

**LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO
AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS: CASO
MARTMORE LTDA.**

ANDREA DEL PILAR MORENO HERNANDEZ

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D. C., ABRIL 2009**

**LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO
AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS: CASO
MARTMORE LTDA.**

ANDREA DEL PILAR MORENO HERNANDEZ

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
CARLOS EDUARDO MENDEZ ALVAREZ**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D. C., ABRIL 2009**

DEDICATORIA

*A todas aquellas
Personas que día a día creyeron en mí
Y que me ayudan a construir un mejor futuro.*

AGRADECIMIENTOS

Este estudio es el fruto del trabajo realizado por su autora y apoyada por su director de tesis; Carlos Eduardo Méndez, sin embargo, no hubiera sido posible sin la colaboración de todas y cada una de las personas que nombrare a continuación.

En primer lugar quiero agradecer a Dios por las oportunidades que haya puesto en el camino y que hoy por hoy se evidencien en frutos como este trabajo de grado.

Agradecemos a Martmore LTDA por permitirme ingresar a las instalaciones y proponer cambios para su mejoramiento.

De igual forma agradezco a la Universidad del Rosario por el apoyo brindado en la investigación y por el enorme aporte que ha hecho a nuestra formación académica, haciendo posible un análisis de excelente calidad.

A mis padres por el apoyo que me han brindado a lo largo de la carrera, pues sin este no habiéramos logrado llegar a este punto sin su apoyo y compromiso.

Finamente a mis amigos y todos aquellos que estuvieron cuando más necesite de su apoyo, Gracias por estar ahí siempre.

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS ESPECIALES	i
GLOSARIO	ii
GLOSSARY	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEORICO DE SERVICIO AL CLIENTE	2
2.1 Definición.....	2
2.2 Enfoque Kaizen	3
2.3 Procesos de servicio al cliente	6
2.4 Herramientas del proceso al cliente	9
2.5 Los principios kaizen	11
2.6 Motivación de los empleados	12
2.7 Estrategia de servicio al cliente	15
2.7.1 Como identificar la estrategia de servicio?	16
2.7.2 Pasos para identificar una estrategia de servicio.....	19
2.7.3 METODOLOGIA PARA UNA INTERVENCION EN LA CREACION DE UNA CULTURA DE SERVICIO	22
3. SITUACION DEL SECTOR CARNICOS.....	25
3.1 Ubicación Macroeconómica	25
3.2 Situación Actual del sector	26
3.3 Futuro del Sector.....	28
4. MARTMORE	30
4.1 HISTORIA DE LA SALSAMENTARIA MARTMORE.	30
4.2 MISION.....	31
4.3 VISIÓN	31
4.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	32
4.4.1 Objetivo General.....	32
4.4.2 Objetivos Específicos.....	32
4.5 SITUACIÓN ACTUAL.....	33
4.5.1 Políticas.	33
4.5.1.1 Personal y Recursos Humanos.	33
4.5.1.2 Mercadeo y Ventas.....	33
4.5.1.3 Control de Calidad.	34
4.5.1.4 Políticas de Higiene y Aseo.	34
4.5.1.5 Seguridad Industrial.....	35
4.5.1.6 Financieras.....	35
4.5.1.7 Inventarios y Producción.	35
4.5.2 Participación en el Mercado.	36

Principales Productos	36
4.6 ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.....	37
4.6.1 Cargos dentro de la empresa.....	37
4.6.2 Organigrama	40
5. EL SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A MARTMORE.....	41
5.1 Identificación y clasificación de los clientes.....	41
5.2 Recolección de la información.....	42
5.3 Hallazgos del perfil del cliente	43
5.4 Nivel de satisfacción del cliente.....	43
5.5 Diseño de la herramienta	44
5.6 Diseño de la encuesta	45
5.7 Resultados de la encuesta	46
5.8 Análisis resultados de la encuesta	47
5.9 Matriz de servicio al cliente	47
5.10 Nivel de importancia o complejidad del servicio en Martmore.....	50
5.11 Debilidades y Fortalezas	51
5.11.1 Fortalezas	51
5.11.2 Debilidades	52
5.12 Lineamientos de acción para superar cada una de las debilidades identificadas	53
5.13 Análisis de elementos de servicio al cliente	55
5.14 Como alcanzar la excelencia en el servicio al cliente.....	56
5.15 Análisis de ciclo de servicio y recomendaciones.....	58
5.16 RUTA DEL CLIENTE SATISFECHO.....	60
6. ESTRATEGIA GENERAL DE SERVICIO AL CLIENTE.....	62
6.1 Indicadores de momento de verdad	63
6.2 Indicadores de medición del servicio.....	63
6.3 Características de los indicadores.....	64
6.4 Implementación de los indicadores	65
6.5 Proceso de servicio al cliente	67
6.6 Estrategia de seguimiento.....	68
7. PROPUESTA DE CREACIÓN AREA SERVICIO AL CLIENTE.....	69
7.1 Proceso hacia el cliente.....	69
7.2 Propuesta de nuevos procesos hacia el cliente	69
7.3 Dirección de servicio al Cliente	70
7.4 Objetivo Área Servicio al cliente.....	71
7.5 Formalización y estructuración área servicio al cliente	71
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEXOS	75

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE GRAFICAS

Figure 1: calidad excelente más rentable que la baja calidad.....	4
Figure 2: Identificación de una estrategia de servicio	19
Figure 3: organigrama Martmore	40

LISTA DE TABLAS

Table 1: Herramienta	44
Table 2: resultados encuesta	46
Table 3: matriz servicio al cliente	47
Table 4: nivel de complejidad.....	50
Table 5: excelencia en el servicio	56

GLOSARIO

Momento de verdad: Cuando el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, tiene una primera impresión sobre la calidad del servicio.

Estrategia empresarial¹: se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos

Nivel de complejidad: es como perciben los diferentes clientes los procesos de la organización.

Servicio al cliente²: tecnología en la cual el hombre de la organización y todos los recursos disponibles a la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente

Ruta del cliente satisfecho³: procesos y acciones que conducen al resultado final que es la plena satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente por los productos, atención del personal y condiciones o ambiente físico.

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

² Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia del servicio al cliente, Carlos Eduardo Méndez.

³ *Ibíd.*

GLOSSARY

Moment of truth: When a customer comes into contact with any aspect of the organization, has a first impression of service quality.

Business Strategy: refers to the design of the action plan within a company to achieve its goals and objectives

Level of complexity: is how customers perceive the various processes of the organization.

Customer Service: technology in which the man in the organization and all available resources to meeting the expectations and needs of the client

Route customer satisfaction: processes and actions that lead to the final result is the satisfaction of customer needs and expectations for products, personal care and physical environment or conditions.

RESUMEN

La administración de hoy pasa de ser una disciplina aplicable bajo diferentes parámetros a ser una forma útil de manejar las empresas y las vidas de aquellos que las manejan, es por esto que en el diario vivir de las organizaciones se hace necesario aplicar todo aquello que contiene al ser humano, las organizaciones deben ser vistas como un todo que es modificable y fácilmente adaptable a su entorno y a las condiciones que se presentan en el día a día de la organización.

En el presente trabajo de grado, enfocamos ese sentido práctico de la administración al Sector Alimentos, generando soluciones a futuro y un mejor desempeño en Martmore Ltda., objeto de nuestro estudio.

Conforme a grandes autores, “El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionados que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo”⁴. Pero en este trabajo de grado se tiene en cuenta la visión de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien dice que “el servicio al cliente se percibe como una tecnología en la cual el hombre de la organización y todos los recursos disponibles a la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente”⁵. Así mismo se hace uso de ciertos procesos y herramientas que ayudan al mejoramiento y a la creación de una cultura de servicio al cliente en la empresa lo que genera a un plazo determinado un cambio al interior de la compañía q se vera reflejado en el exterior y hacia los clientes que son parte fundamental de la empresa.

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

⁵ Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia del servicio al cliente, Carlos Eduardo Méndez.

La importancia de realizar este trabajo de grado sobre Martmore Ltda., surge de la necesidad de hacer un cambio radical en la empresa y que de lugar a mejores resultados no solo financieros y productivos sino que los objetivos comunes en la empresa se complementen y den lugar a resultados generales.

A través del estudio se puede ver que al crear una cultura dirigida hacia el cliente en Martmore, esto crea fidelización del mismo, da lugar a mejores ideas y propuestas que vienen de los mismos, lo que hace que estos se sientan mas comprometidos y mas felices con lo que se les esta ofreciendo. Es entonces cuando se debe establecer que desea el cliente, cuáles son sus necesidades y demandas y qué servicios adicionales se le pueden ofrecer con el fin de generar un nivel de satisfacción más alto.

Esa satisfacción del cliente se puede determinar en el momento en que se definen los procesos en los que este hace parte, no solo cuando recibe el producto final y lo lleva a su casa sino también cuando se tiene en cuenta a la hora de establecer nuevos productos y nuevos lanzamientos, tal y como se ve en los resultados de las encuestas.

Hoy en día Martmore es una empresa dedicada a la producción y comercialización de carnes frías y embutidos, producto de consumo masivo, pero que a su vez tiene diferencias enmarcadas en la filosofía de calidad que presenta la empresa. La calidad es de gran importancia para el cliente, al igual que para los propietarios del establecimiento, pues han reconocido que un cliente satisfecho generará mayores niveles de demanda.

Así mismo, podemos ver como con los resultados de lo visto y de la aplicación de los procesos adecuados, así como del Modelo de Carlos Eduardo Méndez Álvarez, la creación de una cultura enfocada hacia el cliente en Martmore,

puede dar lugar a que la empresa sea mas efectiva y eficaz, da lugar a que la productividad aumente, da lugar además a la creación de un área de servicio al cliente como propuesta final para la empresa, en donde si logran manejar los procesos relacionados con el cliente desde un área especifica los objetivos generales de la organización pueden hacerse realidad como lo pretende la gerencia, y mas aun desde donde parte la necesidad de hacer un estudio aplicado en esta organización.

PALABRAS CLAVE: Servicio al cliente, Cultura de servicio al cliente

ABSTRACT

The administration now going to be one discipline applicable under different parameters to be a useful way of handling business and the lives of those who manage, which is why in the daily life of organizations is necessary to implement anything that contains human beings, organizations must be viewed as a whole that is readily modifiable and adaptable to their environment and conditions that arise in day to day organization. In this paper grade, the practical focus of the administration is can be use to the Food Sector, generating solutions to the future and a better performance in Martmore Ltda., this is the subject of our study.

According to authors, "Customer service is a set of interrelated activities that a supplier offers to the customer obtains the product at the time and place and ensures proper use of it." But in this paper grade is taken into account the vision of Carlos Eduardo Mendez Alvarez, who said that "customer service is perceived as a technology in which the man in the organization and all available resources to meeting the expectations and customer needs." It makes use of certain processes and tools that assist the improvement and creation of a culture of customer service in the company which generates a deadline one change within the company's q will be reflected on the outside and towards customers are an essential part of the company.

The importance of this work on grade Martmore Ltd., arises from the need to make a radical change in the company and that will lead to better financial results and not only productive but that the common objectives in the company are complementary and lead to overall performance.

Through the study we can see that creating a culture geared towards the customer Martmore, this creates loyalty also leads to better ideas and proposals that come from them so that they feel more committed and more happier which is offering them. It was then that I must establish that the customer wants, what their needs and demands and what additional services it can offer in order to generate a higher level of satisfaction.

That customer satisfaction can be determined at the time that the processes defined in this part, not only when it receives the final product and takes her home but also when you take into account when establishing new products and new launches, as shown in the survey results.

Today Martmore is a company dedicated to the production and marketing of cold meats and sausages, the product of mass consumption, but which itself has framed differences in the philosophy of quality that the company presents. Quality is of great importance to the client, as for the owners of the establishment, as they have acknowledged that a satisfied customer will generate higher demand.

Likewise, we can see how the results of the seen and the implementation of appropriate processes, such as the Model Carlos Eduardo Mendez Alvarez, creating a culture focused on customer Martmore, may lead to the company be more effective and efficient, leading to productivity increases, also leads to the creation of an area of customer service and final proposal for the company, where if they manage the processes associated with the customer from a specific area of general objectives of the organization can be realized as intended by the management, and even more from which the need for a study implemented in this organization.

KEY WORDS: Customer service, customer service culture

1. INTRODUCCIÓN

La competencia de las empresas siempre se ha basado en el precio de los productos o servicios que desarrollan o prestan, pero a medida que ha pasado el tiempo han encontrado otra serie de aspectos que los pueden ayudar a obtener una ventaja competitiva y es ahí donde se empiezan a dar cuenta que la calidad de los productos y el servicio al cliente son aspectos que el cliente exige a la hora de llevar los productos.

La Salsamentaría Martmore LTDA es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de carnes frías, cuenta con una gran variedad de clientes, tanto del sector público como del privado.

Este proyecto tiene como objetivo ayudar a la Salsamentaría Martmore a planificar el modo se van a dar lugar estrategias direccionados al servicio al cliente para así poder incrementar la productividad de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

Al finalizar este proyecto, se espera contar con las estrategias básicas para el mejoramiento continuo de Martmore y para el logro de la lealtad de los empleados siempre en busca de mejorar los inconvenientes que se tienen desde el momento en que se comenzó el estudio.

2. MARCO TEORICO DE SERVICIO AL CLIENTE

2.1 Definición

“El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionados que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo”⁶.

Servicio al cliente es el diagnostico que debe desarrollarse en la empresa siempre en Pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es quien hace que la empresa gane posicionamiento. “el servicio al cliente se percibe como una tecnología en la cual el hombre de la organización y todos los recursos disponibles a la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente”⁷ según Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

El servicio al cliente es la tecnología mas utilizada por las empresas para diferenciarse de la competencia en el mercado, y con esto el cliente siempre tenga en cuenta a la empresa a la hora de adquirir sus productos.

El valor agregado que puede una empresa dar a su cliente el cumplimiento de las condiciones ofrecidas. Así mismo el cliente debe sentirse satisfecho por la pronta y oportuna respuesta que da la empresa a sus inquietudes, con lo que el cliente traerá mas clientes a la empresa dando fe de su cumplimiento no solo en el producto vendido sino en todas las fases e las que el cliente hace parte.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

⁷ Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia del servicio al cliente, Carlos Eduardo Méndez.

2.2 Enfoque Kaizen

Así mismo se puede hacer alusión al Enfoque kaizen, que aplicado en las empresas puede dar como resultado el mejoramiento de estrategias para reducir o eliminar la insatisfacción del cliente. Kaizen proporciona herramientas y marco para efectuar cambios en las organizaciones así como también ayuda a encontrar las causas de la insatisfacción del cliente brindando además sistemas y actitudes para el mejoramiento.

“el kaizen convierte el servicio al cliente en un proceso natural y continuo”⁸

La definición de kaizen: “es una forma de pensar y de comportarse. Suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la familia empresarial y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades mediante mejoramientos de producto y de proceso diseñados para aumentar la satisfacción del cliente”⁹

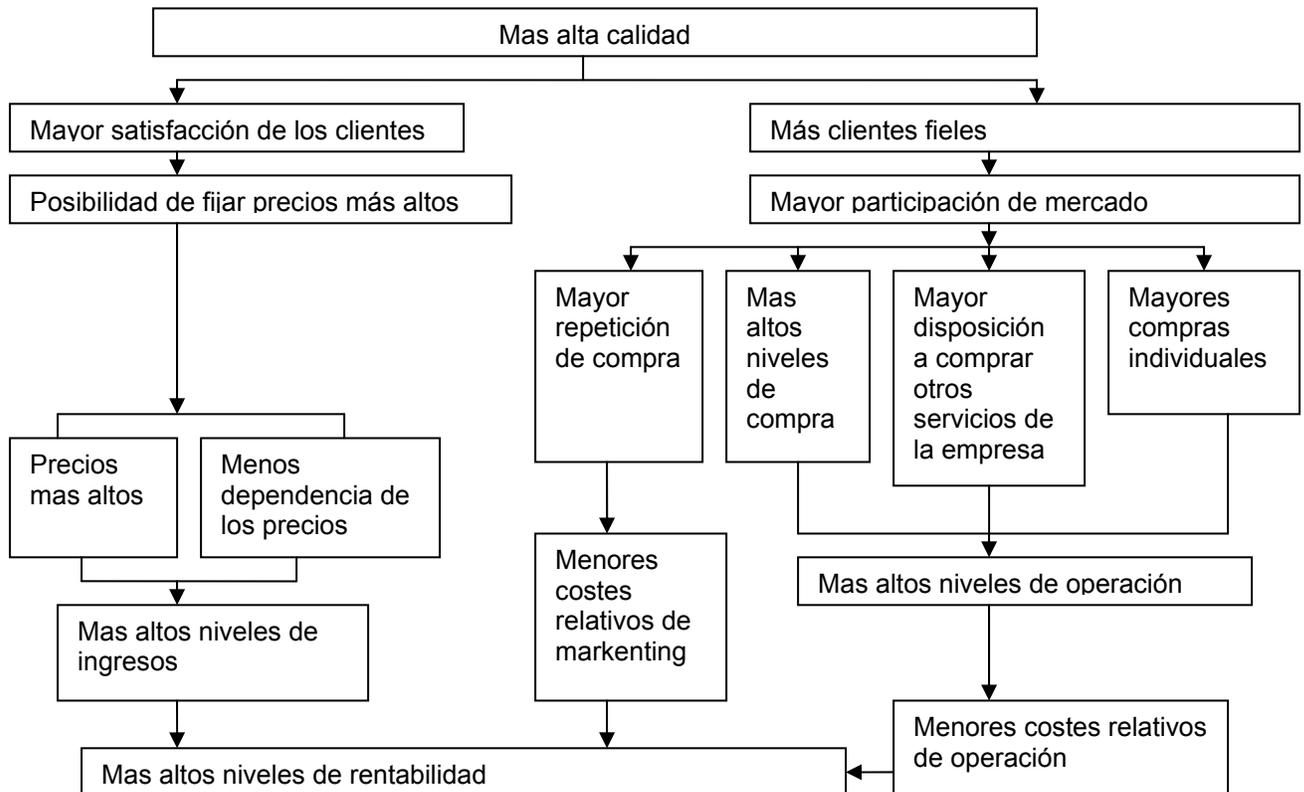
A continuación señalare los diez conceptos fundamentales encontrados en el libro **la formula del servicio excelente**,

⁸ Wellington, Patricia, como brindar un servicio integral al cliente, Pág. 11

⁹ Wellington, Patricia, como brindar un servicio integral al cliente, Pág. 15

1. La calidad excelente es mas rentable que la baja calidad:

Figure 1: calidad excelente más rentable que la baja calidad



Fuente: Marketing Publishing center¹⁰

2. El servicio no es un producto, es un proceso interactivo: el servicio es un proceso en el cual interactúan los individuos que hacen parte del proceso de mejoramiento de calidad del servicio y son ellos quienes brindan la posibilidad de hacerlo mejor al cliente.
3. El servicio excelente comienza por arriba: los directivos de las empresas son quienes deben tener una verdadera interiorización

¹⁰ La formula del servicio excelente, Figura 1.1 secuencia de la relación entre calidad y rentabilidad, Pág. 20

de los cambios que se harán en la compañía, así mismo esto se vera reflejado en los demás empleados.

4. El servicio no es un añadido: los clientes no solo adquieren servicios y productos, sino que también esperan conseguir con su compra servicios conexos e implícitos en lo que están comprando.
5. Para lograr un servicio excelente es necesario pasar del marketing transaccional al marketing relacional: hay que tener en cuenta que se esta vendiendo a personas, antes que ver la venta como tal, así mismo, es de recalcar que el cliente al que se hace una buena venta y que se le dio un buen trato en el momento será el cliente del día de mañana y el mismo que puede ayudar a traer clientes nuevos.
6. El servicio es importante en todos los sectores: entre mejor sea el servicio que la empresa preste mayor ventaja competitiva va a tener frente a su competencia.
7. El servicio es responsabilidad de todos: la calidad del servicio depende de todos los miembros de la organización, esto es también por que cada uno debe generar las mejores respuestas hacia el cliente para su satisfacción.
8. Las empresas de servicios no son fábricas: esto es debido a que no produce un producto tangible sino que brindar un bienestar al cliente.
9. La mayoría de los errores que se cometen en el área de calidad son culpa de los sistemas y procesos, no de las personas: esto es debido a que las decisiones estratégicas retoman en la cúpula de la compañía sin tener en cuenta las necesidades y opiniones de los clientes y por esto se hace necesario readjudicar estrategias a las áreas para el mejoramiento de servicio al cliente.
10. Servir es vender: un buen servicio da lugar a una buena venta, luego se puede dar servicio post venta, pero del servicio durante la

venta sin que esta e haga de manera inmediata depende la compra que un cliente quiera hacer en el negocio y la fidelización del mismo.

2.3 Procesos de servicio al cliente

Para poder determinar cuales son los procesos en los que el cliente forma parte se hace necesario tener en cuenta la “ruta del servicio que es la cadena que integra todos los procesos y acciones que concluyen con la satisfacción de las necesidades del cliente”¹¹

El cliente es quien percibe y da una concepción propia de lo que es el servicio por lo tanto, este determina si es o no satisfecho con lo que la empresa le proporciona.

Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez, la calidad de percepción que tiene el cliente en los puntos de contacto depende de los detalles que encuentra y que el empleado puede crear por el producto, la relación interpersonal y las condiciones o ambiente.

La satisfacción del cliente en cuanto al producto que desea adquirir no solo se resume al producto como tal sino a otras características tales como vida útil, cantidad ofrecida, empaque, estado del producto, etc. En cuanto a la relación interpersonal, es de suma importancia que las personas que atiende al cliente sea capaz de satisfacer sus necesidades y de mantener la relación de una forma confiable sin caer en excesos que indispongan a cliente. Las condiciones o ambiente físico, se relaciona básicamente al lugar en el que es entregado el producto, detalles tales como limpieza, decoración, entre otros.

¹¹ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; “La excelencia en el servicio al cliente” Revista de la Universidad del Rosario. Volumen 92

“un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como un mayor número de clientes. El servicio al cliente es la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal, de lo que es la calidad de la empresa”¹²

Para que el cliente pueda darse una idea real de lo que es el servicio al cliente en la empresa se deben tener en cuenta los momentos de verdad que son aquellos momentos en los que el cliente tiene relación directa con la empresa.

Lo primero que debe hacerse es identificar los momentos de verdad “La empresa que quiere incorporar la calidad en el servicio debe tener la capacidad de identificar y formalizar LA RUTA DEL CLIENTE SATISFECHO, esto es, los procesos y acciones que conducen al resultado final que es la plena satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente por los productos, la atención personal y las condiciones o ambiente físico.

Tales procesos y acciones permitirán conocer los MOMENTOS DEL SERVICIO que son específicos en cada empresa. Por ejemplo, hay diferencias por sus “detalles propios” en los productos de un supermercado frente a los de un hospital o de una empresa de seguros, un restaurante o una empresa de aviación; por tanto es necesario conocer cuáles son los momentos del servicio en el producto que podrán constituirse en el elemento diferencial de cada empresa frente a otra ya sea dentro del mismo sector o frente a otros. Igual sucede con la atención personal y las condiciones o ambiente físico”¹³

“La excelencia por el servicio al cliente se alcanza a partir de la identificación de los elementos que influyen en la satisfacción del cliente como son:

¹² Revista decision, número 16, Pág. 33

¹³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; “La excelencia en el servicio al cliente” Revista de la Universidad del Rosario. Volumen 92

- **La Calidad del Producto.** Se entiende por producto todo aquello “que hace” la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Estos difieren según los objetivos de la organización.

La excelencia en la calidad del producto (lo que hace la organización), la atención personal y las condiciones físicas se logra a través de tres elementos básicos como son:

- **El Momento de la Verdad.** Cuando el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, tiene una primera impresión sobre la calidad del servicio. Esta primera impresión se conoce como el momento de la verdad. En la relación entre el cliente y el hombre de la organización existen muchos puntos individuales de contacto, por lo cuál puede afirmarse que los “detalles”, percibidos por el cliente influyen en el momento de verdad percibido.
- **La actitud del empleado.** El servicio al cliente depende de la disponibilidad y capacidad del empleado por hacer bien su trabajo, atender al cliente y crearle las mejores condiciones en el servicio. Por esta razón el servicio al cliente exige una transformación en el sistema cultural que oriente la actitud del empleado a la calidad del servicio.
- **Aspectos administrativos y de organización.** La dinámica de la organización se enmarca en la estructura vigente y en consecuencia en marco normativo que la regula, los manuales de funciones, procedimientos y las relaciones de poder que la caracterizan. La calidad en el servicio necesita de las condiciones administrativas y de organización que fortalezcan la actitud del empleado para que por su trabajo produzca momentos de verdad satisfactorios al cliente.
- **La Calidad de la Atención Personal.** Las relaciones que establece el cliente y el hombre de la organización se establecen sobre relaciones cordiales, amables, de apoyo con excelente comunicación personal y disposición de atención

- **La Calidad de las Condiciones.** Se relaciona con la tecnología, el ambiente físico y otros elementos que influyen en la percepción del individuo en la satisfacción de sus necesidades” ¹⁴

2.4 Herramientas del proceso al cliente

Existen herramientas claves para poder hacer un seguimiento adecuado al servicio al cliente, tales como: determinar las necesidades del consumidor, hacer una revisión a los ciclos del servicio, encuestas a los clientes, evaluación de la calidad del servicio, y hacer por ultimo un análisis de recompensas.

Cuando se habla de las necesidades del consumidor se hace necesario preguntarse como empresa lo siguiente:

- Quienes son mis clientes?
- Que busquen las personas que voy a tratar? (determinar las necesidades básicas de las personas)
- Que servicios brinda en este momento el área de atención al cliente? (que existe)
- Que servicios fallan al momento de atender a los clientes? (falencias)
- Como contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cual es el impacto de la gestión de atención al cliente? (importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa)
- Como puedo mejorar? (diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención)

¹⁴ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; ELEMENTOS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

“El servicio al cliente se caracteriza por la multiplicidad y simultaneidad de detalles que el cliente que compra percibe en su relación con los empleados de la empresa o entidad de servicio en la cual espera satisfacer sus necesidades. En la construcción de estos detalles se involucran todas las personas de la empresa, quienes con su trabajo aportan para que el cliente alcance su satisfacción.”¹⁵

El análisis de los ciclos del servicio sirve básicamente para determinar las tendencias temporales de las necesidades de la atención al cliente, así mismo, las necesidades del cliente. “cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención al cliente, es mas factible ofrecerle nuevos productos o servicios”¹⁶

Un punto fundamental para acceder a información exacta del cliente y de sus necesidades es la encuesta, así el cliente puede expresar su opinión, dar a conocer sus preferencias, dudas o quejas de forma directa. Para esto siempre debe haber una persona responsable de controlar la información. “cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender a los clientes”¹⁷

Cuando se hace la evaluación del comportamiento de atención, se deben tener en cuenta las reglas que deben cumplir las personas que atienden tales como: mostrar atención, presentación adecuada, atención personal y amable, tener a mano la información adecuada, y tener una expresión oral y corporal buena.

¹⁵ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; “La excelencia en el servicio al cliente” Revista de la Universidad del Rosario. Volumen 92

¹⁶ Revista decisión, numero 16, Pág. 34

¹⁷ *Ibíd.*

2.5 Los principios kaizen¹⁸

1. Concentrarse en los clientes: las actividades deben estar dirigidas al logro de la satisfacción del cliente.
2. Realizar mejoras continuamente: cada vez que se implementa una mejora se debe tener en cuenta que todos los pasos deberán ser mejorados una vez sean implementados y aceptados por los miembros de la organización
3. Reconocer abiertamente los problemas
4. Promover la apertura: esto permitirá una viabilidad de la comunicación y liderazgo
5. Crear equipos de trabajo
6. Manejar los proyectos a través de equipos Inter funcionales: todos los equipos deben tener conocimiento de todas las áreas por que los objetivos son generales.
7. Nutrir los apropiados procesos de relaciones: la realización de los empleados dentro de la empresa da lugar a resultados esperados.
8. Desarrollar la autodisciplina: la autodisciplina en el empleado esta ligado a la lealtad y el comportamiento autocontrolado, cualidades que dan lugar a trabajar de forma armónica con clientes y demás empleados.
9. Mantener informados a todos los empelados: la información siempre clara hacia los empleados da mayor credibilidad y una actitud clara frente a los procesos de la organización.
10. Desarrollar a todos los empleados: el desarrollo de los empelados da lugar a habilidades y oportunidades en la forma de suministrar la información deseada.

¹⁸ Wellington, Patricia, como brindar un servicio integral al cliente, Pág. 16

La idea central del enfoque kaizen es llevar la idea y la practica del servicio al cliente a todos los lugares de la compañía, logrando con esto un mejoramiento continuo de la calidad del servicio, así mismo, se encuentran varios elementos de satisfacción del cliente tales como: el producto, la venta, el posventa, la ubicación, el tiempo., y la cultura. Estos elementos deben desarrollarse de forma simultánea para ofrecer un servicio al cliente excelente.

“la base de un excelente servicio al cliente no solo se construye a partir de estos seis elementos de satisfacción, sino también de los procesos internos orientados a la gente, una investigación de mercado sólida y un presupuesto adecuado sostenible”¹⁹

El desarrollo, visto desde el enfoque kaizen, es una suma entre comunicación + entrenamiento + motivación + empowerment: esta ecuación, genera autonomía en el empleado quien es capaz de responder a las necesidades del cliente aun si no hace parte de las funciones que su cargo requiere. El desarrollo no es más que fomentar el uso responsable de iniciativas y juicios personales para decidir cual es el nivel apropiado y razonable de servicio al cliente.

2.6 Motivación de los empleados

La motivación del trabajador es un factor de mucha importancia debido a que si este esta motivado la atención que ofrecerá al cliente será mucho mejor. El animo, la disposición de prestar atención y las competencias entre los empleados provienen de dos factores tales como el trabajo y la motivación.

El trabajo ya que se debe dar valor al trabajo personalizado, en donde se puede hacer uso del sistema de recompensas, y la motivación en donde se debe hacer uso de incentivos, etc.

¹⁹ Wellington, Patricia, como brindar un servicio integral al cliente, Pág. 78

La retroalimentación entre clientes y trabajadores da lugar al mejoramiento de los procesos de atención al cliente.

La empresa debe tener en cuenta el concepto básico de lo que vale un cliente para darle la importancia que este merece, debido a que este es quien hace que la empresa siga en funcionamiento, así mismo se debe tener claro que la inversión en los clientes debe hacerse, tanto en los existentes como en la búsqueda de nuevos.

Hay que tener en cuenta que el trato personalizado al cliente es la mejor manera de lograr fidelización.

“Uno de los objetivos básicos de toda organización es lograr fidelizar a sus clientes, pues esto hace que adquieran, con mayor facilidad, un nuevo producto o servicio y que refieran a la empresa con otros potenciales clientes”²⁰

Uno de los puntos a tener en cuenta a parte de programas que sean beneficiosos para el cliente a modo económico, es estar dispuesto a estar atento de lo que el cliente quiere que se sepa de el en la empresa, al cliente hay que hacerlo sentir centro de atención y la parte mas importante de la empresa, esto dará lugar a clientes fieles.

“los buenos vendedores, una apropiada atención en el punto de venta y un contacto agradable con el producto, son las bases para lograr que un cliente no solo realice una recompra, sino que además de fe de la empresa y se fidelice. Cualquier momento es clave para lograr que el cliente se una o se aleje de una marca”²¹

²⁰ Revista decisión, numero 17, Pág. 38

²¹ Revista decisión, numero 17, Pág. 39

Si una empresa tiene un excelente servicio al cliente, logra una ventaja competitiva importante frente a su competencia. Las empresas pequeñas deben tener un excelente servicio al cliente para fidelizar a sus clientes y así poder competir con las grandes empresas que aunque tienen en cuenta al cliente por su tamaño no pueden hacer caso a todo lo que los clientes quieren.

“Los clientes fieles no son precisamente los mas rentables; ni los clientes mas rentables son los mas fieles”²²

“La voz del cliente debe orientar los esfuerzos por mejorar el servicio”²³ a veces las empresas cometen el error de invertir esfuerzos y recursos en el mejoramiento de procesos que no dan lugar a satisfacer las necesidades del cliente, ni la calidad del servicio lo que hace que se haga mucho mas difícil establecer estrategias validas para el mejoramiento continuo de las empresas.

Es importante plantear como organización preguntas²⁴ tales como: es escuchado realmente el cliente?, la información que se recopila sirve para orientar las decisiones de la empresa?, se hace uso de diferentes enfoques para aprender a cerca de la calidad del servicio?, es compartida la información que se recopila a cerca del servicio al cliente a toda la organización?, esta información recogida sirve para crear conciencia y motivación a las personas para que la calidad sea mejor?

Esto hace parte de la necesidad de flexibilizar aspectos organizacionales y administrativos de la empresa, debido a que si se logra flexibilizar se va a lograr una estructura que no sea restrictiva con el servicio.

²² Juana Alejandra Sabogal, Revista decisión, Octubre 2007

²³ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 69

²⁴ *Ibíd.*

2.7 Estrategia de servicio al cliente

“una estrategia de servicio excelente les ofrece a los clientes valor autentico: les da a los clientes mas por los costos en los que incurrn. La estrategia se concentra en las pocas dimensiones del desempeño que hacen del servicio algo valioso, hasta esencial, para los clientes. Bien sea el precio alto o bajo, los clientes perciben que están recibiendo valor por lo que pagan”²⁵ las estrategias impuestas en las empresas para el servicio al cliente deben ser coherentes con todas las variables que afectan ala organización. Así puede esta realizarse de forma exacta. Las estrategias deben plantearse para impulsar a la organización a superar a la competencia, es de ahí de donde cabe destacar que una buena estrategia de servicio al cliente da lugar a un crecimiento y a un reconocimiento dentro del sector para la empresa.

“La implantación de la tecnología del Servicio al cliente para propiciar una Cultura orientada a la excelencia implica sensibilizar a los empleados en la identificación del concepto, su importancia en la dinámica de la empresa por la satisfacción de los clientes Esta sensibilización se logra mediante un seminario taller que tiene los siguientes componentes: El concepto del servicio al cliente, los elementos del servicio, (el producto, la atención personal, las condiciones). Como se alcanza el servicio al cliente (el momento de la verdad, la actitud de los empleados, los aspectos organizacionales y administrativos). La Ruta del cliente satisfecho en la cuál se identifica la relación entre las áreas de la organización (el cliente interno y su relación con el cliente externo, la importancia del trabajo en equipo). La organización (importancia e impacto en la sociedad colombiana, aspectos que influyen en la creación de momentos de verdad para la excelencia). El Empleado y el servicio (actitud positiva hacia el servicio, autoestima, conocimiento, comunicación).

²⁵ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 77

Por otro lado con se hace necesario conformar un grupo de base con empleados para que actúen como multiplicadores, hay que definir los valores para el servicio que apoyen la estrategia de comunicación. Además se debe fortalecer el seguimiento a los resultados alcanzados por los momentos de verdad percibidos por el cliente y en forma permanente ejecutar acciones que faciliten y propicien la excelencia dentro de un mejoramiento permanente.

Con el propósito de evaluar logros en el Servicio al Cliente se hace indispensable construir indicadores que proporcionen en forma oportuna información sobre “los momentos de verdad” percibidos por los clientes. Sobre esta percepción mensurable y cuantificada se toman decisiones que se reflejan en acciones que deben ejecutar el (los) empleado(s) involucrado(s) fortaleciendo sus conductas y comportamientos laborales ó en su defecto a corregirlas, de tal forma que estas se orienten siempre a la excelencia en el servicio”.²⁶

2.7.1 Como identificar la estrategia de servicio²⁷?

Es necesario contestar lo siguiente:

- Cuales atributos del servicio son y seguirán siendo los más importantes para nuestros mercados objetivo?
- En cuales atributos importantes del servicio es más débil la competencia?
- Cuales son las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa en materia de servicio?

Poder contestar estas preguntas dan lugar a poder determinar que necesidades del cliente son una oportunidad para nuestra empresa debido a que no están

²⁶ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; ELEMENTOS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

²⁷ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 80

siendo satisfechas por la competencia, así mismo, se debe tener en cuenta las expectativas de la gerencia, esto es que aunque se trate de satisfacer al cliente para lograr su fidelización, las estrategias sean acordes con los parámetros de la compañía.

A la hora de definir la estrategia la empresa debe saber en que tiene fortalezas y debilidades para poder cumplir a cabalidad con lo que se esta proponiendo, aunque vea que hay oportunidades en el mercado hay que ser conciente de que se puede y que no se puede hacer según las propias capacidades.

“identificar la estrategia de servicio se reduce a buscar una equivalencia entre lo que se debe hacer y aquello en lo que la empresa sobresale”²⁸

Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez existen “OBJETIVOS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION CULTURAL HACIA EL SERVICIO tales como:

1. Identificar los Rasgos de la Cultura Corporativa que caracteriza la empresa con el Propósito de describirla e identificar los factores que influyen en la creación de sistemas compartidos por la conciencia colectiva
2. Identificar los momentos de verdad que caracterizan la operación de la organización y en los que se encuentran involucrados aspectos tales como la calidad del producto que se ofrece, la atención personal y las condiciones en las que se presta el servicio.
3. Evaluar el nivel de satisfacción percibido por los clientes que compran y los colaboradores (cliente interno), frente a los momentos de verdad que se presentan en los procesos de interacción entre unos y otros.
4. Definir estrategias de Intervención a partir de la sensibilización y capacitación de los empleados acerca del servicio

²⁸ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 83

5. Ejecutar Programas de formación que en forma permanente permitan transformar los significados de la organización y generen nuevos significados centrados en la calidad del servicio.
6. Hacer seguimiento a las transformaciones culturales propuestas por el servicio al Cliente evaluando los logros alcanzados, proponiendo y ejecutando acciones de fortalecimiento

Así mismo se establecen ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LA TRANSFORMACION DE LA CULTURA HACIA EL SERVICIO

1. Diseñando instrumentos que permitan hacer la descripción y diagnóstico de la Cultura que tiene la organización, así como de los momentos de verdad que caracterizan la operación de la empresa y el nivel de satisfacción percibido por los clientes.
2. Modificando mediante intervenciones efectivas aquellos elementos de cultura que puedan ser contrarios a los requerimientos de una cultura de servicio.
3. Creando actitudes y comportamientos que sean compartidos por los individuos
4. Haciendo seguimiento a los logros alcanzados y definiendo estrategias de Intervención que permitan fortalecer permanentemente el proceso.
5. Formando Multiplicadores internos y legitimando las acciones que puedan ejecutar para mejorar el proceso y alcanzar la excelencia en el servicio
6. Definiendo valores que actúen para propiciar la cohesión en los comportamientos de los empleados centrados en la excelencia del servicio.”²⁹

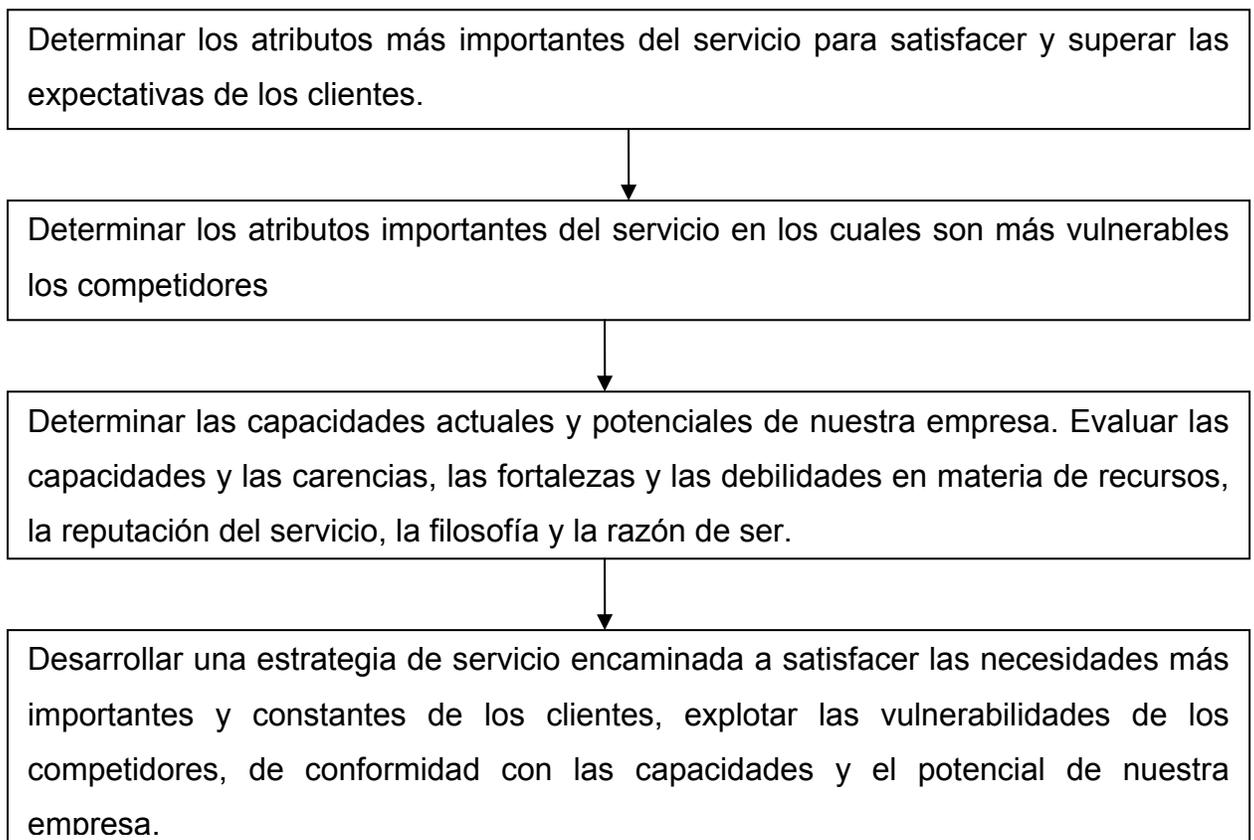
Hay que ser muy cauteloso cuando se hace implementación de estrategias que dependen de las necesidades y gustos del cliente, ya que este es variable y así mismo son variables sus conductas, gustos y necesidades, lo que en un plazo

²⁹ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; ELEMENTOS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

incurrirá en que la empresa deba modificar la estrategia de tal modo que siga en el mejor proceso de atención y servicio al cliente.

2.7.2 Pasos para identificar una estrategia de servicio³⁰

Figure 2: Identificación de una estrategia de servicio



Hay que tener en cuenta que la estrategia de servicio debe ser impregnada en toda la organización y los empleados deben tenerla clara y hacerla parte de sus objetivos.

³⁰ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 84

Existen 5 dimensiones³¹ que se utilizan como criterios para juzgar la calidad del servicio. Están dan lugar a entender las expectativas de los clientes.

- Confiabilidad: capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad
- Cosas tangibles: la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
- Prontitud de respuesta: la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno
- Seguridad: los conocimientos y la cortesía de los empleados, y su habilidad para transmitir seguridad y confianza
- Empatía: la atención personalizada que se presta a los clientes.

Estas características que se tiene en cuenta para juzgar la calidad del servicio son importante pero la que mas se tiene en cuenta a la hora de saber si el cliente esta de acuerdo con la empresa y le gusta el servicio que se le brinda es la confianza que este tenga hacia la empresa.

La confiabilidad se logra cuando se es minucioso y cuidadoso con el servicio, es decir que se debe hacer revisión sobre los procesos para poder determinar los procesos que están bien y no incurrir en errores frente al cliente si es que se presentan, para que se puedan corregir. Otra característica que debe tenerse en cuenta en servicio al cliente es la equidad, todos los clientes tienen igual importancia, no importa su tamaño o su capacidad de compra.

La estrategia de servicio al cliente puede ser aplicada en la empresa si esta cuenta con una estructura adecuada que de lugar al mejoramiento sostenido, esto es debido a que la estructura no es la misma para todas las empresas y así mismo las estrategias deben estar acordes con lo mismo.

³¹ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 93

El personal que se requiera para servicio al cliente de la empresa debe ser el mas idóneo y el que se encuentre mas capacitado para dar al cliente la información solicitada, así mismo estos deben estar en capacidad de y de identificar y desarrollar destrezas y conocimientos y con esto orientar mediante el aprendizaje continuo la estrategia que se implementa en la organización.

“una condición para prestar un servicio extraordinario es crear en la organización la actitud mental de estar facultado”³² Esto hace que el empleado se sienta parte de la organización, con responsabilidades propias de su desempeño y considerara que la retribución será justa.

Hay que tener en cuenta el trabajo en equipo como pilar fundamental del servicio al cliente, es decir, de la comunicación que tengan los empleados entre si, podrán resolver los problemas de los clientes y dar un mejor resultado hacia la empresa, así mismo, los procesos del trabajo serán mas flexibles y mucho mejores para el logro de los objetivos comunes.

Integrar una estrategia de servicio al cliente basándose en el enfoque Kaizen, requiere de varios aspectos tales como:

- El cambio debe darse desde adentro, es decir, desde la organización y debe proyectarse en el trato a los clientes.
- El cambio debe darse progresivamente y no abruptamente por que puede generar rechazos y las estrategias podrían llegar a no ponerse en marcha
- Los proyectos deben ser asignados a grupos de trabajo en donde cada individuo tenga sus propias responsabilidades, así mismo, toda intención de cambio propuesta por los miembros de lose quipos deben estar apoyadas por un director administrativo quien es el líder.

³² Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 263

- No se puede pretender hacer cambios en todos los frentes de la empresa en un solo paso. Se debe hacer de forma adecuada para no cometer errores y para que el cambio siga su proceso de mejoramiento.

2.7.3 METODOLOGIA PARA UNA INTERVENCION EN LA CREACION DE UNA CULTURA DE SERVICIO Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez

“Una Metodología debe basarse en la participación activa y continua de los agentes involucrados en el proceso. Por esto, es muy importante la alianza permanente entre consultores (internos ó externos) que lideran el proceso, los empleados de la organización en todos los niveles y los directivos. Esta alianza exige la participación simultánea de estos agentes en todos los eventos, talleres y actividades propuestas. Por otro lado es fundamental establecer canales de comunicación formales garantizando que la información referida al proceso llega oportunamente a todos los niveles de la organización. Esta metodología de comunicación e involucramiento permanente de los agentes del proceso debe darse en las acciones concretas que se manifiestan en:

1. **La descripción de los rasgos de Cultura Corporativa** por la aplicación de instrumentos que permitan recopilar información al respecto mediante encuestas, entrevistas en profundidad o sesiones de grupo con las personas de la organización de todos los niveles.
2. **El Diagnóstico de las percepciones** que hay en empleados, clientes y proveedores acerca de los momentos de la verdad que se presentan en los diferentes contactos que se presentan entre ellos en la operación de la organización.
3. **La participación en Seminarios, Talleres, y Cursos** por los cuáles se busca desarrollar habilidades y propiciar actitudes que motiven y preparen al

empleado para involucrarse en la cultura de excelencia en el servicio. En estos deben participar todos los miembros de la organización; es fundamental que en ella intervengan los niveles directivos de la empresa. Estas actividades deben “hacerse a la medida de la organización”, no es conveniente proponer actividades teóricas con contenidos genéricos, estos deben ser aplicados en la realidad y dinámica propia de cada organización utilizando para ello el mismo lenguaje, valores y símbolos compartidos por los miembros de la organización.

4. **La participación de los miembros de la organización en la construcción de los valores** sobre los que se fundamenta la Cultura de Servicio y los que deben definidos por consenso, aprendidos y compartidos por todos los individuos
5. **La participación directa de los empleados en la definición de métodos de seguimiento** que permitan conocer el comportamiento y desempeño de los empleados en el servicio, proponiendo acciones de intervención por parte de los multiplicadores entrenados para el proceso de transformación Cultural
6. **La creación de un grupo de Multiplicadores** conformado por personas de todas las áreas de la empresa y legítimamente reconocido para que pueda ser el soporte en el seguimiento de los resultados en el servicio y para que actúe como capacitador permanente de los compañeros ya sea que cumplan o no con los estándares de calidad exigidos por el servicio
7. **El apoyo permanente que en todas las fases del proceso** debe dar la alta dirección de la empresa y los consultores internos ó externos.

El uso continuo de canales formales de comunicación como carteleras, periódicos, boletines, conferencias ocasionales, avances sobre resultados, reuniones periódicas de seguimiento y retroalimentación que permitan a todos

los miembros de la organización estar al día en la información relativa al proceso sus éxitos, debilidades e inconvenientes”³³

Cuando se tratan de establecer teorías a cerca del servicio al cliente, siempre se llega a la conclusión que el cliente es el activo fundamental de la empresa y que se debe tener en cuenta para las estrategias aplicables en la organización, así mismo, toda estrategia debe partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes y no de las necesidades que se asumen como empresa que deben suplir.

Cuando el cliente presenta una serie de necesidades las empresas deben aprovechar y entrar al mercado dando a sus clientes lo que están pidiendo y no ofrecer lo que la empresa cree que debe dar, así mismo las empresas como entes dentro del entorno están para satisfacer las necesidades de los individuos en el mercado, teniendo en cuenta que cada vez es mas difícil y el mercado cada día esta mas competido, por eso la diferencia en las estrategias dirigidas al cliente son las que logran que el cliente sea leal con la marca.

El servicio al cliente es parte de la cultura de la organización como un valor y una característica primordial que logre que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización, aunque los empleados no están todo el tiempo en contacto directo con los clientes, estos deben poseer la información necesaria para atender a dudas de los clientes o de los compañeros que soliciten de su ayuda para lograr la satisfacción del cliente.

³³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; ELEMENTOS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

3. SITUACION DEL SECTOR CARNICOS

3.1 Ubicación Macroeconómica

El crecimiento real del sector ha sido estable en la ultima década, en donde el PIB muestra un crecimiento favorable, así mismo pueden verse condiciones para que el crecimiento del sector se haya dado, tales como la mejora en los precios del mercado internacional, la búsqueda de apertura económica con la firma del TLC con Estados Unidos, la política monetaria controlada por el Banco de la republica, entre otros.

Este crecimiento se presenta debido a que se ha dado un incremento en la recuperación de la inversión privada, así como el aumento en el consumo de productos cárnicos en hogares.

“El sector cárnicos es un sector con una importante producción local en donde el gobierno juega un papel muy importante protegiéndolo con aranceles que varían cada 15 días. Las tendencias de consumo juegan un papel muy importante a la hora de establecer la dinámica del sector, dentro de estas podemos encontrar las siguientes:

- las empresas productoras locales de carnes frías, tiene presentación es de su producto en donde estas son porciones pequeñas y de poco gramaje, así mismo el precio del producto es bajo.
- El consumo de carnes frías en Colombia depende mas del precio y no de la calidad del producto
- La demanda de clientes de estratos altos esta dirigida hacia productos con características tal es como productos bajos en grasa, saludables y de calidad.

- Si la cantidad de productos disponibles a los clientes aumenta, la oferta se diversifica y por lo tanto la competencia aumenta.
- Los productos populares seguirán abasteciendo a consumidores de recursos bajos, es decir, así exista competencia en calidad, en precio no se compite con este tipo de productos”³⁴.

3.2 Situación Actual del sector

El sector cárnico es un sector en crecimiento en donde la producción aproximada es de 1 millón USD, este sector se ha caracterizado por su creciente importancia en la producción industrial del país, así mismo, al ser un sector en crecimiento, es generador de empleo, y posee un porcentaje importante en el empleo industrial.

En el sector, GRUPO CARNICO, dueño de las marcas, Zenú, Rica Rondo y Suizo definió un liderazgo en el sector, otras grandes compañías que se identifica en el sector son:

- Industrias de alimentos Zenú SA
- Frigorífico Suizo SA
- Colanta
- Frigorífico Continental SA
- Salsamentaría Santander
- Vilaseca

La competencia en cuanto a precio en nuestro mercado se presenta con los productos Chilenos, en cuanto a calidad es con Productos Españoles o incluso ecuatorianos. La barrera mas importante para las empresas de cárnico es poder cumplir con todas las normas técnicas y de salubridad que se exigen en el país para poder comercializar, mientras que los aranceles e impuestos son una barrera para

³⁴ <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=577560>

los importadores debido a que la mayoría de los cárnicos en Colombia aumentan un 7% sobre valor añadido a excepción del tocino.

El comercio esta dado por lo siguiente:

- Producción local alta
- Protección por parte de las autoridades (aranceles variables)
- Hay pocas empresas que controlan gran parte del mercado y por lo tanto tienen mucho poder de negociaron
- El consumo de Canes frías importadas ha disminuido, lo que aumento el consumo de carnes frías nacionales
- La distribución de los productos cárnicos es casi exclusivo en tiendas de cadena

El consumo de productos cárnicos en Colombia se ve reflejado en su mayoría en productos de calidad corriente en donde todos los estratos tienen asequibilidad económica.

“Existen varios tipos de consumidores de carnes frías:

- Consumidor de productos finos. Cliente potencial de carnes frías importadas, Este tipo de consumidor es el más interesado en los productos Light y le gusta la sensación de exclusividad. Considera importante la calidad del producto, primando incluso sobre el precio.
- Consumidor de productos de consumo masivo. Consumidor fiel a la marca y a la empresa ya que se encuentra satisfecho con el producto.
- Consumidor de productos populares., el precio es el factor fundamental.

El mercado de las carnes frías se encuentra localizado en las principales ciudades y regiones cubriendo casi la totalidad del área del país. Su distribución se realiza exclusivamente en las cadenas de hipermercados y supermercados, tiendas y

algunas tiendas delicatessen y mercados populares lo que hace que la adquisición del producto sea mucho más sencilla”³⁵.

3.3 Futuro del Sector

La tendencia del sector gracias al mejoramiento continuo, al apoyo hacia el sector por parte del gobierno y la exigencia del cumplimiento en cuanto a la calidad de los productos, el sector cárnico está en expansión y se dirige en este momento y con vista al futuro en un proceso de exportación.

“La situación actual del mercado internacional de la carne, en la cual los principales países consumidores se disputan la menor oferta mundial de carne, mantendrá al alza los precios internacionales y puede presionar que los principales circuitos comerciales avancen en la búsqueda de proveedores alternativos para satisfacer su creciente demanda, como lo ha hecho Rusia, país que encontró en Colombia una atractiva oferta de productos. Así mismo, la presión ejercida por los importadores mexicanos, puede incentivar al gobierno de ese país a dinamizar las negociaciones comerciales que actualmente adelanta con Colombia y permitir un acceso real de nuestros cortes a ese importante mercado”³⁶.

En este momento el sector se encuentra en crisis lo cual afecta el comercio y la inversión en el sector, sin embargo durante “el 2009 puede dar unas señales más claras sobre las expectativas de inversión de los más grandes frigoríficos brasileños y de retomarse las estrategias de expansión, sin duda Colombia será uno de los países más atractivos. Esta situación de estancamiento de los mercados, debe ser aprovechada por nuestro país para continuar impulsando cambios en la estructura

³⁵ <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=577560>

³⁶ <http://www.cadenacarnicabovina.org.co/apc-afiles/646f63756d656e746f732e2e2e2e2e2e/BOLETIN7.pdf>

productiva del sector cárnico y que impacten en su competitividad, por ejemplo el avance en el programa de formalización de todo el sector³⁷

El sector de productos cárnicos y embutidos está en crecimiento se estima que el consumo de las personas para el año 2010 aumente, El sector solo exporta US 17' los que representa que el producto colombiano en el exterior no es tan competido, la principal competencia esta a nivel nacional, debido a que es mas lo que se importa que lo que se exporta.

³⁷http://www.cadenacarnicabovina.org.co/apc-aa-files/646f63756d656e746f732e2e2e2e2e2e/Bolet_C3_ADn_No_32_Noviembre_24_1_.pdf

4. MARTMORE

4.1 HISTORIA DE LA SALSAMENTARIA MARTMORE.

Salsamentaría Martmore, nació en el año 1967 en el Barrio San Antonio, y en el año 1978, paso su sede a Veraguas Occidental, en la ciudad de Bogotá; su nombre se deriva del fundador el Señor Marco Tulio Moreno. La constitución de la empresa en un primer momento se dio entre los integrantes de la familia. Más adelante la empresa permaneció al mando de tres de los cinco hijos y del Padre. Desde hace alrededor de 25 años Germán Moreno ha sido el gerente.

Progresivamente la salsamentaría fue avanzando y creciendo de acuerdo con las exigencias del mercado y actualmente se encuentra posicionada como una empresa pujante y con un futuro promisorio, Llega la industrialización de la empresa, es decir, entran maquinarias ya que antes los productos se hacían de una forma artesanal aprendida por el Señor Marco T. Moreno. Gracias a los adelantos que ofrece la tecnología Martmore ha logrado implantar en su proceso productivo, con máquinas industriales acordes con su volumen de producción, lo que hace que su producto final tenga las mejores condiciones de calidad y cumpla de la mejor manera con lo que le es exigido por el mercado.

La Salsamentaría Martmore a causa de los factores tecnológicos anteriormente mencionados y al hecho de que su producción alcanza un alto volumen (esto debido a que tiene como uno de sus clientes principales al Ejército Nacional) y a que en este momento tiene como objetivo posicionarse a nivel nacional, se propuso mejorar sus índices de calidad mediante la implantación de un programa o sistema que le permite controlar el proceso productivo y así vigilar el avance hacia un plan de calidad total. El sistema que se está implantando es el HACCP. Durante estos años se ha trabajado en el mantenimiento de la empresa basándose en calidad más que en cantidad teniendo en cuenta que se encuentra un sector dinámico y en continuo crecimiento en donde la competencia y la sostenibilidad no han sido fáciles,

Martmore se ha mantenido en el mercado con la premisa de mantener la Calidad del producto.

4.2 MISION

Asumimos el desafío de brindar los mejores productos entre las empresas dedicadas a la producción de alimentos, así como el compromiso de elevar la calidad de vida de nuestros compatriotas. Por esto nos proponemos suministrar productos alimenticios de alto nivel nutritivo con precios razonables y con la mayor cobertura posible de la población Colombiana.

Nuestra Misión se hará realidad por que somos personas honestas, responsables, eficientes, interesadas en generar permanentemente un ambiente de liderazgo empresarial que nos conduzca al desarrollo integral de nuestro equipo de trabajo, el cual por su gestión y logros sea modelo para otras empresas.

4.3 VISIÓN

Consolidarnos en la próxima década, como una compañía líder en la producción y comercialización de alimentos, haciendo de las necesidades y expectativas de nuestros clientes la razón de ser de la empresa. Proyectar nuestros recursos hacia la implementación de un proceso de aseguramiento de la calidad tanto en la parte productiva como en la parte comercial, acorde con las normas ISO 9000 y debidamente certificado por las entidades correspondientes.

Trabajar por el posicionamiento de nuestra marca e imagen en el mercado, incrementando el número de clientes satisfechos y manteniendo un crecimiento gradual de las ventas de la compañía logrando hacer de la familia Martmore un ejemplo de calidad de vida.

4.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

4.4.1 Objetivo General.

Proporcionar al mercado productos de excelente calidad por medio del uso de materias primas de exquisita calidad y mano de obra altamente calificada.

4.4.2 Objetivos Específicos.

- Garantizar la calidad de los productos haciendo énfasis en el uso adecuado de los implementos de trabajo y en el correcto seguimiento de las normas.
- Optimizar los niveles de inventarios y de rotación de materia prima, creando planes de contingencia en el adecuado uso de estas.
- Evaluar la rentabilidad que ofrece a la empresa el uso de condimentos naturales, teniendo en cuenta la reducción de costos directos e indirectos que estos traen, lo mismo que la salud a largo plazo de sus clientes.
- Incrementar las ventas sustanciales de acuerdo con las necesidades que tiene el mercado para así llegar a tener grandes utilidades.
- Establecer procedimientos en los cuales se describa lo que tiene que hacer cada trabajador, para tener claras sus funciones y así en un momento determinado corroborar si se están cumpliendo a cabalidad.
- Estandarizar los procesos con el fin de tener unos parámetros definidos y así resultarle más fácil a la empresa llevar un estricto control en sus operaciones.
- Realizar el seguimiento, evaluación y elaboración de nuevas propuestas para mejorar la implementación del sistema de control de calidad HACCP.

- Actualizar el software de acuerdo con lo que la sociedad va exigiendo día a día.

4.5 SITUACIÓN ACTUAL.

4.5.1 Políticas.

4.5.1.1 Personal y Recursos Humanos.

- Motivar el personal por medio de escalas salariales justas, teniendo en cuenta la situación económica del país y de la compañía.
- Inculcar el sentido de pertenencia del empleado con la compañía para de esta manera buscar beneficios mutuos.
- Los empleados son considerados parte fundamental de la compañía, como recurso principal de esta, por tanto son tratados de la mejor forma posible, como seres humanos integrales.
- La empresa tiene claro que sus empleados deben hacer cosas de la mejor forma posible, por tanto cuenta con un programa de capacitación en seguridad industrial, en el cual se dictan cursos sobre manipulación de alimentos, manejo de la maquinaria, protección personal en el cual se dotan de gorros, petos, taba bocas, guantes de protección, chaquetas térmicas para el frío (en el caso de los operarios que trabajan en los cuartos fríos), e higiene tanto personal como de maquinaria.

4.5.1.2 Mercadeo y Ventas.

- Prestar un mejor servicio en el envío de los productos para mantener contentos y satisfechos a sus clientes.
- Como política de ventas la empresa utiliza en su trabajo el justo a tiempo, el telemercadeo y los conductores son al mismo tiempo distribuidores y vendedores de los productos.

- Martmore Ltda. Cuenta con diferentes líneas de productos para poder satisfacer a sus clientes brindándoles variedad y calidad, con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado.

4.5.1.3 Control de Calidad.

- Los productos de Martmore Ltda. requieren de una gran precisión tanto en sus texturas como en sus formulaciones. Por tanto la empresa cuenta con planes de control con el fin de garantizar un producto de la calidad requerida para satisfacer a los clientes y competir a nivel nacional. Ofrecer productos de calidad, teniendo como base el sistema de control de calidad HACCP.
- Buscar la calidad total en las áreas administrativas y de producción de la empresa.
- Martmore Ltda. protege sus productos de cualquier tipo de contaminación tomando precauciones y medidas de higiene en toda la planta y en la dotación de sus empleados.
- Así mismo, la empresa realiza controles preventivos basados en la capacitación al personal de la planta y despacho.

4.5.1.4 Políticas de Higiene y Aseo.

- Trabajar de acuerdo con las normas legales sanitarias y laborales vigentes, con sus respectivas especificaciones de higiene y aseo.
- El principal objetivo de la salsamentaría Martmore es entregar al cliente productos que satisfagan sus expectativas de la mejor forma posible y con las normas de calidad totalmente cumplidas, ya que en esta industria cualquier error en cuestión de incompetencia le generaría problemas serios dentro y fuera de la empresa.
- Por tanto se han dispuesto una serie de normas que los trabajadores deben cumplir para que no haya ningún tipo de contaminación de los productos. Estas son:

- Ponerse la indumentaria completa y limpia antes de ingresar al área de trabajo: overol, botas, pero, gorro y tapabocas.
- Lavar y desinfectar desde la mano hasta el codo antes de iniciar cualquier labor de manipulación de alimentos, cada vez que toque un objeto ajeno a la planta de proceso o después de entrar al baño.
- Los utensilios que se van a usar durante el proceso se deben encontrar debidamente limpios y desinfectados antes y después de su uso. Esta verificación debe realizarse diariamente.
- Las materias primas deben manipularse con especial cuidado, no se deben caer al suelo ni juntarse unas con otras.
- El área de trabajo se debe mantener aseada durante la jornada laboral

4.5.1.5 Seguridad Industrial.

- En la empresa los riesgos han sido identificados en las diversas partes de la planta, y dependiendo de esto, se han tomado diferentes tipos de protección, reduciendo al mínimo la calidad de accidentes y enfermedades de trabajo.

4.5.1.6 Financieras.

- La empresa tiene dentro de sus políticas administrativas no recurrir a créditos bancarios, ya que siempre buscando tener un crecimiento consolidado y ha tenido claro que si no se cuenta con los recursos económicos necesarios no se realizan las inversiones.

4.5.1.7 Inventarios y Producción.

- Como política de inventarios la empresa maneja el mínimo posible siempre y cuando se puede garantizar la distribución oportuna de los productos.

- Como política de producción la empresa busca en forma oportuna y a bajo costo sus productos.

4.5.2 Participación en el Mercado.

Las empresa de embutidos y salsamentarías se han visto bastante afectadas por la crisis económica que está atravesando el país, por esto de 120 empresa que se encontraban en el mercado hace dos años, actualmente quedan 40.

Los principales canales de distribución son:

- ❖ Ventas institucionales: los productos son distribuidos en hoteles, el ICBF, y las Fuerzas Militares.
- ❖ Tienda – Tienda: la distribución se realiza en las tiendas de barrio, para esto la empresa tiene zonificada la ciudad y posee una brigada de ventas.
- ❖ Plazas de mercado: La distribución en plazas de mercado, como Paloquemao, las Nieves y Corabastos.
- ❖ Comida Rápida: Venta directa de productos como comida rápida por medio de cinco distribuidores.

Es importante aclarar que debido a dicha situación económica del país las ventas de la empresa por el sistema tienda a tienda y plazas del mercado han disminuido en un 20 %.

Principales Productos

- Jamones
- Salchichas
- Chorizos

- Hamburguesas
- Salami
- Mortadela
- Refrigerios

4.6 ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

4.6.1 Cargos dentro de la empresa.

La salsamentaría Martmore cuenta con el siguiente personal el cual realiza sus funciones de acuerdo con lo establecido con las políticas y objetivos trazados por la empresa. A grandes rasgos se distribuye de esta manera:

- **JUNTA DE ACCIONISTAS Y GERENTE:**
Es la cabeza sobre la cual recae toda la responsabilidad del funcionamiento de la empresa. Dirige la compañía por los caminos determinados mediante los objetivos que persigue como entidad que ofrece productos de excelente calidad a los consumidores.
- **DIRECTOR DE PRODUCCIÓN:**
Coordina la producción de los embutidos y esta pendiente de todos los procesos donde haya alguna falla o donde se necesite, debe tener amplios conocimientos de cada una de las etapas de producción como condimentación, cocción, ahumado, entre otros.
- **GERENTE COMERCIAL:**
Es el encargado de diseñar políticas y estrategias de ventas y de mantener y ampliar el mercado ya existente, para que la empresa se mantenga con sus niveles óptimos de utilidad.

- **DIRECTOR ADMINISTRATIVO:**
Es el encargado de controlar la parte administrativa de la empresa, están a su cargo la secretaria, la auxiliar y el personal de mantenimiento.

- **CONTADOR:**
Es el encargado de llevar todas las cuentas de la empresa, de la nómina y de los demás gastos de funcionamiento de la misma.

- **OPERARIOS:**
Son quienes realizan directamente las operaciones unitarias durante el proceso de producción, y son dirigidos en sus labores por el Director de Producción.

- **DESPACHADOR:**
Es el encargado de recibir la materia prima de los proveedores, al igual que entregar el producto terminado a los vendedores y los distribuidores de la empresa.

- **VENEDORES:**
Son los encargados de vender los productos de la empresa, tienen conocimiento de las materias primas que conforman cada uno de los productos, al igual que los precios y las promociones que se pueden hacer dependiendo del tipo del cliente con el que se enfrente.

- **DISTRIBUIDORES:**
Son los encargados de transportar y repartir los pedidos de producto terminado a nivel tanto local como nacional, lo mismo que los requerimientos de la empresa.

Ellos deben tener claro conocimiento de los productos y de la empresa, para así, en caso que se pueda hacer una venta lo hagan y no se pierda el cliente.

- SECRETARIA:

Es la encargada de llevar al día los pedidos de los clientes, hacer los requerimientos de materia prima y manejar las relaciones públicas de la empresa, dirigiendo las llamadas que entran y teniendo constante contacto con los clientes.

- MANTENIMIENTO:

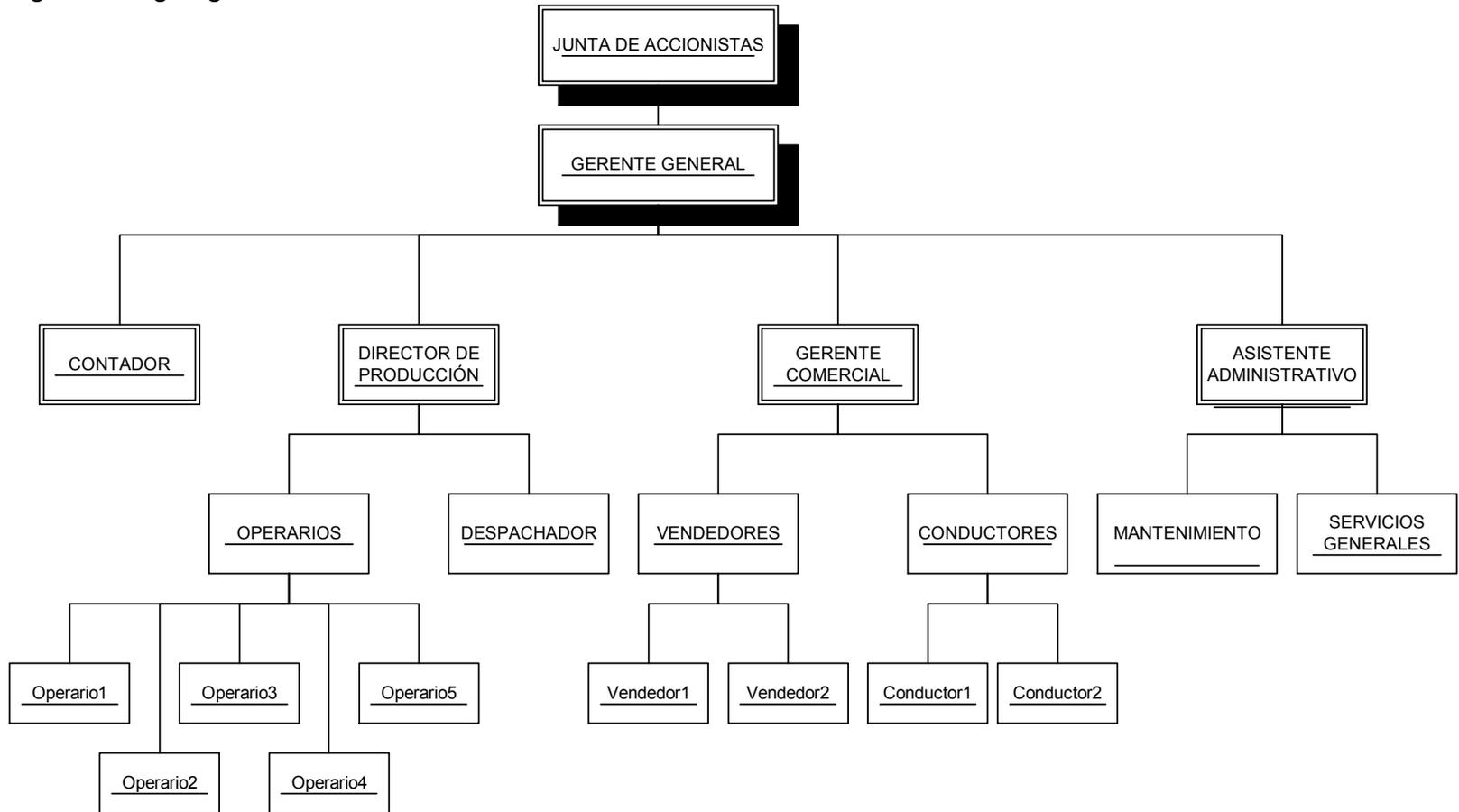
Es el encargado de realizar el mantenimiento de los recursos de la fabrica para que siempre estén trabajando correctamente, si se llega a presentar algún problema con un equipo este es el encargado de solucionarlo.

- AUXILIAR:

Es el encargado de la mantener limpio los sitios de trabajo, tanto de la parte de producción como de la parte administrativa. De igual forma es la encargada de cuidar la fábrica en las horas de la noche.

4.6.2 Organigrama

Figure 3: organigrama Martmore



5. EL SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A MARTMORE

5.1 Identificación y clasificación de los clientes.

A continuación se presenta la clasificación de los clientes de la Salsamentaría Martmore, de esta manera puede verse que Martmore, tiene un cubrimiento importante del país debido a que su mayor cliente es el ejercito nacional.

Clientes Institucionales:

- Batallón de Servicios No.13.
- Batallón MAC.
- Batallón Rincón Quiñones.
- Batallón de Abastecimientos.
- Batallón PM 15.
- Batallón Guardia Presidencial.
- Batallón de Comunicaciones.
- Batallón de Sumapaz.
- Batallón Baraya.
- Batallón de Servicios No. 1.
- Batallón Silva Plazas.
- Batallón Sucre.
- Escuela Militar de Cadetes.
- Escuela de Logística.

Clientes Estatales:

- Comercializadora de alimentos Bogotá.

- Mana LTDA.
- Colegio Tecnológico del Sur.
- Restrepo Millan.
- Colegio San José.
- Colegio Bravo Paez.
- Colegio Jose Felix Restrepo.
- Colegio Tomas Rueda Vargas.
- Colegio Incodemar.

Tienda a Tienda (TAT):

- Galax Centro.
- Miguel Segura.
- Cigarrería Ovni.
- Cigarrería Yaritama.
- Cigarrería El Castillo.

5.2 Recolección de la información

La recolección y recopilación de la información se hizo a través de la base de datos correspondiente a los clientes existentes en Martmore, con la colaboración de la secretaria de la empresa. De ahí se pudieron identificar el tipo de clientes que se tienen en la empresa, institucionales, estatales o tiendas.

5.3 Hallazgos del perfil del cliente

El cliente Martmore más importante es el ejército nacional, un cliente institucional que debe abastecer a las tropas de los batallones antes mencionados, este tipo de cliente busca un producto de calidad y de buen precio debido a que los volúmenes que maneja de pedido son muy altos.

Así mismo podemos ver clientes estatales en donde se encuentran colegios que de la misma manera deben abastecer de refrigerios y almuerzos a sus estudiantes y es ahí en donde solicitan el producto, para suplir necesidades básicas.

Por su parte las tiendas solo requieren producto cuando el producto va acabándose y necesitan abastecerse para poder vender a sus clientes

5.4 Nivel de satisfacción del cliente

En esta etapa la investigación se hizo mediante encuestas telefónicas a algunos de los clientes para identificar las necesidades que los clientes existentes tienen y algunas de las características a mejorar. El objetivo principal de la encuesta es evaluar con precisión cual es la percepción que tiene el cliente con respecto al trato que se le da en la empresa y si las necesidades que se identifican son realmente satisfechas por Martmore.

Se escogió la encuesta debido a que es un método eficaz de recolección de información y permite asegurar la base de datos ya existente de los contactos de cada uno de los clientes que se tiene así como de los nuevos en un futuro. Esto da lugar a realizar mejores campañas de marketing en donde se involucre al cliente. La captación de la información se realizara con la colaboración de los

clientes, utilizando un cuestionario como instrumento de recolección de información.

El objetivo de la investigación es obtener la información precisa para saber en donde debe poner mayor esfuerzo Martmore y en donde debe mantenerse debido a que tiene una buena percepción del cliente. Los temas a tratar son básicamente:

- servicio post venta
- entregas a tiempo
- vencidos, es decir por tratarse de productos perecederos que se hace cuando a un cliente se le entregan productos por equivocación vencidos.
- Atención en procesos claves
- Sugerencias para un mejoramiento del servicio al cliente.

5.5 Diseño de la herramienta

Table 1: Herramienta

Elementos	Servicio	Pregunta
Calidad de atención de parte del personal	Proceso entrega pedidos	Como califica la atención recibida por parte de los empleados de Martmore que entregan el producto?
	Atención punto de fábrica	Como califica la cortesía y amabilidad del personal del punto de fabrica
	Amabilidad empleados	Como percibe la amabilidad de los empleados cuando se han hecho visitas a la planta?

	Proceso post venta	Como evalúa el seguimiento que hace la empresa a sus entregas?
	Proceso de pedido	Como evalúa la atención prestada y la exactitud con la que son tomados sus pedidos?
	Solicitud de información	Como considera fue atendido a la hora de solicitar información?
Contacto telefónico		
	Oferta	Considera que el precio es adecuado para la cantidad y calidad que Ofrece Martmore?
	Proceso administrativo	Quejas y sugerencias, como considera que son tratados los inconvenientes y/o sugerencias por parte de Martmore?
	Estado del producto a la hora de la entrega	Es entregado el producto en las condiciones óptimas siempre?
Calidad de producto		
	Justo a tiempo	El pedido siempre se entrega en la hora, fecha y lugar pactado?
		Como califica la incursión de nuevos productos?
		La empresa lo tiene en cuenta para el lanzamiento de nuevos productos?
Calidad de las condiciones	Otros	Su entidad es informada de las promociones que realiza la empresa?

Fuente. Del autor

5.6 Diseño de la encuesta

La encuesta se realizo durante una semana vía telefónica, directamente con los clientes mencionados anteriormente, para un total de encuestas que fueron tabuladas y dieron lugar a la identificación de debilidades y fortalezas presentes en el servicio al cliente.

5.7 Resultados de la encuesta

Esta herramienta aplicada permitió establecer las debilidades y fortalezas de Martmore frente al cliente, así como también formalizar las expectativas de los clientes en cuanto a estrategias nuevas la empresa.

Los resultados fueron los siguientes:

Table 2: resultados encuesta

Elementos	Pregunta	Resultado promedio
Calidad de atención de parte del personal	Como califica la atención recibida por parte de los empleados de Martmore que entregan el producto?	4.0
	Como califica la cortesía y amabilidad del personal del punto de fabrica	4.0
	Como percibe la amabilidad de los empleados cuando se han hecho visitas a la planta?	3.5
Contacto telefónico	Como evalúa el seguimiento que hace la empresa a sus entregas?	3.0
	Como evalúa la atención prestada y la exactitud con la que son tomados sus pedidos?	3.5
	Como considera fue atendido a la hora de solicitar información?	3.5
Calidad de producto	Considera que el precio es adecuado para la cantidad y calidad que Ofrece Martmore?	4.0
	Quejas y sugerencias, como considera que son tratados los inconvenientes y/o sugerencias por parte de Martmore?	4.0
	Es entregado el producto en las condiciones óptimas siempre?	4.0
Calidad de las condiciones	El pedido siempre se entrega en la hora, fecha y lugar pactado?	3.5
	Como califica la incursión de nuevos productos?	3.0
	La empresa lo tiene en cuenta para el lanzamiento de nuevos productos?	3.0
	Su entidad es informada de las promociones que realiza la empresa?	3.5

Fuente. Del autor

5.8 Análisis resultados de la encuesta

Se pudieron detectar grandes debilidades según la calificación promedio que dieron los clientes de Martmore que se encuentran en el contacto telefónico debido a que no se da mucho el seguimiento post venta, y en la calidad de las condiciones, ya que el cliente no conoce algunas condiciones y las que conoce no son del todo satisfechas por Martmore.

Así mismo encontramos que las fortalezas se encuentran en que la calidad de atención de parte del personal es buena y que la calidad del producto así como la intervención por parte de Martmore en cuestión de quejas y sugerencias es bueno aunque la respuesta debe ser mejor.

5.9 Matriz de servicio al cliente

Esta matriz muestra los resultados obtenidos y la importancia que tiene el servicio evaluado, así mismo podemos ver el peso ponderado de cada servicio.

Table 3: matriz servicio al cliente

Elementos	Servicio	Pregunta	Resultado	Importancia	Total
Calidad de atención de parte del personal	Proceso entrega pedidos	Como califica la atención recibida por parte de los empleados de Martmore que entregan la mercancía?	4	0.12	0.48
	Atención punto de fábrica	Como califica la cortesía y amabilidad del personal del punto de fabrica	4	0.1	0.4

	Amabilidad empleados	Como percibe la amabilidad de los empleados cuando se han hecho visitas a la planta?	3.5	0.09%	0.00315
Contacto telefónico	Proceso post venta	Como evalúa el seguimiento que hace la empresa a sus entregas?	3	0.15	0.45
	Proceso de pedido	Como evalúa la atención prestada y la exactitud con la que son tomados sus pedidos?	3.5	0.07	0.245
	Solicitud de información	Como considera fue atendido a la hora de solicitar información?	3.5	0.08	0.28
	Oferta	Considera que el precio es adecuado para la cantidad y calidad que Ofrece Martmore?	4	0.09	0.36
Calidad de producto	Proceso administrativo	Quejas y sugerencias, como considera que son tratados los inconvenientes y/o sugerencias por parte de Martmore?	4	0.1	0.4
	Estado del producto a la hora de la entrega	Es entregado el producto en las condiciones óptimas siempre?	4	0.06	0.24

Calidad de las condiciones	Justo a tiempo	El pedido siempre se entrega en la hora, fecha y lugar pactado?	3.5	0.1	0.35
		Como califica la incursión de nuevos productos?	3	0.04	0.12
		La empresa lo tiene en cuenta para el lanzamiento de nuevos productos?	3	0.05	0.15
		Su entidad es informada de las promociones que realiza la empresa?	3.5	0.03	0.105
	otros				
total			3.6		

Fuente. Del autor

El total del servicio al cliente indica una calificación ponderada de 3.6, lo que nos muestra que Martmore da mucha importancia a procesos en cuanto a la calidad y del producto en cuanto a la amabilidad, presentación, precio del producto, calidad cantidad, etc. Mas sin embargo descuida las condiciones que debe ofrecer al cliente, esto debido que a los clientes les parece que no siempre se cumple con los tiempos de las entregas, el cliente además considera que no se hace incursión de nuevos productos que suplan con nuevas necesidades que se van presentando para los clientes en el mercado, y además el cliente no es tenido en cuenta dentro de los procesos que la empresa realiza como el envío de promociones etc.

5.10 Nivel de importancia o complejidad del servicio en Martmore

La idea de este proceso es poder determinar el grado de importancia o complejidad del servicio prestado. El nivel de complejidad es importante definirlo ya que de esto podemos saber si para la empresa es fácil cumplir con los requerimientos de los clientes, se sobre entiende que el cliente es de vital importancia para el buen funcionamiento de Martmore.

Existen tres tipos de categorías para saber el nivel de complejidad:

- Categoría 1: involucra un alto numero de variables criticas
- Categoría 2: involucra mas de una variable pero su nivel de no requiere de altos niveles de complejidad.
- Categoría 3: el nivel de complejidad es mínimo

El nivel de complejidad es directamente proporcional al impacto percibido por el cliente, por ende los servicios as complejos son aquellos que reciben mayor aceptación o negación de parte de los clientes.

Table 4: nivel de complejidad

Elementos	Servicio	Nivel de complejidad	Ponderación de Importancia
Calidad de atención de parte del personal	Proceso entrega pedidos	2	0.12
	Atención punto de fábrica	1	0.1
	Amabilidad empleados	2	0.09%
Contacto telefónico	Proceso post venta	1	0.15
	Proceso de pedido	2	0.07
	Solicitud de información	1	0.08
Calidad de producto	Oferta	3	0.09
	Proceso administrativo	2	0.1

	Estado del producto a la hora de la entrega	2	0.06
Calidad de las condiciones	Justo a tiempo	1	0.1
	otros	2	0.12

Fuente. Del autor

El nivel de complejidad como se dijo anteriormente es el nivel de percepción que tiene el cliente frente al servicio, este nivel fue determinado junto con el gerente de Martmore, esa complejidad es entendida como las diferentes percepciones que tienen los diferentes clientes con respecto a las diferentes características que son objeto de estudio en el servicio al cliente de Martmore, esto debido a que no para todos los clientes se debe suplir las mismas necesidades. Así mismo es de vital importancia establecer el nivel de complejidad para poder dar lugar a la satisfacción de los clientes según los resultados obtenidos anteriormente.

5.11 Debilidades y Fortalezas

A continuación se enuncian las fortalezas y debilidades encontradas según la encuesta:

5.11.1 Fortalezas

- La atención recibida por parte de los empleados de Martmore que entregan el producto califico un promedio alto entre los clientes existentes, y esto hace que Martmore conserve una buena imagen frente a sus clientes aunque a sus empleados no se les haya hecho capacitación. Esta es una ventaja ya que genera fidelización por parte de los clientes.

- La cortesía y amabilidad del personal del punto de fabrica fue uno de los promedios mas altos dentro de la encuesta lo que hace pensar que el cliente se siente bien al dirigirse a la empresa a comprar el producto directamente.
- El precio es adecuado para la cantidad y calidad que ofrece Martmore según los clientes debido a que por tratarse de clientes que requieren volúmenes altos el precio es tan importante como la calidad.
- El trato a los inconvenientes y/o sugerencias que presenta el cliente a Martmore, son bien tratados por la empresa mas sin embargo a veces el seguimiento no es el adecuado.
- El producto es entregado en óptimas condiciones.

5.11.2 Debilidades

- La amabilidad de los empleados cuando se han hecho visitas a la planta no fueron calificados tan bajo pero, se encontró que hay actitudes que se deben mejorar por parte de los empleados hacia los clientes que desean conocer la planta.
- El seguimiento que hace la empresa a sus entregas fue calificado con un 3.0 sobre 5.0 en promedio lo que quiere decir que la empresa no esta cumpliendo con la estrategia de seguimiento post venta que tiene en cuenta al cliente como parte fundamental de la empresa.
- La atención prestada y la exactitud con la que son tomados sus pedidos fue calificado con un 3.5 sobre 5.0 lo que representa que en ocasiones el cliente no ha quedado satisfecho con la forma en que ha sido atendido, así mismo se ve que los pedidos no han sido siempre tomados con exactitud, produciendo esto perdidas a la empresa y falta de lealtad del cliente hacia Martmore.
- La atención a la hora de solicitar información es regular, y puede mejorar si se tienen personas capacitadas para esta actividad.

- Las entregas del pedido en las condiciones ofrecidas de fecha, lugar y hora a veces no son cumplidas debido a factores externos de la empresa lo que hace ver que se requieren estrategias de contingencia para resolver los inconvenientes que se tienen.
- La incursión de nuevos productos es un punto criticado por los clientes ya que por tratarse de clientes de alta capacidad de compra y alto volumen de pedido es muy difícil que quieran adquirir nuevos productos y probar los productos nuevos, son resistentes al cambio.
- Martmore no tiene en cuenta a sus clientes para lanzamientos de productos nuevos y así dar a conocer lo último que se produce, así mismo, los clientes no tienen la posibilidad de dar su opinión a cerca de lo nuevo que Martmore pretende sacar al mercado.
- Los clientes no tienen suficiente información a cerca de las promociones que se tiene Martmore.

Se puede concluir que Martmore tiene como fortalezas innatas el hecho que el cliente se siente bien atendido por los despachadores y vendedores del punto de venta directo que se encuentra en la fabrica, mas sin embargo debe crear estrategias para mantener mas unido al cliente con Martmore, esta interacción puede dar lugar a mejoras de la empresa y a lograr una mayor productividad en el mediano plazo.

5.12 Lineamientos de acción para superar cada una de las debilidades identificadas

Cada una de las debilidades encontradas en Martmore debe ser tratada para poder identificar posibles soluciones que haga de estas debilidades grandes fortalezas en donde la empresa pueda dar lugar al mejoramiento continuo. Las

soluciones que a continuación se presentan hacen parte de la estrategia para la creación de una cultura dirigida al cliente en \Martmore y además con el fin de hacer posibles los objetivos adicionales que se presenten con estas soluciones.

La amabilidad debe ser una cualidad en los empleados hacia los clientes, así mismo, los empleados deben sentir que su amabilidad da lugar a una mejor impresión en los clientes, para lograr esto se debe hacer un taller de sensibilización que integre los objetivos de los empleados junto con los de la empresa para que este a la hora de mostrar sus valores estos sean acordes con los de la empresa, este taller de sensibilización también dará lugar a que los empleados sientan como propia la empresa y así mismo cuando un cliente solicite información este sea correspondido de la mejor manera y de forma eficiente.

La empresa esta comprometida a hacer un seguimiento a sus entregas, a hacer las entregas correctas de orden de pedido y las entregas de los mismos y en el momento no lo esta cumpliendo por lo que estos procesos deben llevarse a cabo para que el cliente sienta la compañía de la empresa luego de realizar la compra así como también la seriedad y cumplimiento que manifiestan tener a la hora de ofrecer sus productos.

Como ultima medida es importante que Martmore tenga dentro de su estrategia la de informar masivamente a sus clientes sobre nuevos productos y promociones que se vayan presentando ya que los clientes consideran que no se les mantiene informados y que pierden la oportunidad de poder dar a conocer su opinión a la empresa sobre los productos y con esto no suplen las necesidades que ellos tienen en determinados momentos.

5.13 Análisis de elementos de servicio al cliente

La interacción con el cliente para Martmore es un punto fundamental para que este pueda conocer el producto y hacerse fiel a este. Así mismo, la atención personalizada, la calidad del producto, y el cumplimiento de las condiciones ofrecidas por la empresa hacen que el cliente genere una mejor relación con la empresa sintiéndose representado por esta.

- **Calidad del producto**

Nuestro Producto, carnes frías y embutidos, debe representar lo que el cliente quiere consumir y si el producto satisface sus necesidades. Para esto Martmore tiene una política de calidad que dice: “Asegurar la calidad de nuestros productos, por medio del mejoramiento continuo de los procesos, el servicio enfocado en el cliente y el compromiso de toda la organización, enmarcados en la normatividad nacional” , siendo así la empresa tiene la seguridad de darle a sus clientes lo que ellos esperan y necesitan.

- **Calidad de atención del personal**

La calidad de atención del personal en Martmore tiene varios lugares a tener en cuenta, tales como: punto de venta de fábrica, contacto telefónico y atención prestada por miembros de la planta.

En un primer punto se debe tener en cuenta que las personas que se encuentran en el punto de venta y/ o despachando pedidos deben tener conocimiento del producto que se esta vendiendo y entregando para que el cliente al tener alguna pregunta pueda ser resuelta en el mismo momento. Así mismo, la calidad de la atención vía telefónica debe ser excelente y debe corresponder al área indicada, y en donde pueda darse solución a las inquietudes que se le generan al cliente siendo esta la mejor manera de dar

solución a sus problemas. Por ultimo, la atención que deben prestar los miembros de la planta hacia el cliente que visita la empresa debe darla mejor impresión y con esto es que el empleado también este informado a cerca de la empresa, ya que cualquier cliente puede preguntar los empleados y estos siempre deben saber lo que ocurre al interior de la empresa.

- Calidad de las condiciones

Las instalaciones son la imagen de Martmore hacia el cliente, son vistas como el lugar en donde se crean los productos que dan satisfacción al cliente y debido a esto se deben tener bajo las normas de salubridad y de calidad que se requieren.

La percepción del ambiente donde se fabrican los productos es muy importante para el cliente que conoce la planta ya que de primera mano puede conocer y ver como es la producción y así mismo confiar más en el producto que esta comprando.

El estado de las instalaciones son las que muestran si Martmore posee la planta y es la empresa que realmente cumple con las expectativas del cliente a la hora de hacer sus pedidos a la empresa.

5.14 Como alcanzar la excelencia en el servicio al cliente

Table 5: excelencia en el servicio

	Ciclo del servicio	Momentos de verdad	Acitud del empleado	Aspectos administrativos
1	contacto clientes	empatia con el cliente	Amabilidad	capacitación del personal
		Oportunidad de contacto	actitud de servicio	bases de datos de clientes
		nivel de interés	buenas relaciones interpersonales y comunicación	comunicación entre areas
		nivel de confianza		

2	cita de presentación	horario	convicción	actividades a desarrollar
3	Presentación Martmore	puntualidad	responsabilidad	calidad de la información
		satisfacción de necesidades	expresión corporal	ayudas de venta (brochures)
		expectativas cubiertas	presentación personal	Flujo de información correcto.
		información detallada	seguridad	
		dominio de la información	apoyo con muestras de producto	
4	cierre negocio	formas de pago	poder de negociacion	empoderamiento
		precios	seguridad	toma de decisiones
		confianza		
5	realización pedido	se debe seguir el acuerdo que se ha hecho y mantener las condiciones	amabilidad	apoyo de la infraestructura para el cumplimiento de los pedidos
		manejo adecuado de la información		
6	confirmación pedido	revisión de lo establecido anteriormente	amabilidad	procesos para dar lugar a una entrega exacta
			exactitud en la toma de la información	
7	revisión entrega	chequear que el pedido sea exactamente lo que solcito el cliente	manejo adecuado del producto	procesos para que la manipulación del producto sea excelente
			capacidad de empacar bien los productos para la entrega	
8	entrega pedido	cumplimiento de lo ofrecido	Agilidad	flujo de procesos que permitan la entrega rápida
			Justo a tiempo	
9	proceso post venta	el cliente debe saber lo importante que es para Martmore	amabilidad	brindar condiciones para que surta el efecto deseado
			actitud de servicio	dar lugar a condiciones adicionales para poder llevar a cabo el proceso
			receptivo	
			confidencialidad	

Fuente. Del autor

5.15 Análisis de ciclo de servicio y recomendaciones

1. Contacto con clientes: el contacto con clientes se ha hecho por procesos de licitación y vendedores que a su vez son quienes entregan los pedidos. Las debilidades están en que no hay una estrategia de ventas y una buena comunicación entre áreas para dar lugar a mejores resultados.

Recomendación: trabajar en la comunicación entre áreas y que los vendedores sean personas capacitadas para tal trabajo ya que quienes entregan los pedidos tienen roles diferentes dentro de la organización.

2. Cita de presentación: la cita de presentación depende de la gerencia o del gerente comercial, son ellos quienes poseen la información para poder llevar las propuestas a las licitaciones, así mismo, las debilidades en este proceso es que son muy pocas personas las que están en capacidad de asistir a una licitación.

Recomendación: Se recomienda dar mayor información a los vendedores para que ellos en otras ocasiones puedan ser quienes representen a la empresa.

3. Presentación Martmore: el fin primordial es vender los productos que ofrece Martmore a sus clientes y demostrar que con las políticas de calidad y precio es posible entablar buenos acuerdos en donde las partes salgan beneficiadas.

Recomendación: la información debe ser concreta y precisa para lograr la confianza del cliente.

4. Cierre negocio: las políticas de Martmore se basan en la confianza y cumplimiento de lo que el cliente requiere, así mismo, es necesario cumplir con las condiciones previstas cuando se hacen los pedidos, la debilidad en este proceso esta en el empoderamiento de los vendedores,

debido a que si la gerencia no aprueba no es posible llevar a cabo negocios.

Recomendación: permitir a los empleados tomar decisiones y así mismo estos podrán dar mejores resultados dirigidos hacia los objetivos de Martmore

5. Realización del pedido: en esta etapa es importante mantener las condiciones que se establecieron al cerrar el negocio, así mismo se debe tener cuidado con la información y ser amable, la debilidad en este proceso es que el apoyo de la infraestructura de la empresa debe ser mayor al que se tiene para dar cumplimiento a lo ofrecido a los clientes.

6. Confirmación pedido: en este proceso se hace importante tener claridad en las condiciones establecidas y dar todo lo que el proceso requiera para que el cliente reciba su producto justo a tiempo.

7. Revisión entrega: el pedido debe revisarse para corroborar que se este enviado lo que el cliente solicitó, así mismo, se debe tener un cuidado específico en la manipulación de los productos

Recomendación: la empresa debe mejorar los procesos en cuanto a mantener capacitados a los empleados que tienen contacto con el producto.

8. Entrega pedido: agilidad y justo a tiempo, así como cumplimiento de lo pactado, la empresa debe disponer de sus esfuerzos siempre para dar cumplimiento a las condiciones

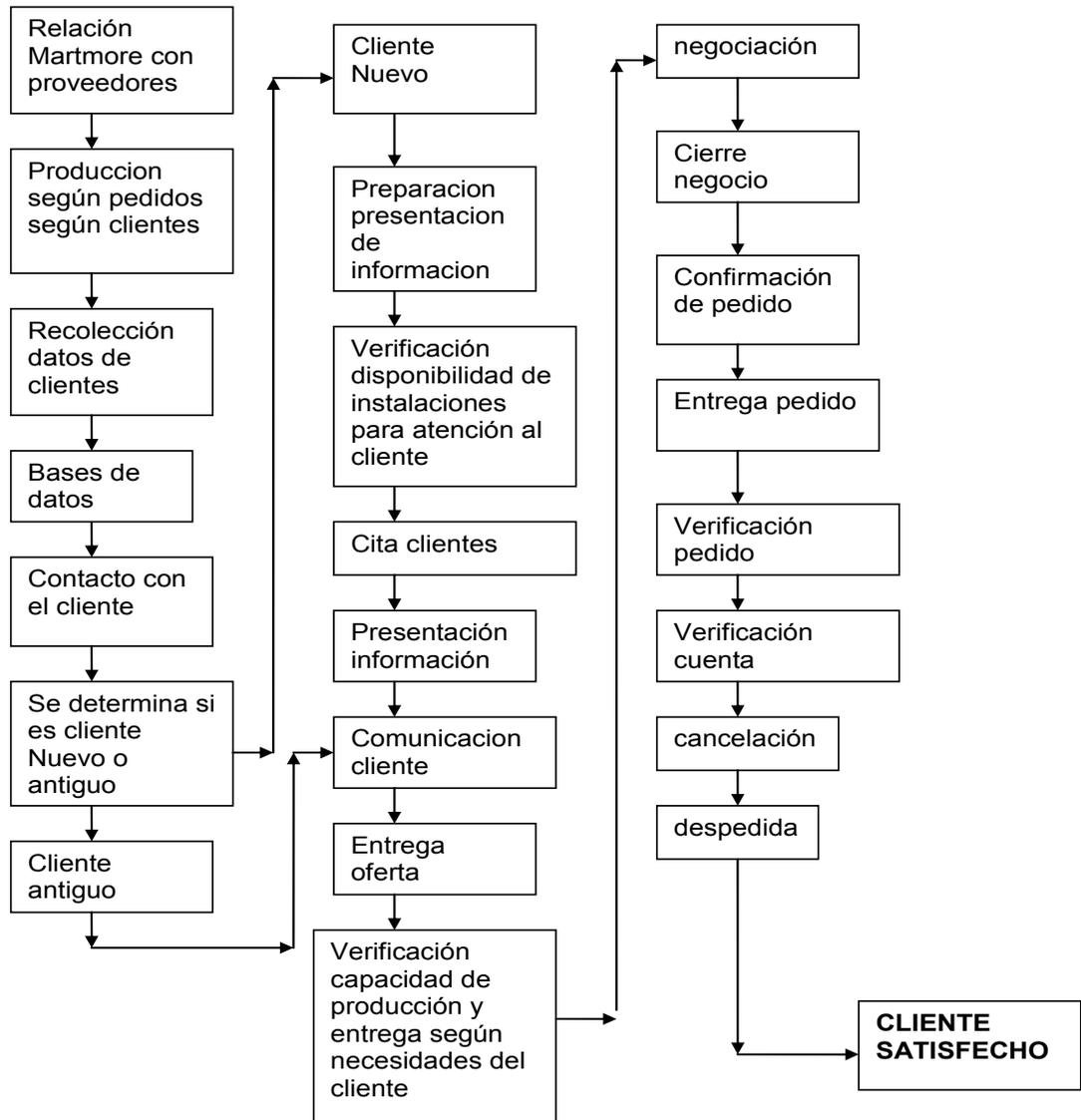
9. Proceso Post venta: el cliente debe saber que es muy importante para Martmore.

Recomendación: la empresa debe comprometerse a generar los procesos adecuados para dar seguimiento al cliente y que las estrategias surtan efecto.

5.16 RUTA DEL CLIENTE SATISFECHO

Existen procesos que generan satisfacción o insatisfacción al cliente, por esto es necesario identificarlos y relacionarlos para poder establecer los procesos que dan lugar al cliente satisfecho.

Figure 4 Ruta del cliente satisfecho



Fuente. Del autor

Esta ruta del cliente muestra en que momentos del funcionamiento de la empresa el cliente tiene una relación directa, de esta manera se puede ver que la empresa depende totalmente de los clientes y del trato que a ellos se les da en esos momentos en los que ellos son claves, así mismo se debe tener en cuenta que estos momentos claves son los que mas cuentan para el cliente a la hora de ver el respaldo y la calidad que la empresa quiere demostrar frente a ellos, no solo con un buen producto el cliente queda satisfecho, la satisfacción del cliente depende de unos factores que relacionados entre si dan lugar a que el cliente sienta que hace parte y que puede dar a conocer sus necesidades siendo estas satisfechas por la empresa.

6. ESTRATEGIA GENERAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Conforme a los resultados obtenidos con la encuesta, se requiere establecer actividades y su curso de acción para que con el tiempo se de un adecuado servicio al cliente.

Para que estas actividades den lugar a un mejoramiento continuo de la empresa se requiere que la gerencia este involucrada y que la responsabilidad de cada función de servicio al cliente se cumpla y se de un compromiso con aquellos que van a llevarlas a cabo.

La gerencia debe tomar el liderazgo y así mismo ser quien adopte el pensamiento de servicio al cliente como primera medida para que este pueda ser aplicado al resto de Martmore.

Así mismo, y aprovechando que la calidad es una de las fortalezas de Martmore, continuar por el camino de la misma y no permitir el cambio del producto ya que al cliente le gusta el producto.

Así mismo y con la gerencia al tanto de los cambios y liderándolos, el empleado puede sentirse mucho mas escuchado y activo dentro de la empresa lo que representa una mayor satisfacción dando lugar a que estos sean mas productivos eficientes y responsables.

Al ser los empleados más productivos dentro de la organización, es mucho más fácil hacer que sean más serviciales con los clientes por que han sido más motivados y sienten la diferencia en la empresa, lo que hace que se sientan parte de ella.

El cliente va a sentirse satisfecho con el producto si nota que es el empleado quien se lo brinda de la manera mas amable y con la mejor disposición, así mismo, el valor del servicio incrementara su importancia si los empelados aprenden a manejar diferentes formas de servicio tales como clientes difíciles, contacto telefónico, el cara a cara, etc.

Un cliente satisfecho es un cliente leal, y así mismo es un cliente que sin darse cuenta en la utilización de la estrategia de boca a boca hace que Martmore gane nuevos clientes.

La estrategia esta realmente dirigida a hacer que el empleado se sienta satisfecho y para esto hay que poner en marcha las soluciones a la cultura organizacional, con esto es posible que la productividad aumente y el servicio al cliente sea mucho más eficaz dando resultados óptimos a las mejoras de Martmore.

6.1 Indicadores de momento de verdad

Objetivos de los indicadores de momento de verdad:

- Medir el grado de satisfacción del cliente con el producto
- Evaluar la evolución del servicio prestado al cliente en el tiempo
- Comparar Martmore con otras empresas del sector que se encuentran en la misma situación

6.2 Indicadores de medición del servicio

Martmore debe estar en capacidad de hacer mediciones continuas para poder ver el progreso de la empresa en las diferentes características que quiere

mejorar y así lograr estrategias de mejoramiento continuo. Los indicadores deben reflejar la evolución real de Martmore en cuanto a servicio al cliente y calidad de atención al cliente por parte de los empleados a partir de la cultura corporativa.

6.3 Características de los indicadores

Los indicadores deben tener información confiable para poder garantizar un buen nivel de los resultados, asimismo debe ser fácil de interpretar para que los empleados entiendan los que se esta haciendo en la empresa. Debe ser aplicable en diferentes tiempos para ver la evolución de los objetivos y resultados propuestos, así mismo deben medir lo que se quiere medir.

Los indicadores propuestos son:

- Efectividad en Contactos: citas y llamadas telefónicas atendidas.
- Efectividad en licitaciones ganadas: numero de clientes que aceptan las ofertas de inmediato
- Efectividad en tiempo de respuesta de información de la empresa hacia el cliente
- Nivel de lealtad: números de clientes que compran en Martmore continuamente, licitaciones ganadas año tras año con los mismos clientes
- Efectividad mercadeo: numero de clientes nuevos y clientes antiguos.
- Tiempo de espera: tiempo que gasta el cliente mientras el asesor de servicio lo atiende

6.4 Implementación de los indicadores

- Efectividad en contactos: el propósito de este indicador es poder medir la facilidad de contacto con el cliente, así mismo mide la cantidad de llamadas atendidas por los clientes.

Responsable: servicio al cliente

Herramienta: formato contactos, aquí se registrara la labor de telemarketing.

Medición: número promedio de contactos atendidos por día y solo son contabilizados si son efectivos, es decir, si hacen alguna propuesta para la empresa, o su llamada tiene relación al producto o servicio prestado por Martmore o si hacen pedido.

- Efectividad en licitaciones ganadas: mide la capacidad de los encargados de saber la capacidad de negociación y de confianza, así como la importancia de las ayudas como brochures y muestras del producto.

Responsable: quien asista a las licitaciones, área comercial

Medición: número de licitaciones ganadas / número de licitaciones en que se participó. El resultado se multiplica por 100 y ese es el porcentaje de eficiencia del indicador

- Efectividad en tiempo de respuesta de información de la empresa hacia el cliente: mide el tiempo que tarda la persona encargada en solucionar las inquietudes del cliente que se comunica con la empresa

Encargado: a quien sea dirigida la llamada

Herramienta: respuesta inquietudes

Medición: número promedio de minutos que el telemarketerista atiende las llamadas de los clientes. Se hace una medición del tiempo de todas las llamadas recibidas en un día y se saca un promedio de duración de esas llamadas

- Nivel de lealtad: mide el grado de lealtad de los clientes actuales, así mismo se puede medir el grado de satisfacción percibido por el cliente.

Responsable: servicio al cliente y mercadeo, para saber el numero de clientes que compran de nuevo en la empresa se crean estímulos como tarjetas puntos que se les entregan a los clientes con validez de máximo dos meses en donde por cada 5 compras superiores a determinado valor, la sexta recibe productos gratis. Así se puede saber cuantos clientes en dos meses realizan compras en Martmore y con que frecuencia

Medición: número de clientes que recompraron / número total de clientes en un tiempo determinado (aprox. dos meses)

- Efectividad del mercadeo: medir la aceptación del producto y las promociones que se llevan al mercado por parte de los clientes, se debe realizar siempre que hayan lanzamientos y/o promociones para poder analizar la evolución de la estrategia.

Responsable: mercadeo y servicio al cliente.

Medición: número de clientes nuevos / número de clientes totales, y el resultado se multiplica por 100, así sabemos la efectividad de los lanzamientos para atracción de clientes nuevos.

Tiempo de espera: medir el tiempo que gasta el cliente mientras el asesor de servicio lo atiende para dar solución a sus inquietudes.

Responsable: servicio al cliente

Medición: número promedio de minutos que el cliente espera que el telemercaderista atienda su llamada.. Se hace una medición del tiempo de todas las llamadas recibidas en un día y se saca un promedio de duración de esas llamadas

6.5 Proceso de servicio al cliente

Los directivos son quienes deben liderar el mejoramiento continuo de la empresa y hacer que la calidad de los servicios sea mucho mejor para lograr la satisfacción en el cliente. La gerencia tiene como tarea principal tomar las decisiones y proponer una redefinición de objetivos de cómo se debe llevar a cabo el servicio al cliente según el entorno y los clientes existentes y los venideros.

El proceso de servicio al cliente representa debilidades en cuanto a la información proporcionada al cliente vía telefónica, así mismo el cliente no siente que sea tomado en cuenta para las decisiones de la empresa.

Para la gerencia de Martmore el servicio al cliente es muy importante, así como puede verse en las políticas de la empresa, pero con el paso de los años se ha ido dejando a un lado esta área con el propósito de ser mas productivos y de ser financieramente mas fuertes, olvidando que la empresa vive de los clientes. Así mismo, se propone que la nueva persona a cargo de la cultura organizacional sea quien lidere los cambios en la empresa comenzando por tener una persona que ayude a la parte de información al cliente y seguimiento post venta de los productos, así como información de las nuevas tendencias de Martmore hacia el cliente para que este se sienta identificado y tenido en cuenta por la empresa.

Por otra parte, dentro de los procesos se hace necesario implementar una actualización continua de la base de datos de los clientes nuevos como existentes esto con el fin de cubrir mayor parte del mercado con promociones y lanzamientos que puedan dar lugar al crecimiento de Martmore.

Como ya se hablo anteriormente, es necesario el fortalecimiento de la cultura organizacional, si bien es sabido, el cliente es el fin mas importante de la

compañía, sin los empleados la empresa no podría lograr los objetivos propuestos, lo que quiere decir, que si el empleado se siente con suficiente motivación y buenos cambios en su actividad laboral que muestren que son para su crecimiento laboral y no para su estancamiento, la empresa puede hacer una alianza empleado – cliente que da solo recompensas a Martmore.

6.6 Estrategia de seguimiento

Es importante dar seguimiento a las actividades que se van a realizar para así tener una retroalimentación a la fecha que se requiera y sobretodo lograr los objetivos propuestos. Son tres las actividades principales de las que se desprenden otras tareas pero que son de importancia vital para el mejoramiento continuo de la organización.

- Envío de productos de lanzamiento a los clientes existentes y a aquellos potenciales que se encuentran en el mercado, esto con el fin de hacer notar la importancia que tiene el cliente para Martmore. Así mismo, se quiere saber si el producto tiene o no aceptación entre los consumidores.
- Llamadas telefónicas para seguimiento post venta: esto con el fin de saber si el cliente recibió oportunamente y con exactitud el producto que solicito, y con esto saber si la calidad del producto continua siendo la misma y si el cliente considera que el precio es el adecuado para los productos de Martmore.
- Realización de actividades de integración para los empleados, y creación de zonas de esparcimiento o de tiempos de relajación que den lugar a la motivación de los empleados que no solo buscan oportunidades salariales mas altas sino que también buscan un trabajo en el que no sean vistos como parte de las maquinas sino también como parte de la organización y sean tomados en cuenta para las actividades propias de Martmore.

7. PROPUESTA DE CREACIÓN AREA SERVICIO AL CLIENTE

7.1 Proceso hacia el cliente

Vía telefónica: El proceso comienza cuando la secretaria, quien dentro de sus funciones tiene a cargo el primer contacto con el cliente, se encarga de direccionar al cliente a la persona idónea para que resuelva sus inquietudes. Luego la llamada es transferida y se atiende al cliente y se le resuelven las dudas que tenga.

Punto de venta – Fabrica: El empleado encargado del cliente en un primer momento es el despachador, quien es aquel que se encuentra la mayoría del tiempo alistando los pedidos que se deben distribuir.

Gerencia: después de atender la llamada la secretaria puede disponer, según agenda, de una cita de clientes potenciales con el gerente, quien es quien toma las decisiones finales. Así mismo, es el quien analiza la situación y responde a las necesidades del cliente según la capacidad de la planta para cumplir al cliente según su tamaño.

7.2 Propuesta de nuevos procesos hacia el cliente

Vía telefónica: se debe tener en cuenta que para atender al cliente deben haber personas con una preparación de mercadeo relacional que sepan exactamente como tratar a un cliente y que puedan dar solución con información de primera mano y hacer que este espere en la línea, ya que

eso hace que el cliente se sienta poco correspondido por parte de la empresa y en ocasiones prefiera cambiar de producto.

Puntos de venta – Fábrica: si se tiene un punto de venta directo en la fabrica, debe haber una persona idónea para el cargo de atención al cliente directo, es decir, se debe tener en cuenta que el despachador que es quien atiende, en determinados momentos no puede hacerse cargo de todas las funciones y podría dejar pasar un cliente potencial por no saberle atender. Por esto mismo debe haber una persona a cargo de este punto de venta que pueda dar soporte real e información de primera mano así como trato adecuado al cliente que se toma la molestia de ir hasta el punto de venta para adquirir los productos.

Gerencia: el que el gerente sea quien atienda a sus clientes potenciales y clientes que ya llevan un tiempo, cabe anotar que es importante darle el mismo trato a todos los clientes por que por pequeño o grande que sea debe dársele la misma importancia. Así mismo se deben generar estrategias que hagan que el cliente se sienta satisfecho y especial en la empresa.

7.3 Dirección de servicio al Cliente

Esta área es la única que se genera a partir del pre-diagnostico de Martmore de donde podemos ver como una empresa que depende de sus clientes no esta tratándoles como debe ser. Para que una empresa pueda ser prospera necesita que sus clientes se sientan acogidos y bien representados por la marca, y así mismo lograr mayor participación en el mercado.

El personal que debe buscarse para hacer parte de esta dirección debe tener capacidad de trato al público y conocimiento de la empresa así como del producto para que pueda dar solución a los problemas de los clientes, y no solo esperar a que los clientes llamen por que tiene algún inconveniente sino hacer seguimiento a aquellos clientes que nunca han tenido queja del producto para que ellos se sientan parte de la compañía.

La mejor estrategia que puede hacerse dirigida al cliente viene desde el personal que se tenga para dichos efectos, por eso se hace necesario encontrar las personas mejores capacitadas para este objetivo.

7.4 Objetivo Área Servicio al cliente

Dentro de un marco de actividades establecidas por Martmore, se debe estar en capacidad de hacer seguimiento a todos los clientes de Martmore, para poder saber su nivel de satisfacción y así mismo poder continuar en el mejoramiento continuo de la empresa ayudado por los comentarios de los clientes, ya que este es parte fundamental del crecimiento y de la perdurabilidad de Martmore en el mercado.

7.5 Formalización y estructuración área servicio al cliente

El mejoramiento continuo, la motivación y el buen manejo de los clientes es la base de este objetivo debido a que si bien anteriormente Martmore no vio necesario tener un área que solo tenga como objetivo el cliente, la evolución de los mercados y el dinamismo del mismo, así como la

competencia que día a día es mayor, hace necesaria la creación de esta área.

La función de esta área es básicamente lograr traer a la compañía las inquietudes de los clientes así como sus sugerencias, en donde estos pueden expresarse y seguir siendo representados por la marca.

El área tendría un director de área, una persona que atendería las llamadas de clientes, (call center) y esta misma haría seguimiento de inquietudes y sugerencias. El director de área se encargaría de crear estrategias junto con el gerente general para dar mayor importancia al cliente.

El área debe hacer esfuerzos en los siguientes puntos:

- Seguimiento post – venta
- Análisis de inquietudes y sugerencias del cliente
- Estrategias dirigidas hacia el cliente
- Relaciones públicas
- Venta y oferta de nuevos productos
- Actualización de base de datos de Clientes.

CONCLUSIONES

- Martmore es una empresa con gran proyección a nivel nacional y esto se ve reflejado en el tipo de clientes existentes que tiene, mas sin embargo es importante que Martmore continúe en la búsqueda de la expansión y su mejor estrategia para ganar mas clientes es hacer que los que ya tiene se sientan satisfechos y traigan consigo los nuevos.
- Las estrategias que se implementaron en Martmore son estrategias para el mejoramiento continuo de su cultura organizacional enfocadas al cliente, es decir, que un empleado motivado y productivo da lugar a un mejor servicio y este servicio hace más feliz al cliente.
- Se busco crear estrategias fáciles de implementar y que no interrumpen ni con las políticas de la empresa ni con las funciones regulares de la misma con tal que esto logre un mejoramiento a la empresa en lo que falta y que se mantaza en lo que se considera son fortalezas.
- Encontramos muchas debilidades de donde fue posible crear mejores estrategias, y fortalezas que no se esperaba que Martmore tuviera hacia el cliente como el trato hacia el cliente en el punto de fabrica, esto es debido a que la motivación del empleado es muy baja y se supone que un empleado mal motivado no es capaz de dar una buena imagen de la empresa.
- Martmore es una empresa con muchos años en el mercado y con este estudio y con la paliación de las estrategias que de aquí salieron se espera que no solo mejore continuamente sino que logre la perdurabilidad en el tiempo que tanto busca la gerencia

BIBLIOGRAFIA

Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, Cuatro principios del servicio excepcional al cliente; Norma ; 1996

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; La excelencia en el servicio al cliente: una transformación en la cultura de la organización”. Para la Revista de Acoset. Volumen 4 de 1.999. Edición No. 09, ISSN 0122-706. Julio de 1.999

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; “La excelencia en el servicio al cliente” Revista de la Universidad del Rosario. Volumen 92. Número 584. Julio-Septiembre de 1.999.

Wellington, Patricia; como brindar un servicio integral al cliente, Lo mejor de las estrategias Kaizen; Mc Graw Hill, 1997

La fórmula del servicio excelente Una guía clara, precisa y fácilmente aplicable en una pequeña empresa que puede dar a su organización la ventaja competitiva que necesita para superar a sus competidores y a la gran empresa; Díaz de Santos, 1995

Revista decisión, números 16 y 17

ANEXOS

Formato 1.

Efectividad en contactos

Cliente:

Encargado:

PROCESO

Actualización de datos

Contacto empresa: _____

Teléfono: _____

Celular:

_____ **Regularidad** _____ **de** _____ **pedido:**

CONTROL DEL PROCESO

NUMEROS DE LLAMADAS SIN RESPONDER	DE LLAMADAS ATENDIDAS	LLAMADAS ATENDIDAS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE REVISIÓN

Fecha: _____

Formato 2.

Respuesta inquietudes

Cliente: _____

Encargado: _____

PROCESO

Contacto empresa: _____

Teléfono: _____

Celular:

CONTROL DEL PROCESO

NUMEROS DE LLAMADAS SIN RESPONDER	LLAMADAS ATENDIDAS	SE DIO SOLUCION A INQUIETUDES	TIEMPO EN DAR RESPUESTA	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE REVISIÓN

Fecha: _____