porcentajes para cada índice de satisfacción de PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA.:

Tabla 7. Índices específicos

Índices evaluados	Porcentaje de Índices
Índices Generales	
▪ Real	71,47%
▪ Perceptivo	81,80%
Índices Específicos	
▪ Talento Humano	76,04%
▪ Procesos Internos	74,88%
▪ Posventa	64,42%
▪ Producto	68,85%
▪ Imagen	73,15%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Matriz de Niveles de Satisfacción -MNS-:

Esta herramienta permite la clasificación de los índices obtenidos en la tabulación de los datos, estos índices se clasifican en Bajo, Aceptable, Bueno y Excelente, y un rango porcentual para cada uno establecido como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Matriz de Niveles de Satisfacción

NIVEL DE SATISFACCIÓN	RANGO PORCENTUAL (%)	CLASE DE FACTOR
Excelente	91-100	Diferenciador
Bueno	81- 90	Diferenciador Leve
Aceptable	71- 80	Estable
Bajo	0- 70	Crítico

Fuente: Mercadeo Interno.



Tabla 9. Matriz de Niveles de Satisfacción para PROTIENDAS CÍA LTDA.

 PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA. AUDITORÍA DEL SERVICIO II PERÍODO DE 2011 MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN				
Índice	Excelente	Bueno	Aceptable	Bajo
▪ Real			X	
▪ Perceptivo		X		
▪ Talento Humano Vendedores Administración		X		X
▪ Procesos Internos			X	
▪ Posventa				X
▪ Producto				X
▪ Imagen			X	

Fuente: Elaboración propia de la Investigación

Matriz de Niveles de Competencia –MNC-

Esta herramienta clasifica los índices de competencia con el fin de determinar: amenazas, similitudes y oportunidades de diferenciación en la calidad del servicio que los competidores ofrecen respecto a PROTIENDAS LTDA., su desarrollo obedece a tres niveles de competencia:

Tabla 10. Matriz de Niveles de Competencia

NIVEL DE COMPETENCIA	RANGO PROCENTUAL (%)	CLASE DE FACTOR
Inferior	0- 60	Críticos
Igual	61- 72	Estable
Superior	73- 100	Diferenciador

Fuente: CAMPO M. Guido. Gerencia del Servicio. Universidad del Cauca



Tabla 11. Matriz de Niveles de Competencia de PROTIENDAS CÍA LTDA.

 PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA. AUDITORÍA DEL SERVICIO II PERÍODO DE 2011 MATRIZ DE NIVELES DE COMPETENCIA			
ÍNDICE	INFERIOR	IGUAL	SUPERIOR
▪ Calidad del servicio			X
▪ Imagen de la Compañía			X
▪ Atención del Personal			X
▪ Amabilidad del Vendedor			X
▪ Solución a inquietudes y reclamos			X
▪ Calidad de la Información Suministrada			X
▪ Precio de los Productos	X		
▪ Cobertura de Servicios en los municipios			X
▪ Seguimiento de los productos			X
FACTOR	CRÍTICO	ESTABLE	DIFERENCIADOR

Fuente: Elaboración propia de la investigación

b. Análisis e Interpretación

Índices Generales de Satisfacción

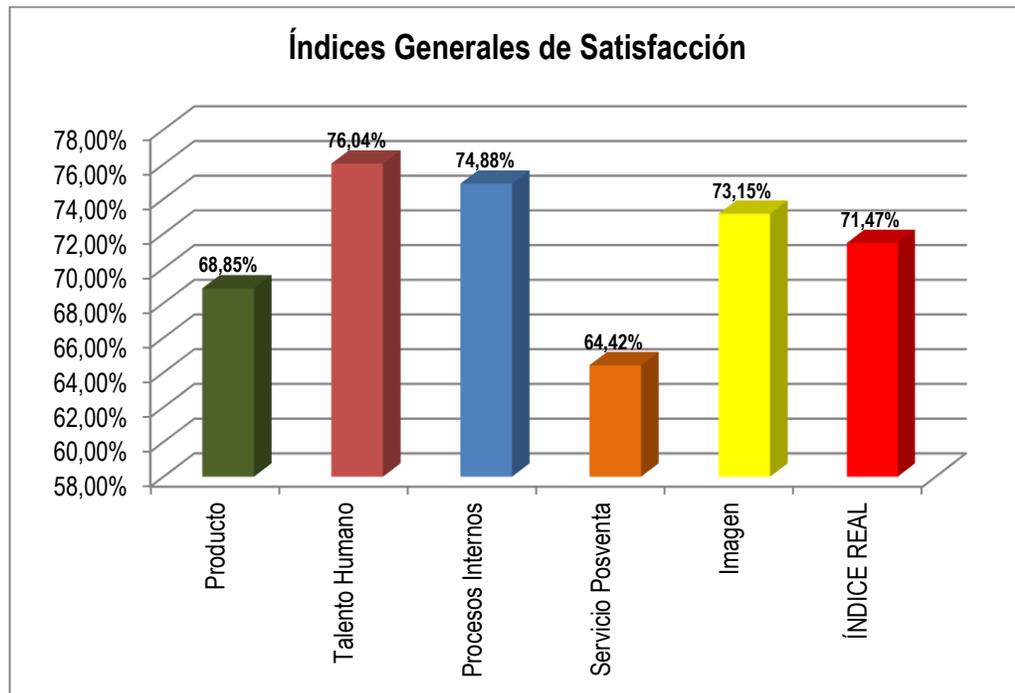
- **Índice Real:** Se obtiene del Cálculo matemático de ponderar todos los índices específicos de Producto, Talento humano, Procesos Internos, Posventa e Imagen:

Tabla 12. Índices Generales de Satisfacción para PROTIENDAS CÍA LTDA.

Índice	Porcentaje
Producto	69,81%
Talento Humano	76,04%
Procesos Internos	74,88%
Servicio Posventa	64,42%
Imagen	73,15%
ÍNDICE REAL	71,47%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Gráfico 3. Índices Generales de Satisfacción para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Se estableció con los datos analizados del índice real para PROTIENDAS LTDA., que la calidad del servicio ofrecida a los clientes tiene un nivel aceptable considerando el **71,47%**, y un nivel de servicio estable. Los clientes consideran que el servicio de PROTIENDAS es bueno pero hay factores que pueden mejorarse como es el caso de los productos, porque la gran mayoría consideran que se pueden mejorar los precios, el recambio y el portafolio que en la actualidad maneja la compañía.

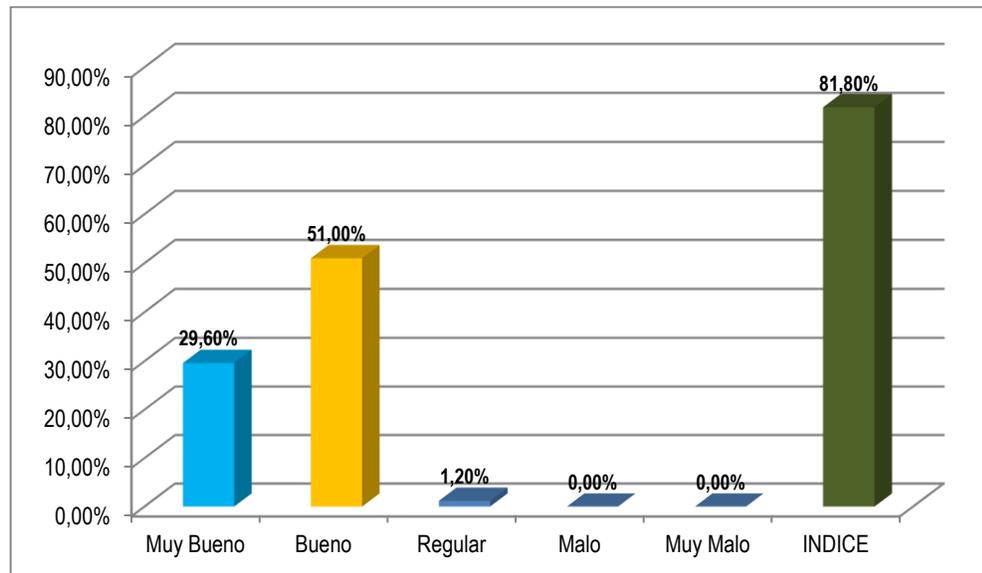
De los índices específicos se destacan con un puntaje mayor: Talento Humano (76,04%), Procesos Internos (74,88%) e Imagen (73,15%)

- Índice Perceptivo

El índice perceptivo es de 81,80% (ver **Anexo B. Tabla de Frecuencia para Índice Perceptivo**), que si bien resulta un porcentaje bueno, la compañía puede mejorar si establece un plan de mejoramiento en aquellas variables del servicio que representan amenazas y debilidades, y que son destacadas por los clientes como es el caso del mejoramiento de los precios y de los productos, entre otras que se analizan más adelante.



Gráfico 4. Índice Perceptivo para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

En general, se preguntó a los clientes cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio recibido por PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA., se destaca que el 51% lo califica como bueno y un 29,60% establece que es muy bueno, el nivel de satisfacción se destaca como bueno, es decir, con un diferenciador leve, se reconoce que el 1,20% califica como regular el servicio y ninguno lo considera malo o muy malo.

- **Índices específicos**

⊕ **Índice de Productos:** los criterios establecidos se presentan a continuación:

Tabla 13. Criterios para establecer el Índice de Productos

CRITERIOS	Porcentaje
a. Calidad en los productos	83,80%
b. Variedad en los productos	78,89%
c. Disponibilidad de productos	77,38%
d. Precio de los productos	51,19%
e. Garantía de los productos	68,45%
f. Recambio de Productos	53,37%
TOTAL	68,85%

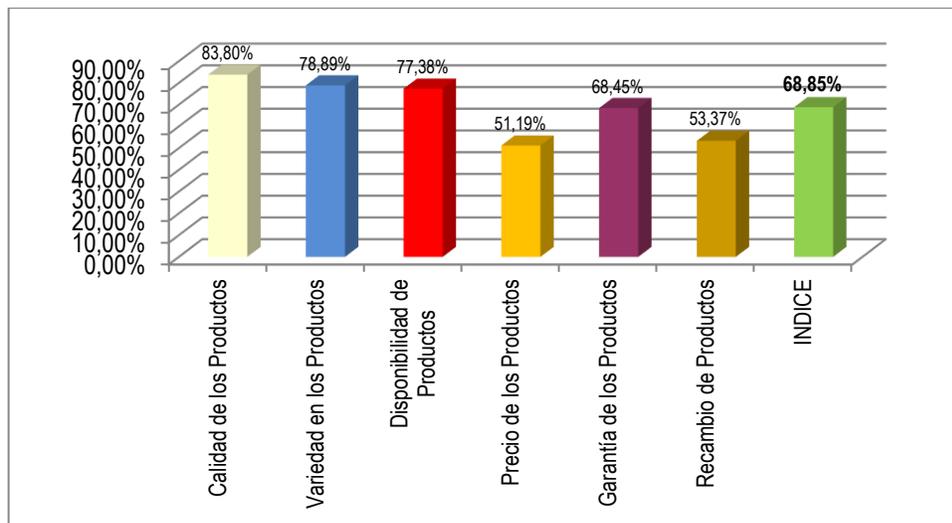
Fuente: Elaboración propia de la investigación



Las tablas de frecuencia de este criterio se encuentran en el **Anexo C. Tabla de frecuencia para cada criterio de nivel de satisfacción del producto.**

Se estableció un índice de producto con un valor de **68,85%**, que es considerado un nivel de satisfacción bajo, lo cual es crítico para la compañía y se debe considerar en su mejoramiento ya que se trata de la medición de los productos que la compañía ofrece a sus clientes, el nivel bajo lo establece principalmente el precio de los productos y el recambio de productos, los clientes opinan que se deben realizar rebajas o mayores ofertas para adquirir productos (Ampliación de créditos, descuentos, etc.) y el recambio debería ser establecido para el 100% de productos y no para el 50% como es actualmente.

Gráfico 5. Índice de Productos para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

A pesar de la calificación se destacan la calidad de los productos (83,80%), la variedad de los productos (78,89%) y la disponibilidad de productos (77,38%) como las variables con calificación más alta.

⊕ **Índice de Talento humano:** Se evaluaron dos aspectos: Vendedores y Personal de Administración.

- Vendedores: para esta variable se establecieron los siguientes criterios:



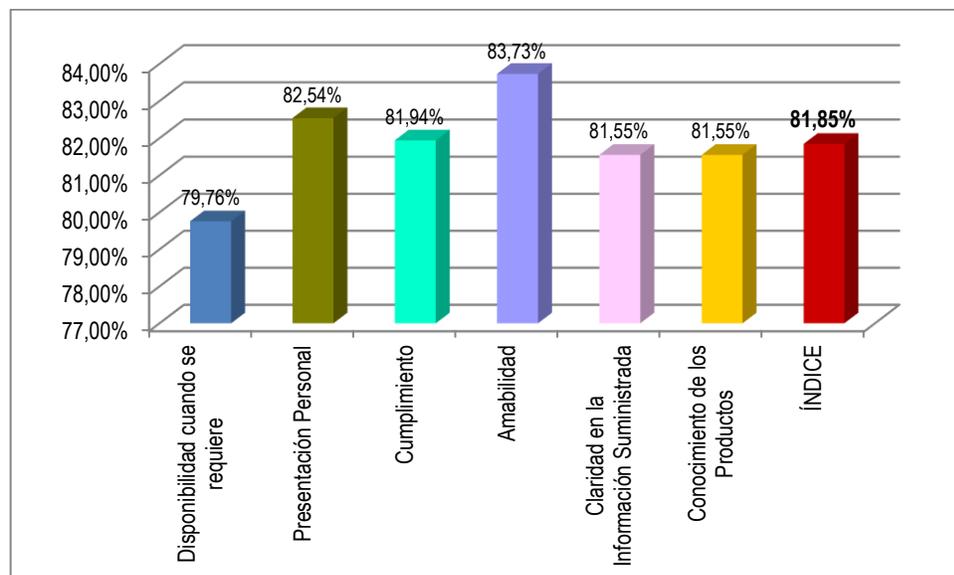
Tabla 14. Criterios para establecer el Índice de Talento Humano –Vendedores-

CRITERIOS	PORCENTAJE
a. Disponibilidad cuando se requiere	79,76%
b. Presentación Personal	82,54%
c. Cumplimiento	81,94%
d. Amabilidad	83,73%
e. Claridad en la Información Suministrada	81,55%
f. Conocimiento de los Productos	81,55%
TOTAL	81,85%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Las tablas de frecuencia se establecen en el **Anexo D. Tabla de frecuencia para cada criterio de nivel de Talento Humano: Vendedores.**

Gráfico 6. Índice de Talento Humano: Vendedores para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Se estableció que el nivel de satisfacción para la variable de Talento humano: Vendedores es del 81,85%, es decir que, tiene un nivel bueno de satisfacción para los clientes, sin embargo, existen algunos llamados de atención que se establecen como son: La disponibilidad de los vendedores ante los requerimientos de los clientes y el nivel de información sobre productos e incluso sobre las ofertas y servicios que tiene Protiendas Ltda.

Se destacan dentro de los criterios de evaluación la amabilidad de los vendedores (83,73%), la presentación personal (82,54%) y la claridad en la información suministrada (81,55%).



- Administración: para esta variable se establecieron los siguientes criterios:

Tabla 15. Criterios para establecer el Índice de Talento Humano –Administración-

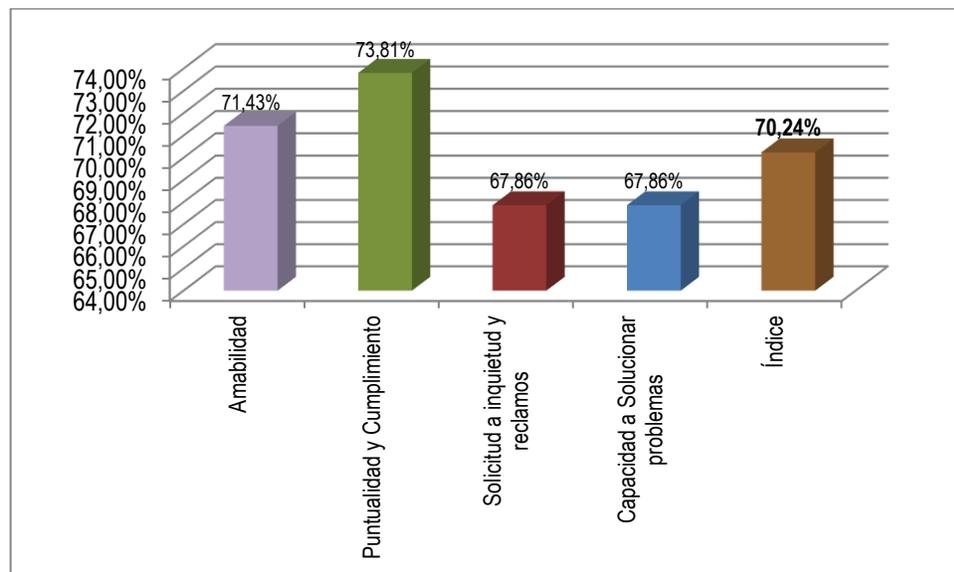
CRITERIOS	PORCENTAJE
a. Amabilidad	71,43%
b. Puntualidad y Cumplimiento	73,81%
c. Solicitud a inquietud y reclamos	67,86%
d. Capacidad a Solucionar problemas	67,86%
TOTAL	70,24%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Las tablas de frecuencia de cada criterio se encuentran en el **Anexo E. Tabla de frecuencia para cada criterio de nivel de Talento Humano: Administración**

El índice para el Talento humano: Personal de administración, es del 70,24%, lo que implica un nivel de satisfacción bajo, y por tanto un nivel crítico en el servicio, se identifica en este aspecto que no existe una relación directa y continua entre los clientes y el personal de la administración para lo cual se pretende en el plan de mejoramiento establecer un mayor y mejor contacto entre los clientes y la administración ante las inquietudes, reclamos y sugerencias.

Gráfico 7. Índice de Talento Humano: Administración para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Se destacan los criterios de Puntualidad y cumplimiento (73,81%) y de amabilidad de la administración (71,43%).



⊕ **Índices de Procesos Internos:**

Tabla 16. Criterios para establecer el Índice de Procesos Internos

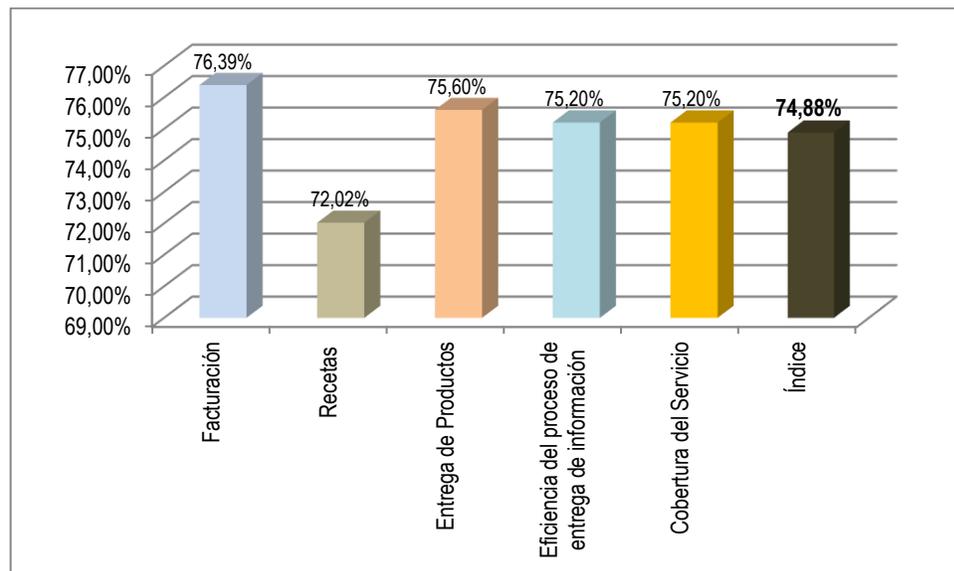
CRITERIOS	Porcentaje
a. Facturación	76,39%
b. Recetas	72,02%
c. Entrega de Productos	75,60%
d. Eficiencia del proceso de entrega de información	75,20%
e. Cobertura del Servicio	75,20%
TOTAL	74,88%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Las tablas de frecuencia de cada criterio se encuentran en el **Anexo F. Tabla de frecuencia para cada criterio de Satisfacción de Procesos**

El índice para los procesos internos es del 74,88%, lo que implica un nivel de satisfacción aceptable. A pesar de esto, los clientes consideran que la compañía debe revisar el manejo de la información y ampliar las promociones que permitan la mayor cobertura del servicio.

Gráfico 8. Índice de Procesos Internos para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Los criterios para cada proceso interno son aproximados destacando el proceso de facturación (76,39%), la entrega de productos (75,60%) y la eficiencia del proceso de entrega de información y cobertura del servicio con igual porcentaje (75,20%).



⊕ **Índices de Servicio Posventa:**

Tabla 17. Criterios para establecer el Índice de Servicio Posventa

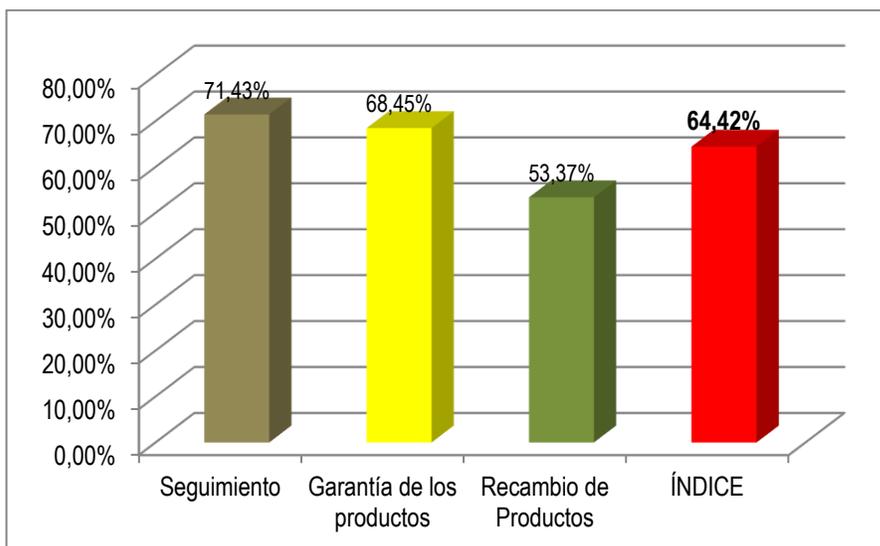
CRITERIOS	Porcentaje
⊕ Seguimiento	71,43%
⊕ Garantía de los productos	68,45%
⊕ Recambio de Productos	53,37%
TOTAL	64,42%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Las tablas de frecuencia de cada criterio se encuentran en el **Anexo G. Tabla de frecuencia para cada criterio del Servicio de Posventa**

El índice para el servicio posventa es de 64,42%, lo que implica un nivel de satisfacción bajo, pero donde el recambio de productos es la variable con una calificación crítica, los clientes opinan que el recambio debería ser al 100% de los productos y ejercer mayor control sobre aquellos productos que vencen más rápidamente, además que el seguimiento debería ser mayor.

Gráfico 9. Índice de Servicios Posventa para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

El seguimiento en el servicio Posventa posee la calificación más alta con un 71,43%



⊕ Índice de Imagen de la Compañía:

Tabla 18. Criterios para establecer el Índice de imagen de la Compañía

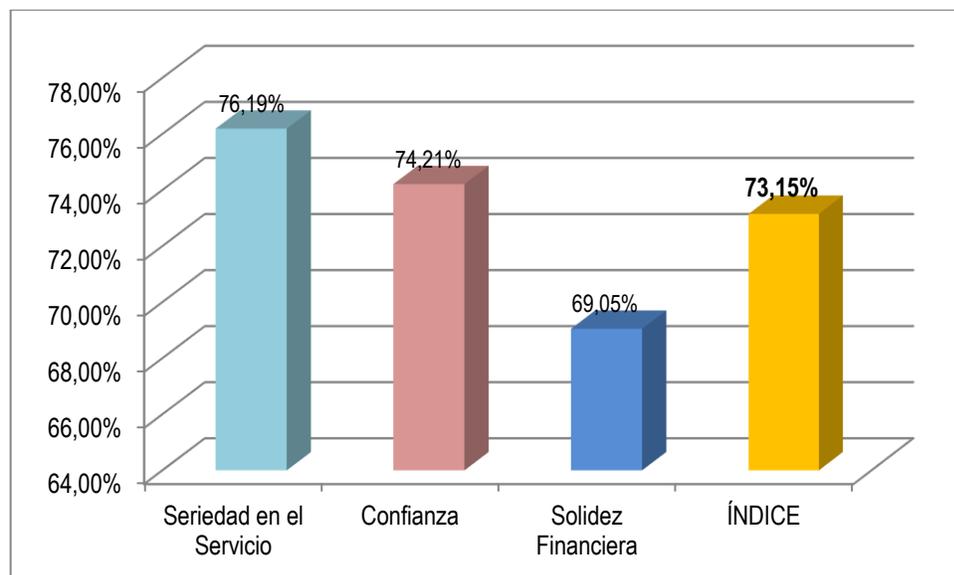
CRITERIOS	PORCENTAJE
a. Seriedad en el Servicio	76,19%
b. Confianza	74,21%
c. Solidez Financiera	69,05%
TOTAL	73,15%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Las tablas de frecuencia de cada criterio se encuentran en el **Anexo H. Tabla de frecuencia para cada criterio de Imagen**

El índice para los procesos internos es del 73,15%, lo que implica un nivel de satisfacción aceptable, claro que el proceso de promoción y de identificación del personal de la Compañía es criticado por los clientes, pidiendo que los vendedores se identifiquen y mejoren el aspecto de presentación como representantes de Protiendas Ltda.

Gráfico 10. Índice de Imagen para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

La compañía está mejor calificada en la seriedad del servicio (76,19%) y su confiabilidad (74,21%).



- **ÍNDICE DE COMPETENCIA**

El índice de competencia es un parámetro de referencia que permite cuantificar y comparar la calidad del servicio tomando como referencia los posibles competidores de PROTIENDAS LTDA.

Para la presente auditoría se establecieron criterios claves que contribuirán al desarrollo de la propuesta:

Tabla 19. Criterios para establecer el Índice de Competencia

CRITERIOS
a. Calidad del Servicio
b. Imagen de la Compañía
c. Atención del Personal
d. Amabilidad del Vendedor
e. Solución a inquietudes y reclamos
f. Calidad de la Información suministrada
g. Precio de los productos
h. Cobertura de Servicios en los municipios
i. Seguimiento de los Productos

Fuente: Elaboración propia de la investigación

La identificación de los principales competidores se estableció bajo la denominación de Competidor 1 y Competidor 2, lo cual facilita conocer las empresas o distribuidores que representan competencia para Protiendas Ltda., y que promocionan sus productos con los clientes de la compañía:

Tabla 20. Relación de frecuencia de respuestas para Competidor No. 1

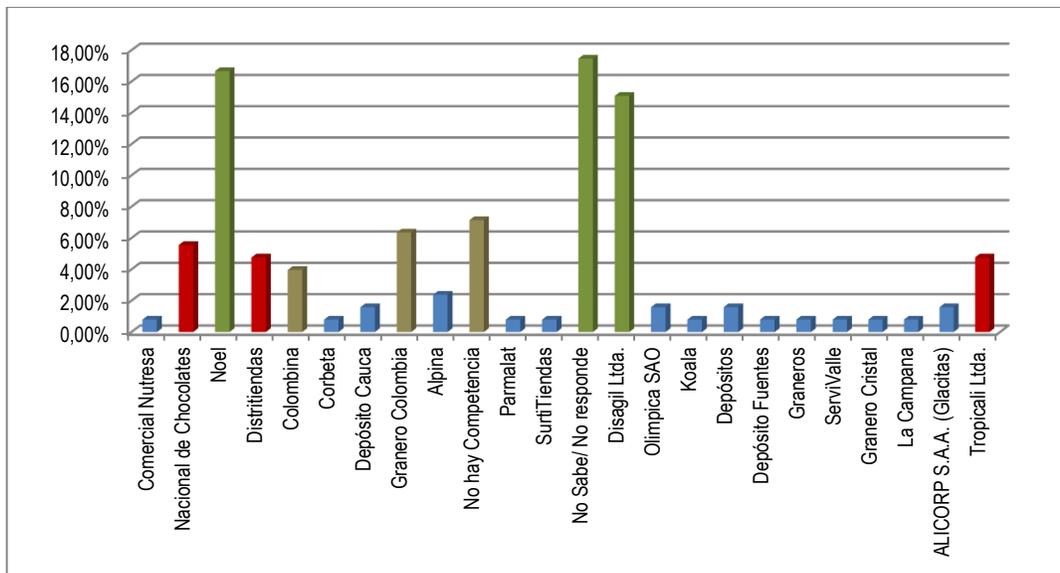
Empresas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Comercial Nutresa	1	0,79%	0,79%
Nacional de Chocolates	7	5,56%	6,35%
Noel	21	16,67%	23,02%
Distritiendas	6	4,76%	27,78%
Colombina	5	3,97%	31,75%
Corbeta	1	0,79%	32,54%
Depósito Cauca	2	1,59%	34,13%
Granero Colombia	8	6,35%	40,48%
Alpina	3	2,38%	42,86%
No hay Competencia	9	7,14%	50,00%
Parmalat	1	0,79%	50,79%



Empresas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SurtiTiendas	1	0,79%	51,59%
No Sabe/ No responde	22	17,46%	69,05%
Disagil Ltda.	19	15,08%	84,13%
Olimpica SAO	2	1,59%	85,71%
Koala	1	0,79%	86,51%
Depósitos	2	1,59%	88,10%
Depósito Fuentes	1	0,79%	88,89%
Graneros	1	0,79%	89,68%
ServiValle	1	0,79%	90,48%
Granero Cristal	1	0,79%	91,27%
La Campana	1	0,79%	92,06%
ALICORP S.A.A. (Glacitas)	2	1,59%	93,65%
Tropicali Ltda.	6	4,76%	98,41%
Total	124	98,41%	98,41%
Sin respuesta	2	1,59%	1,59%
TOTAL	126	100%	100%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Gráfico 11. Relación de empresas como competidor No. 1 para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

El estudio permitió identificar que se considera como competidor No. 1 a las siguientes empresas: Noel, Disagil Ltda., Nacional de Chocolates, Distritiendas y Tropicali. Se destaca que la mayoría de Clientes No responden o no conocen a la competencia de PROTIENDAS LTDA, además que algunos manifiestan no recibir a la competencia para adquirir los productos.



Tabla 21. Relación de frecuencia de respuestas para Competidor No. 2

Empresas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Comercial Nutresa	1	0,79%	0,79%
Nacional de Chocolates	10	7,94%	8,73%
Noel	8	6,35%	15,08%
Distritiendas	3	2,38%	17,46%
Colombina	9	7,14%	24,60%
LIDERPAN S.A (Sanin)	1	0,79%	25,40%
Superior	1	0,79%	26,19%
Granero Colombia	6	4,76%	30,95%
Alpina	2	1,59%	32,54%
No hay Competencia	6	4,76%	37,30%
No Sabe/ No responde	63	50,00%	87,30%
Disagil Ltda.	5	3,97%	91,27%
Kelloggs	1	0,79%	92,06%
Koala	1	0,79%	92,86%
Depósito Fuentes	1	0,79%	93,65%
Graneros	1	0,79%	94,44%
Granero Cristal	1	0,79%	95,24%
FRITO LAY (Margarita)	1	0,79%	96,03%
Sello Rojo	1	0,79%	96,83%
Total	122	96,83%	96,83%
Sin respuesta	4	3,17%	3,17%
Total	126	100%	100%

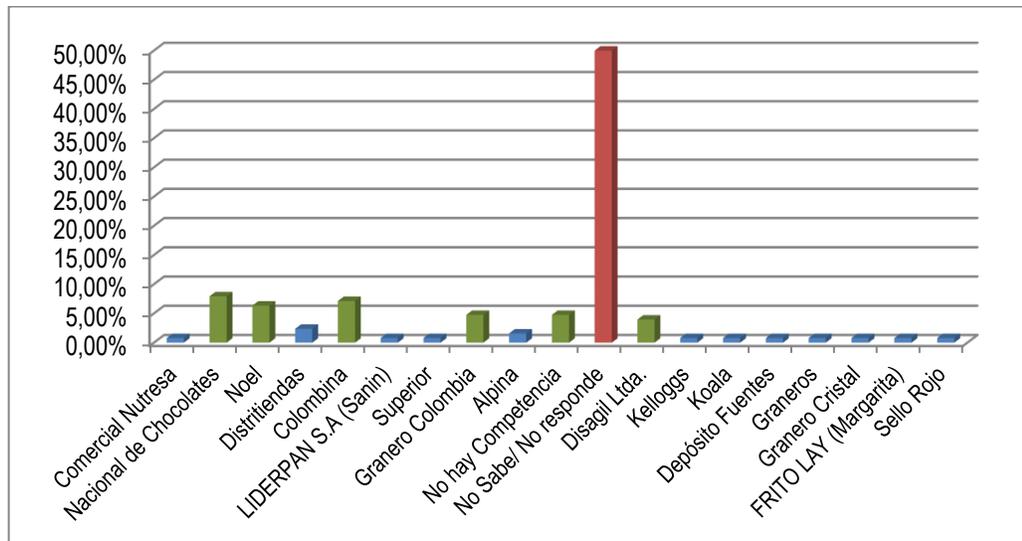
Fuente: Elaboración propia de la investigación

El estudio permitió identificar que se considera como competidor No. 2 a las siguientes empresas: Noel, Disagil Ltda., Nacional de Chocolates, Distritiendas, Colombina y Granero Colombia. Se destaca que la mayoría de Clientes No responden o no conocen otros competidores para PROTIENDAS LTDA.

Las tablas de frecuencia de cada criterio se encuentran en el **Anexo I. Tabla de frecuencia para cada criterio de Índice de Competencia**



Gráfico 12. Relación de empresas como competidor No. 2 para PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

El anterior análisis permitió evaluar los criterios establecidos para determinar el índice de competencia para cada uno de los competidores:

Tabla 22. Criterios para establecer el Índice de competencia

Índices de Competencia	Competidor 1	Competidor 2	Promedio
Calidad del Servicio	74,38%	90,79%	82,58%
Imagen de la Compañía	74,67%	89,93%	82,30%
Atención del Personal	73,80%	90,50%	82,15%
Amabilidad del Vendedor	73,51%	90,21%	81,86%
Solución a inquietudes y reclamos	71,51%	90,21%	80,86%
Calidad de la Información suministrada	72,37%	90,50%	81,43%
Precio de los productos	59,16%	58,87%	59,01%
Cobertura de Servicios en los municipios	76,11%	90,79%	83,45%
Seguimiento de los Productos	73,52%	89,93%	81,72%
ÍNDICE	72,11%	86,86%	79,49%

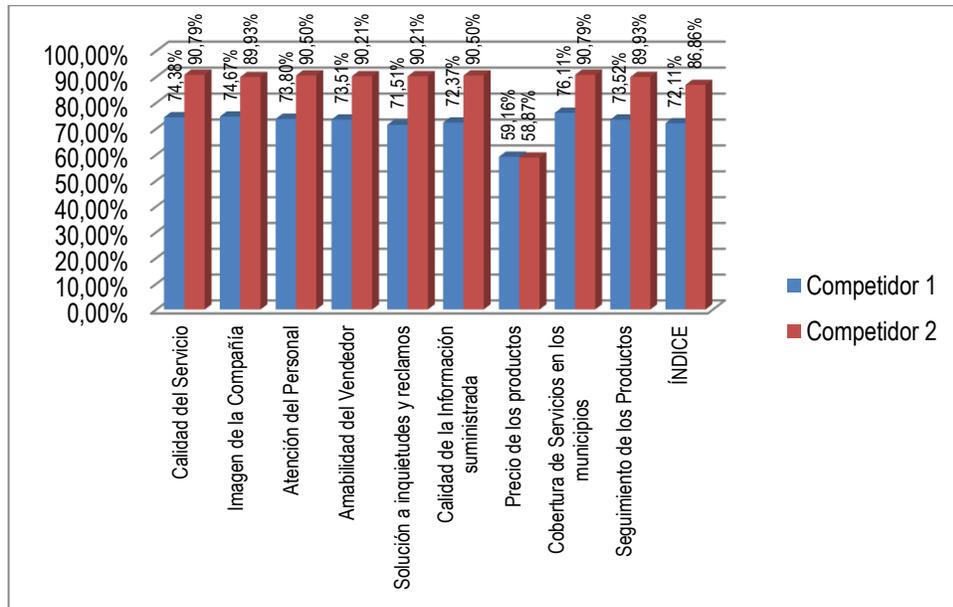
Fuente: Elaboración propia de la investigación

El índice de competencia para el competidor No. 1 fue de 72,11% y para competidor No. 2 fue de 86,86%, lo que significa un nivel de competencia superior para los dos tipos de competidores, es decir, que existe un factor diferenciador. Se debe hacer la aclaración en el análisis de la



competencia que gran parte de los usuarios establecen que la competencia varía en ciertos aspectos del servicio y otros consideran que otras empresas no son competencia para Protiendas Ltda.

Gráfico 13. Comparación de criterios para los Competidores



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Se destacan los criterios de precio de los productos (59,16%) para el competidor 1 y para el competidor 2 con 58,87% lo que considera que el precio es inferior, y por tanto un factor crítico, la compañía debe mejorar las políticas de precio, considerando que los clientes ven a la competencia mejor en este aspecto.

Otros indicadores como la calidad del servicio con un promedio de 82,58% y la cobertura de servicios con un promedio 83,45% se destacan como los criterios más elevados y que denotan en un porcentaje superior de servicio para Protiendas Ltda.

A continuación se presentan los índices de competencia de aquellos competidores más destacados y que obtuvieron mayor frecuencia por parte de los clientes:

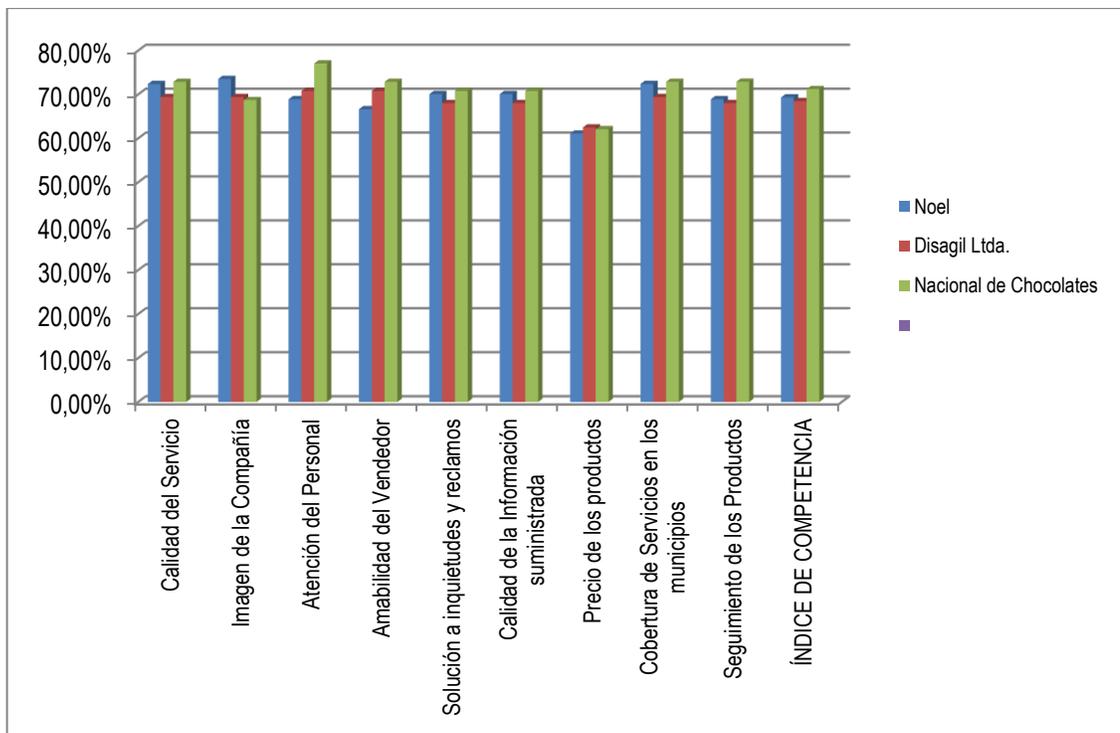


Tabla 23. Índices de Competencia para los principales competidores

PRINCIPALES COMPETIDORES			
Criterios	Noel	Disagil Ltda.	Nacional de Chocolates
Calidad del Servicio	72,36%	69,39%	72,86%
Imagen de la Compañía	73,51%	69,39%	68,70%
Atención del Personal	68,91%	70,78%	77,04%
Amabilidad del Vendedor	66,62%	70,78%	72,86%
Solución a inquietudes y reclamos	70,07%	68,00%	70,79%
Calidad de la Información suministrada	70,07%	68,00%	70,78%
Precio de los productos	61,08%	62,46%	62,08%
Cobertura de Servicios en los municipios	72,37%	69,39%	72,87%
Seguimiento de los Productos	68,91%	68,00%	72,88%
ÍNDICE	69,32%	68,47%	71,21%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Gráfico 14. Comparación de Criterios de los principales competidores

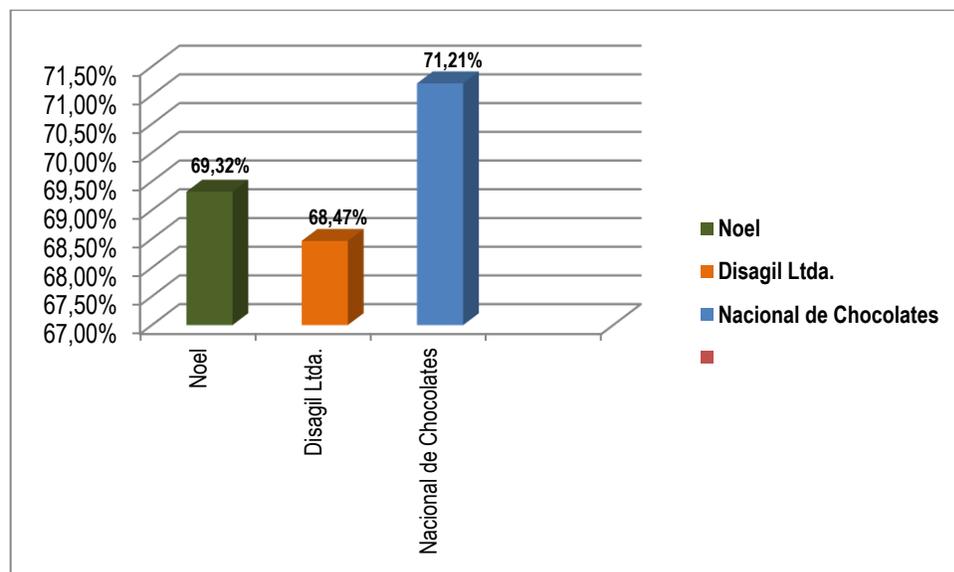


Fuente: Elaboración propia de la investigación



Los criterios de evaluación de los principales competidores destacan al precio de los productos con un promedio de 61,87% que indica un nivel de competencia igual al de Protiendas Ltda., hay que destacar que en general los diferentes criterios tienen un nivel de competencia en promedio de 69,66% lo que implica que los clientes destacan un servicio igual entre los tres principales competidores con Protiendas Ltda.

Gráfico 15. Índices de Competencia de los principales competidores



Fuente: Elaboración propia de la investigación

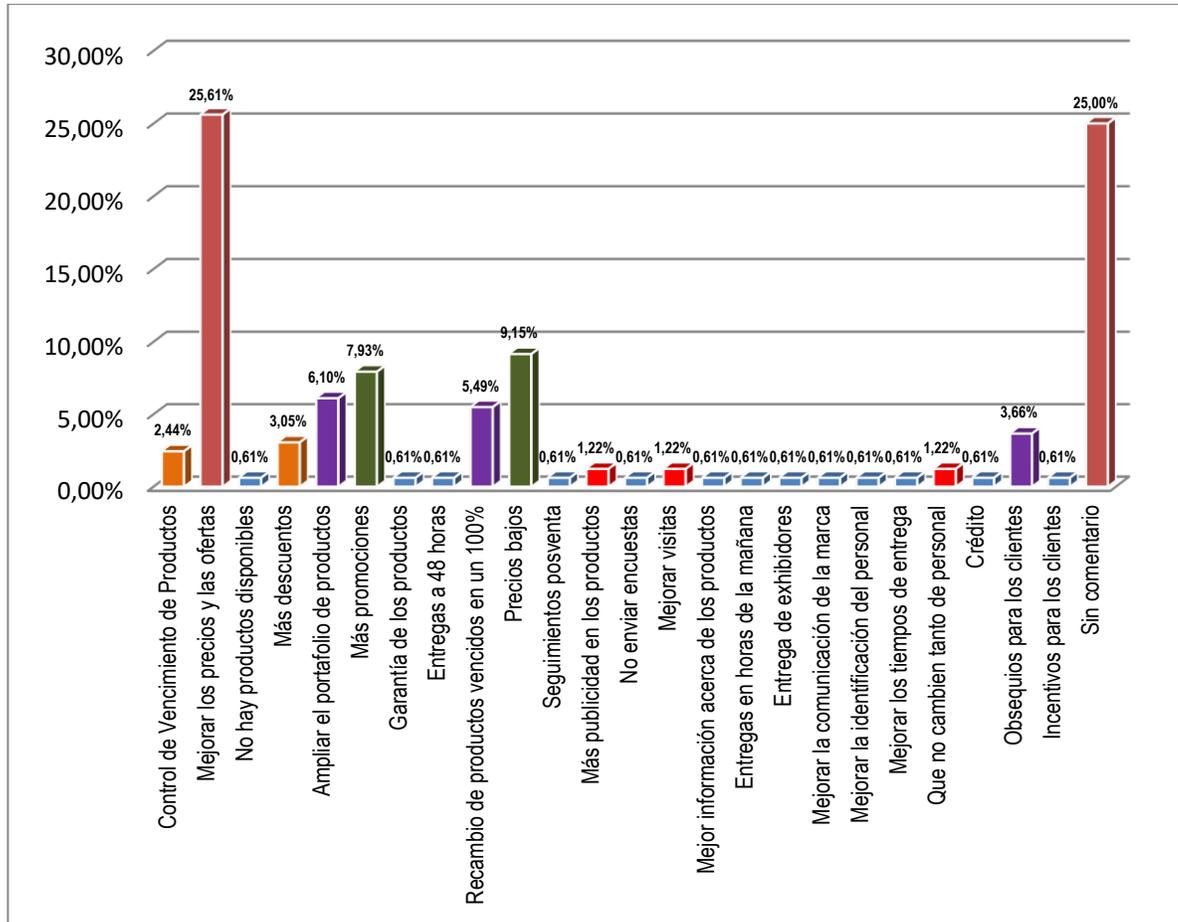
Los índices de establecen a Noel y Disagil Ltda., con un nivel de competencia igual al de Protiendas Ltda. (69,32% y 68,47% respectivamente), y a la Nacional de Chocolates con un nivel de competencia superior (71,21%), aunque para este último, los clientes destacan entre los principales productos que adquieren de ellos los relacionados con las chocolatinas Jet.



Necesidades y Expectativas:

Las tablas de frecuencia para las necesidades y expectativas se encuentran en el **Anexo J. Tabla de frecuencia para cada criterio de Necesidades y Expectativas.**

Gráfico 16. Necesidades y expectativas para los Clientes de PROTIENDAS CÍA LTDA.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Las necesidades con mayor frecuencia para el mejoramiento del servicio se relacionaron con:

- ⊕ Mejorar los precios y las ofertas. (25,61%)
- ⊕ Rebajar los precios (9,15%)
- ⊕ Aumentar las promociones (7,93%)
- ⊕ Ampliar el portafolio de productos (6,10%)
- ⊕ Recambio de productos al 100% (5,49%)
- ⊕ Obsequios para los clientes (3,66%)



V. LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE

La libreta de calificaciones permite hacer seguimiento o controles del servicio en el tiempo.

Esta libreta contiene cuatro clases de información:

- ⊕ Atributos claves del servicio.
- ⊕ Conveniencia relativa e importancia de cada atributo para los clientes.
- ⊕ Los puntajes de la compañía sobre esos atributos.
- ⊕ Los atributos y puntajes de la compañía si se pueden aplicar

A continuación se presenta la libreta de calificaciones para PROTIENDAS LTDA.:

Tabla 24. Libreta de Calificaciones del Cliente para PROTIENDAS CÍA. LTDA

 PROTIENDAS LTDA. AUDITORÍA DEL SERVICIO LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE				
Responsable: Francisco Alejandro Pazos Galvis				
Cargo: Pasante Universidad del Cauca				
Ciudad y Fecha: Popayán, Cauca. Enero de 2012				
Auditoría N°	1	2	3	Acumulado
Real	71,47%			71,47%
Perceptivo	81,80%			81,80%
Producto	68,85%			68,85%
Talento Humano				
Vendedores	81,85%			81,85%
Administración	70,24%			70,24%
Procesos Internos	74,88%			74,88%
Servicio Posventa	64,42%			64,42%
Imagen	73,15%			73,15%
Competencia	79,49%			79,49%
Comentarios				

Fuente: Elaboración propia de la investigación



VI. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

El plan de mejoramiento para Protiendas Ltda., se realizó con base en el análisis de los índices relacionados con los productos, talento humano, procesos internos e imagen de la compañía. Se hace énfasis en los problemas más prioritarios, considerados de aquellas variables que tuvieron calificación más crítica.

También se tienen en cuenta aquellos aspectos que la compañía está adelantando en el presente y que se considera permitirán el mejoramiento del servicio, en procura de elevar la calificación general (índice real) de la compañía.

En el plan de mejoramiento se desarrollan actividades, indicadores, fuentes de verificación, tiempo, responsables, recursos y costos, que fomentarán la prestación del servicio.

Tabla 25. Plan de Mejoramiento para Protiendas Ltda.

		PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA. PLAN DE MEJORAMIENTO PRODUCTOS				
OBJETIVO	Fomentar en los clientes la importancia del valor agregado de los productos					
ESTRATEGIA	Realizando seguimiento y revisión permanente de los productos entregados. Reforzando las políticas de mercadeo y promoción de los productos de baja rotación.					
TÁCTICA	Ejecución de control de productos y evaluación de estrategias promocionales					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO*
Desarrollar un plan de control de los productos, que permita verificar su vencimiento.	Porcentaje de productos= (No. de productos vencidos/ No. de productos entregados) x 100	Hoja de registros de productos	Mensual	Supervisor	Humanos Físicos	-
Generar estrategias de promociones, a través de concursos y premios para los clientes.	Porcentaje de promociones= (No. de estrategias seleccionadas/ Total de Estrategias generadas) x 100	Clientes externos	Bimestral	Supervisor	Físicos	-
Aumentar la publicidad de los productos de baja rotación.	Porcentaje de Publicidad= (No. de clientes con publicidad de Protiendas/ Total de Clientes de Protiendas) x 100	Hoja de registros de publicidad	Mensual	Vendedores	Humanos Físicos	-

* Los costos para el plan de mejoramiento son establecidos por Protiendas Compañía Ltda., de acuerdo a las actividades desarrolladas durante la ejecución del mismo





PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA.
PLAN DE MEJORAMIENTO
TALENTO HUMANO: ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes externos					
ESTRATEGIA	Diseñando mecanismos de seguimiento ante inquietudes, quejas y reclamos de los clientes.					
TÁCTICA	Mejorando los procesos de comunicación entre los clientes y la administración de Protiendas Ltda.					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO*
Realizar seguimiento continuo ante las necesidades, expectativas y problemas que tengan los clientes.	Porcentaje de solicitudes= (No. de solicitudes de los clientes/ Total de Clientes) x 100	Hoja de registros de productos	Bimestral	Administración	Humanos Físicos	-
Realizar registros de las necesidades, expectativas y problemas de los clientes.	Porcentaje de Necesidades= (No. de necesidades/ Total de solicitudes) x 100 Porcentaje de Expectativas= (No. de expectativas/ Total de solicitudes) x 100 Porcentaje de Problemas= (No. de problemas/ Total de solicitudes) x 100	Clientes externos Vendedores	Bimestral	Administración	Humanos Físicos	-
Realizar evaluaciones de las posibles soluciones de las necesidades, expectativas y problemas de los clientes.	Porcentaje de Evaluación= (No. de soluciones desarrolladas/ Total de solicitudes) x 100	Hoja de registros de publicidad	Bimestral	Administración	Humanos Físicos	-

* Los costos para el plan de mejoramiento son establecidos por Protiendas Compañía Ltda., de acuerdo a las actividades desarrolladas durante la ejecución del mismo





PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA.
PLAN DE MEJORAMIENTO
PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO	Mejorar los tiempos de entrega y seguimiento de los productos					
ESTRATEGIA	Disminuyendo los tiempos de entrega de los productos Realizando mayor control de los productos					
TÁCTICA	Reformas al sistema de entregas de productos					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO*
Informar a los clientes los cambios de entrega de los productos y sus ventajas	Porcentaje de Información= (No. de clientes informados/ Total de Clientes) x 100	Hoja de registros de productos	Bimestral	Vendedores	Humanos Físicos	-
Implementar los cambios de entrega de productos	Porcentaje de entrega= (No. de entregas en 24 horas/ Total de entregas) x 100	Clientes externos Vendedores	Bimestral	Supervisor	Humanos Físicos	-
Controlar el vencimiento de productos*	* El desarrollo de esta estrategia es equivalente a la estrategia desarrollada en el plan de mejoramiento para los productos					

* Los costos para el plan de mejoramiento son establecidos por Protiendas Compañía Ltda., de acuerdo a las actividades desarrolladas durante la ejecución del mismo





PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA.
PLAN DE MEJORAMIENTO
IMAGEN DE LA COMPAÑÍA

OBJETIVO	Fortalecer la imagen de la compañía					
ESTRATEGIA	Mejorando la estrategia de publicidad. Desarrollando nuevas estrategias de identidad de la compañía.					
TÁCTICA	Haciendo uso efectivo de los recursos disponibles y necesarios.					
ACTIVIDAD	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO*
Capacitar a los vendedores en los productos que ofrece la compañía, además de conocer las ventajas, políticas y beneficios para los clientes.	Porcentaje de capacitación= (No. de personas capacitadas/ Total de personal de la compañía) x 100	Clientes internos	Trimestral	Administración/ Supervisor	Humanos Físicos	-
Catálogos de productos con el logotipo de la compañía. Carteles, calendarios y otros, que permitan el reconocimiento de la compañía por parte de los clientes y usuarios de los mismos.	Porcentaje de Publicidad= (Nivel de reconocimiento/ Total de Clientes) x 100	Clientes internos Clientes externos	Bimestral	Administración/ Vendedores	Humanos Físicos	-

* Los costos para el plan de mejoramiento son establecidos por Protiendas Compañía Ltda., de acuerdo a las actividades desarrolladas durante la ejecución del mismo





VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la pasantía permitió establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- ⊕ La auditoría del servicio como metodología de evaluación permitió identificar las principales fortalezas y falencias que presenta el servicio de Protiendas Ltda.
- ⊕ La evaluación de los índices de satisfacción del servicio estableció como factores más destacados los siguientes: El índice perceptivo con un 81,80% y el índice de talento humano en la variable de vendedores con un 81,85%, lo que implica el reconocimiento que tienen los clientes frente al servicio de la compañía.
- ⊕ La evaluación de otros índices como el índice real (71,47%), el índice de procesos internos (74,88%) y el índice de imagen (73,15%) de la compañía Protiendas Ltda., se encuentran en un nivel aceptable, lo que indica que a pesar de su buen desempeño la organización debe mejorar en aquellos aspectos que son factores críticos para un mejor servicio.
- ⊕ Se estableció que los factores de mayor cuidado son los relacionados con los precios, el recambio de productos, la relación entre clientes externos y la administración. Siendo éstos los factores con menor porcentaje en la auditoría.
- ⊕ Se encontraron los principales competidores para Protiendas Ltda., lo cual es vital para el mejoramiento del servicio, existen gran diferenciación entre los productos ofrecidos por compañías tales como: Nacional de Chocolates, Noel y Disagil, y los productos que ofrecen los graneros u otros, lo cual denota el nivel de superioridad entre éstos y Protiendas Ltda.
- ⊕ Se describe como principal criterio de evaluación en el nivel de competencia, los precios de los productos, siendo ésta última la variable que se debe corregir en el nivel de servicio de Protiendas Ltda.
- ⊕ Aunque el nivel de servicio de Protiendas Ltda., se encuentra en un nivel aceptable, se reconoce que los clientes consideran a Protiendas Ltda., como uno de los principales distribuidores.
- ⊕ Se recomienda para la continuidad de ofrecer un mejor servicio la aplicación del plan de mejoramiento, el cual se basa en las variables críticas y permite establecer estrategias que contribuirán a subir los índices de nivel de servicio y de la competencia.

- ⊕ Se debe establecer un plan de mercadeo acorde a la promoción de la compañía, permitiendo de esta forma que Protiendas Ltda., aumente su cobertura y reconocimiento para los clientes actuales y los clientes potenciales.
- ⊕ Capacitar a los vendedores en el proceso de entrega de información, desde el protocolo de visita a los clientes hasta los beneficios que ofrece el servicio de Protiendas Ltda.
- ⊕ El análisis de las expectativas y necesidades permitió establecer que los clientes externos prefieren que las compañías los premien u otorguen algún beneficio extra de los servicios usuales.
- ⊕ Establecer registros de los principales problemas y mantener actualizadas las bases de datos de problemas y soluciones, además de dar seguimiento de los mismos.
- ⊕ Dar continuidad a la ejecución de la Auditoría del Servicio en Protiendas Ltda., en un lapso determinado por la administración.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEDOYA DÍAZ, Lady Faissury. LÓPEZ MUÑOZ, Iliana Andrea. Auditoría del servicio orientada al cliente externo de la Oficina de Turismo de la Policía Cauca. Programa de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán, Cauca. 2006. 84 páginas.

BOTIA FONSECA, Oliveth. RIVERA MORENO, Diana Paola. Proyecto de trabajo de grado para optar al título de administradora de empresas denominado: "Propuesta de mejoramiento para el Servicio al Cliente del GRUPO UNIPHARM Bogotá". Facultad de Administración de Empresas. Universidad de la Salle. Bogotá D.C., Colombia. 2008. 120 páginas.

DÍAZ CHAGUENDO, María Alexandra. Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Administradora de Empresas denominado: "Diseño y ejecución de una auditoría del servicio, orientada al cliente externo de la Institución Universitaria Tecnológica de COMFACAUCA ITC en las sedes de Popayán, Santander de Quilichao y Puerto Tejada. Programa de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán, Cauca. 2009. 199 páginas.

FORTICH PALENCIA, Fernán Eugenio. Etal. Control e Indicadores de gestión para el desarrollo empresarial. [Publicación en línea]. <http://www.gestiopolis.com/>

SERNA GOMEZ, Humberto. Servicio al Cliente Métodos de Auditoria y Medición.

SERNA GÓMEZ, Humberto. AUDITORÍA DEL SERVICIO. Como medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM Editores Cía. Ltda.

TU ECONOMÍA. Documentos diarios de economía y finanzas personales: Karl Albrecht, Personas más ricas del mundo. [Kervin Vergara] [Documento en línea]. <http://www.tueconomia.net/>

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Centro de Estudios de Opinión: Un marco integral teórico- Metodológico para la Evaluación de la Calidad del Servicio de Atención al Cliente. Medellín, Colombia. 04 de Octubre de 2011. 22 Páginas



ANEXOS



PRO
TIENDAS
DISTRIBUIDOR NESTLE



Anexo A. Encuesta PROTIENDAS LTDA.



PROTIENDAS COMPAÑÍA LTDA.

CUESTIONARIO

Ciudad: _____

Fecha: Día _____ Mes _____ Año _____

Nombre (Colóquelo si considera necesario): _____

Estimado usuario:

PROTIENDAS LTDA., con el propósito de ofrecer un mejor servicio está realizando esta encuesta que tiene como objetivo mejorar el servicio al cliente y para ello requiere conocer su valiosa opinión con el fin de evaluar el servicio que usted recibe.

Agradecemos su amable cooperación.

Instrucciones:

Solicitamos comedidamente nos colabore calificando en cada punto el servicio recibido por la Compañía PROTIENDAS LTDA., considerando las siguientes escalas:

MS: Muy Satisfecho **MB:** Muy Bueno **SUP:** Superior **S:** Satisfecho **B:** Bueno
IGUAL: Igual **IND:** Indiferente **R:** Regular **INF:** Inferior
INS: Insatisfecho **M:** Malo **MINS:** Muy Insatisfecho **MM:** Muy Malo

Marque con una X la respuesta de su elección.

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con PROTIENDAS LTDA. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general ha recibido?

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____ Muy Malo _____

¿Por qué? _____

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción de los productos respecto a:

CRITERIOS	MS	S	IND	INS	MINS
g. Calidad en los productos					
h. Variedad en los productos					
i. Disponibilidad de productos					
j. Precio de los productos					



3. Cómo evalúa usted a los vendedores, en cuanto a:

CRITERIOS	MB	B	R	M	MM
g. Disponibilidad cuando se requiere					
h. Presentación Personal					
i. Cumplimiento					
j. Amabilidad					
k. Claridad en la Información Suministrada					
l. Conocimiento de los Productos					

4. ¿Cómo evalúa a la administración de la organización, en cuanto a:

CRITERIOS	MB	B	R	M	MM
e. Amabilidad					
f. Puntualidad y Cumplimiento					
g. Solicitud a inquietud y reclamos					
h. Capacidad a Solucionar problemas					

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a los procesos relacionados con:

CRITERIOS	MS	S	IND	INS	MNS
f. Facturación					
g. Recetas					
h. Entrega de Productos					
i. Eficiencia del proceso de entrega de información					
j. Cobertura del Servicio					

6. Cómo califica el servicio de posventa de PROTIENDAS LTDA., en cuanto a:

CRITERIOS	MB	B	R	M	MM
VIII. Seguimiento					
IX. Garantía de los productos					
X. Recambio de Productos					

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de PROTIENDAS LTDA., en relación con:

CRITERIOS	MS	S	IND	INS	MINS
d. Seriedad en el Servicio					
e. Confianza					
f. Solidez Financiera					

8. ¿Cuáles considera Usted son los dos principales competidores de PROTIENDAS LTDA.?

- a. _____
 b. _____



9. ¿Cómo evaluaría Usted cada uno de los competidores que mencionó anteriormente frente a los servicios ofrecidos por PROTIENDAS LTDA., en cuanto a:

ASPECTO	COMPETIDOR 1			COMPETIDOR 2		
	SUP	IGUAL	INF	SUP	IGUAL	INF
j. Calidad del Servicio						
k. Imagen de la Compañía						
l. Atención del Personal						
m. Amabilidad del Vendedor						
n. Solución a inquietudes y reclamos						
o. Calidad de la Información suministrada						
p. Precio de los productos						
q. Cobertura de Servicios en los municipios						
r. Seguimiento de los Productos						

10. En su opinión que le falta a PROTIENDAS LTDA., para que el servicio sea ideal?

¡Gracias por su colaboración!



Anexo B. Tabla de Frecuencia para el Índice Perceptivo

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	37	29,60%	100,00%	29,60%
Bueno	85	68,00%	75,00%	51,00%
Regular	3	2,40%	50,00%	1,20%
Malo	0	0,00%	25,00%	0,00%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	125	1		
INDICE				81,80%



Anexo C. Tabla de Frecuencia para cada criterio de nivel de Satisfacción de productos:

-Calidad de Productos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	44	35,20%	100,00%	35,20%
Satisfecho	81	64,80%	75,00%	48,60%
Indiferente	0	0,00%	50,00%	0,00%
Insatisfecho	0	0,00%	25,00%	0,00%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	125	1		
INDICE				83,80%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de nivel de Satisfacción de productos
 - Variedad de los Productos-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	29	23,77%	100,00%	23,77%
Satisfecho	85	69,67%	75,00%	52,25%
Indiferente	6	4,92%	50,00%	2,46%
Insatisfecho	2	1,64%	25,00%	0,41%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	122	1		
INDICE				78,89%



Tabla de Frecuencia para cada criterio de nivel de Satisfacción de productos
 - Disponibilidad de Productos-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	31	24,60%	100,00%	24,60%
Satisfecho	84	66,67%	75,00%	50,00%
Indiferente	6	4,76%	50,00%	2,38%
Insatisfecho	2	1,59%	25,00%	0,40%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	3	2,38%		
TOTAL	126	1		
INDICE				77,38%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de nivel de Satisfacción de productos
 - Precio de los Productos-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	4	3,17%	100,00%	3,17%
Satisfecho	63	50,00%	75,00%	37,50%
Indiferente	12	9,52%	50,00%	4,76%
Insatisfecho	29	23,02%	25,00%	5,75%
Muy Insatisfecho	15	11,90%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	3	2,38%		
TOTAL	126	1		
INDICE				51,19%



Anexo D. Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Vendedores

-Disponibilidad-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	39	30,95%	100,00%	30,95%
Bueno	81	64,29%	75,00%	48,21%
Regular	1	0,79%	50,00%	0,40%
Malo	1	0,79%	25,00%	0,20%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Valores perdidos	4	3,17%		
TOTAL	126	1		
INDICE				79,76%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Vendedores

-Presentación Personal-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	46	36,51%	100,00%	36,51%
Bueno	76	60,32%	75,00%	45,24%
Regular	2	1,59%	50,00%	0,79%
Malo	0	0,00%	25,00%	0,00%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	2	1,59%		
TOTAL	126	1		
INDICE				82,54%



Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Vendedores

-Cumplimiento-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	43	34,13%	100,00%	34,13%
Bueno	79	62,70%	75,00%	47,02%
Regular	2	1,59%	50,00%	0,79%
Malo	0	0,00%	25,00%	0,00%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	2	1,59%		
TOTAL	126	1		
INDICE				81,94%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Vendedores

-Amabilidad-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	54	42,86%	100,00%	42,86%
Bueno	68	53,97%	75,00%	40,48%
Regular	1	0,79%	50,00%	0,40%
Malo	0	0,00%	25,00%	0,00%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	3	2,38%		
TOTAL	126	1		
INDICE				83,73%



Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Vendedores
 -Claridad en la información suministrada-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	42	33,33%	100,00%	33,33%
Bueno	77	61,11%	75,00%	45,83%
Regular	6	4,76%	50,00%	2,38%
Malo	0	0,00%	25,00%	0,00%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	1	0,79%		
TOTAL	126	1		
INDICE				81,55%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Vendedores
 -Conocimiento de los Productos-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	43	34,13%	100,00%	34,13%
Bueno	78	61,90%	75,00%	46,43%
Regular	2	1,59%	50,00%	0,79%
Malo	1	0,79%	25,00%	0,20%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	2	1,59%		
TOTAL	126	1		
INDICE				81,55%



Anexo E. Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Administración

-Amabilidad-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	25	19,84%	100,00%	19,84%
Bueno	84	66,67%	75,00%	50,00%
Regular	4	3,17%	50,00%	1,59%
Malo	0	0,00%	25,00%	0,00%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Valores perdidos	13	10,32%		
TOTAL	126	1		
INDICE				71,43%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Administración
 -Puntualidad y Cumplimiento-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	28	22,22%	100,00%	22,22%
Bueno	84	66,67%	75,00%	50,00%
Regular	4	3,17%	50,00%	1,59%
Malo	0	0,00%	25,00%	0,00%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Valores perdidos	10	7,94%		
TOTAL	126	1		
INDICE				73,81%



Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Administración
 -Solicitud a Inquietud y reclamos-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	15	11,90%	100,00%	11,90%
Bueno	86	68,25%	75,00%	51,19%
Regular	11	8,73%	50,00%	4,37%
Malo	2	1,59%	25,00%	0,40%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	12	9,52%		
TOTAL	126	1		
INDICE				67,86%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de Talento Humano: Administración
 -Capacidad para solucionar problemas-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	15	11,90%	100,00%	11,90%
Bueno	87	69,05%	75,00%	51,79%
Regular	9	7,14%	50,00%	3,57%
Malo	3	2,38%	25,00%	0,60%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	12	9,52%		
TOTAL	126	1		
INDICE				67,86%



Anexo F. Tabla de Frecuencia para cada criterio de Satisfacción de Procesos

- Facturación-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	34	26,98%	100,00%	26,98%
Satisfecho	78	61,90%	75,00%	46,43%
Indiferente	7	5,56%	50,00%	2,78%
Insatisfecho	1	0,79%	25,00%	0,20%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	6	4,76%		
TOTAL	126	1		
INDICE				76,39%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de Satisfacción Procesos Relacionados con:

- Recetas-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	27	21,43%	100,00%	21,43%
Satisfecho	72	57,14%	75,00%	42,86%
Indiferente	19	15,08%	50,00%	7,54%
Insatisfecho	1	0,79%	25,00%	0,20%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
Valores perdidos	7	5,56%		
TOTAL	126	1		
INDICE				72,02%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de Satisfacción Procesos Relacionados con:

- Entrega de Productos-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	35	27,78%	100,00%	27,78%
Satisfecho	77	61,11%	75,00%	45,83%
Indiferente	3	2,38%	50,00%	1,19%
Insatisfecho	4	3,17%	25,00%	0,79%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	7	5,56%		
TOTAL	126	1		
INDICE				75,60%



Tabla de Frecuencia para cada criterio de Satisfacción Procesos Relacionados con:
 - Eficiencia del Proceso de Entrega de Información-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	33	26,19%	100,00%	26,19%
Satisfecho	79	62,70%	75,00%	47,02%
Indiferente	4	3,17%	50,00%	1,59%
Insatisfecho	2	1,59%	25,00%	0,40%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	8	6,35%		
TOTAL	126	1		
INDICE				75,20%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de Satisfacción Procesos Relacionados con:
 - Cobertura del Servicio-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	36	28,57%	100,00%	28,57%
Satisfecho	72	57,14%	75,00%	42,86%
Indiferente	9	7,14%	50,00%	3,57%
Insatisfecho	1	0,79%	25,00%	0,20%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
Valores perdidos	8	6,35%		
TOTAL	126	1		
INDICE				75,20%



Anexo G. Tabla de Frecuencia para cada criterio del Servicio de Posventa

- Seguimiento-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	22	17,46%	100,00%	17,46%
Bueno	83	65,87%	75,00%	49,40%
Regular	10	7,94%	50,00%	3,97%
Malo	3	2,38%	25,00%	0,60%
Muy Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	8	6,35%		
TOTAL	126	1		
INDICE				71,43%

Tabla de Frecuencia para cada criterio del Servicio de Posventa:

- Garantía de los Productos-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	22	17,46%	100,00%	17,46%
Bueno	74	58,73%	75,00%	44,05%
Regular	14	11,11%	50,00%	5,56%
Malo	7	5,56%	25,00%	1,39%
Muy Malo	2	1,59%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	7	5,56%		
TOTAL	126	1		
INDICE				68,45%

Tabla de Frecuencia para cada criterio del Servicio de Posventa:

- Recambio de Productos-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Bueno	13	10,32%	100,00%	10,32%
Bueno	50	39,68%	75,00%	29,76%
Regular	27	21,43%	50,00%	10,71%
Malo	13	10,32%	25,00%	2,58%
Muy Malo	15	11,90%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	8	6,35%		
TOTAL	126	1		
INDICE				53,37%



Anexo H. Tabla de Frecuencia para cada criterio de la Imagen:

- Seriedad en el Servicio-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	39	30,95%	100,00%	30,95%
Satisfecho	75	59,52%	75,00%	44,64%
Indiferente	1	0,79%	50,00%	0,40%
Insatisfecho	1	0,79%	25,00%	0,20%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	10	7,94%		
TOTAL	126	1		
INDICE				76,19%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de la Imagen:

- Confianza-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	32	25,40%	100,00%	25,40%
Satisfecho	81	64,29%	75,00%	48,21%
Indiferente	1	0,79%	50,00%	0,40%
Insatisfecho	1	0,79%	25,00%	0,20%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	11	8,73%		
TOTAL	126	1		
INDICE				74,21%

Tabla de Frecuencia para cada criterio de la Imagen:

- Solidez financiera-

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Satisfacción	Total
Muy Satisfecho	26	20,63%	100,00%	20,63%
Satisfecho	71	56,35%	75,00%	42,26%
Indiferente	15	11,90%	50,00%	5,95%
Insatisfecho	1	0,79%	25,00%	0,20%
Muy Insatisfecho	0	0,00%	0,00%	0,00%
Sin respuesta	13	10,32%		
TOTAL	126	1		
INDICE				69,05%



Anexo I. Tabla de Frecuencia para cada criterio del Índice de Competencia

- Calidad del Servicio-

Competidor 1

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	31	26,72%	100,00%	26,72%
Igual	81	69,83%	66,60%	46,51%
Inferior	4	3,45%	33,30%	1,15%
TOTAL	116	1		
INDICE				74,38%

Competidor 2

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	85	73,28%	100,00%	73,28%
Igual	30	25,86%	66,60%	17,22%
Inferior	1	0,86%	33,30%	0,29%
TOTAL	116	1		
INDICE				90,79%

Tabla de Frecuencia para cada criterio del Índice de Competencia:

- Imagen de la Compañía-

Competidor 1

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	33	28,45%	100,00%	28,45%
Igual	78	67,24%	66,60%	44,78%
Inferior	5	4,31%	33,30%	1,44%
TOTAL	116	1		
INDICE				74,67%

Competidor 2

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	84	72,41%	100,00%	72,41%
Igual	29	25,00%	66,60%	16,65%
Inferior	3	2,59%	33,30%	0,86%
TOTAL	116	1		
INDICE				89,93%



Tabla de Frecuencia para cada criterio del Índice de Competencia:
 - Atención del Personal-

Competidor 1

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	29	25,00%	100,00%	25,00%
Igual	83	71,55%	66,60%	47,65%
Inferior	4	3,45%	33,30%	1,15%
TOTAL	116	1		
INDICE				73,80%

Competidor 2

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	85	73,28%	100,00%	73,28%
Igual	29	25,00%	66,60%	16,65%
Inferior	2	1,72%	33,30%	0,57%
TOTAL	116	1		
INDICE				90,50%

Tabla de Frecuencia para cada criterio del Índice de Competencia:
 - Amabilidad del Vendedor-

Competidor 1

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	29	25,00%	100,00%	25,00%
Igual	82	70,69%	66,60%	47,08%
Inferior	5	4,31%	33,30%	1,44%
TOTAL	116	1		
INDICE				73,51%

Competidor 2

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	85	73,28%	100,00%	73,28%
Igual	28	24,14%	66,60%	16,08%
Inferior	3	2,59%	33,30%	0,86%
TOTAL	116	1		
INDICE				90,21%



Tabla de Frecuencia para cada criterio del Índice de Competencia:
 - Solución a Inquietudes y Reclamos-

Competidor 1

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	30	25,86%	100,00%	25,86%
Igual	73	62,93%	66,60%	41,91%
Inferior	13	11,21%	33,30%	3,73%
TOTAL	116	1		
INDICE				71,51%

Competidor 2

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	85	73,28%	100,00%	73,28%
Igual	28	24,14%	66,60%	16,08%
Inferior	3	2,59%	33,30%	0,86%
TOTAL	116	1		
INDICE				90,21%

Tabla de Frecuencia para cada criterio del Índice de Competencia:
 - Calidad de la Información Suministrada-

Competidor 1

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	29	25,00%	100,00%	25,00%
Igual	78	67,24%	66,60%	44,78%
Inferior	9	7,76%	33,30%	2,58%
TOTAL	116	1		
INDICE				72,37%

Competidor 2

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	85	73,28%	100,00%	73,28%
Igual	29	25,00%	66,60%	16,65%
Inferior	2	1,72%	33,30%	0,57%
TOTAL	116	1		
INDICE				90,50%



Tabla de Frecuencia para cada criterio del Índice de Competencia:
 - Precio de los Productos-

Competidor 1

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	25	21,55%	100,00%	21,55%
Igual	40	34,48%	66,60%	22,97%
Inferior	51	43,97%	33,30%	14,64%
TOTAL	116	1		
INDICE				59,16%

Competidor 2

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	24	80,17%	100,00%	20,69%
Igual	41	18,10%	66,60%	23,54%
Inferior	51	1,72%	33,30%	14,64%
TOTAL	116	1		
INDICE				58,87%

Tabla de Frecuencia para cada criterio del Índice de Competencia:
 - Cobertura de Servicios en los Municipios-

Competidor 1

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	40	34,48%	100,00%	34,48%
Igual	69	59,48%	66,60%	39,62%
Inferior	7	6,03%	33,30%	2,01%
TOTAL	116	1		
INDICE				76,11%

Competidor 2

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	86	74,14%	100,00%	74,14%
Igual	28	24,14%	66,60%	16,08%
Inferior	2	1,72%	33,30%	0,57%
TOTAL	116	1		
INDICE				90,79%



Tabla de Frecuencia para cada criterio del Índice de Competencia:
 - Seguimiento de los productos-

Competidor 1

	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	11	11,46%	66,60%	5,81%
Igual	78	81,25%	33,30%	20,61%
Inferior	7	7,29%	0,00%	0,00%
TOTAL	96	1		
INDICE				34,69%

Competidor 2

	Frecuencia	Porcentaje	Competencia	Total
Superior	86	74,14%	100,00%	74,14%
Igual	25	21,55%	66,60%	14,35%
Inferior	5	4,31%	33,30%	1,44%
TOTAL	116	1		
INDICE				89,93%



Anexo J. Tabla de Frecuencia Necesidades y Expectativas

Factores	Frecuencia	Porcentaje de Frecuencia	Acumulado
Control de Vencimiento de Productos	4	2,44%	2,44%
Mejorar los precios y las ofertas	42	25,61%	28,05%
No hay productos disponibles	1	0,61%	28,66%
Más descuentos	5	3,05%	31,71%
Ampliar el portafolio de productos	10	6,10%	37,80%
Más promociones	13	7,93%	45,73%
Garantía de los productos	1	0,61%	46,34%
Entregas a 48 horas	1	0,61%	46,95%
Recambio de productos vencidos en un 100%	9	5,49%	52,44%
Precios bajos	15	9,15%	61,59%
Seguimientos posventa	1	0,61%	62,20%
Más publicidad en los productos	2	1,22%	63,41%
No enviar encuestas	1	0,61%	64,02%
Mejorar visitas	2	1,22%	65,24%
Mejor información acerca de los productos	1	0,61%	65,85%
Entregas en horas de la mañana	1	0,61%	66,46%
Entrega de exhibidores	1	0,61%	67,07%
Mejorar la comunicación de la marca	1	0,61%	67,68%
Mejorar la identificación del personal	1	0,61%	68,29%
Mejorar los tiempos de entrega	1	0,61%	68,90%
Que no cambien tanto de personal	2	1,22%	70,12%
Crédito	1	0,61%	70,73%
Obsequios para los clientes	6	3,66%	74,39%
Incentivos para los clientes	1	0,61%	75,00%
Sin comentario	41	25,00%	100,00%
TOTAL	164		

