PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO - COLACTEOS

MARGARETH LISETH BOTINA BOTINA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO - COLACTEOS

MARGARETH LISETH BOTINA BOTINA

Trabajo de grado, modalidad pasantía presentado como requisito parcial para optar al titulo de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo

Asesor:
MARIO FERNANDO ARCOS ROSAS
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, Esp. Gerencia de Mercadeo, Esp. Gerencia de Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1º de acuerdo Nº 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

_____
_____
_____
_____
_____

_____
Esp. IVAN MARTINEZ

_____
Esp. DIEGO DE LA ROSA

San Juan de Pasto, septiembre de 2011.

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo y logro en mi vida a mis padres Luis Bernardo Botina y Marta Botina que han apoyado de manera incondicional todos mis proyectos. De igual manera le dedico mi trabajo a mi hermana Dayana Gabriela Botina quien representa alguien muy importante en mi vida. Así mismo a una persona que quiero como a una segunda madre, mi tía Ayda Margoth Botina que siempre ha confiado en mi y me a brindado su amor y apoyo en todo momento.

También dedico este logro a un hombre muy especial que ha confiado en mí y en mis capacidades, José Gabriel Escandón.

Finalmente dedico este logro a mis compañeros del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo quienes se satisfacen con los logros y metas cumplidas por el grupo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por darme la fuerza y la voluntad para poder alcanzar este logro para mi vida ya que esto marca la continuidad de muchos triunfos y éxitos. De igual manera agradezco a mis padres y a mi hermana por su incondicional apoyo durante estos años de universidad y por guiarme por medio de su ejemplo por el camino mas apropiado para lograr mis metas y objetivos, por compartir mis alegrías y preocupaciones en la larga trayectoria estudiantil.

Al programa de Comercio Internacional y Mercadeo muchas gracias puesto que por medio de los profesores quienes me entregaron los conocimientos más apropiados para ser una profesional idónea y especialmente a mi asesor Mario Fernando Arcos.

A mi gran amiga Maritza Castillo quien a lo largo de este camino me ayudo, guio y acompaño en los buenos y malos momentos.

También a mi novio José Gabriel Escandón por estar presente en los últimos y cruciales momentos de este proyecto.

Finalmente mis agradecimientos a COLACTEOS ya que fue la empresa que me permitió la realización de este proyecto.

RESUMEN

El presente informe de pasantía trata acerca del trabajo realizado en la Cooperativa de Productos Lácteos COLACTEOS LTDA basado en el servicio al cliente que maneja la empresa. Se realizo un diagnostico acerca de la situación actual de esa sección y posteriormente se inicio una serie de actividades encaminadas a la realización de una propuesta con el fin de mejorar el elemento de mercadeo tan importante como lo es servicio al cliente.

Dentro de los objetivos a desarrollar se encuentran inicialmente la realización de un diagnostico de la sección de servicio al cliente, estudio de satisfacción de clientes y consumidores de COLACTEOS LTDA tanto a nivel regional como nacional y de los puntos de venta, el diseño de estrategias de mejoramiento para servicio al cliente y finalmente se formuló un plan de acción para la estructuración de la unidad servicio al cliente de la Cooperativa de Productos Lácteos; dicho plan de acción tuvo como finalidad llevar a cabo estrategias a nivel corporativo, financiero, logístico y de mercadeo que conllevaran a que la reestructuración de la unidad sea eficaz.

Sin embargo; es decisión de COLACTEOS LTDA adoptar o no las estrategias y el plan de acción que se plantea ya que debe tener en cuenta que al implementar dichas actividades y estrategias es importante la inversión tiempo, recurso económico y de un capital humano para la realización, financiación y eficacia de la propuesta.

ABSTRACT

This report‘s internship is about the work in the Cooperativa de Productos Lácteos COLACTEOS LTDA based customer service currently manages the company. We performed a diagnostic on the current status of that section and then began a series of activities aimed at making a proposal to improve the marketing element is as important as customer service.

Among the objectives are initially developing the performance of a diagnostic section of customer service, customer satisfaction survey and consumers COLACTEOS LTDA both regionally and nationally and retail outlets, design strategies improving customer service and finally formulate an action plan for the structuring of unity customer service from the Cooperative Dairy, the action plan will aim to implement strategies at the corporate, financial, logistical and marketing that lead to that the restructuring of the section to be effective.

However, it is COLACTEOS LTDA decision whether or not to adopt the strategies and action plan which arises because it must be noted that by implementing these activities and strategies is important to invest time, economic resources and human capital for implementation, financing and effectiveness of the proposal.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN 20
1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PROYECTO 21
1.1. TEMA. 21
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 21
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 22
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 22
1.5 OBJETIVOS 22
1.5.1 Objetivo general. 22
1.5.2. Objetivos específicos 22
1.6. JUSTIFICACIÓN 23
1.7 MARCO DE REFERENCIA 23
1.7.1 Glosario. 23
1.7.2 Marco espacial. 25
1.7.3 Marco temporal 25
1.7.4 Marco legal. 25
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO 26
1.8.1 Línea de investigación. 26
1.8.2 Tipo de estudio. 26
1.8.3 Métodos de investigación. 27
1.8.4 Fuentes e instrumentos de recolección de información: 27
1.8.5 Población y muestra. 27
1.8.6 Procesamiento de datos. 29
1.8.7 Tipo de información. 29
1.8.8 Diseño de la encuesta. 30
2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE DE 32
COLACTEOS 32
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR 32

2.1.1 Volumen de comercialización oferta – demanda. 35
2.1.2 Comportamiento del servicio al cliente en COLACTEOS. 39
2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN FUNCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE..... 40
2.3 RELACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE CON LAS ÁREAS FUNCIONALES DE COLACTEOS. 41
2.4 MATRIZ DOFA 42
3. ESTUDIO DEL MERCADO 48
3.1. ANALISIS DEL MERCADO 48
3.2 PERFIL DEL CLIENTE 50
3.2.1 Lugar y forma de compra y venta. 50
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. 51
3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES 53
3.4.1 Portafolio de productos. 53
3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. 60
3.5.1 Resultados de la encuesta aplicada en los puntos de Venta de COLACTEOS de las ciudades de Tuquerres, Pupiales y Guachucal. 61
3.5.2 Resultados de la encuesta aplicada en los puntos de venta de COLACTEOS de la ciudad de Pasto 78
3.5.3 A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los clientes de las cinco regionales COLACTEOS. 95
3.5.4 Síntesis de debilidades: 112
4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS 114
4.1 ESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE 114
4.1.1. Objetivo General de la Unidad 114
4.1.2 Funciones de la Unidad de Servicio al Cliente. 114
4.1.3 Perfil del talento humano 116
4.1.4 Presupuesto. 117
4.2 SEGMENTOS DE MERCADO 118
4.3 MATRIZ DE ANSOFF 119

4.4 RELACIÓN CON LAS 4 P (PRECIO, PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y PLAZA) 122
4.5 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA CADA AREA 123
4.5.1 Estrategias a nivel corporativo. 124
4.5.2 Estrategias a nivel de mercadeo. 127
4.5.3 Estrategias a nivel financiero. 129
4.5.4 Estrategias a nivel de logística. 129
5. PLAN DE ACCION 131
5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN 131
5.2 METODOLOGÍA DEL PLAN DE ACCIÓN 131
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 140
7. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACION 141
8. CONCLUSIONES 142
9. RECOMENDACIONES 144
BIBLIOGRAFIA 145
NETGRAFIA 146
ANEXOS 147

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Participación de las ventas por regional año 2009 36
Gráfica 2. Comportamiento de las exportaciones 38
Gráfica 3. Tiempo de consumo de los productos de COLACTEOS. 61
Gráfica 4. Frecuencia del consumo de los productos de COLACTEOS. 62
Gráfica 5. Grado de satisfacción de los clientes con los productos de COLACTEOS 62
Gráfica 6. Calificación de los Quesos maduros (Holandés, Parmesano, Comino, Holstein, Gratinado) 63
Gráfica 7. Calificación del los quesos semimaduros (sanduchero, doble crema) 64
Gráfica 8. Calificación de los quesos frescos ..... (Mozarella, Campesino, Casero, Cuajada, Crema para untar, Papialpa, Requesón, Quesillo) 64
Gráfica 9. Calificación de la leche entera 65
Gráfica 10. Calificación de la leche semidescremada 66
Gráfica 11. Calificación de la leche deslactosada 66
Gráfica 12. Calificación de la leche UHT 67
Gráfica 13. Calificación del Yogurt 68
Gráfica 14. Calificación del Kumis 68
Gráfica 15. Calificación Yogurt con cereal. 69
Gráfica 16. Calificación de la bebida láctea Yoggus 69
Gráfica 17. Calificación del arequipe 70
Gráfica 18. Calificación de la crema de leche 71
Gráfica 19. Calificación de la mantequilla 71
Gráfica 20. Grado de importancia de la calidad del producto al realizar una compra de productos lácteos. 72
Gráfica 21. Grado de importancia del reconocimiento de la marca al realizar una compra de productos lácteos. 73

Gráfica 22. Grado de importancia del precio al realizar una compra de productos lácteos. 73
Gráfica 23. Grado de importancia de la experiencia de compra de los productos lácteos. 74
Gráfica 24. Grado de importancia de la experiencia de consumo de los productos lácteos. 75
Gráfica 25. Grado de satisfacción con respecto al servicio y la atención al cliente del punto de venta. 75
Gráfica 26. Evaluación de las instalaciones y estructura física de los puntos de venta. 76
Gráfica 27. Evaluación de la manipulación de los productos. 76
Gráfica 28. Intención de volver a visitar el punto de venta 77
Gráfica 29. Evaluación de la recomendación de los clientes a otras personas que visiten el punto de venta. 78
Gráfica 30. Tiempo de consumo de los productos de COLACTEOS. 78
Gráfica 31. Frecuencia del consumo de los productos de COLACTEOS. 79
Gráfica 32. Grado de satisfacción de los clientes con los productos de COLACTEOS 80
Gráfica 33. Quesos maduros (holandés, Parmesano, Comino, Holstein, Gratinado) 80
Gráfica 34. Calificación de los Quesos semimaduros (sanduchero y doble crema) 81
Gráfica 35. Calificación de quesos frescos (Mozarella, Campesino, Casero, Cuajada, Crema para untar, Papialpa, Requesón, Quesillo) 82
Gráfica 36. Calificación de la leche entera 82
Gráfica 37. Calificación de la leche semidescremada 83
Gráfica 38. Calificación de la leche deslactosada 84
Gráfica 39. Calificación de la leche UHT 84
Gráfica 40. Calificación del yogurt 85
Gráfica 41. Calificación del kumis 86

Gráfica 42. Calificación del yogurt con cereal 86
Gráfica 43. Calificación de la bebida láctea Yoggus 87
Gráfica 44. Calificación del arequipe..... 88
Gráfica 46. Calificación de la mantequilla 89
Gráfica 47. Grado de importancia de la calidad del producto al realizar una compra de productos lácteos..... 90
Gráfica 48. Grado de importancia del reconocimiento de la marca del producto al realizar una compra de productos lácteos. 90
Gráfica 49. Grado de importancia del precio del producto al realizar una compra de productos lácteos..... 91
Gráfica 50. Grado de importancia de la experiencia de compra de los productos lácteos. 91
Gráfica 51. Grado de importancia de la experiencia de consumo de los productos lácteos. 92
Gráfica 52. Grado de satisfacción con respecto al servicio y la atención al cliente del punto de venta. 92
Gráfica 53. Evaluación de las instalaciones y estructura física del punto de los puntos de venta. 93
Gráfica 54. Evaluación de la manipulación de los productos 94
Gráfica 55. Intención de volver a visitar el punto de venta..... 94
Gráfica 56. Evaluación de la Recomendación de los clientes a otras personas que visiten el punto de venta. 95
Gráfica 57. Tiempo de compra de los productos de COLACTEOS 96
Gráfica 58. Frecuencia de compra los productos COLACTEOS..... 96
Gráfica 59. Grado de satisfacción general de los clientes con los productos de COLACTEOS 97
Gráfica 60. Justifique la respuesta anterior con alguna de las siguientes opciones. 98
Gráfica 61. Calificación de los Quesos maduros (Holandés, Parmesano, Comino, Holstein, Gratinado)..... 98

Gráfica 62. Calificación de los Quesos semimaduros (doble crema y sanduchero)..... 99
Gráfica 63. Calificación de los quesos frescos: (Mozarella, Campesino, Casero, Cuajada, Crema para untar, Papialpa, Requesón, Quesillo)..... 100
Gráfica 64. Calificación de la leche entera..... 100
Gráfica 65. Calificación de la leche semidescremada..... 101
Gráfica 66. Calificación de la leche deslactosada..... 102
Gráfica 67. Calificación de la leche UHT..... 102
Gráfica 68. Calificación del yogur..... 103
Gráfica 69. Calificación del kumis..... 103
Gráfica 70. Calificación del yogurt con cereal..... 104
Gráfica 71. Calificación de la bebida láctea Yoggus..... 104
Gráfica 72. Calificación del arequipe..... 105
Gráfica 73. Calificación de la crema de leche..... 106
Gráfica 74. Calificación de la mantequilla..... 106
Gráfica 75. Grado de importancia de la calidad del producto al realizar una compra de productos lácteos..... 107
Gráfica 76. Grado de importancia del reconocimiento de la marca del producto al realizar una compra de productos lácteos..... 107
Gráfica 77. Grado de importancia del precio del producto al realizar una compra de productos lácteos..... 108
Gráfica 78. Grado de importancia de la experiencia de compra de productos lácteos..... 108
Gráfica 79. Medio de contacto utilizado por los clientes para comunicarse con la empresa..... 109
Gráfica 80. Grado de satisfacción de los clientes con respecto a la atención por parte del personal de COLACTEOS..... 110
Gráfica 81. Calificación de los clientes del grado de respuesta por parte del personal de COLACTEOS..... 111
Gráfica 82. Continuara comprando los productos de COLACTEOS..... 111

Gráfica 83. Evaluación de la Recomendación de los clientes a otras personas para que compren los productos de COLACTEOS 112

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Organigrama de la Unidad de Servicio al Cliente: se han establecido unas jerarquías para el proceso y el desarrollo de la unidad. 117
Figura 2. Mapa de procesos COLACTEOS..... 125
Figura 3. Canal directo A..... 126
Figura 4. Canal directo B..... 126
Figura 5. Canal directo C 127
Figura 6. Organigrama de la logística COLACTEOS 130

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Número de encuestas según ventas del 2009 en los puntos de ventas. 28
Tabla 2. Número de encuestas según ventas del 2009 de las regionales. 29
Tabla 3. Ventas comparativas de los años 2008 y 2009. 36
Tabla 4. Ejecución en ventas de los productos por unidades 37
Tabla 5. Matriz DOFA..... 43
Tabla 6. Portafolio de productos de COLACTEOS..... 54
Tabla 7. Clasificación de los productos por segmento 119
Tabla 8. Matriz de Ansoff 121
Tabla 9. Atributos de los productos 122
Tabla 10. Estrategias área comercial 132
Tabla 11. Estrategias área financiera..... 135
Tabla 12. Estrategias área corporativa..... 136
Tabla 13. Estrategias Área Logística..... 138

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Mapa de procesos..... 148
Anexo 2. Formato de la encuesta dirigida a los clientes a nivel nacional y regional de COLACTEOS..... 149
Anexo 3. Formato de la encuesta dirigida a los clientes de los puntos de venta de la ciudad de Pasto y las ciudades Tuquerres, Pupiales y Guachucal. 154
Anexo 4. Formato de PQR‘S 159

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizo al servicio al cliente en la Cooperativa de productos lácteos de Nariño -COLACTEOS ya que es de vital importancia para el desarrollo de las empresas contar con un buen desempeño dentro de este componente tan importante como lo es el servicio al cliente. Este proyecto tuvo como objetivo principal la creación de la Unidad de Servicio al Cliente de COLACTEOS para mejorar las relaciones cliente – empresa y que de esta manera puedan considerarse y darse soluciona todo tipo de inquietudes que los clientes tienen con respecto a la empresa y sus productos. Para la conformación de dicha Unidad se hace necesario también la creación un manual propio de la unidad que sustente y justifique cada una de sus actividades.

Se contempló como uno de los objetivos realizar un diagnostico del servicio al cliente de COLACTEOS e identificar las falencias que se presentan y aspectos que debían ser reforzados o modificados. De igual manera se realizó un adecuado estudio a los clientes que compran y consumen los productos de COLACTEOS y su relación con el servicio y la atención al cliente que brinda la cooperativa, se llevo a cabo una segmentación del mercado que manejaba la empresa para con base en ellos, proponer estrategias y actividades de mejoramiento. Por medio de una encuesta se conoció el nivel de satisfacción de los clientes, esta información fue analizada y utilizada para diseñar y proponer algunas estrategias y acciones correctivas para el optimo funcionamiento del proceso de servicio al cliente. Se reviso el sistema de PQRS (peticiones, quejas, reconocimientos y sugerencias) que maneja la cooperativa, de esta manera se conoció el comportamiento de este proceso; esto con el fin de corregir o sugerir acciones que permitan su mejor funcionamiento.

Se propuso un plan de acción que contenga diversas actividades de mercadeo, promoción, publicidad, a nivel corporativo y financiero que al llevarse a cabo reflejaran una mayor participación en el mercado, y un mejor ambiente laboral en el que se desenvuelvan todos sus colaboradores lo cual los incentive a desempeñar de manera más eficaz sus actividades laborales.

En este sentido la “Propuesta para la estructuración de la Unidad Servicio al Cliente en la cooperativa de productos lácteos de Nariño – COLACTEOS” contiene diferentes conceptos y teorías relacionados con el mercadeo, los cuales en este caso pueden ser aplicados hacia el servicio al cliente y su optimización como proceso fundamental y vital para todas las empresas y en especial para COLACTEOS.

1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PROYECTO

1.1. TEMA.

Servicio al cliente

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, todo sector empresarial se ha preocupado por desarrollar estrategias de mercadeo en pro a la satisfacción de los clientes, uno de los componentes de vital importancia para el funcionamiento de toda empresa es el servicio al cliente, su fin se enmarca en optimizar todos los procesos que llevan un producto o servicio al cliente final.

La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño – COLACTEOS, en su estructura organizacional tiene la sección de servicio al cliente que centra su función en la recepción de PQRS peticiones, quejas, reconocimientos y sugerencias; la recolección consiste en que los clientes llenan un formato exponiendo el problema con el producto o servicio. En consecuencia, la sección presenta carencias organizacionales y estructurales evidenciadas en un deficiente y simple sistema de recepción de quejas y reclamos, el cual, no realiza una eficiente medición, control, evaluación y seguimiento de variables como la satisfacción, deseos y necesidades de los clientes.

Dicha situación ha generado que la sección de servicio al cliente de COLACTEOS no brinde respuestas oportunas a las inconformidades o quejas de los clientes, de continuar esta situación la empresa se enfrenta al desencadenamiento de problemas como por ejemplo la disminución de la demanda y la baja competitividad empresarial, por tal motivo, los directivos de la empresa consientes de esta problemática y de su importancia en la competitividad empresarial del sector lácteo analizaron la necesidad de realizar procesos para el mejoramiento de sus áreas funcionales, por medio de la aplicación de la Norma ISO 9001, la cual da una mayor importancia a la formulación y aplicación de modelos y estrategias comerciales y de mercadeo para el fortalecimiento a la sección del servicio al cliente en las empresas.

Sobre la base de esta consideración se formulo la estructuración de la unidad de servicio al cliente de COLACTEOS como un sistema integral que permitiera mayor sinergia y acercamiento a los clientes con la empresa, en otras palabras, una sección que centrara sus esfuerzos a actividades que resultaran clave para responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos debe contener la propuesta para la estructuración de la Unidad de Servicio al Cliente de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño - COLACTEOS?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los aspectos internos y externos que afectan el servicio al cliente?

- ¿Qué características son necesarias para evaluar el grado de satisfacción de los clientes?

- ¿Cuál es el plan de acción necesario para operacionalizar las variables que conduzcan al mejoramiento del área de servicio al cliente?

- ¿Qué estrategias de mejoramiento se deben diseñar para contribuir a la unidad de servicio al cliente?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Diseñar una propuesta para la estructuración de la Unidad de Servicio al Cliente en La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño – COLACTEOS.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico y análisis del servicio al cliente de COLACTEOS.

- Realizar un estudio de mercado

- Medir el grado de satisfacción de los clientes (encuestas).

- Diseñar estrategias para la unidad de servicio al cliente.

- Formular un plan de acción para la unidad servicio el cliente.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Actualmente, las organizaciones persiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes en calidad del producto o eficiencia del servicio, es por ello que el servicio al cliente es una de las herramientas más usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible.

Cabe reconocer, que COLACTEOS es una empresa que goza de un nivel positivo de crecimiento y desarrollo económico en el sector lácteo, debido que ha sido acreedora de varios reconocimientos a nivel internacional por la calidad de sus productos, así mismo es una empresa generadora de empleo en el departamento de Nariño. Si bien, sus fortalezas internas y externas son destacables, la dirección de COLACTEOS analiza la necesidad de reestructurar la sección de servicio al cliente sustentado en la norma NTC 9001, donde la calidad del cliente se asume como estrategia o herramienta competitiva de crecimiento empresarial.

Los clientes de COLACTEOS manifestaron que están satisfechos con el servicio y atención al cliente que la empresa brinda; sin embargo el diseño de una propuesta para la creación de la unidad de servicio al cliente de COLACTEOS se desarrolla por la necesidad de insertar un modelo de calidad en atención al cliente, como un proceso encaminado en la consecución de estrategias para ser competitivos, es decir que la marca sea sinónimo de responsabilidad y compromiso con los clientes, puesto que permitirá diferenciarse de otras empresas del mismo sector con actividades que generen respuestas oportunas y prácticas a los clientes de los productos y servicios que la cooperativa ofrece.

En consecuencia, el conjunto de estrategias que se desarrollaron van encaminadas al mejoramiento del servicio al cliente, esto beneficiara directamente a la empresa, reflejado en el incremento en ventas, pedidos de los diferentes productos y adquisición de nuevos clientes, entre otros.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Glosario. A continuación se presentan conceptos que se relacionaron con el tema de investigación.

- Servicio al cliente. Es el conjunto de actividades intangibles que permiten la interrelación del cliente y los vendedores de la empresa. Se utilizan estrategias de mercadeo y comerciales con el fin de satisfacer una necesidad o deseo.

Toda empresa tiene como objetivos utilizar estrategias en pro a la satisfacción del cliente. COLACTEOS necesitó una reestructuración en la sección de servicio al cliente, puesto que su funcionamiento no tiene la importancia que requiere para

satisfacer las necesidades de sus clientes, que conlleven al crecimiento de la empresa.

- Satisfacción del Cliente. Es uno de los objetivos principales para toda empresa y áreas funcionales, esto permite que los productos y servicios que se ofrecen tengan incremento en su demanda que lleva al crecimiento y desarrollo económico de una organización.

- Competitividad empresarial. Significa aprovechar las ventajas comparativas de la empresa, para alcanzar y sostener determinada posición privilegiada en el mercado.

Esta ventaja comparativa es la que diferencia a una empresas de las demás del mismo sector por las capacidades y cualidades que esta posee lo cual genera la obtención de mayores rendimientos a diferencia de sus competidores.

COLACTEOS es una empresa muy competitiva a nivel regional, tiene amplias posibilidades de tener la misma condición a nivel nacional ya que su ventaja comparativa radica en que sus procesos de producción son óptimos y esto da como resultado productos de excelente calidad que son diferenciados frente a otros del mismo tipo.

- Fidelización de Clientes. Es la estrategia de mercadeo donde los compradores y consumidores de un producto o servicio se convierten en clientes frecuentes porque están satisfechos con los atributos y características de los productos. La satisfacción generada por los productos o servicios percibida por los clientes conduce a que recomienden los productos a otras personas – lo que se conoce con el nombre de publicidad persona a persona, estrategia gratuita para la empresa.

En el caso de COLACTEOS los clientes son fieles a la marca y los productos destacando su calidad y larga trayectoria en el mercado regional, sin embargo al no manejar un apropiado proceso de servicio al cliente se puede correr el riesgo de perder a los clientes actuales.

PQRS: abreviación de peticiones, quejas, reconocimientos y sugerencias que en términos de mercadeo consiste en la recepción de estos factores determinantes para una empresa en un formato que permita hacer su descripción.

El formato de PQRS que maneja COLACTEOS permite hacer una descripción de la misma para dar una solución o respuesta con la cual el cliente este satisfecho.

Calidad del servicio. Es la capacidad de satisfacer las necesidades y deseos que el cliente aspira a cubrir con el producto o servicio que le ofrecen. En términos más simples complacer al cliente.

1.7.2 Marco espacial. La investigación se realizó a los clientes de la base de datos que tiene COLACTEOS a nivel nacional y regional.

Además, se trabajo en las ciudades de Pasto, Guachucal, Tuquerres y Pupiales para realizar el estudio de satisfacción a los clientes que visitan los puntos de venta localizados en estas ciudades.

1.7.3 Marco temporal. La investigación se realizó a partir del 9 de septiembre de 2009 hasta el 9 de marzo de 2010; tiempo en el cual se desarrollaron los objetivos propuestos.

1.7.4 Marco legal. Como normatividad y legislación relacionada con el servicio al cliente encontramos la norma ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad”, esta norma internacional especifica los requisitos para implementar un sistema de gestión de la calidad. Una organización demuestra su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente y la aplicación de normas. Cabe destacar que cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

- Sistema de gestión de calidad. La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En consecuencia, la alta dirección de COLACTEOS tiene un compromiso para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, por tanto ha establecido comunicación con todas las áreas organizacionales para establecer objetivos de calidad, asegurándose de la disponibilidad de recursos físicos y económicos, además del control y evaluación permanente.

La investigación aplico la Norma ISO 9001 2000 enfocada al cliente, donde la alta dirección de COLACTEOS se aseguro que los requisitos del cliente se determinen y se cumplen con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente.

En este sentido, en el transcurso de la investigación se identificaron los requisitos relacionados con el producto y por medio del análisis de datos de las encuestas dirigidas a los clientes regionales y nacionales de COLACTEOS se determinó la satisfacción del cliente con el producto y el servicio, para estructurar una mejora

continua. Cabe resaltar que estos pasos están plasmados en la Norma ISO 9001 2000.

Con respecto al proceso de servicio al cliente Dentro de la normatividad se destacan los siguientes aspectos:

- Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.

- Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento permitan conocer el grado de satisfacción actual, así como poder intuir expectativas futuras de los clientes.

- Utilizar estos datos para definir actuaciones y procesos internos de la empresa con vistas a mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

1.8.1 Línea de investigación. La investigación tiene como línea la competitividad, sustentada en la Norma ISO 9001, mediante la aplicación de esta se realiza un proceso para el mejoramiento y competitividad de la organización, con énfasis en el área de servicio al cliente, lo cual conlleva a que este y demás procesos sean más eficientes y competitivos frente a otras empresas que ofrecen el mismo tipo de productos y servicios; para COLACTEOS es primordial desarrollar estrategias para instaurar calidad de servicio al cliente.

Tema: Servicio al cliente

1.8.2 Tipo de estudio. La investigación es de tipo Descriptivo – Concluyente**,** también conocida como la investigación estadística, es por ello que se describen datos y características de la población o fenómeno en estudio, se realiza recolección de información primaria a través de encuestas, en este caso en particular para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. La investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo, estas se podrán formular en la encuesta.

El estudio tiene otro tipo de estudio: el Exploratorio – Analítico**,** debido que es necesario conocer la situación problemática, para luego realizar un análisis de documentación e información secundaria de antecedentes de otras investigaciones con el fin de aclarar y definir la naturaleza del problema y seguido a esto se realizaran los respectivos planes de acción.

1.8.3 Métodos de investigación. La investigación se caracterizó por tener los siguientes métodos de investigación.

- Inductivo. Por medio de este método de investigación se observan fenómenos particulares a fin de llegar a conclusiones y premisas. En consecuencia, en la investigación se realizó recolección de información primaria y secundaria para llegar a conclusiones y conceptos aplicados en el área de servicio al cliente

- Deductivo. Este método de investigación permite hacer que las verdades particulares contenidas en verdades universales se conviertan en explicitas. Dentro del proceso de investigación es propicio hacer uso de los conceptos existentes acerca del servicio al cliente para que sean aplicados, reforzados y llevados a cabo en el desarrollo de la investigación.

1.8.4 Fuentes e instrumentos de recolección de información: para el diseño de la propuesta para la estructuración de la unidad de servicio al cliente en la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño – COLACTEOS es necesario recurrir a fuentes de información.

Información secundaria: se compilaron y reseñaron documentos publicados en revistas, periódicos, normas, material escrito y publicado en Internet, base de datos e informes de COLACTEOS.

Información Primaria: se realizó una encuesta compuesta de un conjunto de preguntas simples dirigidas a los clientes de COLACTEOS nivel nacional como local y de los puntos de venta.

Instrumentos de recolección de información: el instrumento principal son los clientes, a los cuales se les aplico la encuesta y por medio de esta se reunirá información acerca de la percepción que tienen con relación a los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

1.8.5 Población y muestra. Para la recolección de la información se realizo una encuesta, la cual permitió conocer de primera mano las opiniones y percepciones que el cliente tiene acerca de los productos y servicios que ofrece COLACTEOS. Esta actividad se realizo bajo dos modelos de encuesta y dos formas de cálculo de muestra, puesto que para los clientes que compran los productos de COLACTEOS a nivel nacional se tomo el total de ellos y se aplico la formula de población finita.
Para el otro tipo de encuesta que se realizó se tomo la muestra aleatoriamente ya que en los puntos de venta era muy difícil poder tomar una población de clientes que compran los productos diariamente.

Así que para obtener un nivel de información significativo se tomo como muestra 400 encuestas las cuales deben aplicarse a los clientes de los seis puntos de venta existentes en el departamento; de igual manera fue necesario hacer un cálculo de cuantas encuestas correspondían para cada punto de venta, para lo cual se acudió a la revisión de ventas del último trimestre y se realizo un promedio para saber cual punto alcanzo el mayor promedio en ventas hasta el que tenia el menor promedio.

Con respecto a la población fue representada por aquellos que visitan los 6 puntos de venta que pertenecen a COLACTEOS, Como no es posible identificar los clientes que hay por cada punto se tomo una muestra de forma aleatoria. La muestra representativa es de 400 encuestas las cuales serán divididas entre los puntos de acuerdo a su nivel de ventas en el último trimestre del año 2009, por lo tanto se realizó un promedio de los resultados de ventas del trimestre y el resultado de encuestas correspondientes fue el siguiente.

Tabla 1. Número de encuestas según ventas del 2009 en los puntos de ventas.

Puntos de venta	Ventas	Promedio porcentual	Número de encuestas
Punto de venta Catambuco	4131970,69	4,89511217	20
Punto de venta Pupiales	7700986,61	9,12329638	36
Punto de venta Tuquerres	11179690,6	13,2444888	53
Punto de venta Panamericana	15063848,4	17,846019	71
Punto de venta Guachucal	16145890,8	19,1279059	77
Punto de venta Banderas	30187745,9	35,7631777	143
TOTAL	84410133	100	400

Además se realizo el cálculo para determinar el número de encuestas a los clientes de COLACTEOS a nivel local y nacional; esto incluye desde tiendas, supermercados, panaderías, heladerías y grandes superficies. .

Tabla 2. Número de encuestas según ventas del 2009 de las regionales.

REGIONAL	Ventas por regional	% de ventas	# de encuestas
CALI	1.200.000.000	27.59	97
PEREIRA	212.000.000	4.87	17
POPAYAN	212.000.000	4.87	17
BOGOTA	1.150.000.000	26.44	93
BARRANQUILLA	170.000.000	3.90	14
NARIÑO	1.276.056.820	29.34	103
TOTAL	4.348.056.820	29.34	351

Continuación Tabla 2.

1.8.6 Procesamiento de datos. En esta parte se destaca las técnicas para recopilar información y presentación de la misma. Se utilizó programas del office como Word, Excel, PowerPoint; además, se tabulo la información de la encuestas y se la organizó en gráficos.

Además, para el análisis y procesamiento de la información recolectada por medio de la encuesta se recurrió al método de tabulado de Excel y DMS que es el software por el cual COLACTEOS realiza todos sus procedimientos, se considera más oportuno hacer este análisis por separado en cuanto a los encuestados para los puntos de venta en la ciudad de Pasto y los encuestados para los puntos del sur del departamento ya que se considera que los dos grupos pueden tener diferentes comportamientos como clientes y consumidores. Y por otro lado se encuentra también el análisis de los clientes a nivel nacional con los que cuenta la Cooperativa.

1.8.7 Tipo de información. La información suministrada en las encuestas es de carácter cuantitativo, puesto que las preguntas de la encuestas son cerradas, con lo cual se puede aplicar herramientas estadísticas para interpretar los resultados acerca de los productos y servicios de COLÁCTEOS.

- Unidad de muestreo. El estudio fue aplicado a los compradores y consumidores a nivel nacional como regional, clientes de COLACTEOS.

- Calculo de la muestra. Se realizo el proceso de encuestas a los clientes que tiene COLACTEOS a nivel nacional. Estos incluyen desde tiendas, supermercados y grandes superficies a nivel nacional y local.

Por lo tanto, para saber el tamaño de la muestra y realizar las encuestas a este tipo de clientes se procede a calcularla por medio de la formula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q)^2 + (e * N)}$$

Z: nivel de confianza 1,96 es equivalente al 95%.
e: es el error permitido, que esta ubicado en 5%
p, q: son variables estadísticas 0, 25
N: población a investigar, 4.186

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 4.186}{0.0025 * 4.185 + 3.8416 * 0.25} = \frac{4020}{11.4229} = 351 \text{ encuestas}$$

Para calcular el número de encuestas correspondientes a las cinco regionales más Nariño procede se cálculo de la siguiente manera y por medio de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ventas por regional} * \text{tamaño de la muestra}}{100}$$

1.8.8 Diseño de la encuesta. La encuesta fue dirigida a los clientes de COLACTEOS a nivel nacional, regional y local. A nivel nacional a los clientes de las regionales de las ciudades de Barranquilla, Cali, Popayán, Pereira y Bogotá, a nivel del departamento se destacaron los clientes de los puntos de venta de la empresa en los municipios de Guachucal, Tuquerres y Pupiales y a nivel local a los 3 puntos de venta situados en la Avenida Panamericana, la Glorieta de las Banderas y en el corregimiento de Catambuco. (Ver Anexos 1 y 2) Formato de encuesta).

El procedimiento de encuestas hizo parte de una investigación de mercados que obedeció al conocimiento que debía tener la cooperativa acerca del nivel de satisfacción de los clientes con relación a los productos y el servicio que ofrece la misma.

- Objetivo general de la encuesta: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes que acceden a los productos COLACTEOS

- Objetivos específicos de la encuesta

  - Conocer el nivel de satisfacción en cuanto a los productos de COLACTEOS

  - Conocer el nivel de satisfacción en cuanto a los servicios que ofrece COLACTEOS

- Identificar las fallas e inconvenientes que los clientes perciben de COLACTEOS

- Analizar las sugerencias que presentan los clientes en la encuesta

2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE DE COLACTEOS

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector lácteo en Colombia tiene una participación importante dentro de toda la industria manufacturera del país, representa el 3.5% del total de la industria y ocupa el onceavo puesto dentro de las 61 industrias; además ha realizado significativos avances tecnológicos con el objetivo de incursionar en los mercados internacionales, sin embargo, las exigencias internas se convierten en un obstáculo, principalmente por altos costos operacionales en condiciones del manejo del producto, empaque, impuestos, aranceles, entre otros. Sin embargo es importante destacar el esfuerzo que actualmente hace el sector lácteo para acceder en los mercados internacionales, partiendo de la aplicación de medidas especialmente zoosanitarias.[1]

En materia de consumo los productos lácteos constituyen un bien de consumo masivo. La leche y sus derivados tienen el segundo lugar al interior de la canasta de alimentos de una familia, representando el 10.5%. El consumo de leche en Colombia es de 6.2 millones de toneladas anuales. Este consumo está representado de la siguiente forma: 13.3% leche cruda, 27.5% leche pasteurizada, 5.8% leche ultra pasteurizada, 37% quesos, 13.3% leche en polvo y 3% derivados de la leche. Si bien la leche entera sigue siendo la más demandada por el mercado, la categoría de leches especializadas ha ido ganando importancia, viene registrando crecimientos anuales por encima del 20%. Actualmente existen 1067 establecimientos dedicados a la elaboración de productos lácteos, de los cuales el 95% lo constituyen las micro y pequeñas empresas. No obstante el 93% de la producción de leche es procesada por las empresas de mayor tamaño, que son 35 empresas. A pesar de que existe un crecimiento en la producción y en el consumo de productos, este último no alcanza a igualarse con el crecimiento porcentual de la población, lo que indica que cada vez el consumo per cápita de este producto ha disminuido lo que indica una sustitución por productos gaseosos y otros.

Esto, refleja una gran falta de trabajo por parte del sector lácteo en inversión para el fomento del consumo de leche en Colombia, tanto para disminuir los índices desnutrición en nuestro país, como para no sufrir los supuestos problemas de “enlechadas” cuando estos reflejan el aprovechamiento de la industria de la disminución en el valor del dólar para importar leche en polvo a bajos precios, donde en realidad si necesitaríamos hacer estas importaciones si el consumo per

[1] Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Julio de 1999.

cápita se aproximara al requerido.

Aun así, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural[2] emitió la ley 101 en 1993 donde establece que: "cuando circunstancias ligadas a la protección de los recursos naturales orientados a la producción agropecuaria, a la protección de ingreso rural y al mantenimiento de la paz social en el agro así lo ameriten, el Gobierno podrá otorgar, en forma selectiva y temporal, incentivos y apoyos directos a los productores agropecuarios y pesqueros en relación directa al área productiva o a sus volúmenes de producción". Para hacer uso de este, se emitió la resolución 2478 de 1999, 346 del 2008 y 87 del 2009 por la cual se otorga un incentivo al almacenamiento de leche en polvo (a la industria láctea no a los productores); donde se habla de la necesidad del mismo para disminuir la oferta de leche en el mercado lácteo, en vez de invertirlo en campañas de fomento del consumo y compra de excedentes de leche a la industria para el mercado asistencial.

Y esto ha constituido que el sector lácteo sea un factor de amortiguación de la crisis que vive el sector agropecuario, afectando cada vez mas a los pequeños productores, sentenciándolos a desaparecer del mercado por falta de competitividad y esta dada por los bajos ingresos por venta de leche, por ende baja disponibilidad monetaria para modificaciones necesarias para ser competitivo.

Estos requisitos para que los productores sean más competitivos y poder ofrecer en el mercado productos de mejor calidad para el consumo humano y disminuir en gran parte la informalidad del sector, se reglamentaron en el decreto 616 del 2003, donde se habla de[3]:

• Infraestructura: ordeño, calidad de agua, servicios sanitarios, utensilios y establos.
• Uso de químicos: como (bpmv) buenas prácticas en el uso de medicamentos veterinarios con tiempos de retiro, fertilizantes, plaguicidas, entre otros
• Rutina de ordeño: limpieza y desinfección, manejo de desechos, capacitación, etc.

Las perspectivas para el 2010 sugieren un entorno poco propicio para la reactivación del sector a causa de:

• Si bien los precios internacionales de los productos agropecuarios tienden al alza, la coyuntura nacional no propició nuevas inversiones.

---

[2] Apuesta Exportadora Agropecuaria. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, pg. 63-67; 2006.

[3] Perspectivas 2010 Sector Agropecuario, seminario macroeconómico – ANIF; Recuperación internacional y local en 2010 ¿qué tan sostenida será? Sociedad de Agricultores de Colombia, Rafael Mejía López; Febrero 2010.

• Lenta recuperación de los mercados internacionales, sumado a los problemas políticos con socios comerciales afectará la demanda externa.

• El clima no será favorable en el primer semestre, por la presencia de El Niño, lo que generará una inflación de alimentos.

• Se espera una moderada demanda interna privada, atribuida al desempleo y a la caída en las remesas.

• El gasto público que dinamizó la economía en 2009 será restringido.

• No se percibe un cambio a la tendencia revaluacionista.

• Incertidumbre en el ambiente económico debido al proceso electoral.

Sumado a esto el gobierno nacional debe propiciar políticas de inversión sostenible en los sectores productivos que reviertan la tendencia desfavorable actual en los siguientes aspectos:

• Reducción tasa de interés

• Aumento en la disponibilidad del crédito

Con respecto a la exportación de productos lácteos a Estados Unidos está limitada, puesto que algunos focos de fiebre aftosa han condicionado este mercado, permitiendo únicamente el ingreso de quesos madurados, mantequilla, arequipe y los productos lácteos fabricados con leche sometida a ultra pasteurización o doble pasteurización, envasados herméticamente y que no requieran refrigeración, pero restringiendo el ingreso de leches secas, quesos con alto contenido de humedad, leche con contenido de azúcar y helados. Los productos lácteos que requieren refrigeración tienen una baja posibilidad de exportación

Por otra parte, en el TLC con la Unión europea, Colombia otorgó a la UE, plazos de desgravación adecuados, lo cual permite al aparato productivo colombiano adecuarse a las nuevas condiciones de competencia. Por lo tanto esto exige al sector volverse mas competitivo, solo que se hace difícil por el precio de las materias primas para los alimentos los cuales constituyen el 45% de los costos de producción en lechería; por esto los principalmente afectados serán los pequeños productores de los cuales muy pocos lograran sobrevivir a este cambio.

Se establecen las condiciones bajo las cuales las Partes podrán adoptar medidas de salvaguardia agrícola, vía cantidades, cuando el volumen de las importaciones supere ciertos volúmenes de activación (120%). Esta salvaguardia puede ser

utilizada para algunos productos lácteos (leche en polvo, quesos, lactosueros y leche maternizada).

En lácteos, con la UE[4] se logró por parte de Colombia una desgravación que atendiera las particularidades del sector. En tal sentido, se dispondrá de plazos de desgravación (hasta 15 años igual que con Estados Unidos), con unos contingentes de libre acceso que representan cantidades reducidas en comparación con la producción nacional. En efecto el contingente otorgado por Colombia de leche en polvo descremada de 4.000 toneladas, no alcanza a representar el 0.5% de la producción de leche líquida actual.

Con respecto al servicio al cliente dentro de este y otros sectores de la economía puede establecerse como una de las herramientas más usadas por las empresas para diferenciarse y desarrollar ventaja competitiva sostenible. Actualmente, toda empresa en Colombia como en el resto del mundo requiere un mejor acercamiento y relación con el cliente; pero aún el sector empresarial no tiene clara la importancia de la calidad de servicio al cliente, tampoco se tiene claro que el cliente es el elemento fundamental y por el cual se realizan y se desarrollan todos los esfuerzos por parte de la empresa.

Dentro del análisis del sector es importante tener en cuenta lo relacionado con el comportamiento de las ventas que a tenido COLACTEOS, para de esta manera determinar de qué manera puede incidir el servicio al cliente en el incremento y crecimiento de las ventas.

2.1.1 Volumen de comercialización oferta – demanda. El comportamiento de las ventas para COLACTEOS en el 2009 fue una época difícil con respecto a la demanda de sus productos, es decir en el total de las ventas de sus regionales son superiores a las registradas en el año 2009. A continuación se presenta una tabla comparativa de las ventas de año 2008 y 2009.

[4] Acuerdo Comercial con la UE – Documento explicativo. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Abril de 2010.

Tabla 3. Ventas comparativas de los años 2008 y 2009.

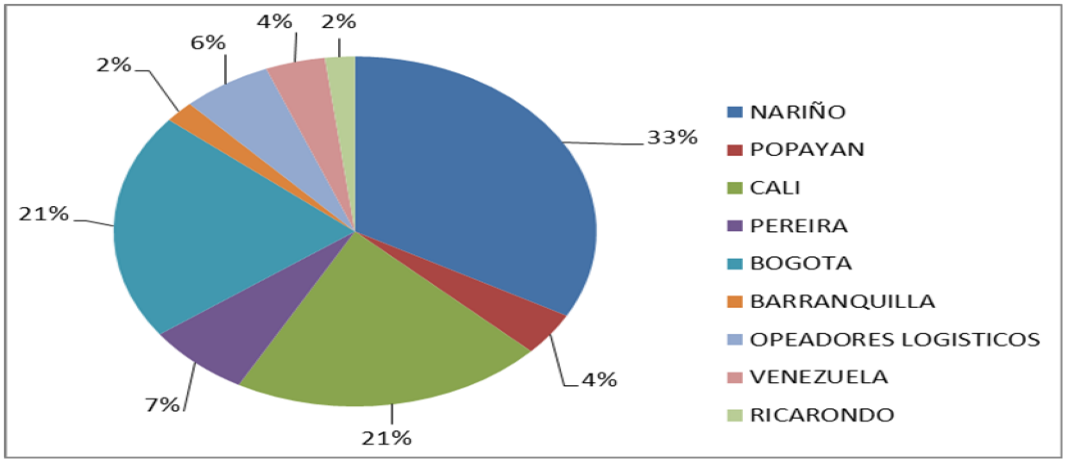
Regional	Venta 2008	Venta 2009	Crecimiento 2009
Nariño	$15.582.049.000	$17.399.995.000	11,7%
Popayan	$2.240.295.210	$2.256.837.000	0,7%
Cali	$11.781.875.997	$11.478.712.000	-2,6%
Pereira	$3.432.490.920	$3.791.436.000	10,5%
Bogota	$10.615.196.418	$11.052.535.000	4,1%
Barranquilla	$83.336.988	$1.245.558.000	1394,6%
O.Logisticos	$3.736.197.000	$3.000.690.000	-19,7%
Rica Rondo	$5.406.109.000	$2.102.487.000	-61,1%
Venezuela	$2.242.996.000	$1.281.772.000	-42,9%
TOTAL	$55.120.546.533	$53.610.022.000	-2,7%

Fuente: Contabilidad y Costos – Area Financiera Colacteos Ltda.- 2009

Las Regionales que mejor desempeño tuvieron son: Nariño con un crecimiento del 11,7% y Pereira con el 10,5%. Cabe destacar que la Regional Barranquilla empezó operación como unidad estratégica de COLACTEOS en el año 2009, de ello el crecimiento tan representativo frente al año 2008. Las regionales que presentaron un bajo crecimiento es Rica Rondo, las exportaciones a Venezuela seguido los operadores logísticos y la cuidad de Cali.

En la siguiente Gráfica se presenta la participación de las ventas por cada regional registradas en el año 2009.

Gráfica 1. Participación de las ventas por regional año 2009



Fuente: Contabilidad y Costos – Area Financiera Colacteos Ltda. – 2009

La Gráfica indica que la regional con mayor rendimiento en ventas es Nariño con un 33%, la regional de Cali y Bogotá ocupan el 21% de las ventas totales. Luego

se ubica la regional Pereira con el 7%, ocupa el siguiente lugar los Operadores Logísticos SUPI y La Cabaña con el 6% de la participación, las exportaciones a Venezuela aportan con el 4% y Rica Rondo y la Regional Barranquilla participan con el 2% cada uno.

Dentro de la participación de las regionales, operadores logísticos y demás clientes que COLACTEOS posee se destaca la regional Nariño; en donde funciona las oficinas administrativas de la empresa y la mayoría de sus plantas procesadoras. Rica Rondo y Barranquilla deben reforzar sus canales de comercialización de los productos para incrementar la demanda de los mismos; al tener la menor participación en ventas.

Por otro lado, el crecimiento en el año 2009 por producto en unidades frente al presupuesto asignado fue el siguiente:

Tabla 4. Ejecución en ventas de los productos por unidades

Ejecución en ventas por unidades			
Producto	Venta 2009	Presupuesto 2009	% Ejecución
Arequipe Kilos	42.092	24.100	175%
Lonchas Kilos	68.724	53.550	128%
Jugos Litros	279.678	250.000	112%
Parmesano Kilos	86.562	80.000	108%
Agua en bolsa x 600 ml	581.403	540.000	108%
Quesos Frescos Kilos	446.300	419.000	106%
Leche Pasterizadax750 ml Nariño	7.543.499	7.550.000	100%
Yogur/Kumis Bolsa	13.686.046	14.490.000	94%
Yogur/Kumis Vaso*200 c.c	8.256.046	8.780.000	94%
Holandés Kilos	143.279	152.000	94%
Leche Pasterizadax750 ml Cali	3.531.095	3.760.000	94%
Quesos Hilados Kilos	456.374	495.000	92%
Sanduchero Kilos	407.869	444.000	92%
Yogur Cereal Vaso	1.531.998	1.860.000	82%
Leche Pasterizadax750 ml Popayán	793.375	1.050.000	76%
Crema/Mantequilla Kilos	295.112	427.00	69%
Leche UHT 900 ml	476.827	1.466.487	33%
Bebida Láctea Bolsa	350.031	0	100%
Holandés Exportación Kilos	80.000	0	100%

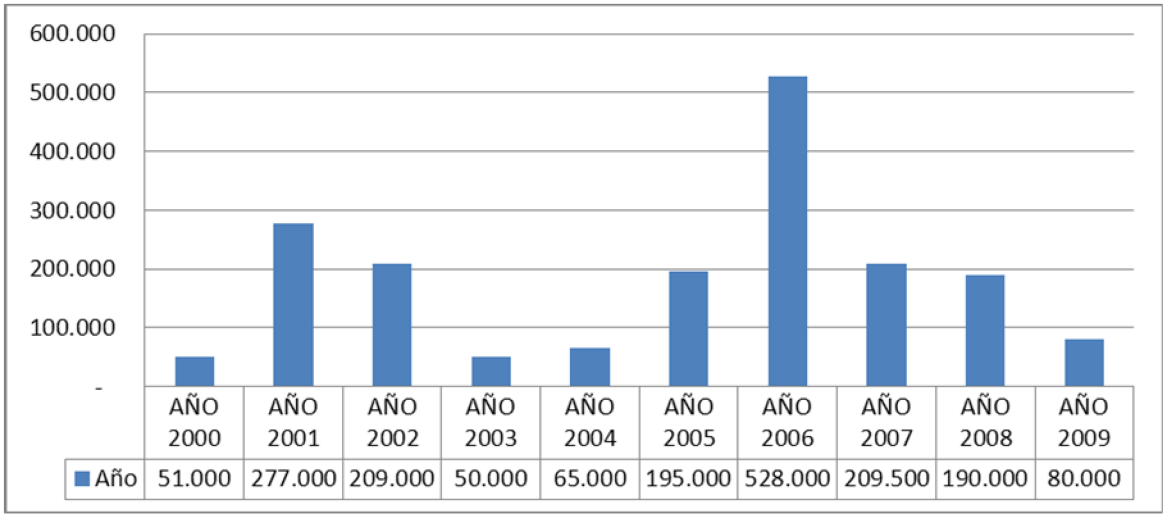
Fuente: Contabilidad y Costos – Área Financiera COLACTEOS Ltda. – 2009

Los productos líderes en ventas en el año 2009 fueron el yogur y el kumis con respecto a los presupuestos que se fijaron. Sin embargo los productos leche UHT y mantequilla tuvieron un rendimiento muy bajo y que no cumplieron con el objetivo propuesto. Productos como la bebida láctea y el queso Holandés tipo exportación no tenían un presupuesto por cumplir sin embargo si se reportaron ventas del producto aunque fueron mínimas. La gran parte de los productos estuvieron muy cerca del cumplimiento de la meta y algunos como el arequipe, lonchas entre otros sobrepasaron la meta presupuestada por la empresa.

Para los productos que no cumplieron la meta deben analizar y tomar acciones correctivas para el incremento de su participación en las ventas de los productos COLACTEOS. Esto mediante esfuerzos de mercadeo que incluye estrategias publicitarias y de promoción como también actividades de servicio al cliente para mejorar la comunicación de los clientes y hacer seguimiento a los productos para identificar las falencias que estos presenten.

Con respecto a las exportaciones que viene realizando COLACTEOS, se han tenido dificultades de tipo diplomático que las afectaron notablemente, siendo las exportaciones a Venezuela en el año 2009 de 80.000 kilos entre Queso Gouda y Queso Gouda Edam.

Gráfica 2. Comportamiento de las exportaciones



	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
Año	51.000	277.000	209.000	50.000	65.000	195.000	528.000	209.500	190.000	80.000

Fuente: Estadisticas Exportaciones Subgerencia Comercial - 2009.

El año 2006 se caracterizó por ser el que represento mas exportaciones apra COLACTEOS en comparacion con años anteriores y los siguientes. Asi mismo se puede observar que exsite gran variacion de un año a otro, lo que significa que las exportaciones no han tenido un desempeño equlilibrado y tendiente al incremento constante. Con respecto al año 2009 no fueron optimas por los inconvenientes

presentados con la dificultades diplomaticas que se mencionaron anteriormente. Sin embargo COLACTEOS esta ha realizado el estudio correpondiente a la exportacion a Peru y a Ecuador según las condiciones arancelarias y diplomaticas a las que se deben ajustar.

El mejoramiento de cobertura y atención para el presente año jugara un papel importante a la hora de incrementar la participación en ventas y posicionamiento de marca. Además de la incursión de nuevos productos como son jugos en diferentes sabores y la bebida láctea Yoggus en presentación de vaso aportara una dinámica comercial más atractiva para los clientes a nivel de instituciones.

2.1.2 Comportamiento del servicio al cliente en COLACTEOS. En COLACTEOS el servicio al cliente no tiene la importancia que merece, puesto que es básico para la empresa conocer necesidades, percepciones y deseos con respecto a los productos y servicios que demandan. Esta situación ha llevado a un estancamiento de la empresa en sus relaciones con los clientes, debido que reincide en las mismas fallas, a pesar de que la empresa se caracteriza por sus óptimos procesos productivos. Así mismo es importante resaltar que el proceso de servicio al cliente dentro del mapa organizacional de la empresa no tiene el lugar prioritario que debería tener; puesto que se ubica como un proceso de apoyo y no misional dentro de COLACTEOS (Ver anexo 3).

La empresa maneja un formato para la recepción de las quejas relacionadas con los productos que presenten fallas en el empaque, sabor, color y consistencia. Luego de la descripción de la queja realizan el seguimiento al producto, estudian las causas por las cuales presento esta falla y toman acciones correctivas. De igual manera se informa al cliente acerca de este seguimiento y estudio para que note que la queja ha tenido el procedimiento necesario.

A pesar que la Subgerencia Comercial ha tenido como actividad el servicio al cliente, no ha establecido métodos confiables de control, evaluación y seguimiento al cliente, puesto que la encuesta de satisfacción no se realiza periódicamente y con respecto a los resultados de la última encuesta realizada no se tomó acciones correctivas y tampoco se tomo en cuenta el concepto y características de servicio al cliente.

En el desarrollo del punto dos se describen las actividades en función del servicio al cliente y en segundo lugar se presenta la relación de servicio al cliente con las demás áreas de la empresa.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN FUNCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE.

El servicio al cliente de COLACTEOS se rige bajo dos indicadores que permiten medir su eficiencia y funcionalidad:

- Nivel de PQRS: En un formato se reciben las peticiones, quejas, reconocimientos y sugerencias (Ver anexo 4) de los clientes con respecto al producto o servicio.

Cuando un cliente presentaba una queja, petición o una sugerencia el vendedor o el mercaderistas entregaba el formato de queja a la secretaria de la subgerencia comercial, quien se encargaba de analizar a que sección le corresponde dar la respuesta. La persona encargada debía dar respuesta a la solicitud en una brevedad de 8 días hábiles. Cabe mencionar que en algunas ocasiones la respuesta no era solucionada en el tiempo estimado y durante este tiempo no hay comunicación con el cliente, por otra parte, los vendedores y mercaderistas reciben quejas de los clientes acerca del formato PQRS, el cual es extenso y tiene ítems innecesarios para quejas específicas.

Ahora bien, cuando un cliente realiza un reconocimiento del servicio o de la calidad de los productos y derivados lácteos, el vendedor o mercaderistas entregaba el formato PQRS a la subgerencia comercial, luego el jefe de esta área lo entregaba a la gerencia para que haga el reconocimiento oficial al área correspondiente.

Con respecto a las sugerencias COLACTEOS; procedía a agradecer de manera cordial al cliente por querer aportar de manera positiva a los procesos que se llevan a cabo.

- Satisfacción del cliente**:** es un indicador del proceso para medir y evaluar la satisfacción del cliente. COLACTEOS no tiene un seguimiento que permita identificar este nivel de satisfacción. Por lo cual es pertinente la aplicación de una encuesta de satisfacción para clientes institucionales y para los clientes que visitan los puntos de venta de COLACTEOS. Aunque la subgerencia comercial tiene como objetivo este indicador no lo aplican.

Es importante resaltar que el proceso de servicio al cliente pertenece a la Subgerencia Comercial y dentro de esta área quien lo maneja es la secretaria lo que implica que ella no solo está encargada del proceso servicio al cliente sino también de las ocupaciones que le involucran la secretaría de la subgerencia comercial; por lo cual en algunas ocasiones se presenta el atraso en la respuesta de las quejas que los clientes presentan.

2.3 RELACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE CON LAS ÁREAS FUNCIONALES DE COLACTEOS.

Para tener un diagnostico más apropiado del servicio al cliente es necesario analizar la relación con las demás áreas de la empresa.

- Área administrativa: a nivel administrativo COLACTEOS ha adoptado una política de calidad sustentada en el desarrollo y mejoramiento continúo de un sistema de gestión de calidad para todos los procesos que se llevan a cabo.

En este sentido, la Cooperativa propende por una satisfacción desde sus asociados que son aquellos que dotan la materia prima para la su transformación y conversión en producto final el cual, llega a hogares y demás clientes.

- Área administrativa. Influye directamente en la adopción y adaptación de sistemas y procesos que lleven a la empresa a un mayor acercamiento a los clientes y satisfacción; por lo tanto la implementación del Área de servicio al cliente como otra división funcional de COLACTEOS permitirá crear e implementar nuevas acciones y actividades para el incremento de ventas y alto grado de participación en el mercado, conociendo las necesidades y percepciones del cliente con respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa.

Así mismo se resalta que a nivel de talento humano el sistema de recepción de quejas y manejo de las mismas lo realiza la secretaria del área comercial, quien a su vez está encargada de actividades propias del área como reuniones, negociaciones, asambleas lo cual le impide llevar de manera adecuada y puntual el proceso. Sin embargo para el estudio de los productos objeto de las quejas existe una persona idónea como es la Supervisora Técnica que se encarga de supervisar el análisis y el manejo del producto, luego, la funcionaria entrega un informe a la secretaria del área comercial para que proceda a comunicarse con el cliente que radico la queja y explicarle el proceso realizado al producto.

- Área financiera. Esta área funcional no tiene relación directa con el servicio al cliente ya que los recursos que se asignan son directamente para el área comercial y los procesos que están inmersos en el área. Cabe destacar que al realizar el proceso de satisfacción de clientes por medio de la encuentra los costos son mínimos ya que son realizadas vía telefónica, mercaderías, vendedores y puntos de venta, así mismo para el análisis tampoco se asigna algún tipo de recurso ya que la tabulación y análisis lo realizan por medio del sistema interno DMS que maneja COLACTEOS, el cual permite el análisis y cruce de variables de la encuesta.

- Área de producción. La relación de esta área con la Subgerencia Comercial en función de la sección de servicio al cliente se relaciona en que en las plantas procesadoras se realiza la revisión de cada proceso productivo donde se busca la

respuesta o la explicación del porque los productos objeto de la queja tienen determinada fallas, como por ejemplo sabor, consistencia, olor u otros defectos. Por lo tanto, el llamado de atención o la acción correctiva debe ser tomada en el área de producción con el fin de que no se reincida en los mismos errores.

- Área comercial. Aunque en el organigrama se incluye la sección de servicio al cliente dependencia que está a cargo la subgerencia comercial de COLACTEEOS esta sección no existe, por tanto, el servicio de Atención al cliente es una función de la subgerencia, mas no existe personal asignado para el cumplimiento de funciones especificas que hagan una evaluación, control y seguimiento en la calidad de servicio al cliente.

2.4 MATRIZ DOFA

A continuación, se presenta la revisión de factores internos y externos con la finalidad de determinar cuáles son los factores que pueden o no contribuir con el diseño e implementación de la sección de servicio al cliente en COLACTEOS, determinando así elementos controlables o no controlables, para tal efecto se aplicará la Matriz DOFA.

En la Matriz DOFA se selecciona factores internos que son aquellos sobre los cuales la empresa puede modificar por el hecho de ser controlables. Los factores externos son aquellos que conforman el entorno y están fuera de los límites por el hecho de ser incontrolables. Los factores tienen efectos positivos o negativos

Se identifican los factores claves de COLACTEOS, donde la Subgerencia Comercial debe trabajar según un Plan de Acción. En el siguiente cuadro se visualizan las fortalezas, las cuales se deben aprovechar, maximizar y crear otras nuevas, las debilidades que se deben evitarlas o corregirlas, las oportunidades que deben ser aprovechadas y las amenazas existentes en el medio externo de las cuales deben ser prevenidas y luchar contra ellas.

Tabla 5. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	Oportunidades	Amenazas
DOFA	1. Calidad del servicio al cliente representa una política de todo el sector empresarial en miras a la competitividad empresarial. 2. Existencia de profesionales o empresas asesoras para procesos de calidad en servicio al cliente. 3. Nuevas formas para fidelizar al cliente, comunicarse y conocerlo. 4. La ubicación geográfica significa un factor que se debe aprovecharlo a la hora de colocar productos en el exterior o de adquirir insumos. 5. La apertura a nuevos mercados significa que la empresa pueda desarrollarse. 6. Apoyo gubernamental por medio de BANCOLDEX, FOMIPYME, SENA, entre otros; para desarrollar proyectos en formación empresarial y procesos de calidad.	1. Fuertes empresas competitivas nacionales e internacionales con procesos de calidad del servicio al cliente. 2. Baja demanda de los productos lácteos y sus derivados de COLACTEOS. 3. Campañas publicitarias extensivas por parte de la competencia

Continuación. Tabla 5: Matriz DOFA

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Reconocimiento a nivel local, nacional e internacional de la calidad de los productos y derivados lácteos.		
2. Inserción de la empresa en procesos de Gestión de la Calidad HACCP, ISO 9001 para la competitividad empresarial.	**F2 y O1**	**F1, F4 A1 y A2**
3. Personal técnico capacitado.	**F2, F3 y O2, O6**	**F1, F2, F3 y A1**
4. Larga trayectoria y experiencia empresarial.	**F1, F4 y O3**	**F4, A3**
	F2 y O2, O3	

Continuación. Tabla 5: Matriz DOFA

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Falta de estrategias de calidad de servicio, que impide lograr cambios que lleven a alcanzar ventajas competitivas frente a la competencia.		
2. Falta de cultura en el personal hacia el servicio al cliente. La empresa no tiene en cuenta que el personal debe tener valores dirigidos a servir a los demás, ni se realizan programas de formación que les genere conciencia al servicio y al respeto.	**D2, D4, D5 Y O3** **D5 y O3** **D4, D5 y O3**	**D1, D3, D4, D5 y A1** **D1 Y A2, A3**
3. No usan las herramientas que ofrecen las tecnologías de la informática y comunicación TIC que les permitiría una comunicación constante con sus clientes, sondear el mercado, la competencia, etc. y a partir de allí ofrecer un mejor servicio a sus clientes.		
4. Falta de una estructura de la Unidad de Servicio al Cliente que permita realizar investigación en función de la calidad del servicio al cliente.		
5. Insuficiente sistema de servicio de atención al cliente por las demoras en respuesta a quejas y reclamos y deficiente seguimiento de satisfacción al cliente.		

- Diseño de estrategias

Estrategias FO

F2 y O1
Incrementar el cumplimiento de los indicadores del proceso para que este sea uno de los procesos líderes y más exitosos que lleva a cabo la cooperativa y brindar siempre una respuesta oportuna y apropiada a los clientes que presentan las quejas.

F2, F3 y O2, O6
Motivar un personal altamente capacitado y la ejecución de procesos de calidad para solicitar a entes gubernamentales y recibir capacitaciones, apoyos económicos en aras de mejorar el perfil competitivo de la empresa.

F1, F4 y O3
Aprovechar la calidad de los productos y la trayectoria de la empresa para darle un valor agregado tanto a la marca como a la empresa para generar programas de fidelización teniendo en cuenta dichos factores competitivos.

F2 y O2, O3
Hacer uso de las nuevas tendencias en calidad y competitividad existentes en el mercado para gestionar nuevas formas de ofrecer el servicio al cliente, y especializarse p medio de otros entes para llevarlo a cabo.

Estrategias FA

F1, F4 y A1, A2
Realizar seguimiento a las empresas de la competencia para estudiar sus sistemas de producción y maneras como llegan a los clientes, con el fin de efectuar planes que conlleven a superar los índices de crecimiento en ventas de las otras empresas, capturando nuevos clientes y manteniendo los actuales, dándoles a conocer y recordándoles las cualidades que poseen los productos COLACTEOS.

F1, F2, F3 y A1
Realizar un seguimiento constante a las empresas de la competencia para estudiar sus procesos de calidad y producción teniendo en cuenta también su reconocimiento y trayectoria para capacitar de manera continua al personal de COALCTEOS en la innovación de sus procesos y poder ir al paso de la competencia.

F4 y A3
Aprovechar toda incursión en nuevos mercados para enfatizar, resaltar y dar a conocer los procesos de calidad que la empresa posee para ser mas competitiva, por medio de campañas intensivas de publicidad y promoción.

Estrategias DO

D2, D4, D5 Y O1, O3
Fidelizar y capturar clientes por medio de la estructuración de la Unidad de Servicio al Cliente para que realice seguimiento tanto a los clientes como al comportamiento de los productos dentro del mercado. Esto también puede lograrse por medio de la concientización del personal hacia la importancia del servicio al cliente dentro de toda empresa.

D5 y O3
Llevar un mayor control de indicadores con respecto a las PQR‘S y solucionarlas de manera puntual y eficiente para dar más fortaleza al proceso servicio al cliente y lograr la fidelización de los clientes conociendo sus opiniones y conceptos acerca de los productos y servicios que ofrece COLACTEOS.

D4, D5 y O3
Por medio de la estructuración de la Unidad de Servicio al Cliente fomentar canales de comunicación directos con el cliente por medio de la línea 018000, pagina web y el contacto directo con los clientes para fortalecer y fidelizar el proceso de comunicación con ellos.

Estrategias DA

D1, D3, D4, D5 y A1
Hacer uso de un estudio de mercado periódico para establecer y estructurar actividades de fidelización, seguimientos y demás elementos de mercadeo que conlleven a mejorar y superar los sistemas de mercadeo, producción y calidad que poseen empresas exitosas en la generación de este tipo de productos. La optimización de estos procesos adicionara a la empresa otra ventaja competitiva.

D1 y A2, A3
Incrementar la demanda de productos por medio de campañas publicitarias y estrategias de servicio al cliente innovadoras que generen ventajas competitivas y valor agregado a la empresa.

3. ESTUDIO DEL MERCADO

En este capitulo se desarrollaran las actividades correspondientes al estudio de mercado se contemplara como primera actividad realizar un análisis del mercado actual en el que se desenvuelve COLACTEOS. Esto se relaciona estrechamente con los clientes y el comportamiento que tienen con respecto a la compra de productos lácteos, sus preferencias y motivaciones a continuar comprando los productos de COLACTEOS.

3.1. ANALISIS DEL MERCADO

COLACTEOS se ubica como una Industria procesadora grande de lácteos, por su avanzada tecnología, estabilidad económica y proyección internacional, además dispone de un alto contenido técnico en sus procesos de producción y una buena capacidad desarrollo e innovación. La empresa como las principales del sector lácteo aplica las buenas Prácticas de Manufactura (BPM), sistemas de aseguramiento de la calidad ISO 9000 y sistemas de inocuidad como HACCP, normatividad relacionada con la seguridad alimenticia, por ello COLACTEOS se ubica como una de las principales empresas procesadoras de leche del país.

Actualmente, la Cooperativa cumple con las normas técnicas requeridas, tales como etiquetado y envasado, como la información nutricional y las menciones especiales. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que los requisitos exigidos para ingresar a los mercados internacionales son de alta posibilidad de cumplimiento por parte de la Cooperativa.

COLACTEOS cumple a cabalidad con los requisitos de la norma HACCP; por lo tanto si están dadas las condiciones técnicas y las oportunidades de acceso al mercado Europeo, la Cooperativa está en capacidad de colocar sus productos en ese mercado, realizando un análisis y un estudio de mercado previamente.
Dentro del mercado la empresa se caracteriza por el cumplimiento de metas propuestas a corto, mediano y largo plazo, fijando objetivos en sus diferentes áreas con el fin de mejorar continuamente en sus actividades de manera conjunta.

Esta empresa se ha posicionado en el mercado regional a través de ventajas comparativas y competitivas que demuestran su experiencia y control en los procesos de producción y comercialización. Además se diferencia por algunos aspectos fundamentales como son su experiencia en actividades de producción y comercialización durante muchos años; también porque es una empresa que apoya la idea de mejorar siempre la calidad de vida de sus asociados; igualmente genera trabajo no solo para los socios que la conforman sino que también se preocupa por incluir a la comunidad en general en el desarrollo de sus funciones, de igual manera por el alto estándar de calidad que aplica en todos sus procesos tanto de producción como administrativos.

Como indicador de crecimiento y fortalecimiento, COLACTEOS maneja dos marcas, las cuales comparten las mismas características de calidad en el proceso productivo las cuales son COLACTEOS y TAPIOKA. Para el desarrollo, comercialización y distribución de los productos de las marcas se comparten y se delegan funciones dentro de toda el área comercial; pero son los supervisores de ruta y vendedores los encargados de divulgar y darlos a conocer a los diferentes tipos de clientes, todo esto con el fin de lograr la satisfacción del consumidor final.

En cuanto a los canales de comercialización; aquellos que apoyan esta labor y dan resultados favorables a la gestión reciben bonificaciones, descuentos u otros incentivos que los impulsan a cumplir a cabalidad sus metas y labores dentro de la comercialización de los productos COLACTEOS. Así mismo es importante destacar los canales de distribución de la empresa los cuales van mejorando paulatinamente teniendo en cuenta las inquietudes e inconformidades que presentan los clientes con respecto a este elemento, es de esta manera como se refleja la importancia del servicio al cliente dentro de toda empresa, pues esta herramienta permite que se conozcan y se realicen actividades en función del mejoramiento de los canales de distribución así como de los demás procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa.

Otro aspecto significativo dentro del mercado en el que se desarrolla COLACTEOS es con relación a los precios que se manejan para el portafolio de productos; la cual se asignan y se justifican en las normas gubernamentales existentes que son emitidas por el Ministerio de Agricultura para productos lácteos y derivados; así que en este aspecto la empresa se encuentra en regla y en dentro de los términos legales.

A nivel de promoción y publicidad COLACTEOS posee un grupo de colaboradores encargados de la toma de decisiones comerciales y de mercadeo para el mejoramiento e incremento de la demanda de los productos; igualmente acude a los medios tradicionales y efectivos para dar a conocer sus productos como es en la radio a nivel local en donde se pauta durante todo el año en diferentes horarios, también hacen uso de publicidad visual en los punto de venta y vallas publicitarias que se ubican en las salidas de la ciudad de Pasto además de material P.O.P que se entrega a los clientes que visitan lo puntos de venta. Se manejan periódicamente promociones en los puntos de venta y degustaciones que atraigan a los clientes al consumo masivo de los productos.

Cabe destacar que las empresas de la competencia también realizan actividades relacionadas con la promoción y publico da que aporten significativamente al incremento de la venta de los productos; lo que representa para COLACTEOS estar en una búsqueda constante de nuevas estrategias para capturar a nuevos clientes y mantener a los actuales.

3.2 PERFIL DEL CLIENTE

Los clientes que acceden a los productos de COLACTEOS se encuentran en diferentes rangos de edades, así mismo en todos los estratos sociales. La necesidad de una buena nutrición es el común denominador de todos estos estratos, sin embargo hay algunos que pueden acceder de manera más frecuente a ellos.

A nivel demográfico los niños en edad de crecimiento son aquellos que consumen los productos diariamente como leche, yogurt y kumis. Así mismo, se consideran clientes frecuentes las amas de casa que utilizan diariamente la leche, quesos y en lo relacionado a la culinaria requieren crema de leche y quesos maduros. Otros clientes importantes que posee COLACTEOS son restaurantes, panaderías, cafeterías y heladerías que demandan en cantidades considerables quesos maduros, semimaduros, leche y crema de leche.

En los puntos de venta los clientes más frecuentes son los deportistas ya que al practicar deportes como ciclismo y atletismo y se detiene en el punto de venta Glorieta de las Banderas de la ciudad de Pasto para consumir productos como yogurt, kumis o avena.

En consecuencia, en los últimos años se han producido transformaciones muy significativas en el consumo alimentario de productos lácteos en la población. Los principales consumidores de lácteos y sus derivados son hogares con hijos, esto incluye:

- Hijos de todos los rangos de edad y hogares.

- Los hogares unifamiliares se decantan por las leches desnatadas y semidesnatadas.

- Los hogares tradicionales con hijos pequeños optan principalmente por la leche entera.

- En muchos hogares, en la nevera conviven diferentes tipos de leche.

3.2.1 Lugar y forma de compra y venta. Los clientes y consumidores de COLACTEOS compran a diario productos lácteos y sus derivados en los siguientes sitios.

- Fuerza de venta: mercaderistas y vendedores contratados por COLACTEOS, estos atienden clientes como fundaciones, colegios, guarderías, universidades, instituciones públicas y privadas, intermediarios como los supermercados, tiendas y grandes superficies.

- Puntos de venta de COLACTEOS. A diario este sitio es frecuentado por amas de casa, deportistas, niños, universitarios, y demás personas aledañas a las zonas donde están ubicados los puntos como es en la Glorieta Las Banderas, Avenida Panamericana y Catambuco; cabe aclarar que con respecto al punto de venta el ejercicio de compra y venta es mucho mas intenso durante los fines de semana.

- Supermercados, tiendas y grandes superficies. Son el principal canal de distribución de producto a los hogares.

A nivel nacional los productos COLACTEOS se encuentran en grandes superficies como Almacenes Éxito, La 14, Macro, Carulla, Carrefour entre otros.

En cuanto al mercado local los productos se encuentran en supermercados como El Tigre de la Rebaja, Amorel, Macroeconómico, Autoservicio Líder, Metrópolis 21 entre otros.

En los puntos de venta de COLACTEOS está presente todo el portafolio de productos con una lista de precios accesibles. Las grandes superficies y supermercados realizan el requerimiento de los productos a cada planta procesadora según su demanda, de igual manera se puede acceder al portafolio de productos mediante los distribuidores y vendedores directos de COLACTEOS.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

En el sector empresarial lácteo en el que se desenvuelve COLACTEOS es realmente competitivo, puesto que Colombia cuenta con empresas con capacidades óptimas para la producción y comercialización de productos y derivados lácteos, es así, como se evidencia la existencia empresas del sector lácteo con alto nivel de producción, comercialización y experiencia en el mercado, lo cual las ha llevado a un alto posicionamiento en el mercado Colombiano.

A continuación, se desglosan en orden de importancia las empresas líderes en el sector lácteo en Colombia.

- COLANTA. Contribuye con la tercera parte del volumen del procesamiento de leche. Su mayor centro de producción se encuentra en Antioquia, donde se obtiene el 68% de los 2.200 mil litros que produce por día.
Parmalat. Procesa en promedio 590 mil litros/día. Las instalaciones ubicadas en el municipio de Chía, donde se procesan cerca del 45% de su leche, lo que equivale a 270.000 litros por día.
- Nestlé. Al igual que Parmalat, para ese año, su producción diaria alcanzó los niveles de los 530 mil litros y de ésta el 85% se dio en la planta ubicada en el departamento del Cesar.

- Alpina S.A. Tiene un nivel diario de producción de 450 mil litros por día, haciéndose partícipe del 6,1% del volumen total que procesaba esta industria. Su única planta dedicada al procesamiento de leche se localiza en el municipio de Facatativá (Cundinamarca) y en la actualidad ha aumentado a un nivel de procesamiento de 470.000 litros por día.

- Coolechera. Para el año 2003, procesaba 410 Mil litros/día, de los cuales 60.000 litros eran en compañía de la firma Hato Blanco. Ambas empresas como sus instalaciones se encuentran ubicadas en el departamento del Atlántico.
En la actualidad, Coolechera ha venido aumentado su capacidad de procesamiento, alcanzando los 500 mil litros/día. Teniendo en cuenta lo anterior, estas cinco empresas representan el 57% del procesamiento de leche que se realiza en el país.[5]

Así mismo se encuentran otras empresas dedicadas a la actividad láctea a nivel nacional las cuales constituyen también como competencia para COLACTEOS entre ellas encontramos:

- California. Empresa dedicada a la producción y comercialización de néctares, jugos, refrescos, agua y lácteos. Dentro de los lácteos que produce y comercializan están leche pasteurizada, leche UHT, avena, yogurt, kumis y arequipe.
- Codegan - Cooperativa de Ganaderos. Industria lechera y pasteurizadora. Producción y comercialización de derivados lácteos.
- Colfrigos - Frigoríficos Colombianos S.A. Almacenamiento en frío. Laboratorio de control de calidad de alimentos. Carnes, aves, pescados, pulpas, material vegetal, lácteos, precocidos, otros. Bogotá.
- Induhuila S.A.: Industria lechera del Huila.

A nivel local existen empresas que si bien no cumplen con algunos requerimientos de calidad se constituyen como competencia directa, puesto que se encuentran en muchos lugares de venta como tiendas, supermercados y grandes superficies, algunas de ellas son:

- Andinos - Lácteos Andinos de Nariño LTDA
- Lácteos La Pradera
- Lácteos la Victoria – Pasto, Nariño

---

[5] LECHE Y SUS DERIVADOS. Disponible en: http://derivadoslacteos.nireblog.com/post/2008/06/17/principales-empresas-procesadoras-de-leche-en-colombia. Consultado febrero de 2011.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES

Los clientes con los que actualmente cuenta COLACTEOS se constituyen a nivel nacional por medio de las cinco regionales; Barranquilla, Cali, Bogotá, Popayán, Pereira y Nariño. En orden de importancia sus clientes mas representativos son Rica Rondo, Almacenes Éxito, Alkosto, Carrefour, Almacenes La 14 y Carulla; para quienes COLACTEOS también realiza marcas blancas o maquilas y también para clientes tan importantes como Cafam, Olímpica, Aro (Makro), Cadenalco, Carulla, Carrefour, leader Price, Super Inter y Centurión los cuales representan una alta demanda para la empresa.

A nivel nacional se cuenta con dos operadores logísticos con los que se realizan grandes procesos de comercialización de los productos, estos son:

- Distribuidora SUPI – Medellín. Operador Logístico y distribuidora dedicada al fortalecimiento del canal de distribución de sus productos derivados lácteos en el departamento de Antioquia y ciudades aledañas.
- Comercializadora La Cabaña – Ibagué. Venta directa de derivados lácteos y mantequilla fina para panadería y otros.

Dentro del ámbito local COLACTEOS se encuentra en el mercado; sus productos son demandados en grandes almacenes de cadena existentes en la ciudad de Pasto como Alkosto, Éxito, Carrefour y supermercados líderes en ventas dentro de la ciudad como Metropolis 21, Autoservicio Lider, AMOREL entre otros. A nivel de municipios los productos llegan a gran parte de ellos y afortunadamente se cuenta con canales de distribución que permiten que lleguen a lugares apartados del departamento lo cual genera una alta cobertura de COLACTEOS y sus productos a nivel regional. A nivel de los puntos de venta se continúa con el mismo perfil de clientes que se ha manejado a lo largo de años tanto en los de la ciudad de Pasto y los de las ciudades del sur Tuquerres, Ipiales y Guachucal.

3.4.1 Portafolio de productos. El portafolio de productos que maneja COLACTEOS es diverso amplio, y maneja los siguientes productos

Tabla 6. Portafolio de productos de COLACTEOS

Portafolio de productos de COLACTEOS		
Clasificación	Productos	Presentación
LECHE	Entera	
	Larga vida	
	Deslactosada	
	Semidescremada	

Continuación. Tabla 6.Portafolio de productos de COLACTEOS		
QUESOS MADUROS	Parmesano	
	Gratinado	
	Holandés	
	Gouda	
	Edam	

Continuación. Tabla 6.Portafolio de productos de COLACTEOS		
QUESOS SEMI MADUROS	Sanduchero	
	Doble crema	
	Fundido	

Continuación. Tabla 6. Portafolio de productos de COLACTEOS		
QUESOS FRESCOS	Mozzarella	
	Campesino	
	Casero	
	Cuajada	

Continuación. Tabla 6. Portafolio de productos de COLACTEOS		
QUESOS FRESCOS	Queso Crema para Untar	
	Papialpa	
	Requesón	
	Quesillo	

Continuación. Tabla 6. Portafolio de productos de COLACTEOS		
FERMENTADOS	Kumis	
	Yogur	
	Yogur con Cereal	
	Yogur Descremado	
	Yoggus	

Continuación. Tabla 6. Portafolio de productos de COLACTEOS		
SUB PRODUCTOS	Arequipe	
	Mantequilla	
	Crema de Leche	

3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

A continuación, encontrará el análisis de la información de la encuesta dirigida a los clientes para medir su grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño – COLACTEOS.

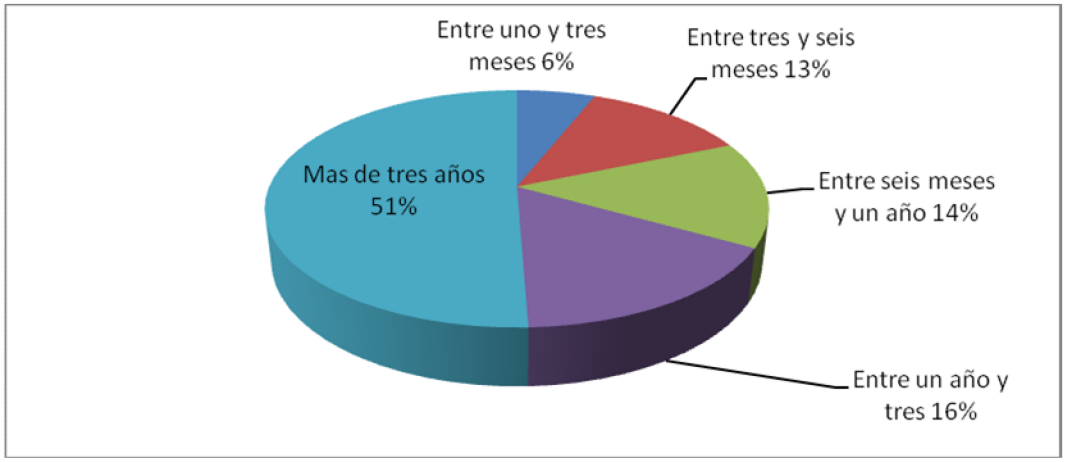
En consecuencia, se encuentra el análisis correspondiente a la información recolectada de los clientes de los puntos de venta del sur Tuquerres, Guachucal y

Pupiales, los puntos de venta en Pasto y los clientes a nivel nacional con los que cuenta COLACTEOS. El análisis para los puntos de venta tanto de Sur como de Pasto se hará de forma conjunta para identificar las situaciones que se presenten a nivel general. Los clientes a nivel nacional serán analizados por separado, puesto que presentan diferentes características.

Los resultados que se evidencian en la investigación son favorables para la cooperativa; pero es conveniente tener en cuenta que se presentaron comentarios relacionados con incumplimiento en entrega de pedidos, calidad de los empaques de los productos, fechas de vencimiento y algunas observaciones acerca de la calidad de los productos. Además, la mayoría de los clientes presentan insatisfacción con respecto a las instalaciones del punto de venta ya que manifiestan que deberían ser más modernas en cuanto a la infraestructura y decoración.

3.5.1 Resultados de la encuesta aplicada en los puntos de Venta de COLACTEOS de las ciudades de Tuquerres, Pupiales y Guachucal.

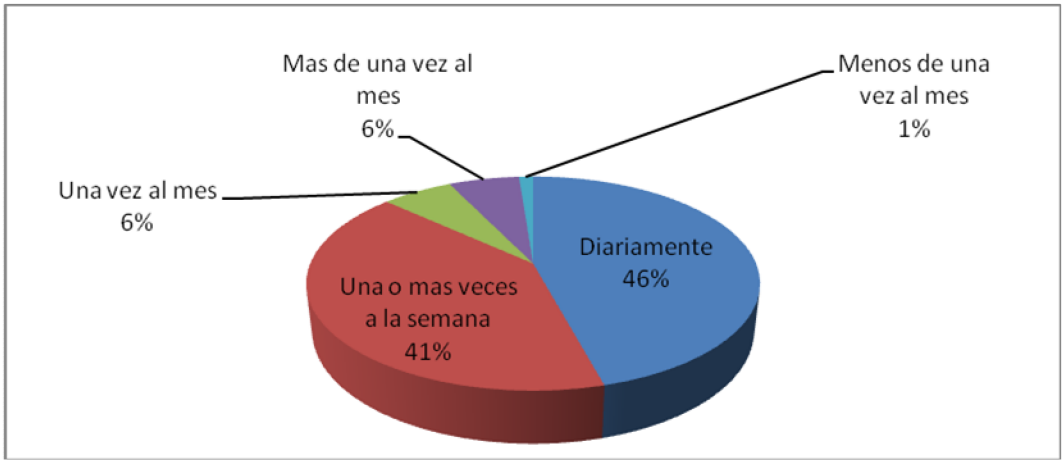
Gráfica 3. Tiempo de consumo de los productos de COLACTEOS.



Fuente: La presente investigación

Según la encuesta, el 51% (84 de 166) de los clientes encuestados consumen hace más de tres años lo productos de COLACTEOS, seguido el 16% (27 de 166) de los clientes llevan consumiendo los productos entre un año y tres, 14% (24 de 166) de los clientes llevan consumiendo los productos entre seis meses y un año, el 13 % (21 de 166) de los clientes consumen los productos entre uno y tres meses y por último el 6% (10 de los 166) de los clientes llevan consumiendo productos entre uno y tres meses. Los productos de COLACTEOS se han posicionado en la mente del consumidor, hace más de 30 años, el cliente reconoce por largo tiempo los productos y derivados lácteos, siendo esto una fortaleza para la empresa.

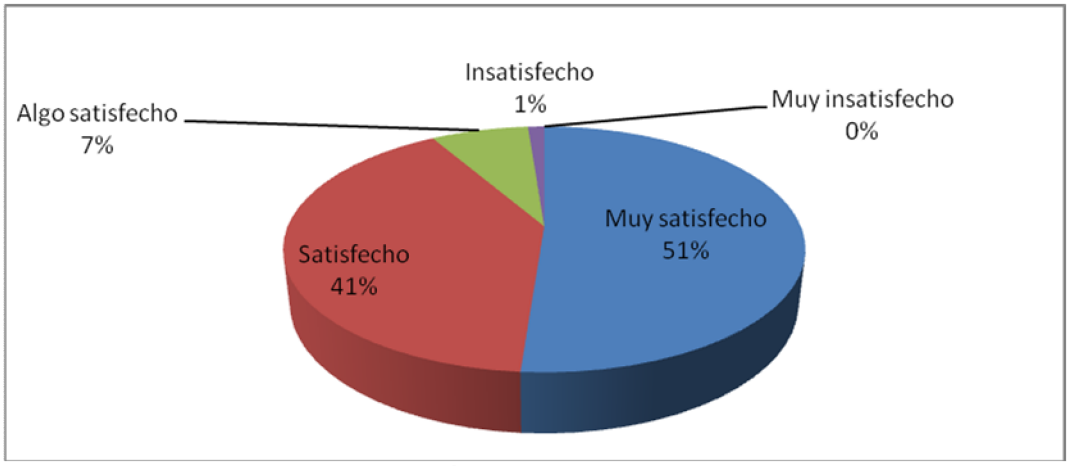
Gráfica 4. Frecuencia del consumo de los productos de COLACTEOS.



Fuente: La presente investigación

La encuesta arrojó la frecuencia de consumo de los productos de COLACTEOS así: el 46% (76 de 166) consumen diariamente los productos, el 41% (68 de 166) consumen entre una o más veces a la semana, el 6% (10 de 166) clientes consumen más de una vez al mes, el 6% de (10 de 166) solo consumen los productos una vez al mes y por último el 2% de (2 de 166) consumen menos de una vez al mes. Es importante reconocer la importancia de los productos lácteos en el régimen alimenticio de la personas; teniendo en cuenta esto, es una fortaleza que los productos de COLACTEOS sean consumidos diariamente por sus clientes.

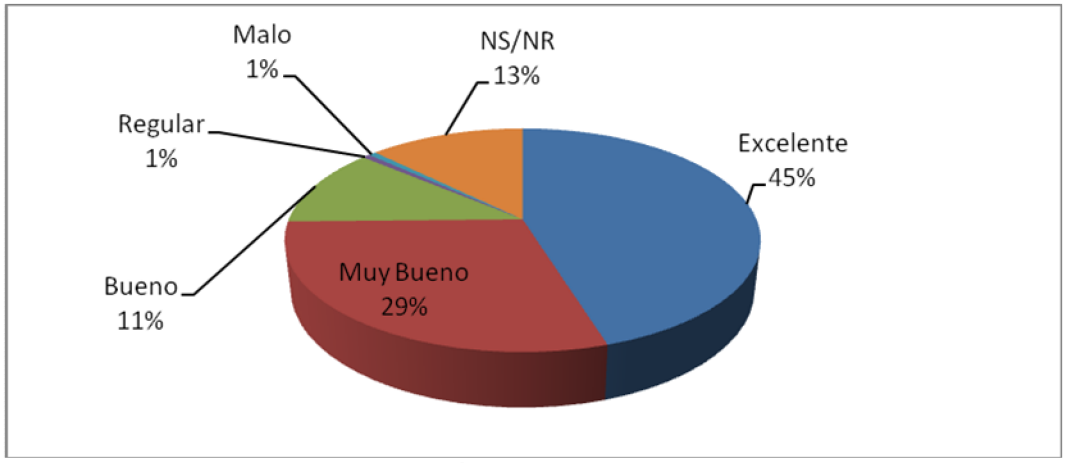
Gráfica 5. Grado de satisfacción de los clientes con los productos de COLACTEOS



Fuente: La presente investigación

El 51% (85 de 166) clientes están satisfechos con los productos, el 41% (67 de 166) clientes están muy satisfechos con los productos, el 7% (12 de 166) de los clientes están algo satisfechos y tan solo 1% (2 de 166) de los clientes manifestaron estar insatisfechos por los productos. Cabe destacar, que los dos clientes que están insatisfechos consideran que los precios de los productos son altos. Por otra parte, los clientes manifiestan su satisfacción al consumir los productos y derivados lácteos por su calidad y precio, siendo estos atributos de fortaleza para la cooperativa.

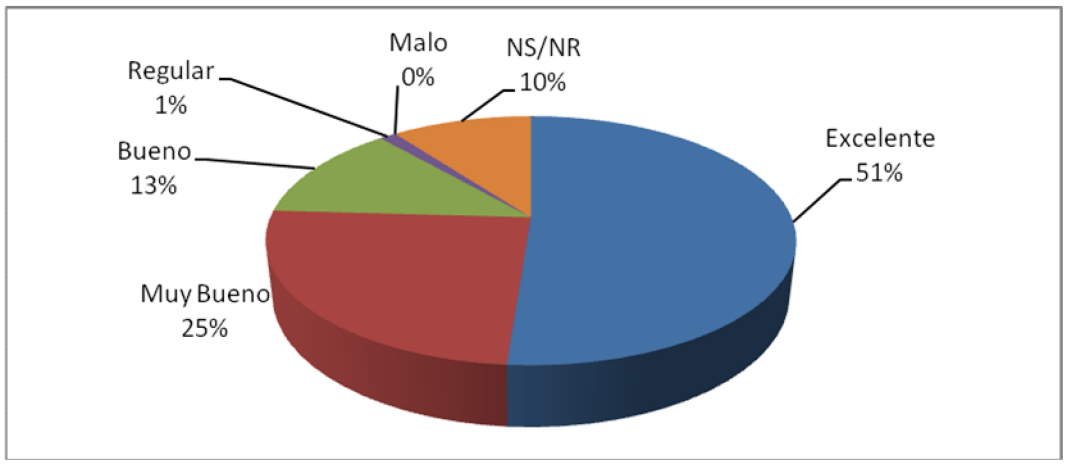
Gráfica 6. Calificación de los Quesos maduros (Holandés, Parmesano, Comino, Holstein, Gratinado)



Fuente: La presente investigación

El 45% (75 de 166) califican a los quesos maduros como excelente, el 29% (49 de 166) califican al producto como muy bueno, el 11% (19 de 166) califican al producto como bueno, 1% (1 de 166) de los encuestados califican el producto como regular, el 1% (1 de 166) de los encuestados califican el producto como malo y un 13% (21 de 166) de los clientes no saben o no responden debido a que no conocen el producto. El producto queso maduro goza de una excelente calidad, lo cual es reconocida con el 85% de los clientes califican entre excelente y muy bueno y bueno. Por otra parte, 21 clientes no saben o no responden acerca de los quesos maduros, esto se convierte una oportunidad para COLACTEOS conquistar nuevos consumidores para este producto.

Gráfica 7. Calificación del los quesos semimaduros (sanduchero, doble crema)

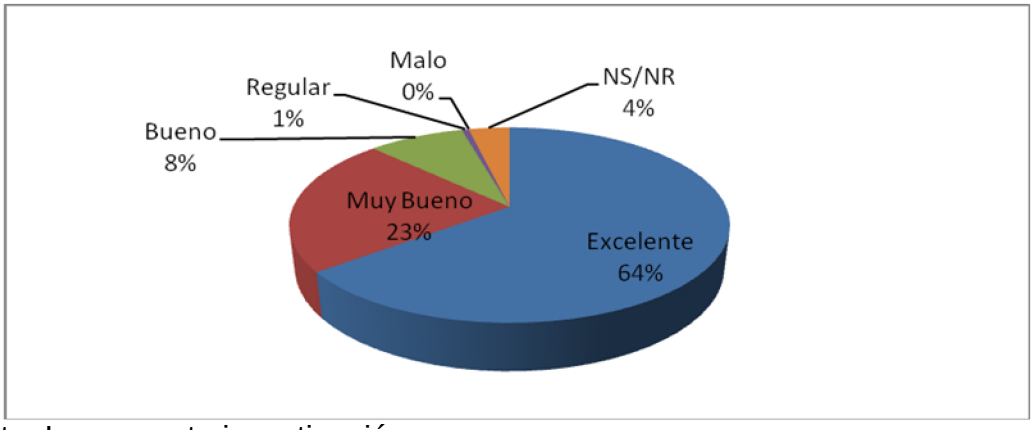


Fuente: La presente investigación

El 51% (85 de 166) califican a los quesos semimaduros como excelente, el 25% (41 de 166) califican al producto como muy bueno, el 13% (21 de 166) califican al producto como bueno, 1% (2 de 166) de los encuestados califican el producto como regular y el 10% (17 de 166) de los clientes no saben o no responden debido a que no han consumido el producto.

Los productos de quesos semimaduros gozan de una excelente calidad y posicionamiento en la mente del consumidor al tener el 76% que lo califican como un producto excelente y muy bueno. Por otra parte, 10 clientes no saben o no responden acerca del producto, esto se convierte una oportunidad para COLACTEOS conquistar nuevos consumidores.

Gráfica 8. Calificación de los quesos frescos (Mozarella, Campesino, Casero, Cuajada, Crema para untar, Papialpa, Requesón, Quesillo)

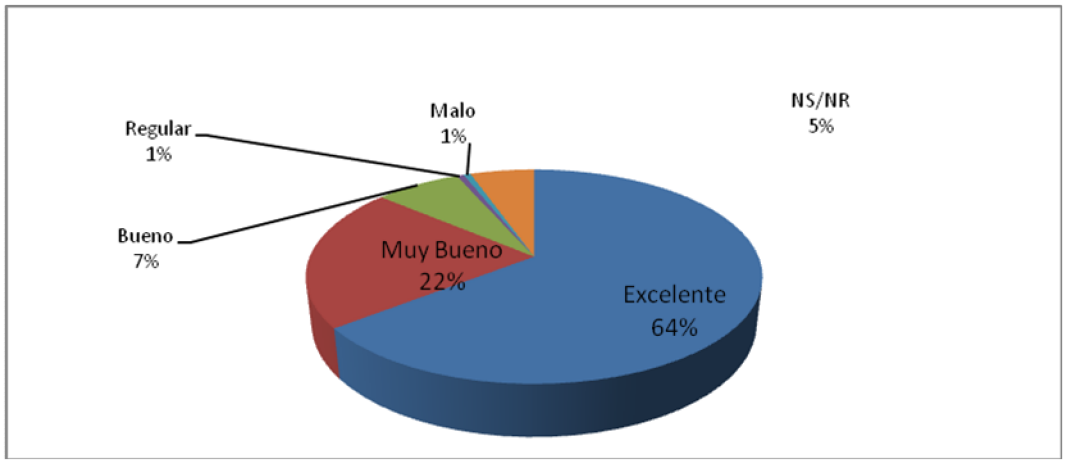


Fuente: La presente investigación

El 64% (107 de 166) de los clientes califican a los quesos frescos como un producto excelente, el 23% (38 de 166) califican al producto como muy bueno, el 1% (1 de 166) califican al producto como regular, el 4% (6 de 166) de los encuestados no saben o no responden.

Se analiza que los quesos frescos presentan una excelente calidad y reconocimiento, lo cual es afirmado con el 87% que lo califican entre excelente y muy bueno. Por otra parte, apenas 6 clientes no saben o no responden acerca de los quesos maduros, esto se convierte una oportunidad para COLACTEOS conquistar nuevos consumidores de este producto. Además es una fortaleza de la empresa tener productos de tan excelente reconocimiento.

Gráfica 9. Calificación de la leche entera

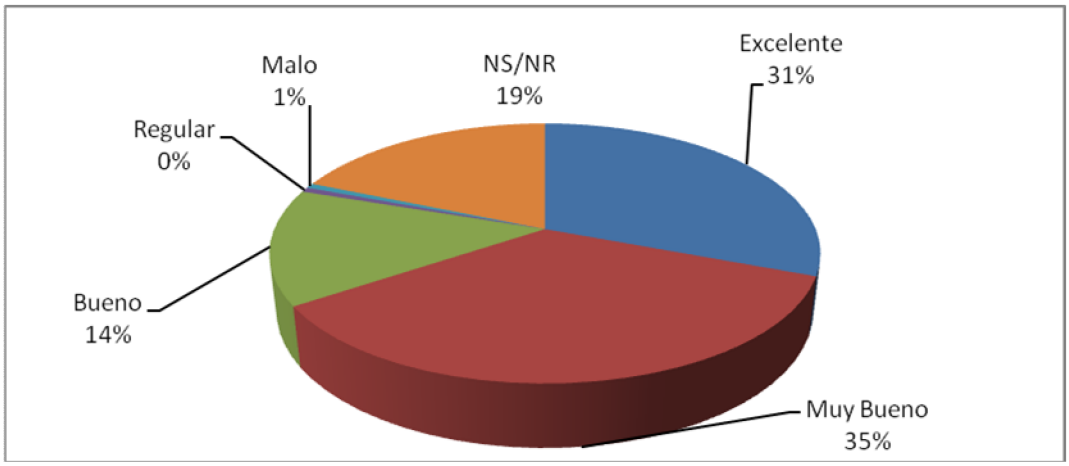


Fuente: La presente investigación

El 64% (107 de 166) califican a la leche entera como excelente, el 22% (36 de 166) califican al producto como muy bueno, el 7% (12 de 166) califican al producto como bueno, 1% (1 de 166) califican el producto como regular, el 1% (1 de 166) califican el producto como malo y un 5% (9 de 166) de los clientes no saben o no responden acerca del producto.

Se analiza que el producto leche entera goza de una optima calidad, lo cual es reconocida por el 93% de los clientes que califican al producto excelente, muy bueno y bueno. El reconocimiento de este producto por parte de los clientes es una fortaleza para la empresa, debido que se ha posicionado en el mercado con un producto de excelente calidad y precio.

Gráfica 10. Calificación de la leche semidescremada

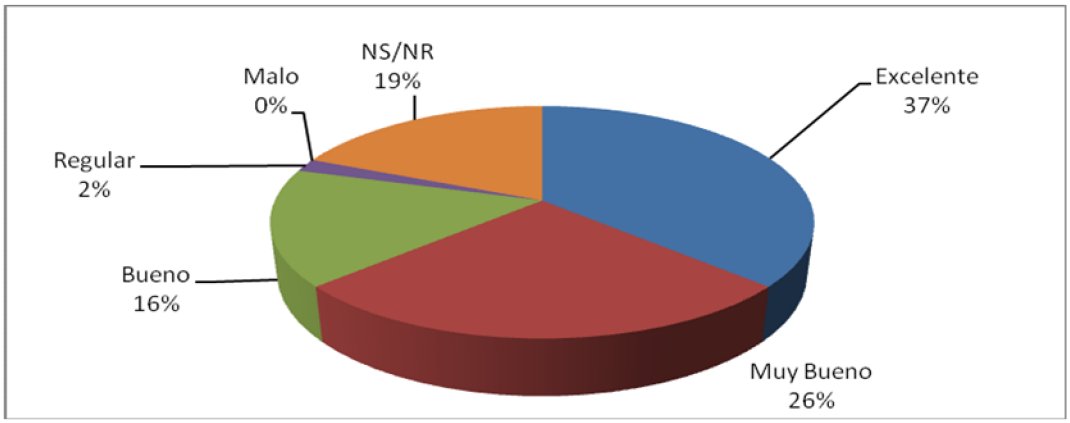


Fuente: La presente investigación

El 31% (51 de 166) califican a la leche semidescremada como un producto excelente, el 35% (58 de 166) califican al producto como muy bueno, el 14% (24 de 166) califican al producto como bueno, 1% (1 de 166) de los encuestados califican el producto como regular, el 1% (1 de 166) de los encuestados califican el producto como malo y un 19% (31 de 166) de los clientes no saben o no responden acerca del producto.

Se analiza que el producto leche semidescremada tiene una excelente precio y calidad, lo cual es reconocida por el 80% de los clientes que califican al producto excelente, muy bueno y bueno. El reconocimiento de este producto por parte de los clientes es una fortaleza, debido que se ha posicionado en el mercado con un producto de excelente calidad y precio. COLACTEOS tiene una gran oportunidad de conquistar a 31 clientes que no saben o no responden acerca del producto.

Gráfica 11. Calificación de la leche deslactosada

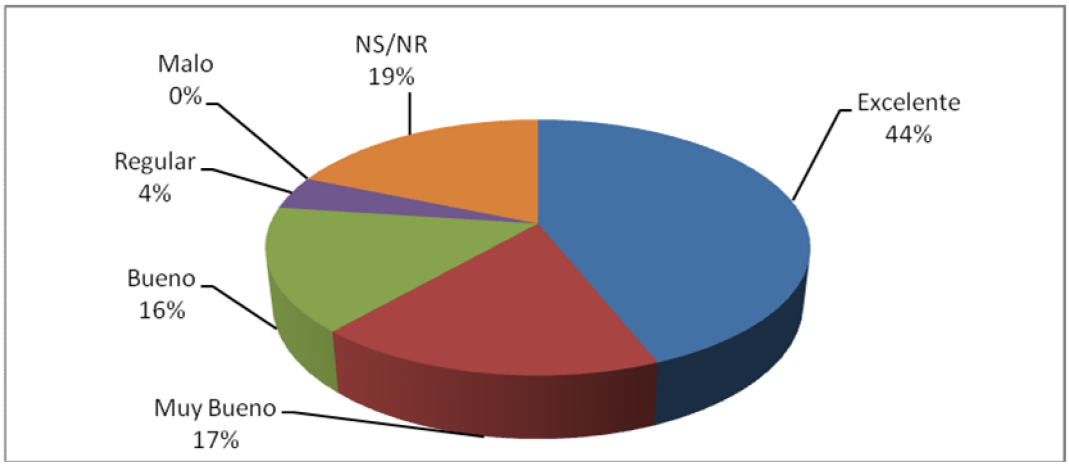


Fuente: La presente investigación

El 37% (61 de 166) califican a la leche deslactosada como excelente, el 26% (44 de 166) califican al producto como muy bueno, el 16% (27 de 166) califican al producto como bueno, 2% (3 de 166) califican el producto como regular y un 19% (31 de 166) de los clientes no saben o no responden acerca del producto.

La leche deslactosada es reconocida por el 79% de los clientes que califican al producto excelente, muy bueno y bueno. COLACTEOS tiene una oportunidad de conquistar a los 31 clientes que no saben o no responden la calificación del producto. Por otra parte, este producto es una fortaleza para la empresa, debido que se ha posicionado en el mercado con un producto de excelente calidad y precio.

Gráfica 12. Calificación de la leche UHT

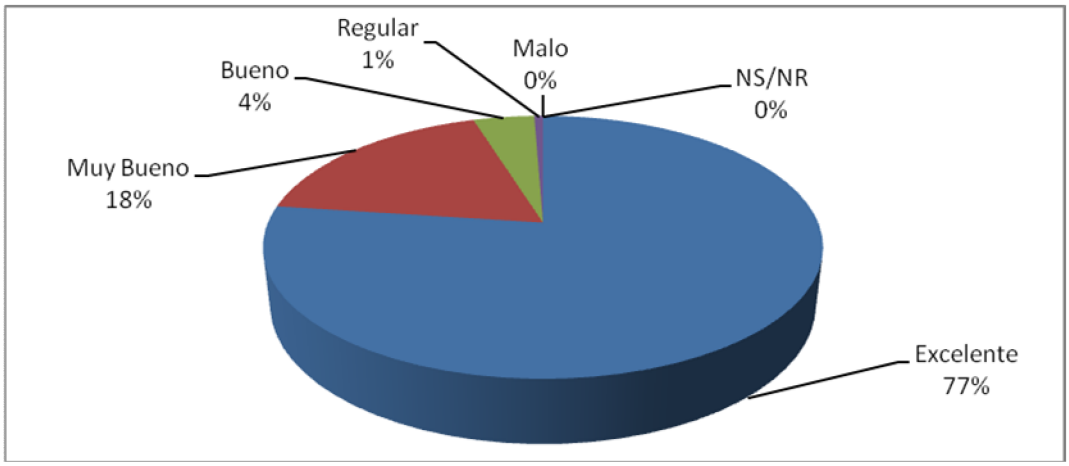


Fuente: La presente investigación

El 44% (73 de 166) califican a la leche UHT como excelente, el 17% (29 de 166) califican al producto como muy bueno, el 16% (26 de 166) califican al producto como bueno, el 4% (7 de 166) califican el producto como regular y un 19% (31 de 166) de los clientes no saben o no responden acerca del producto.

La leche UHT es reconocida por el 77% de los clientes que califican al producto excelente, muy bueno y bueno. COLACTEOS tiene una oportunidad de conquistar a los 31 clientes que no saben o no responden la calificación del producto. Por otra parte, este producto es una fortaleza para la empresa, debido se ha posicionado en el mercado con un producto de excelente calidad y precio.

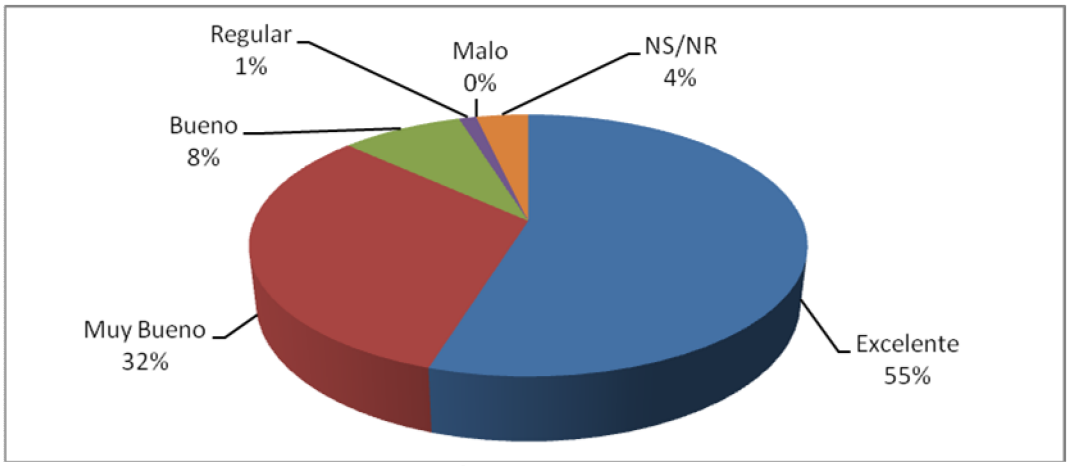
Gráfica 13. Calificación del Yogurt



Fuente: La presente investigación

El 77% (128 de 166) califican al yogurt como un producto de excelente calidad y precio, el 18% (30 de 166) califican al producto como muy bueno, el 4% (7 de 166) califican al producto como bueno y un 1% (1 de 166) califican al producto como regular. El yogurt es un producto de COLACTEOS reconocido con 99% de los clientes que califican al producto excelente, muy bueno y bueno. El producto representa una fortaleza para la empresa, debido que se ha posicionado en el mercado.

Gráfica 14. Calificación del Kumis

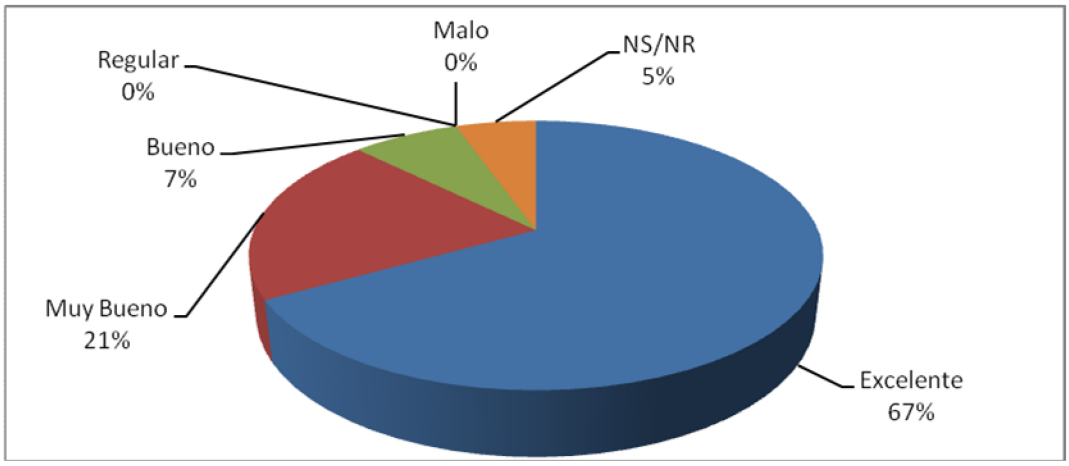


Fuente: La presente investigación

El 55% (91 de 166) califican al Kumis como un producto excelente, el 32% (53 de 166) califican al producto como muy bueno, el 8% (14 de 166) califican al producto como bueno, el 1% (2 de 166) de los clientes califican el producto como regular y por último 4% (6 de 166) no sabe o no responde acerca del producto. El Kumis es

reconocido por los clientes, pues goza de un 95% de aceptación. COLACTEOS tiene una gran fortaleza puesto que el producto es de excelente calidad y precio.

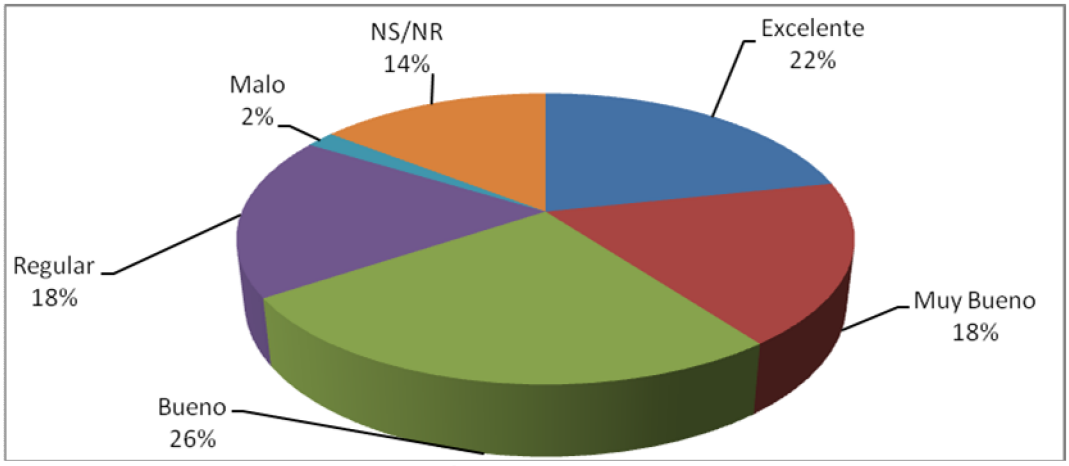
Gráfica 15. Calificación Yogurt con cereal.



Fuente: La presente investigación

El 67% (111 de 166) de los clientes califican al yogurt con cereal como excelente, el 21% (34 de 166) califican al producto como muy bueno, el 7% (12 de 166) califican al producto como bueno y un 5% (9 de 166) de los clientes no saben o no responden acerca del producto. El yogurt con cereal es un producto de reconocida calidad con el 95% de los clientes que califican al producto excelente, muy bueno y bueno. Este producto es una fortaleza para la empresa, debido que se ha posicionado en el mercado.

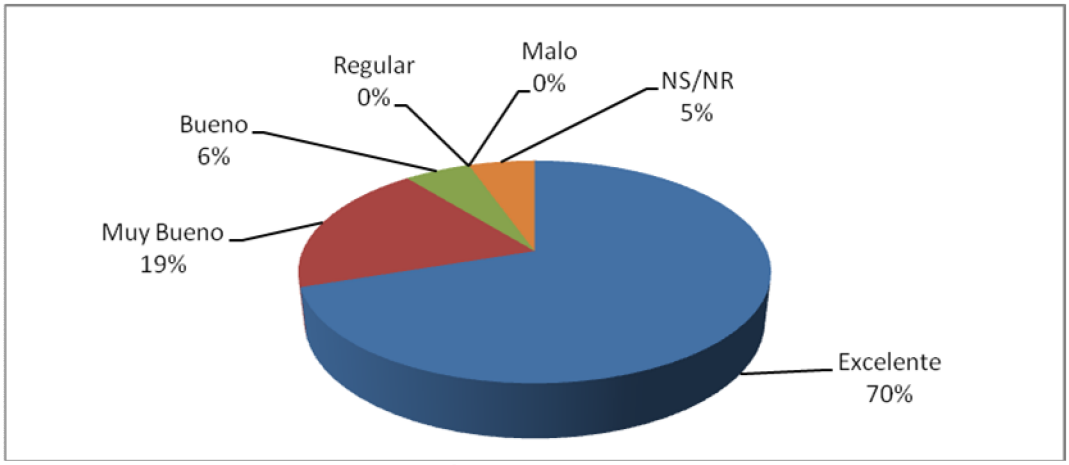
Gráfica 16. Calificación de la bebida láctea Yoggus



Fuente: La presente investigación

El 22% (36 de 166) de los clientes califican a Yoggus como excelente, el 18% (30 de 166) califican al producto como muy bueno, el 26% (43 de 166) califican al producto como bueno, 18% (30 de 166) de los encuestados califican el producto como regular, el 2% (3 de 166) de los encuestados califican el producto como malo y un 14% (24 de 166) de los clientes no saben o no responden debido a que no conocen el producto. La empresa tiene la oportunidad de conquistar a los 24 clientes q no saben o no responden acerca del producto.

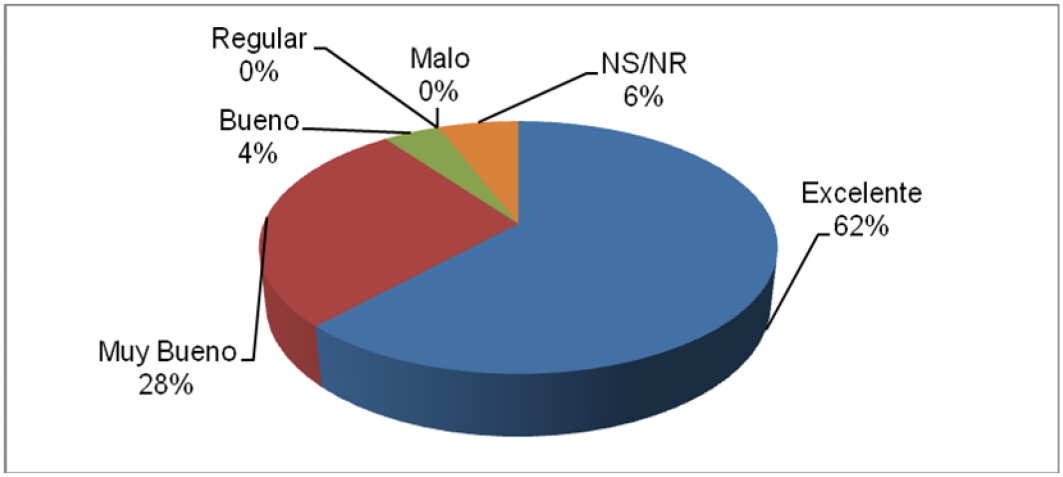
Gráfica 17. Calificación del arequipe



Fuente: La presente investigación

El 70% (116 de 166) de los clientes califican al arequipe como un producto excelente, el 19% (32 de 166) califican al producto como muy bueno, el 6% (9 de 166) califican al producto como bueno y un 5% (9 de 166) de los clientes no saben o no responden debido a que no conocen el producto. El producto es de reconocida calidad, lo cual se refleja con el 95% de los clientes califican entre excelente y muy bueno y bueno, esto se cataloga como una fortaleza de la empresa.

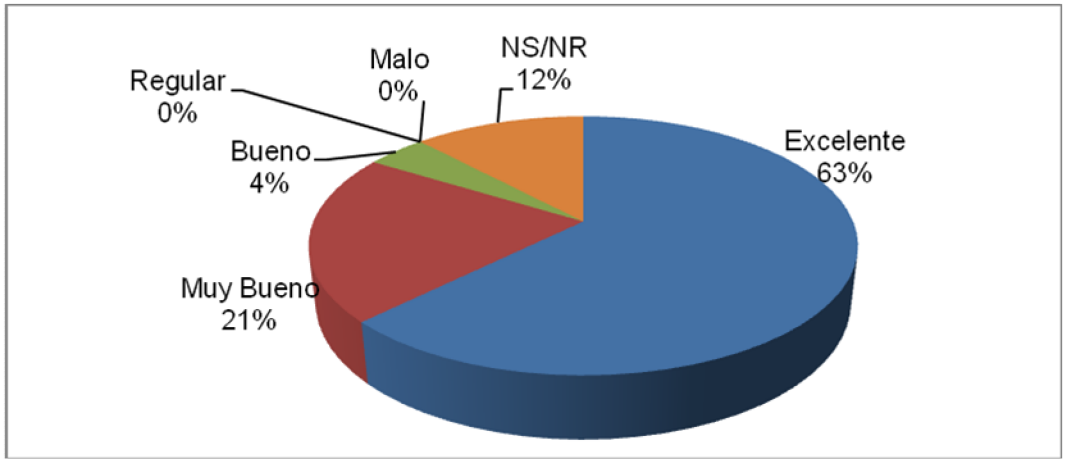
Gráfica 18. Calificación de la crema de leche



Fuente: La presente investigación

El 62% (103 de 166) califican a la crema de leche como un producto excelente, el 28% (46 de 166) califican al producto como muy bueno, el 4% (7 de 166) califican al producto como bueno y el 6% (10 de 166) de los clientes no saben o no responden debido a que no conocen el producto. El producto crema de leche es de excelente calidad, lo cual es reconocida con el 80% de los clientes califican entre excelente y muy bueno y bueno. El producto es una fortaleza de la empresa.

Gráfica 19. Calificación de la mantequilla

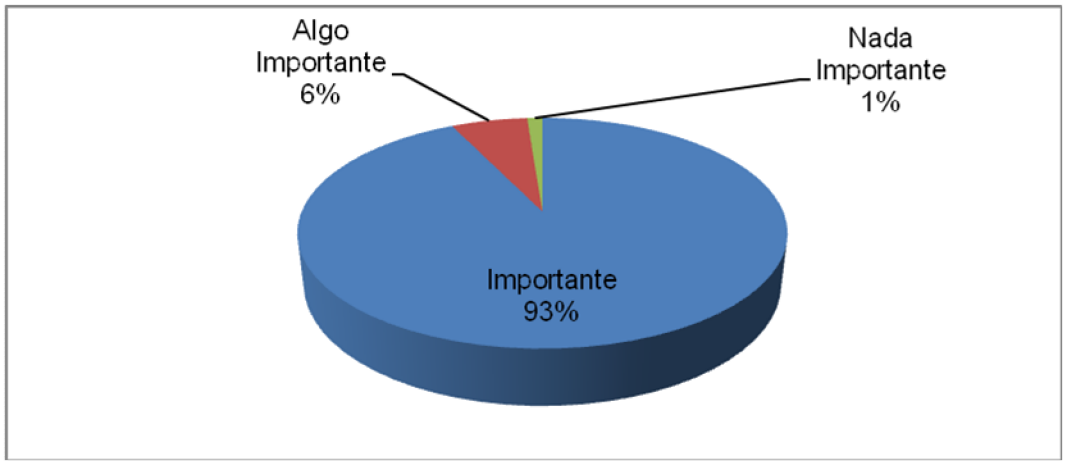


Fuente: La presente investigación

El 63% (104 de 166) de los clientes califican a la mantequilla como excelente, el 21% (35 de 166) califican al producto como muy bueno, el 4% (7 de 166) califican al producto como bueno, el 12% (20 de 166) de los clientes no saben o no

responden acerca del producto. La mantequilla es reconocida por el 88% de los clientes que califican al producto excelente, muy bueno y bueno. COLACTEOS tiene una oportunidad de conquistar a los 20 clientes que no saben o no responden la calificación del producto. Por otra parte, este producto es una fortaleza para la empresa, debido se ha posicionado en el mercado.

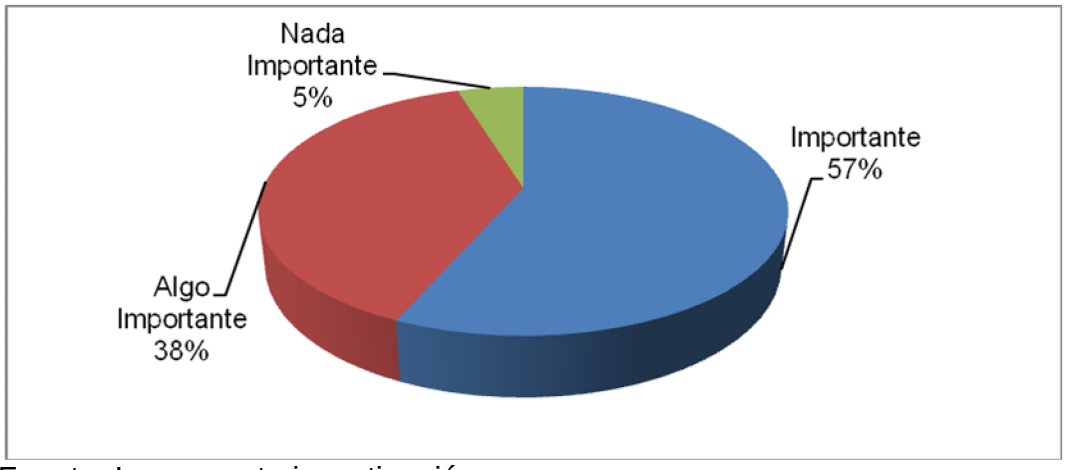
Gráfica 20. Grado de importancia de la calidad del producto al realizar una compra de productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

El 93 (154 de 166) de los clientes califican importante la calidad de los productos lácteos a la hora de realizar una compra, el 6% (10 de 166) califican algo importante y el 1% (2 de 166) clientes califican como nada importante la calidad de los productos de COLACTEOS. El 99% de los clientes califican a la calidad del producto como un factor importante y algo importante al tomar una decisión de compra. Cabe resaltar que la empresa tiene una fortaleza debido que los clientes reconocen la calidad de los productos.

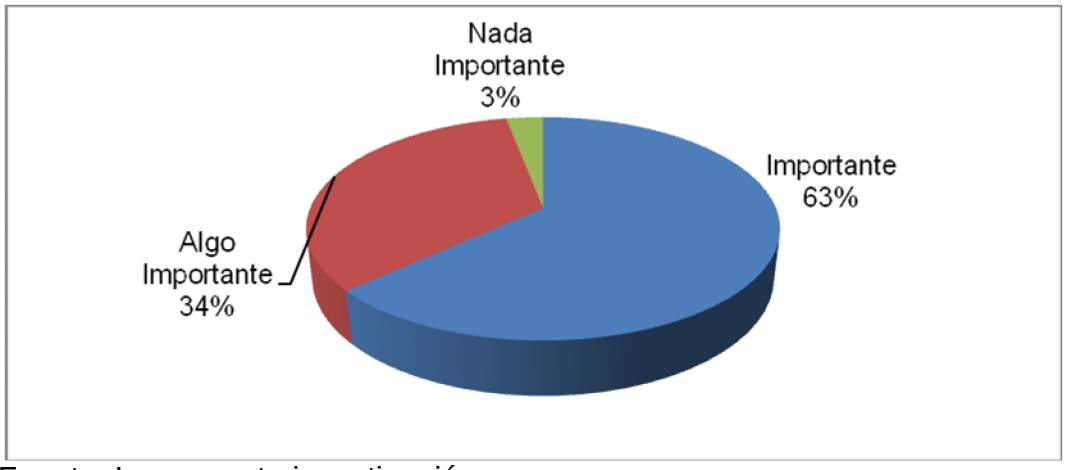
Gráfica 21. Grado de importancia del reconocimiento de la marca al realizar una compra de productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

El 57 (94 de 166) de los clientes califican importante reconocer la marca de los productos lácteos a la hora de realizar una compra, el 38% (64 de 166) califican algo importante y el 5% (8 de 166) de los clientes califican como nada importante el reconocimiento de marca. El 95% de los clientes califican a la marca de un producto como un factor importante y algo importante para tomar una decisión de compra. Cabe resaltar que la empresa tiene una fortaleza debido que los clientes reconocen la marca de los productos de COLACTEOS, además la empresa tiene la oportunidad de conquistar nuevos mercados posicionando la marca.

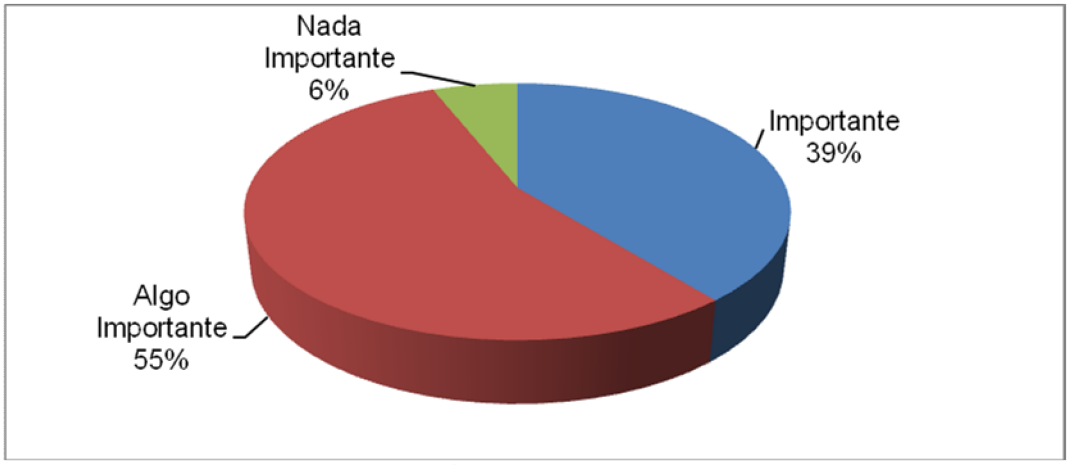
Gráfica 22. Grado de importancia del precio al realizar una compra de productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

El 63 (156 de 166) de los clientes califican importante el precio de los productos lácteos a la hora de realizar una compra, el 34% (56 de 166) califican algo importante y el 3% (5 de 166) de los clientes califican como nada importante el precio. El 97% de los clientes califican al precio de un producto como un factor importante y algo importante para tomar una decisión de compra. En este sentido COLACTEOS tiene una fortaleza a presentar a sus clientes precios competitivos en comparación con otras empresas del sector lácteo.

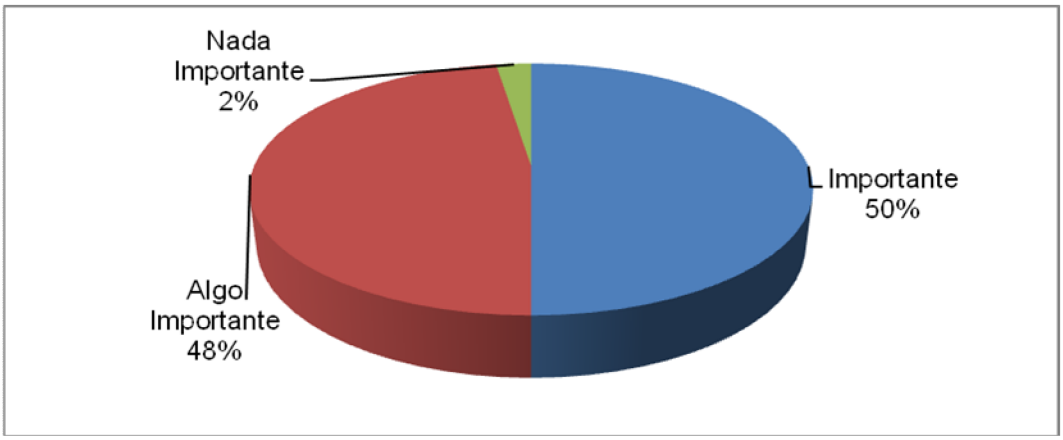
Gráfica 23. Grado de importancia de la experiencia de compra de los productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

El 39 (65 de 166) de los clientes califican importante la experiencia de compra de los productos lácteos, el 55% (91 de 166) califican algo importante y el 6% (10 de 166) de los clientes califican como nada importante. La experiencia de compra de productos lácteos de los clientes involucra diversos factores de atención al cliente, COLACTEOS tiene la oportunidad de implementar estrategias de atención al cliente para fidelizarlos.

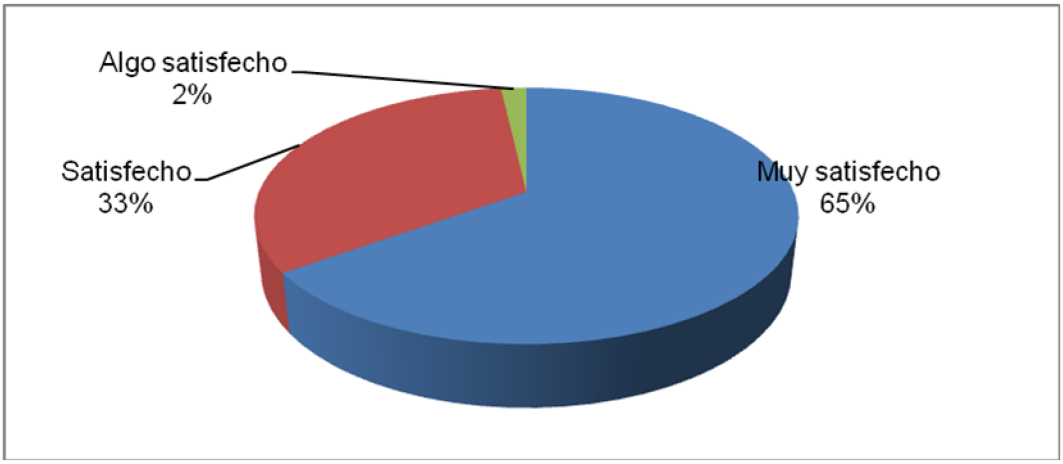
Gráfica 24. Grado de importancia de la experiencia de consumo de los productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

El 50% (83 de 166) de los clientes califican importante de consumo de los productos lácteos, el 48% (79 de 166) califican algo importante y el 2% (4 de 166) de los clientes califican como nada importante. La experiencia de consumo de productos lácteos de los clientes involucra diversos factores de atención al cliente, COLACTEOS tiene la oportunidad de implementar estrategias de atención al cliente para fidelizarlos

Gráfica 25. Grado de satisfacción con respecto al servicio y la atención al cliente del punto de venta.

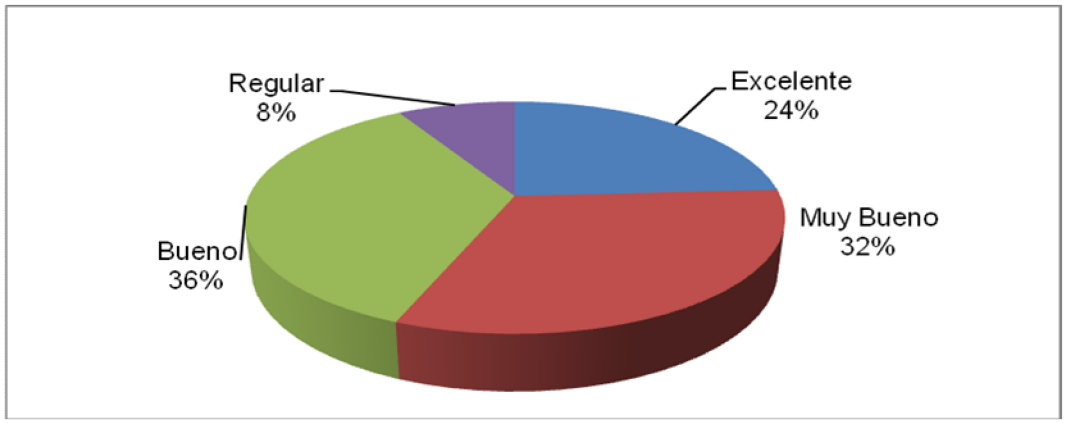


Fuente: La presente investigación

El 65% (108 de 166) de los clientes están satisfechos con el servicio al cliente que reciben de los puntos de venta de COLACTEOS del sur de Nariño, el 33% (55 de 166) califican satisfecho y el 3% (3 de 166) de los clientes califican como algo satisfecho. Los puntos de venta del COLACTEOS ubicados en el sur de Nariño tienen que el 98% de los clientes están muy satisfechos y satisfechos por la

atención que han recibido, siendo esta una fortaleza de la empresa. Los 3 clientes que se encuentran algo satisfecho afirman que la atención no fue oportuna.

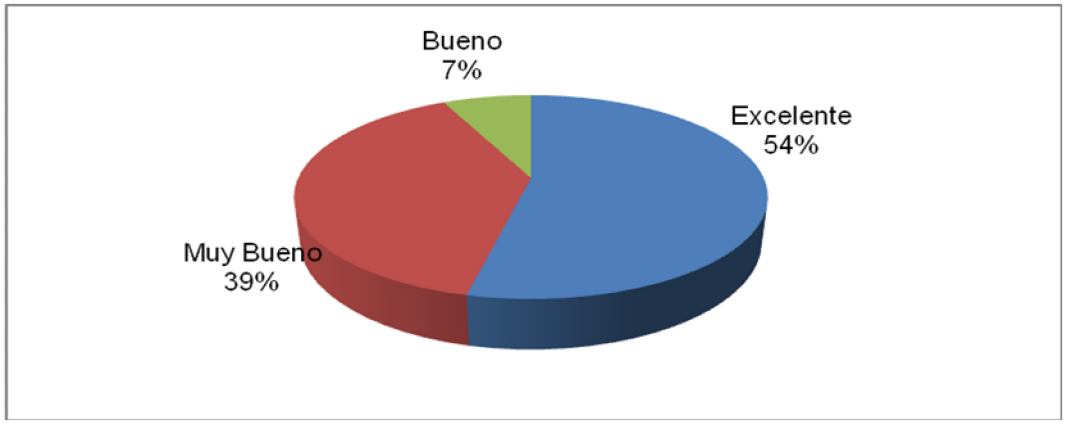
Gráfica 26. Evaluación de las instalaciones y estructura física de los puntos de venta.



Fuente: La presente investigación

El 24% (40 de 166) de los encuestados calificaron como excelente las instalaciones de los puntos de venta de COLACTEOS del sur de Nariño, el 32% (53 de 166) califican muy bueno, el 36% (59 de 166) de los clientes califican como bueno y el 8% (14 de 166) de los clientes califican las instalaciones como regular. Los puntos de venta del COLACTEOS ubicados en el sur de Nariño tienen que el 92% de calificación entre excelente, muy bueno y bueno, siendo esta una fortaleza de la empresa. Los 14 clientes que califican regular afirman que las instalaciones se encuentran deterioradas.

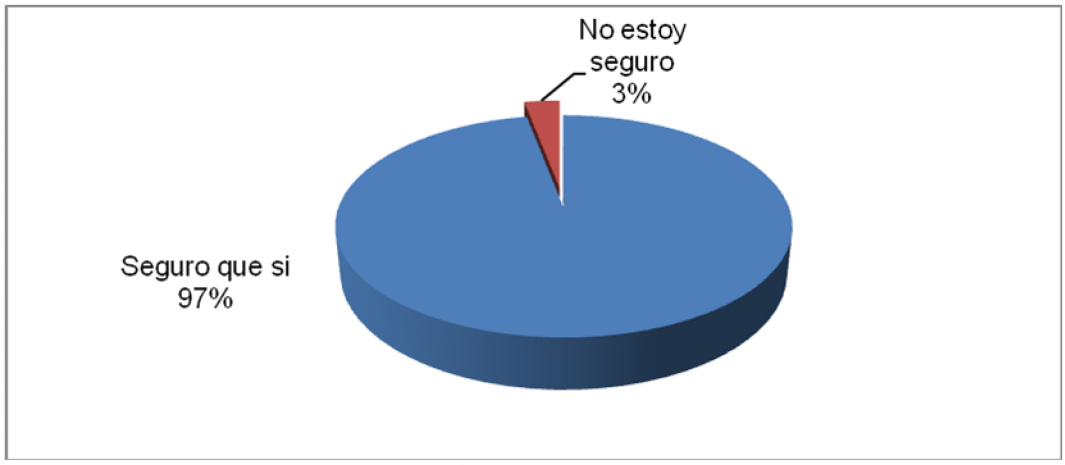
Gráfica 27. Evaluación de la manipulación de los productos.



Fuente: La presente investigación

El 54% (89 de 166) de los encuestados calificaron como excelente la manipulación de alimentos en los puntos de venta de COLACTEOS del sur de Nariño, el 39% (65 de 166) califican muy bueno, el 7% (12 de 166) de los clientes califican como bueno. Los puntos de venta del COLACTEOS ubicados en el sur de Nariño tienen una calificación del 100% entre excelente, muy bueno y bueno en la manipulación de productos, siendo esto una fortaleza de la empresa.

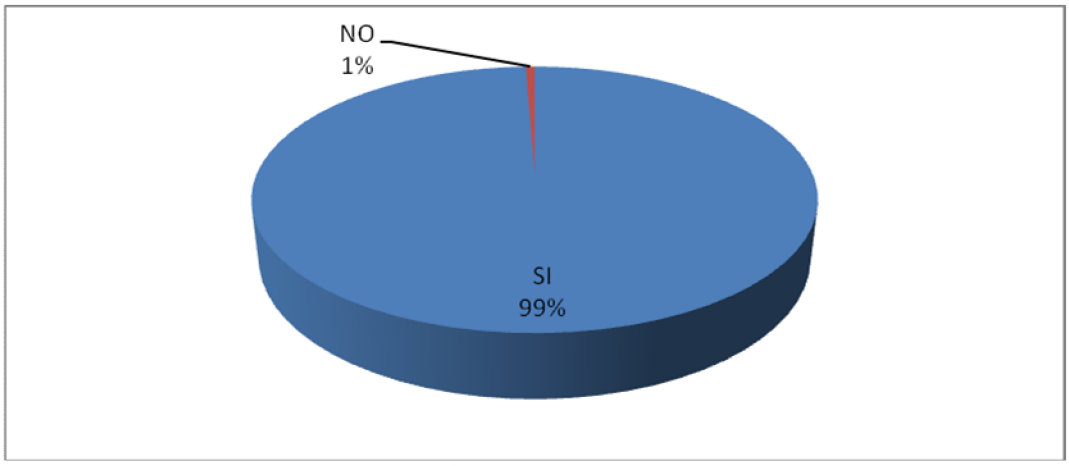
Gráfica 28. Intención de volver a visitar el punto de venta



Fuente: La presente investigación

El 97% (161 de 166) de los clientes tienen intensión de volver a los puntos de venta de COLACTEOS del sur de Nariño y el 3% (5 de 161) no está muy seguro. Esto representa una fortaleza de la empresa. Los 5 clientes que no están muy seguros de volver a los puntos de venta de COLACTEOS justifican su razón a que los precios no se ajustan a su presupuesto.

Gráfica 29. Evaluación de la recomendación de los clientes a otras personas que visiten el punto de venta.

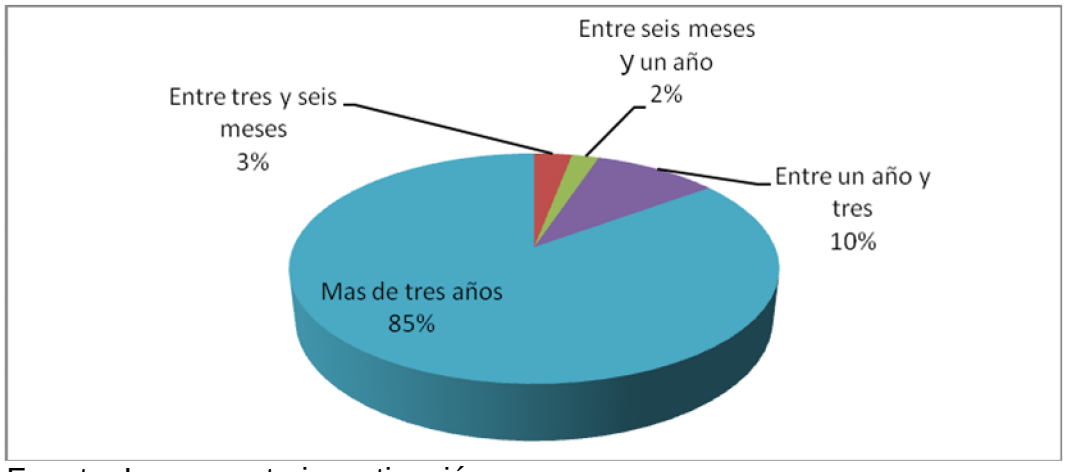


Fuente: La presente investigación

El 99% (165 de 166) recomendarían a otras personas que visiten el punto de venta de COLACTEOS del Sur de Nariño, tan solo 1% (1 de 166) mostro su negativa. Este dato representa una fortaleza para la empresa.

3.5.2 Resultados de la encuesta aplicada en los puntos de venta de COLACTEOS de la ciudad de Pasto. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los clientes de los puntos de Venta de COLACTEOS de la ciudad de Pasto. La encuesta tuvo como objetivo, medir el nivel de satisfacción de los clientes que visitan estos puntos de venta.

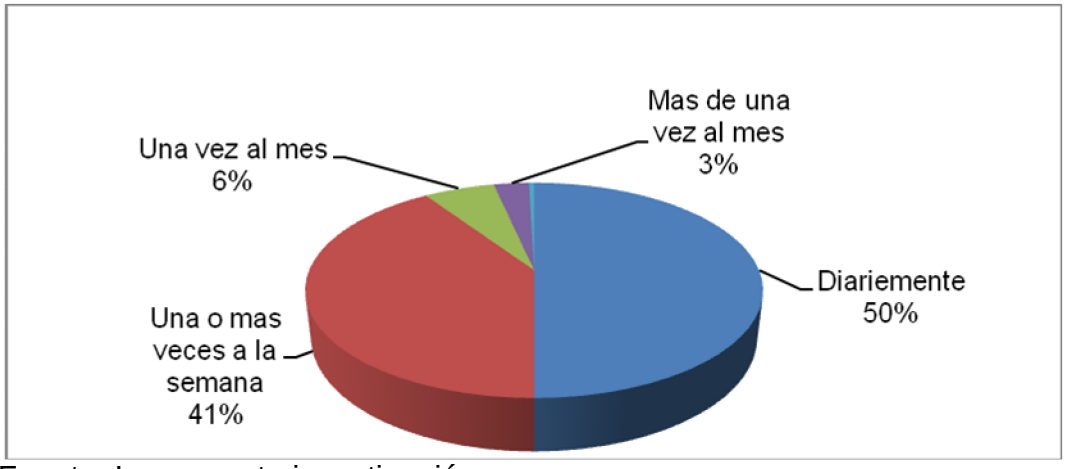
Gráfica 30. Tiempo de consumo de los productos de COLACTEOS.



Fuente: La presente investigación

Según la encuesta, el 85% (199 de 234) de los clientes encuestados consumen hace más de tres años lo productos de COLACTEOS, seguido el 10% (23 de 234) de los clientes llevan consumiendo los productos entre un año y tres, 3% (5 de 234) de los clientes llevan consumiendo los productos entre seis meses y un año y por último el 3 % (7 de 234) de los clientes consumen los productos entre uno y tres meses. Los productos de COLACTEOS se han posicionado en la mente del consumidor, hace más de 30 años, el cliente reconoce por largo tiempo los productos y derivados lácteos, siendo esto una fortaleza para la empresa.

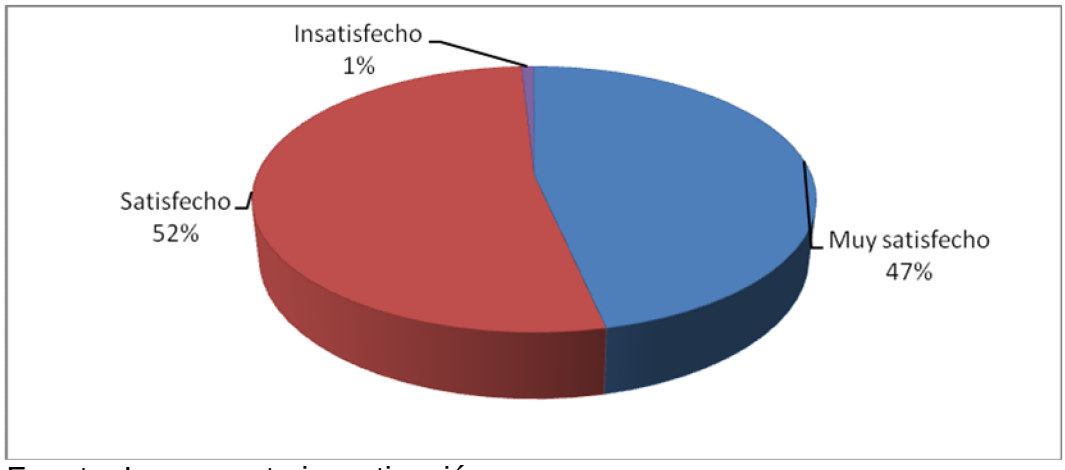
Gráfica 31. Frecuencia del consumo de los productos de COLACTEOS.



Fuente: La presente investigación

La encuesta arrojó la frecuencia de consumo de los productos de COLACTEOS así: el 50% (117 de 234) consumen diariamente los productos, el 41% (95 de 234) consumen entre una o más veces a la semana, el 6% (7 de 234) clientes consumen vez al mes y el 3% de (7 de 234) solo consumen los productos una vez al mes. Es importante reconocer la importancia de los productos lácteos en el régimen alimenticio de la personas; teniendo en cuenta esto, es una fortaleza que los productos de COLACTEOS sean consumidos diariamente por sus clientes.

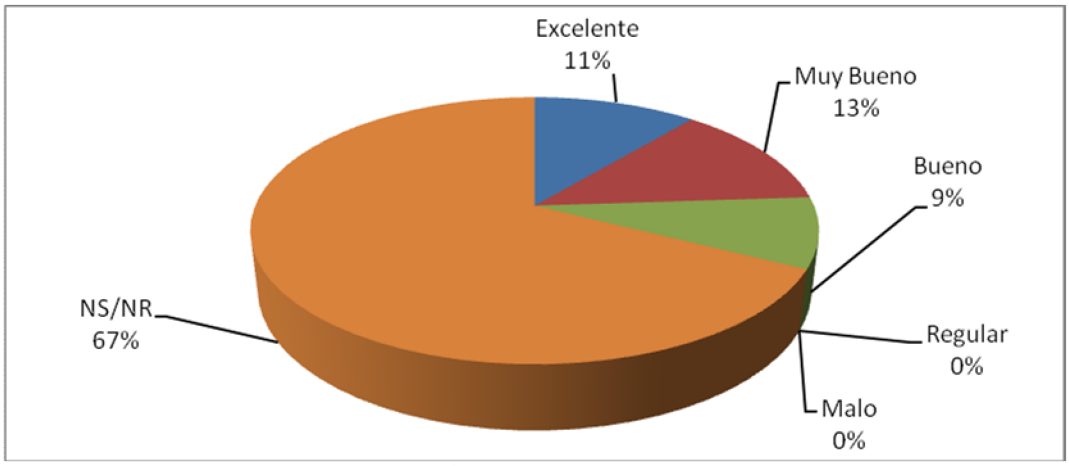
Gráfica 32. Grado de satisfacción de los clientes con los productos de COLACTEOS



Fuente: La presente investigación

El 47% (109 de 234) clientes están satisfechos con los productos, el 52% (123 de 234) clientes están muy satisfechos con los productos, el 1% (2 de 234) de los clientes están insatisfechos por los productos. Cabe destacar, que los dos clientes que manifestaron estar insatisfechos por los productos, es debido que presentaron problemas por la calidad. Por otra parte, los clientes manifiestan su satisfacción al consumir los productos y derivados lácteos por su calidad y precio, siendo estos atributos de fortaleza para la cooperativa.

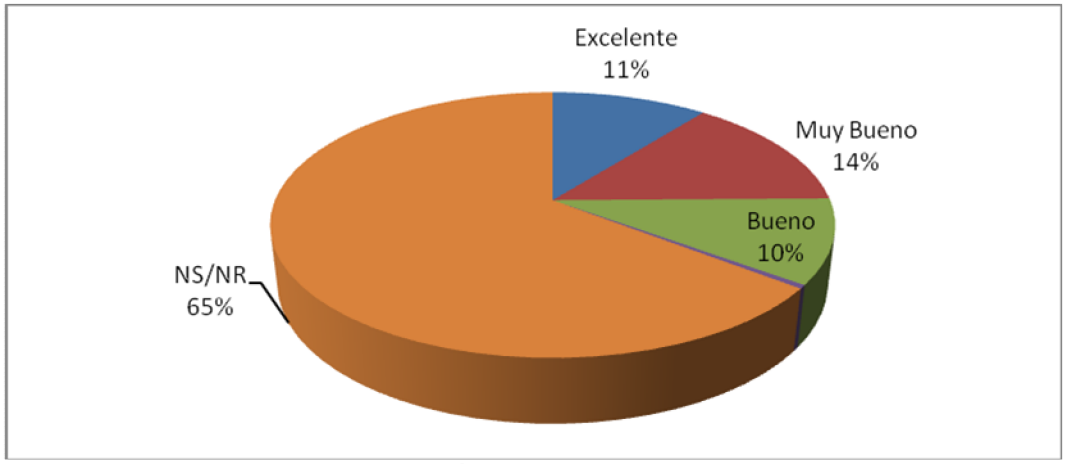
Gráfica 33. Quesos maduros (holandés, Parmesano, Comino, Holstein, Gratinado)



Fuente: La presente investigación

El 13% (30 de 234) clientes califican los quesos maduros como muy bueno, el 11% (26 de 234) los califican como excelente, el 9% los califican como bueno y un 67% (158 de 234) no saben o no responden porque no conocen los productos. Los quesos maduros han sido reconocidos en concursos nacionales por su calidad y han ganado medallas por esta característica; sin embargo se hace necesario dar a conocer estas cualidades del producto a los clientes y consumidores para que los demanden en mayor cantidad.

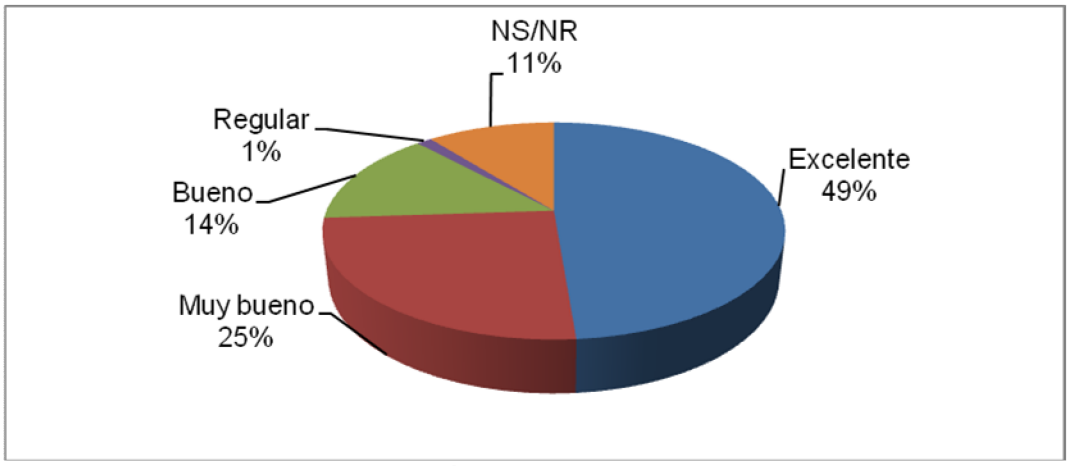
Gráfica 34. Calificación de los Quesos semimaduros (sanduchero y doble crema)



Fuente: La presente investigación

El 11% (26 de 234) califican a los quesos semimaduros como excelente, el 14% (30 de 234) califican al producto como muy bueno, el 10% (20 de 234) califican al producto como bueno, y un 65% (158 de 234) de los clientes no saben o no responden debido a que no conocen el producto. El producto queso maduro goza de una excelente calidad, pero aún no reconocida por los clientes, apenas un 35% califican entre excelente y muy bueno y bueno. Por otra parte, 158 clientes no saben o no responden acerca de los quesos maduros, esto se convierte una oportunidad para COLACTEOS conquistar nuevos consumidores para este producto.

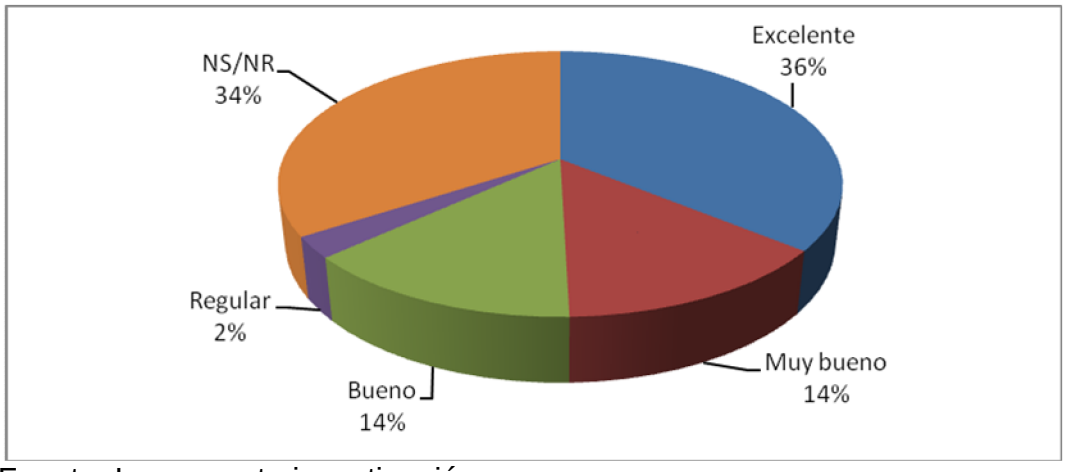
Gráfica 35. Calificación de quesos frescos (Mozarella, Campesino, Casero, Cuajada, Crema para untar, Papialpa, Requesón, Quesillo)



Fuente: La presente investigación

El 49% (114 de 166) de los clientes califican a los quesos frescos como un producto excelente, el 25% (59 de 166) califican al producto como muy bueno, el 14% (33 de 166) califican al producto como bueno, el 11% (25 de 166) de los encuestados no saben o no responden y el 1% (3 de 234) califican como regular el producto. Se analiza que los quesos frescos presentan una excelente calidad y reconocimiento, lo cual es afirmado con el 88% que lo califican entre excelente y muy bueno. Por otra parte, para los 25 clientes que no saben o no responden acerca de los quesos maduros, COLACTEOS tiene la oportunidad para conquistar nuevos consumidores de este producto. Además es una fortaleza de la empresa tener productos de tan excelente reconocimiento.

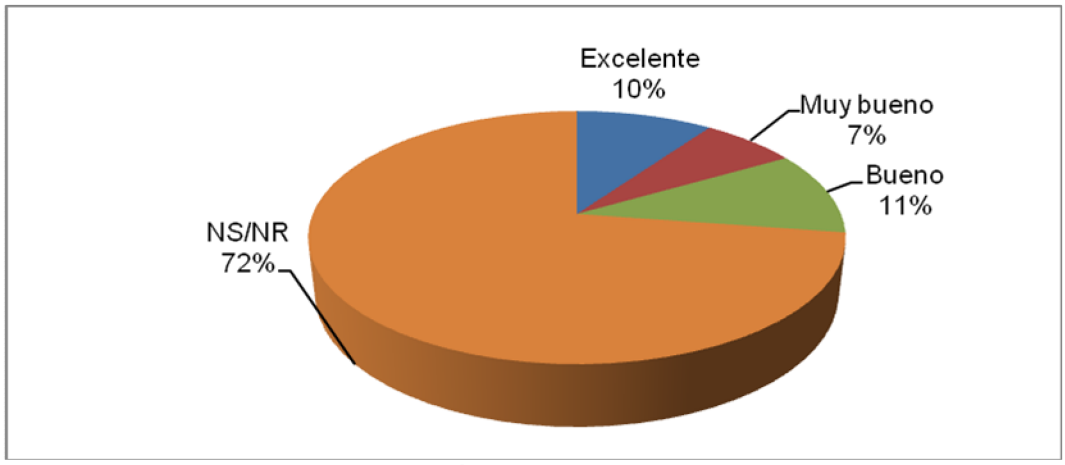
Gráfica 36. Calificación de la leche entera



Fuente: La presente investigación

El 36% (84 de 234) califican a la leche entera como excelente, el 14% (32 de 234) califican al producto como muy bueno, el 14% (32 de 234) califican al producto como bueno, 2% (6 de 234) califican el producto como regular, el 34% (1 de 234) de los clientes no saben o no responden acerca del producto. Se analiza que el producto leche entera goza de una buena calidad, lo cual es reconocida por el 64% de los clientes que califican al producto excelente, muy bueno y bueno. La empresa tiene la oportunidad de conquistar a 80 clientes que aun no saben o no responden acerca del producto.

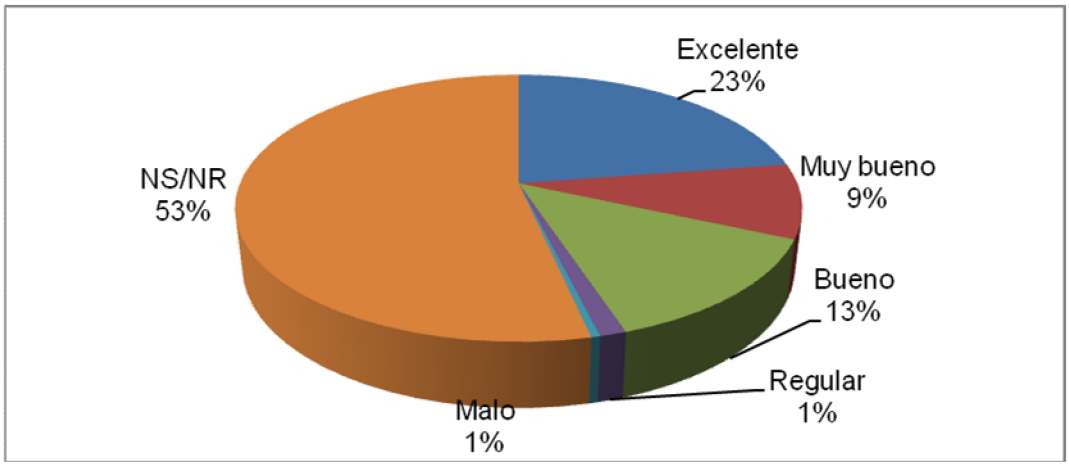
Gráfica 37. Calificación de la leche semidescremada



Fuente: La presente investigación

El 10% (23 de 234) califican a la leche semidescremada como un producto excelente, para el 7% (16 de 234) muy bueno, el 11% (11 de 234) califican al producto como bueno y un 72% (170 de 234) de los clientes no saben o no responden acerca del producto. El reconocimiento de este producto por parte de los clientes es una debilidad para la empresa puesto que apenas tiene un 28% de reconocimiento por parte de los clientes. COLACTEOS tiene una gran oportunidad de conquistar a 170 clientes que no saben o no responden acerca del producto.

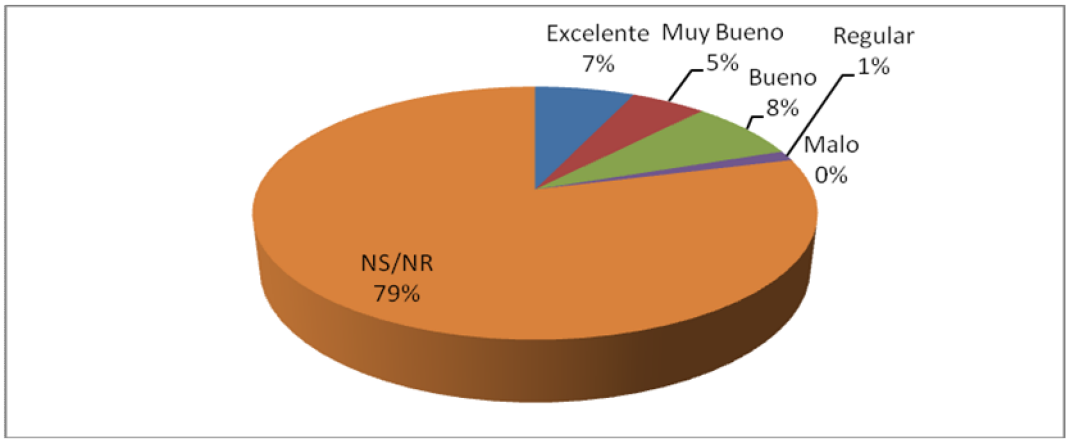
Gráfica 38. Calificación de la leche deslactosada



Fuente: La presente investigación

El 23% (53 de 234) califican a la leche deslactosada como excelente, el 9% (21 de 234) califican al producto como muy bueno, el 13% (31 de 234) califican al producto como bueno, 1% (3 de 234) califican el producto como regular, el 1% (1 de 234) de los clientes califican al producto como malo y un 53% (125 de 234) de los clientes no saben o no responden acerca del producto.
La leche deslactosada tiene un bajo reconocimiento, apenas un 45% de los clientes califican al producto como excelente, muy bueno y bueno. COLACTEOS tiene una oportunidad de conquistar a los 125 clientes que no saben o no responden la calificación del producto.

Gráfica 39. Calificación de la leche UHT

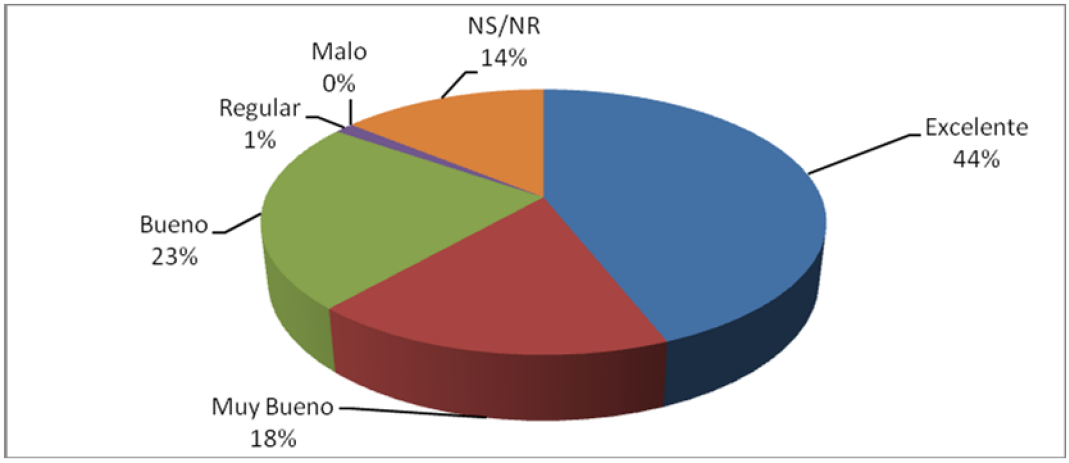


Fuente: La presente investigación

El 79% (185 de 234) de clientes no saben o no responden acerca de la leche UHT con respecto a otras marcas, el 8% (18 de 234) la califican buena, el 7% (16 de

234) excelente, el 5% (12 de 234) la califican como muy buena y el 1% (3 de 234) regular en comparación a otras marca. Es importante destacar que nadie respondió que es mala. Este aspecto debe ser tomado como una debilidad ya que el 80% de los clientes tienen una opinión desfavorable del producto; por lo tanto la empresa tiene la misión de dará conocer los atributos de ese producto a 188 personas con el fin de empiecen a consumirlo.

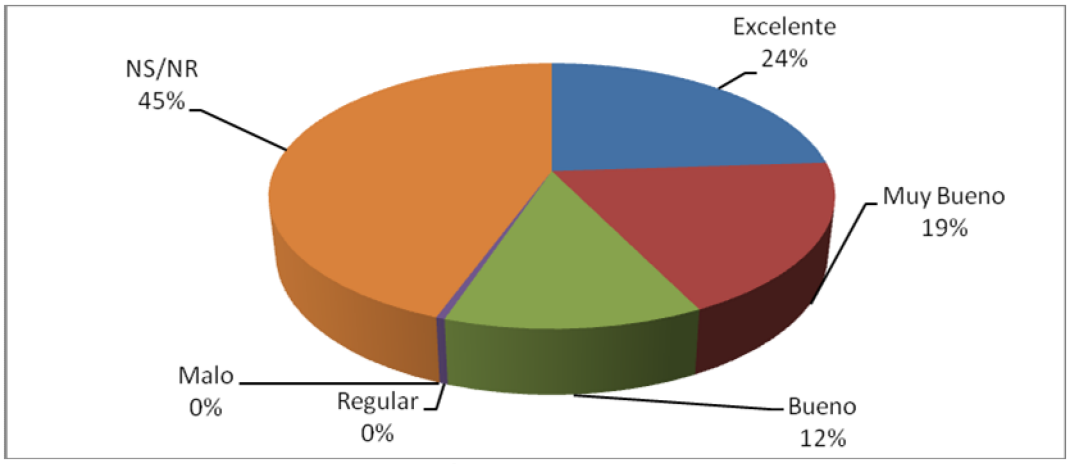
Gráfica 40. Calificación del yogurt



Fuente: La presente investigación

Con respecto a este producto un 44% (103 de 234) lo califican excelente, un 23% (54 de 234) bueno, un 18%(41 de 234) lo califican como muy bueno, el 14% (33 de 234) no saben o no responden acerca de este producto y un 1% (3 de 234) opinan que es regular. Nadie respondió que es malo. La mayoría de la población 85% coincide que el producto es excelente, esto es una fortaleza para COLACTEOS; sin embargo deben realizarse actividades que permitan dar a conocer las cualidades del producto para que toda la población lo califique como excelente.

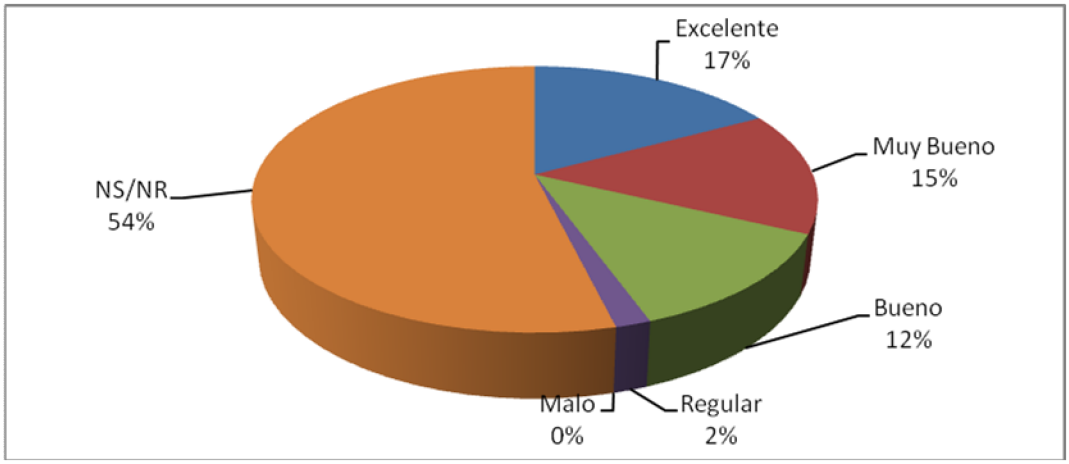
Gráfica 41. Calificación del kumis



Fuente: La presente investigación

El 45% (104 de 234) no saben o no responden acerca de este producto. Un 24% (56 de 234) lo califican como excelente en comparación a otras marcas, el 19% (44 de 234) muy bueno y un 12% (29 de 234) bueno. La población no respondió que el Kumis de COLACTEOS fuese regular o malo. El 55% de la población tiene una opinión favorable hacia el kumis COLACTEOS; sin embargo hay 104 personas que no conoce el producto; por lo tanto se recomienda darlo a conocer o hacer un relanzamiento del mismo.

Gráfica 42. Calificación del yogurt con cereal

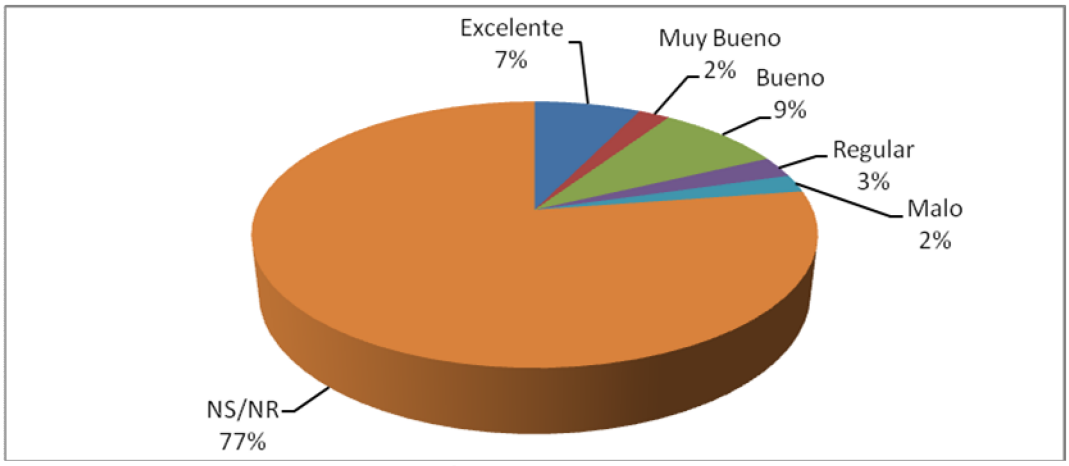


Fuente: La presente investigación

El Yogurt con Cereal de COLACTEOS ha sido calificado con respecto a otras marcas de la siguiente manera: un 54% (126 de 234) no saben o no responden acerca del producto, para el 17% (40 de 234) es excelente, un 15% (35 de 234) muy bueno, el 12% (29 de 234) opina que es bueno; mientras que para el 2%(4 de

234) es regular. Nadie opino que era malo. La opinión de este producto debe ser tomado como una debilidad; pues 126 no lo conoce; la empresa tiene la misión de conquistar a estos clientes con el producto y dar a conocer sus atributos.

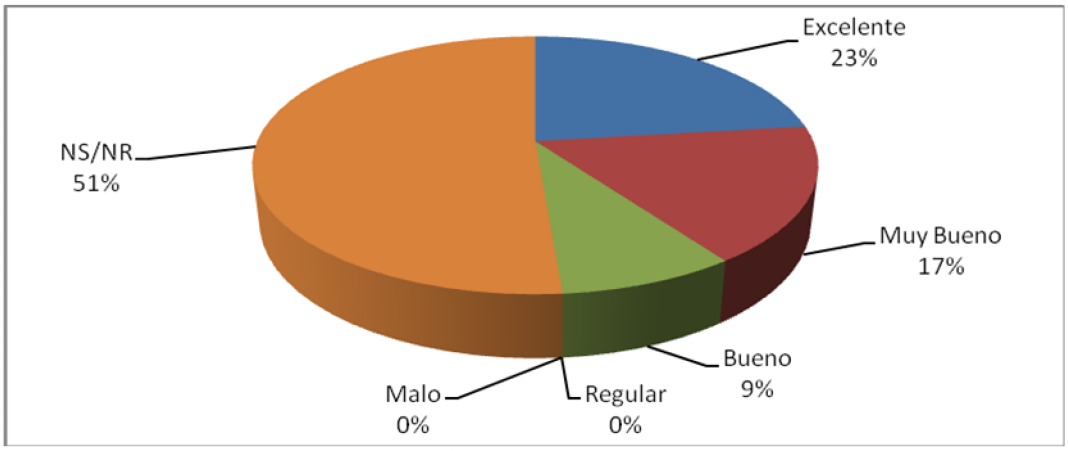
Gráfica 43. Calificación de la bebida láctea Yoggus



Fuente: La presente investigación

Yoggus fue calificado la siguiente manera: el 77% (181 de 234) no saben o no responden acerca del producto, para el 9% (20 de 234) el producto es bueno con relación o otras marcas, un 7% (17 de 234) excelente, para el 3% (6 de 234) regular, un 2% (5 de 234) opina que es malo y muy bueno respectivamente. Este producto es nuevo dentro del portafolio de COLACTEOS; las opiniones dadas por los encuestados deben ser tomada como una debilidad ya que el 82% tienen opinión negativa o desfavorable hacia el producto, por lo tanto se deben realizar actividades de relanzamiento para darlo a conocer, además la fórmula para su producción no cumple con las expectativas de los consumidores y por lo tanto no tiene gran aceptación.

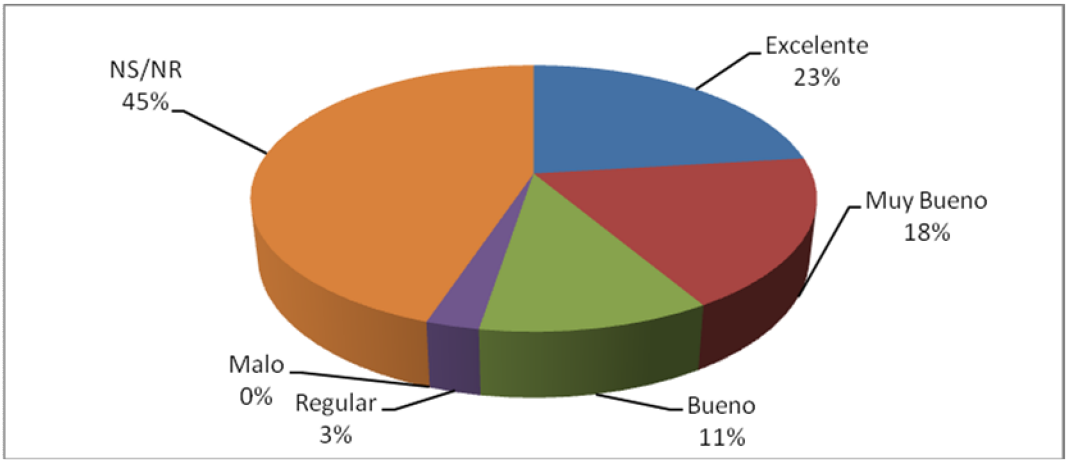
Gráfica 44. Calificación del arequipe



Fuente: La presente investigación

El 51% (120 de 234) no saben o no responden acerca del arequipe COLACTEOS, un 23% (54 de 234) opinan que es excelente, el 17% (40 de 234) que es muy bueno, para el 9% (20 de 234) es bueno. Nadie opina que el producto sea malo ni tampoco regular. El producto no es conocido por 120 encuestados y esto representa una debilidad. La empresa debe realizar actividades de mercadeo encaminadas a lograr un posicionamiento en el mercado Regional y nacional del producto.

Gráfica 45. Calificación de la crema de leche

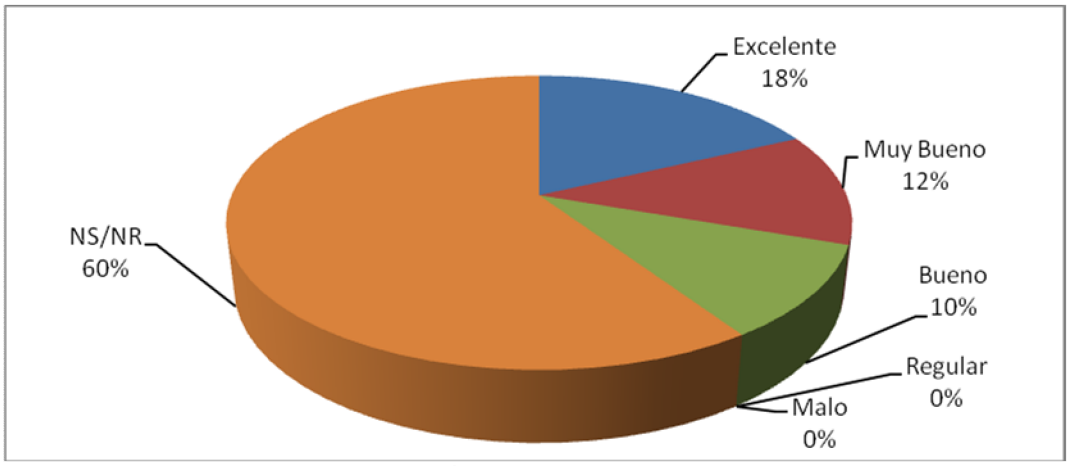


Fuente: La presente investigación

El 45% (105 de 234) de la población no saben o no responden acerca de la Crema de Leche, un 23% (54 de 234) opinan que es Excelente en comparación con otras marcas, para el 18% (43 de 234) es muy bueno, 11% (26 de 234) bueno y para el 3% (6 de 234) regular. Ninguno de los encuestados respondió que el producto es

malo. 110 encuestados tienen una opinión que no favorece a COLACTEOS pues no saben acerca del producto y esto es una debilidad. Un cierto numero de encuestados reconocen los atributos del producto y lo califican como excelente, por lo tanto la empresa debe realizar actividades para dar a conocer dichas cualidades e incrementar la demanda del producto.

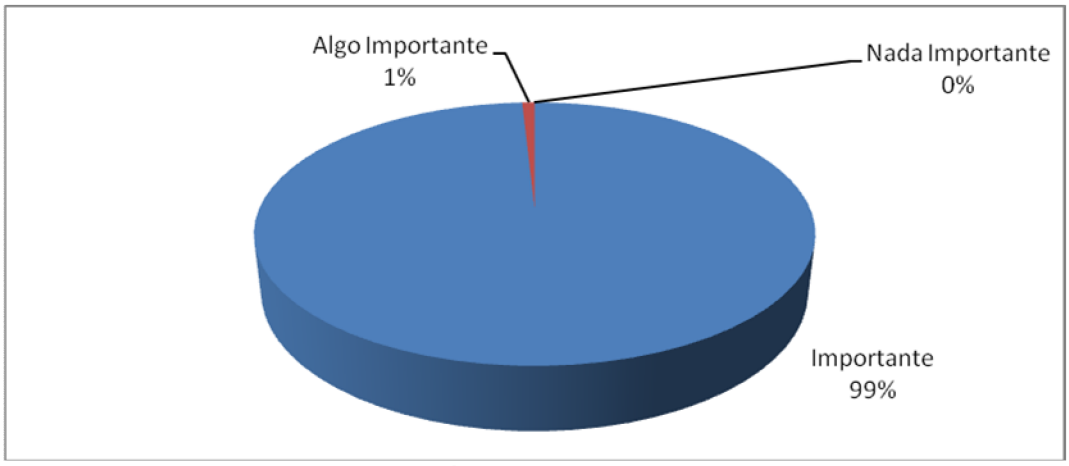
Gráfica 46. Calificación de la mantequilla



Fuente: La presente investigación

El 60% (139 de 234) encuestados no saben o no responden acerca de la Mantequilla, para el 18% (42 de 234) es excelente, para un 12% (29 de 234) muy bueno, el 10% (24 de 234) lo califican como bueno. La población encuestada no opina que sea un producto regular ni tampoco malo. Las opiniones recibidas por los clientes encuestados permiten reconocer una debilidad en este producto, puesto que no es conocida por los clientes. Por lo tanto debe darse a conocer el producto y la calidad del mismo con el fin de incrementar su consumo.

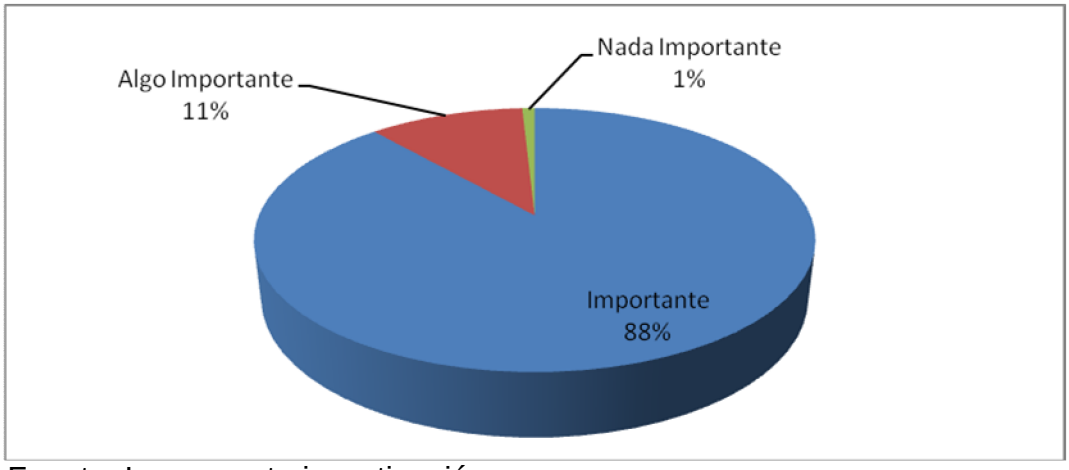
Gráfica 47. Grado de importancia de la calidad del producto al realizar una compra de productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

El grado de importancia que los clientes dan a la Calidad de los productos fue así: 99% (232 de 234) importante, el 1% (2 de 234) algo importante y ninguno de los encuestados respondió que no era nada importante. Esto es una fortaleza puesto que la trayectoria de la empresa ha permitido que los procesos de producción sean de alta calidad y por lo tanto los lácteos tengan esta misma característica, por lo tanto se ajusta a la necesidad de calidad que tienen los clientes.

Gráfica 48. Grado de importancia del reconocimiento de la marca del producto al realizar una compra de productos lácteos.

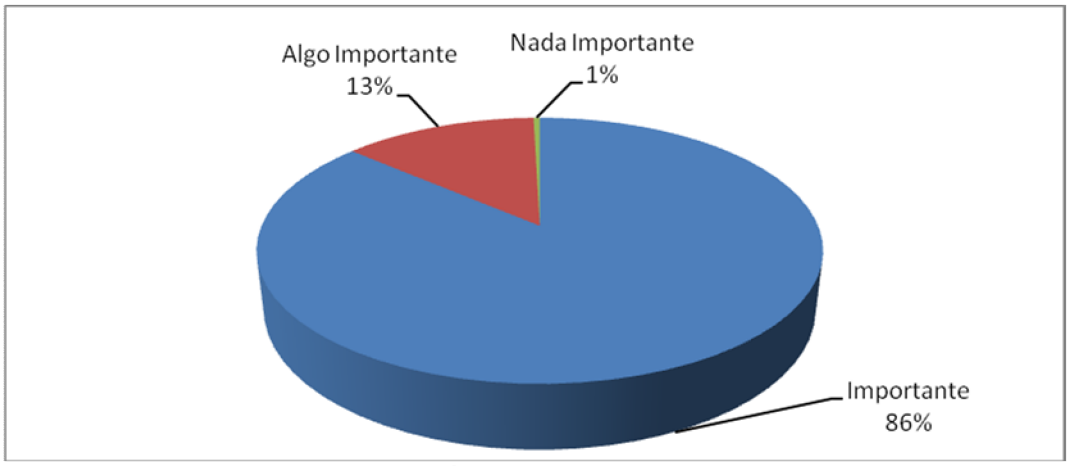


Fuente: La presente investigación

Para los clientes encuestados el reconocimiento de las marcas es Importante en un 88% (207 de 234), algo importante 11% (25 de 234) y nada Importante el 1%(2 de 234). Este aspecto debe ser tomado como una oportunidad para COLACTEOS.

A nivel regional la empresa tiene un amplio reconocimiento; pero nivel nacional no goza de esta misma ventaja, sin embargo la empresa cuenta con todas las capacidades para tener un reconocimiento a nivel nacional por la calidad y trayectoria de la empresa.

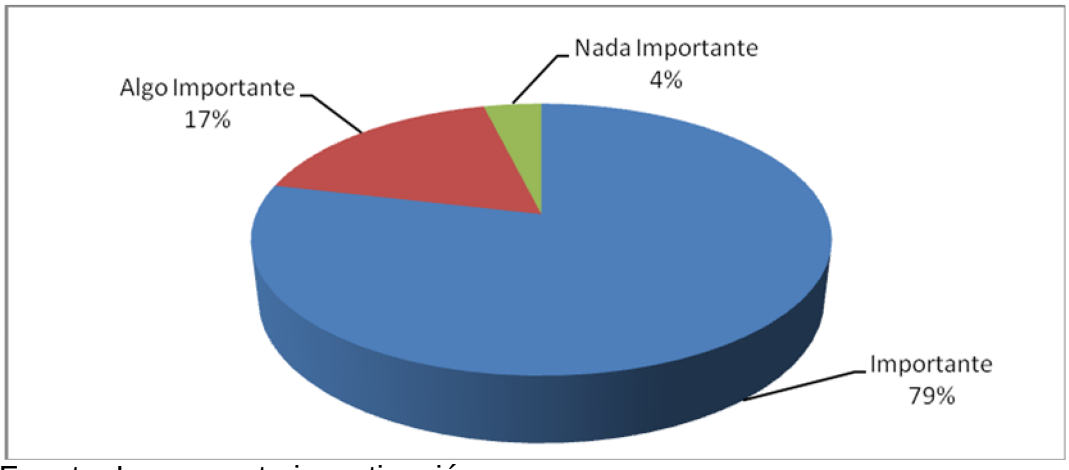
Gráfica 49. Grado de importancia del precio del producto al realizar una compra de productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

Para un 86% (202 de 234) es importante, para el 13% (31 de 234) es algo importante y nada importante un 1% (1 de 234). Este aspecto es una oportunidad para COLACTEOS puesto que los precios que maneja son competitivos con relación a otras marcas, de esta manera puede acceder a nuevos mercados a nivel nacional y hacer una proyección a nivel internacional.

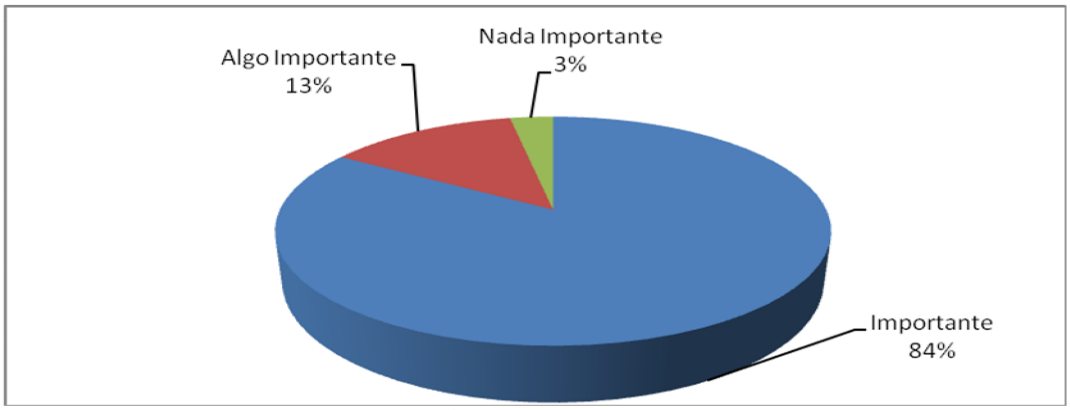
Gráfica 50. Grado de importancia de la experiencia de compra de los productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

Para la población encuestada la importancia de la experiencia de compra es importante 79% (184 de 234) algo importante un 17% (41 de 234) y un 4% (9 de 234) consideran que no es nada importante. COLACTEOS debe tomar este aspecto como una oportunidad para mejorar y optimizar sus procesos de compra y venta en los puntos de venta y que de esta forma esto sea tomado como una ventaja competitiva frente a otras empresas dedicadas a la misma actividad.

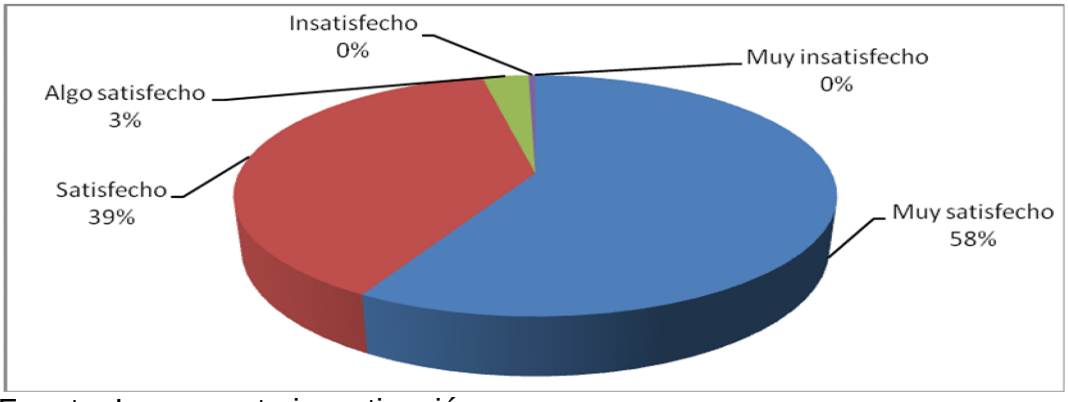
Gráfica 51. Grado de importancia de la experiencia de consumo de los productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

La experiencia de consumo de los productos es importante 84% (196 de 234), el 13% (31 de 234) algo importante y por ultimo para el 3% (7 de 234) no es nada importante. Este aspecto es una oportunidad para COLACTEOS puesto que puede influir directamente en la experiencia de consumo de sus productos, ofreciendo a sus clientes opciones para ser consumidos y aprovechados nutricionalmente por ellos.

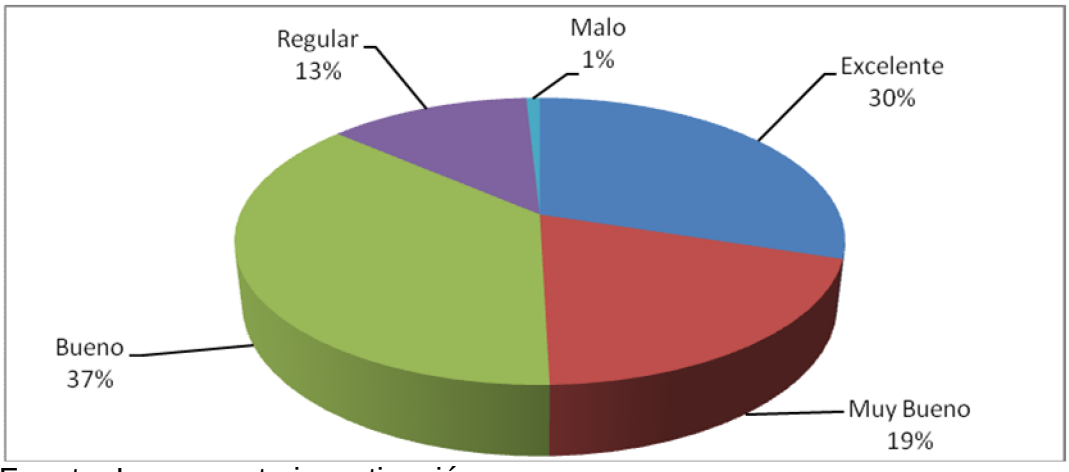
Gráfica 52. Grado de satisfacción con respecto al servicio y la atención al cliente del punto de venta.



Fuente: La presente investigación

58% (136 de 234) están muy satisfechos, el 39% (90 de 234) satisfechos y un 3% (7 de 234) algo satisfechos. El nivel de insatisfacción es de 0%.Este aspecto es una fortaleza para la empresa porque la mayoría de sus clientes se encuentran satisfechos con la atención y servicio prestados en los puntos de venta de la ciudad de Pasto y este nivel de satisfacción puede tener un incremento si se capacita e incentiva al personal que tiene contacto directo con los clientes.

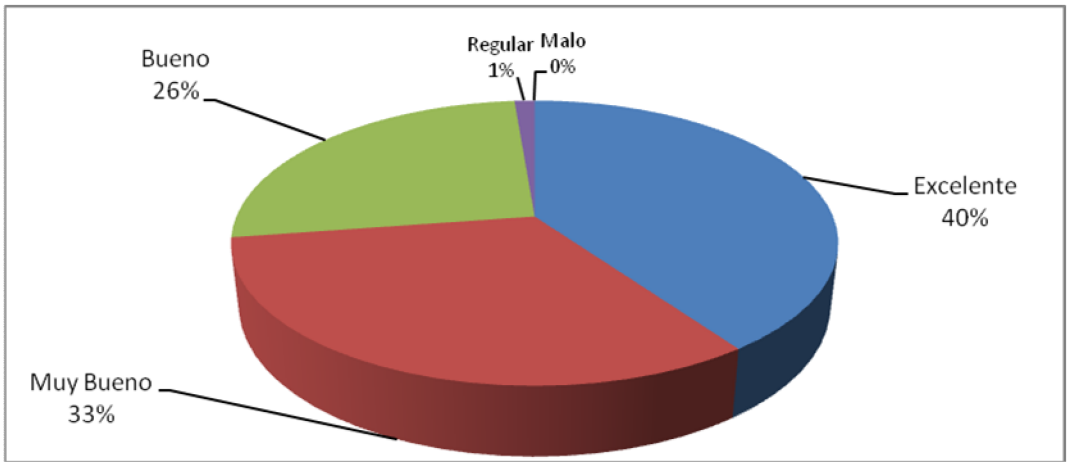
Gráfica 53. Evaluación de las instalaciones y estructura física del punto de los puntos de venta.



Fuente: La presente investigación

37% (86 de 234) calificaron como buena, excelente 30% (70 de 234), para el 19% (46 de 234) muy bueno, 13% (30 de 234) regular y por ultimo el 1% (2 de 234) consideran que es malo. La gran mayoría de los encuestados 86% tienen una opinión positiva acerca de las instalaciones de los puntos de venta COLACTEOS esto es una fortaleza para la empresa.

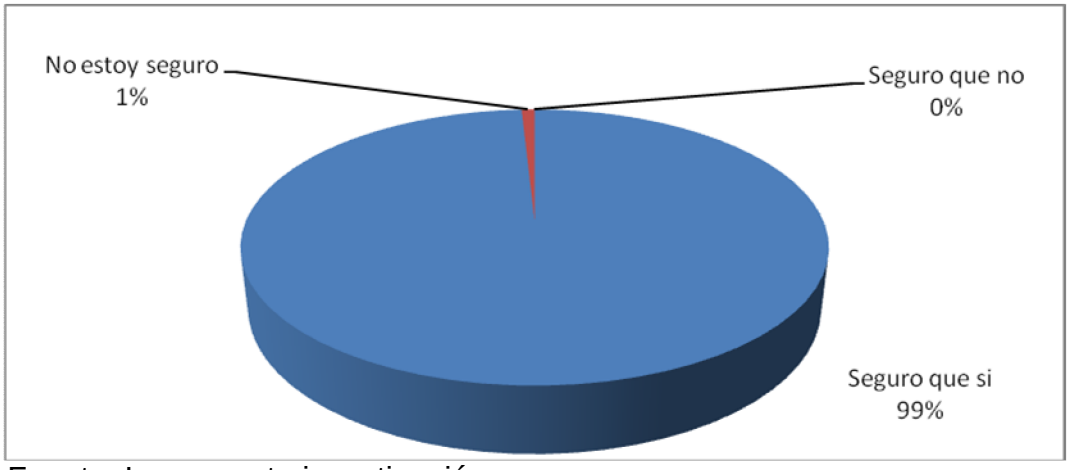
Gráfica 54. Evaluación de la manipulación de los productos



Fuente: La presente investigación

La opinión que los clientes tienen acerca de la manipulación de los alimentos en los puntos de venta es la siguiente: excelente un 40% (94 de 234), muy buena 33% (76 de 234), bueno el 26% (61 de 234), y para el 1% (3 de 234) es regular y ninguno de los encuestados considero que sea mala. Esta es una Fortaleza muy grande para COLACTEOS ya que el personal que maneja y tiene contacto directo con los productos sabe como es su manejo y la forma como deben ser entregados a los clientes que visitan los puntos de venta, lo cual genera confianza e intención de recompra.

Gráfica 55. Intención de volver a visitar el punto de venta

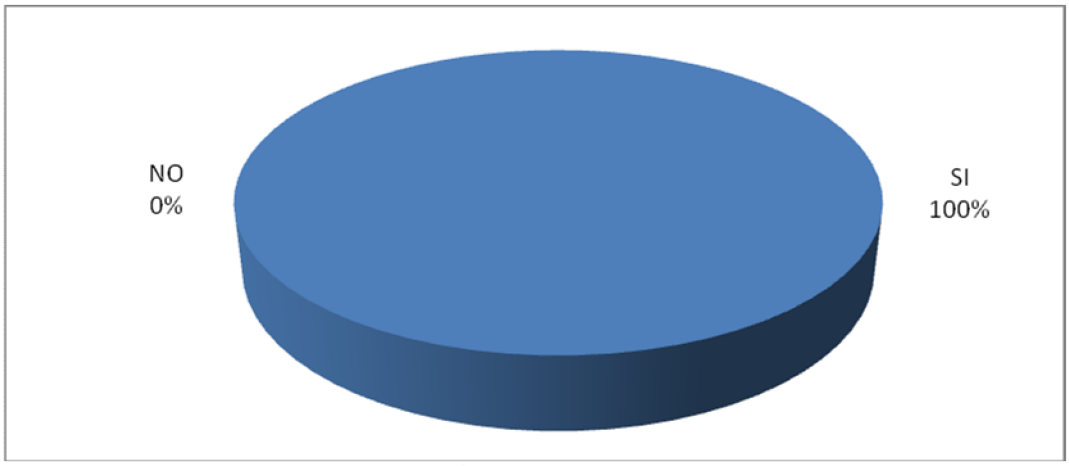


Fuente: La presente investigación

El 99% (232 de 234) de la población encuestada asegura que si volverá a visitar el punto y el 1% (2 de 234) no están seguros de volver. Ninguna de las personas encuestadas respondió que no iba a volver. El hecho de que el 99% de la

población tenga la intención de volver al punto de venta es una Fortaleza para COLACTEOS, puesto que los clientes confían en la calidad de los productos y se sienten satisfechos con la atención que se presta en los puntos de venta de la ciudad de Pasto.

Gráfica 56. Evaluación de la Recomendación de los clientes a otras personas que visiten el punto de venta.

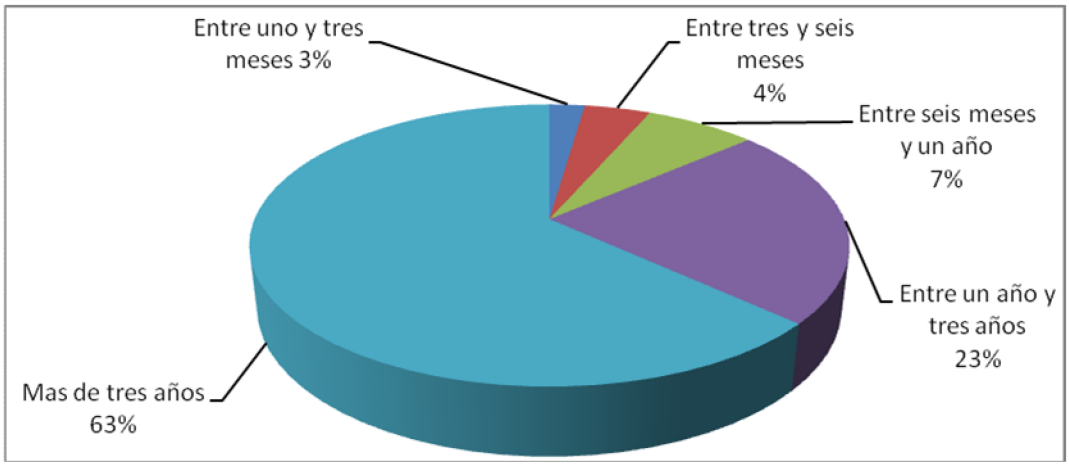


Fuente: La presente investigación

El 100% (234) clientes recomendaría a otras personas visitar los puntos de venta de COLACTEOS, esto puede ser debido a la confianza en la trayectoria y calidad de los productos que comercializa COLACTEOS por medio de los puntos de venta. Este aspecto es una fortaleza y a la vez una oportunidad de mucha importancia para COLACTEOS, la recomendación de los clientes a otras personas para que visiten los puntos de venta debe ser aprovechado para capturar nuevos y mantener los actuales.

3.5.3 A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los clientes de las cinco regionales COLACTEOS. La encuesta tuvo como objetivo, medir el nivel de satisfacción de los clientes.

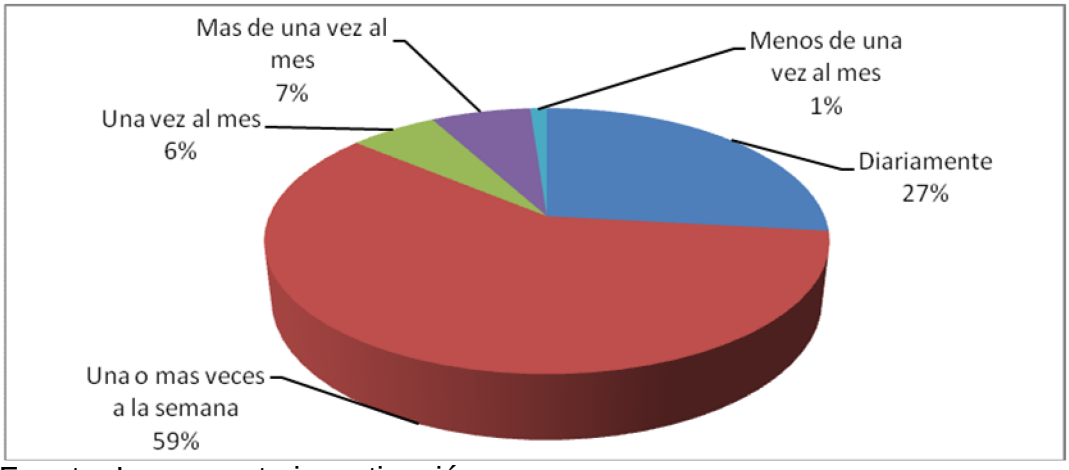
Gráfica 57. Tiempo de compra de los productos de COLACTEOS



Fuente: La presente investigación

Los clientes de las cinco regionales llevan comprando los productos mas de tres años 63% (222 de 351) clientes, un 23% (81 de 351) llevan comprando entre un año y tres, el 7% (25 de 351) entre seis meses y un año, un 4% (15 de 351) entre tres y seis meses y un 3% (8 de 351) entre uno y tres meses los productos de COLACTEOS. Es importante reconocer la trayectoria y reconocimiento que dan los clientes a la calidad de los productos de COLACTEOS, esto se constituye como una fortaleza ya que a nivel nacional y local los productos son demandados desde hace un largo tiempo y con frecuencia constante.

Gráfica 58. Frecuencia de compra los productos COLACTEOS

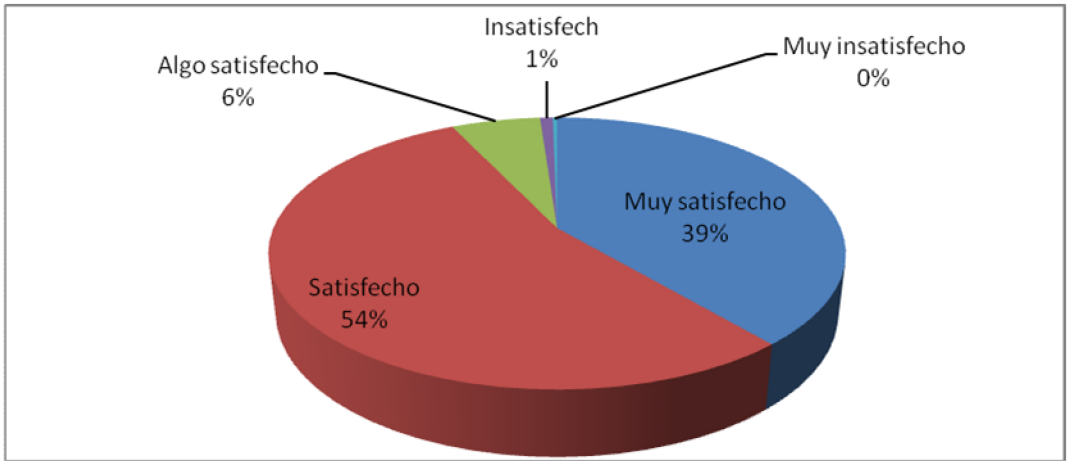


Fuente: La presente investigación

Los clientes actuales de COLACTEOS compran los productos una o mas veces a la semana 59% (208 de 351), un 27% (94 de 351) de clientes adquieren los productos diariamente, el 7% (24 de 351) compran mas de una vez al mes, el 6%

(21 de 351) los adquieren una vez al mes y el 1%(4 de 351) demandan los productos menos de una vez al mes. Es una Fortaleza para COLACTEOS que más de la mitad de sus clientes demanden constantemente los productos para surtir sus negocios, esto teniendo en cuenta que los lácteos son de consumo masivo y existen diferentes marcas que ejercen competencia y los cuales gozan de reconocimiento a nivel local como nacional.

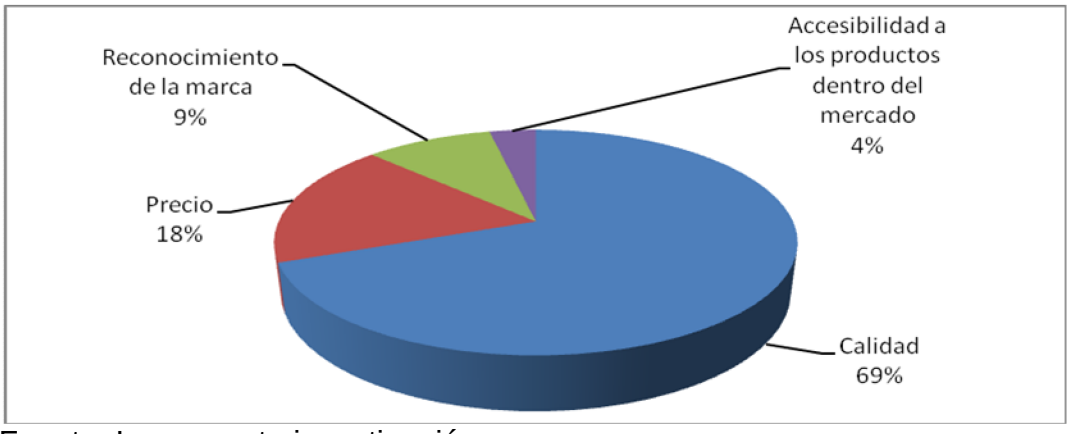
Gráfica 59. Grado de satisfacción general de los clientes con los productos de COLACTEOS



Fuente: La presente investigación

Los clientes de COLACTEOS se encuentran satisfechos con los productos de COLACTEOS en un 54% (190 de 351), el 39% (136 de 351) están muy satisfechos a nivel general con los productos, el 6% (21 de 351) respondió algo satisfechos, un 1% (3 de 351) están insatisfechos con los productos. Ninguno de los encuestados respondió estar muy insatisfecho a nivel general con los productos. Este aspecto debe ser tomado como una fortaleza para la empresa, puesto que un alto promedio 93% de clientes manifestaron estar a nivel general con las características de los productos.

Gráfica 60. Justifique la respuesta anterior con alguna de las siguientes opciones.

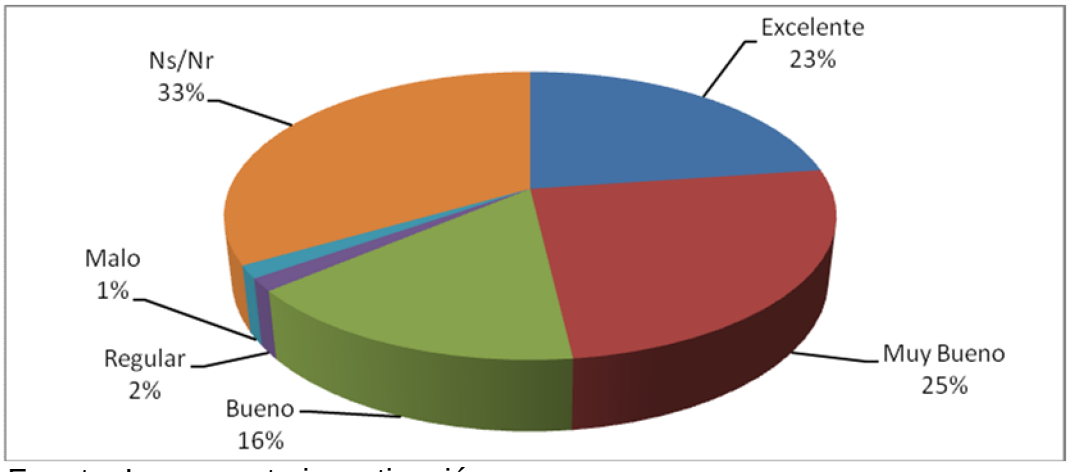


Fuente: La presente investigación

Los población encuestada considera que están satisfechos con los productos de COLACTEOS por la Calidad de sus productos en un 69% (243 de 351), por los precios el 18% (63 de 351), el 9% (33 de 351) por el reconocimiento que tiene la marca y el 4% (12 de 351) están satisfechos a nivel general por la accesibilidad que tienen a los productos.

Sin lugar a dudas es una fortaleza el saber que los clientes reconocen la Calidad con la que COLACTEOS produce. Por lo tanto la empresa debe continuar incrementando sus niveles productivos y así capturar clientes. De igual manera estudiar lo relacionado al precio para que este logre convertirse en una ventaja competitiva.

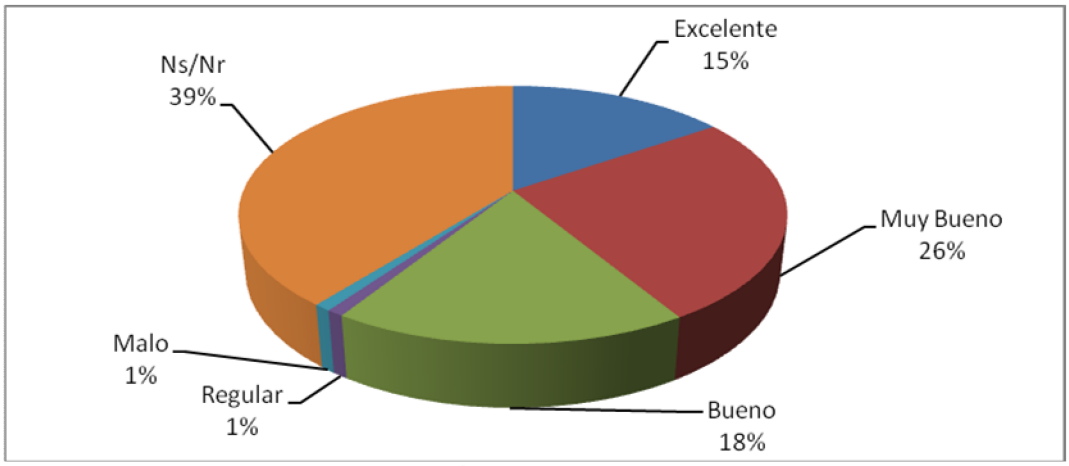
Gráfica 61.Calificación de los Quesos maduros (Holandés, Parmesano, Comino, Holstein, Gratinado)



Fuente: La presente investigación

El 33% (117 de 351) no saben o no responden acerca de los quesos maduros para el 25% (89 de 351) son muy buenos, el 23% (80 de 351) los califican como excelentes, para el 16% (55 de 351) son buenos, el 2% (5 de 351) regulares y un 1% (5 de 351) los califican como malos. Los quesos maduros son muy competitivos. Sin embargo 126 clientes no tienen opinión favorable de los productos por lo tanto la empresa debe conquistar y dar a conocer los productos e esos clientes.

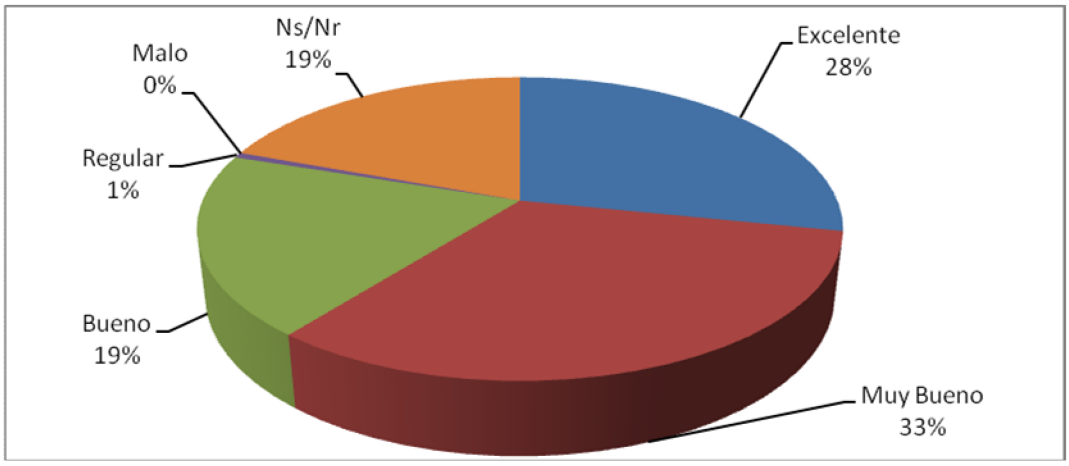
Gráfica 62. Calificación de los Quesos semimaduros (doble crema y sanduchero)



Fuente: La presente investigación

15% (54 de 351) los califican como excelentes, muy buenos 26% (91 de 351), 18% (62 de 351) los califican como buenos, para el 1% (3 de 351) son regulares y malos respectivamente y el 39% (138 de 351) no opinan o no conocen el producto. Este aspecto debe ser tomado como una amenaza, pues 144 clientes tienen una opinión que no favorece a COLACTEOS, es importante que se den a conocer sus atributos y cualidades para que ellos comiencen a demandarlos.

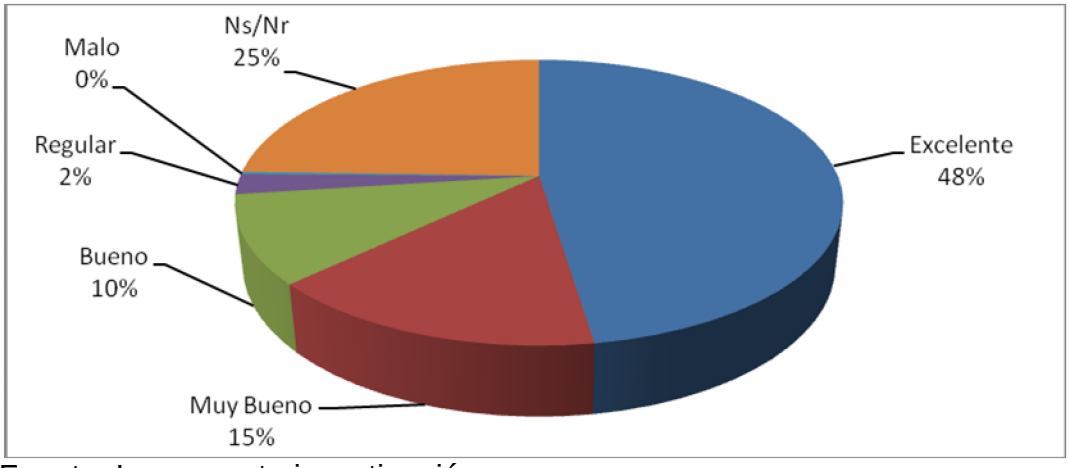
Gráfica 63. Calificación de los quesos frescos: (Mozarella, Campesino, Casero, Cuajada, Crema para untar, Papialpa, Requesón, Quesillo)



Fuente: La presente investigación

28% (99 de 351) los califican como excelentes, muy buenos 33% (114 de 351), buenos 19% (68 de 351), un 19% (68 de 351) no saben o no responden acerca de los productos y el 1% (2 de 351) los califican como regulares. Este aspecto es una fortaleza para la empresa, 281 clientes otorgan una buena calificación al los quesos frescos, lo cual indica que los clientes reconocen la calidad y demás atributos de los productos.

Gráfica 64. Calificación de la leche entera

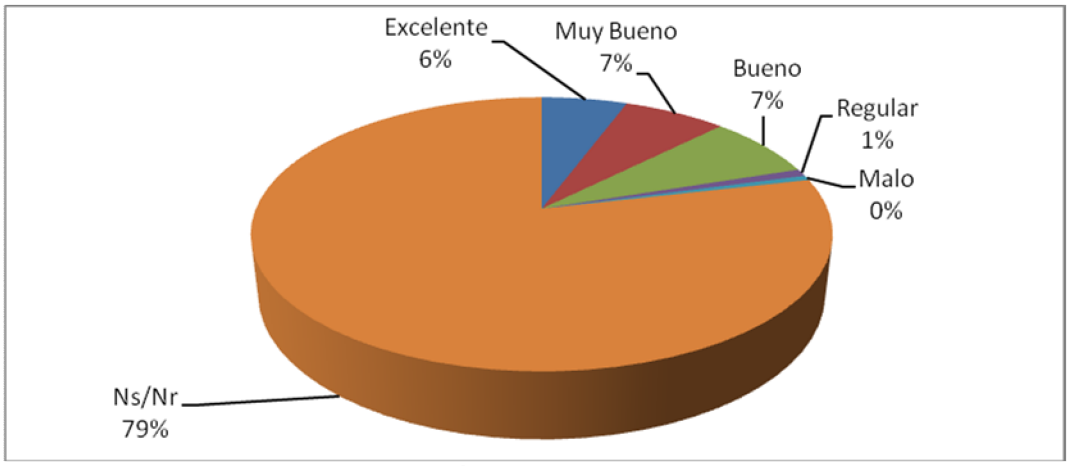


Fuente: La presente investigación

Los clientes encuestados respondieron que la leche entera en relación con otras alternativas es excelente un 48% (167 de 351), muy buena 15% (54 de 351), bueno 10% (35 de 351), regular un 2% (8 de 351) y nadie dio calificación de que fuera mala. La leche entera COLACTEOS es uno de los productos líderes con lo

que cuenta la empresa, el 73% reconocen este liderazgo. Sin embargo se recomienda optimizar el proceso logístico para que el producto pueda llegar a otros lugares del país iniciando en sus cinco regionales. Esto puede ser tomado como una oportunidad aprovechando la calidad y el liderazgo que tiene en la región.

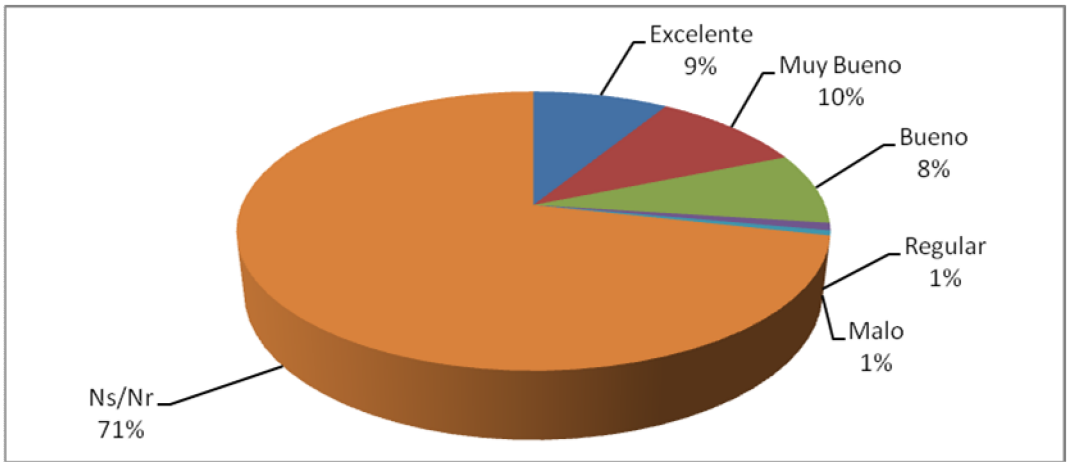
Gráfica 65. Calificación de la leche semidescremada



Fuente: La presente investigación

El producto comparación con otras alternativas de productos lácteos fue calificada de la siguiente manera: excelente 6% (20 de 351), muy buena el 7% (24 de 351), buena el 7% (26 de 351), el 1% (3 de 351) la califican como regular y el 79% (276 de 351) no saben o no responden acerca del producto. Este aspecto es una amenaza ya que gran parte de la población encuestada no conoce la leche semidescremada; esto puede generar que otras marcas cubran la demanda del producto en almacenes de cadena, supermercados y tiendas. Por lo tanto es importante darlo a conocer y que este sea demandado por los clientes.

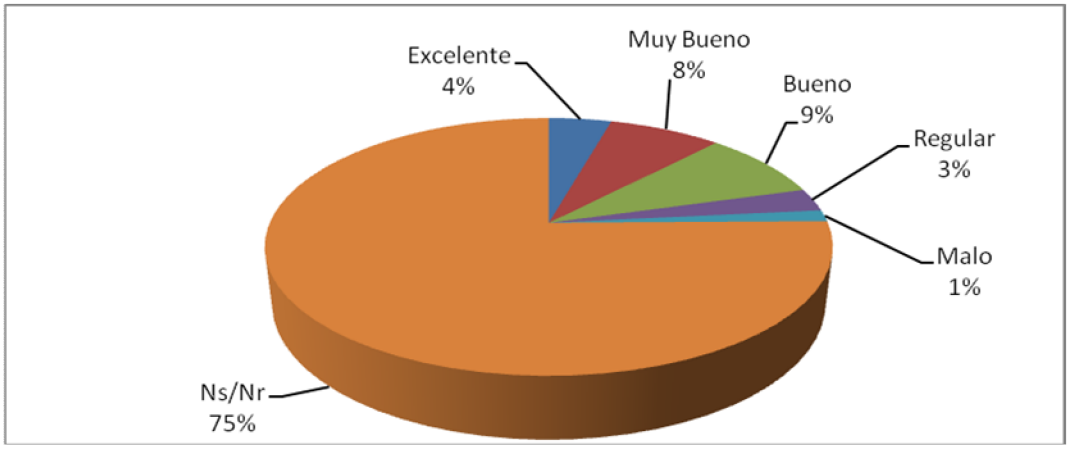
Gráfica 66. Calificación de la leche deslactosada



Fuente: La presente investigación

Los clientes encuestados calificaron la leche deslactosada de la siguiente manera: 9% (31 de 351) excelente, para el 10% (35 de 351) muy buena, un 8% (29 de 351) opinó que era Buena, el 1% (3 de 351) respondieron que era Regular y otro 1% (2 de 351) la califican como mala. Sin embargo más de la mitad de la población encuestada coincide que saben o no responden acerca del producto con un 71% (251 de 351) clientes encuestados. Esto constituye una amenaza para COLACTEOS puesto que se da lugar a que la competencia ofrezca el producto a los clientes actuales, impidiendo que COLACTEOS lo dé a conocer.

Gráfica 67. Calificación de la leche UHT

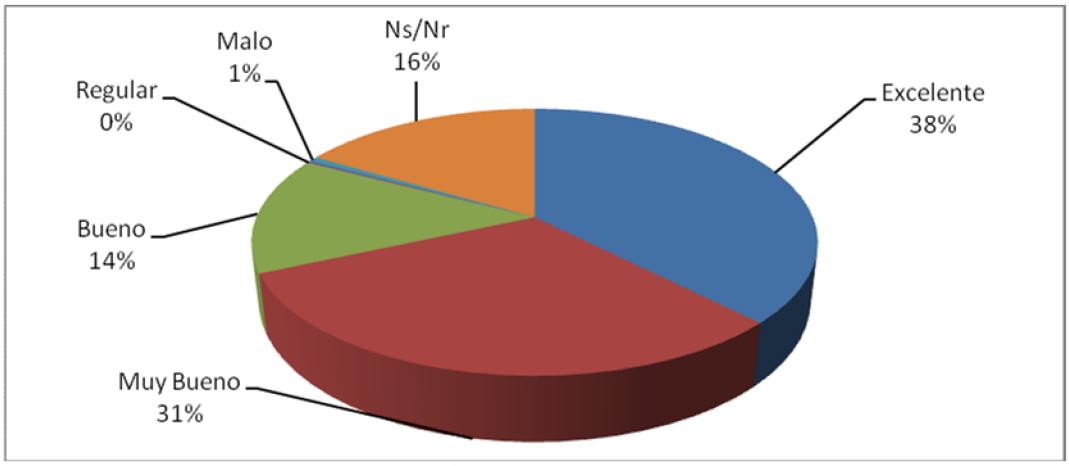


Fuente: La presente investigación

El 75% (264 de 351) no saben o no responden acerca del producto, el 9% (30 de 351) la califican como buena, 8% muy bueno, el 4% (14 de 351) la califican como excelente, por su parte el 3% (10 de 351) la califica como regular y para el 1%(5

de 351) es malo. Con respecto a la calificación que los clientes dieron a la leche UHT de COLACTEOS es importante destacar que un alto porcentaje no la conocen; por lo tanto los esfuerzos de mercadeo deben concentrarse en mostrar sus atributos tanto a nivel regional como en otras ciudades donde se comercializa el producto.

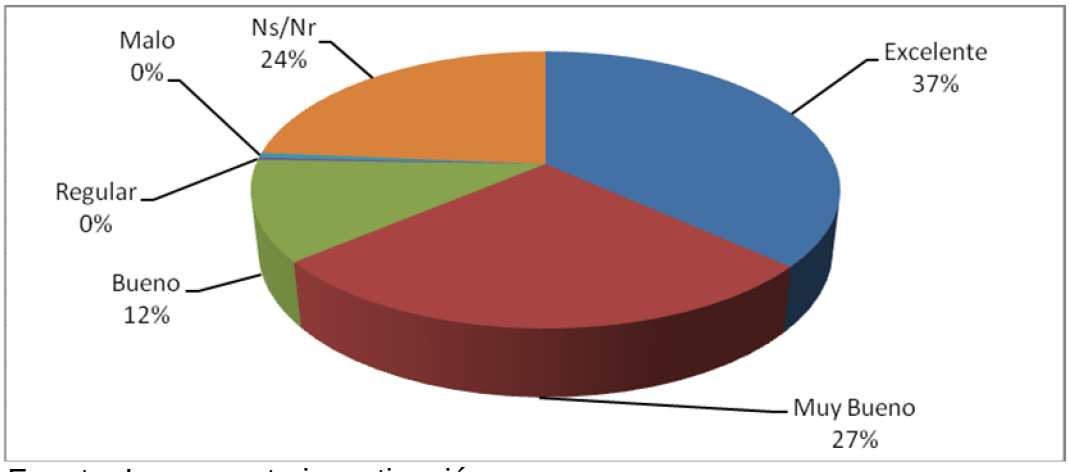
Gráfica 68. Calificación del yogur



Fuente: La presente investigación

La población consideró que el Yogurt COLACTEOS es excelente 38% (132 de 351), 31% (108 de 351) muy bueno, el 16% (58 de 351) no saben o no responden acerca del producto, para el 14% (50 de 351) es bueno y un 1% (2 de 351) considera que es malo. El producto representa una Fortaleza para la empresa porque la mayoría de los clientes 83% tienen una opinión positiva del producto, lo cual representa que existe una alta demanda del mismo entre los clientes.

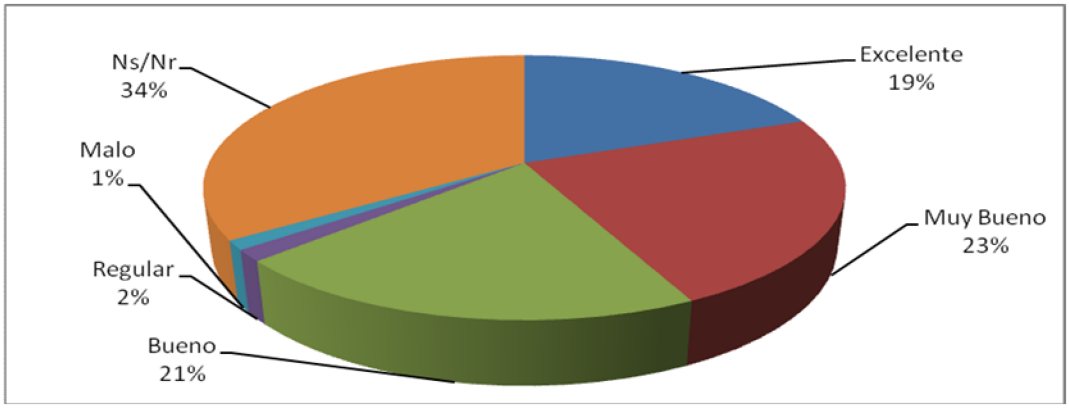
Gráfica 69. Calificación del kumis



Fuente: La presente investigación

Excelente el 37% (129 de 351), el 27% (95 de 351) lo califican como muy bueno, el 24% (83 de 351) no saben o no responden acerca del producto, para un 12% (41 de 351) es bueno y ningún cliente contesto que sea regular o malo. Este es fortaleza para COLACTEOS puesto que tiene una alta demanda y los clientes asumen que en comparación con otras marcas, este tiene ventajas competitivas y comparativas. Sin embargo debe enfatizarse a nivel de mercadeo en los atributos que posee el producto.

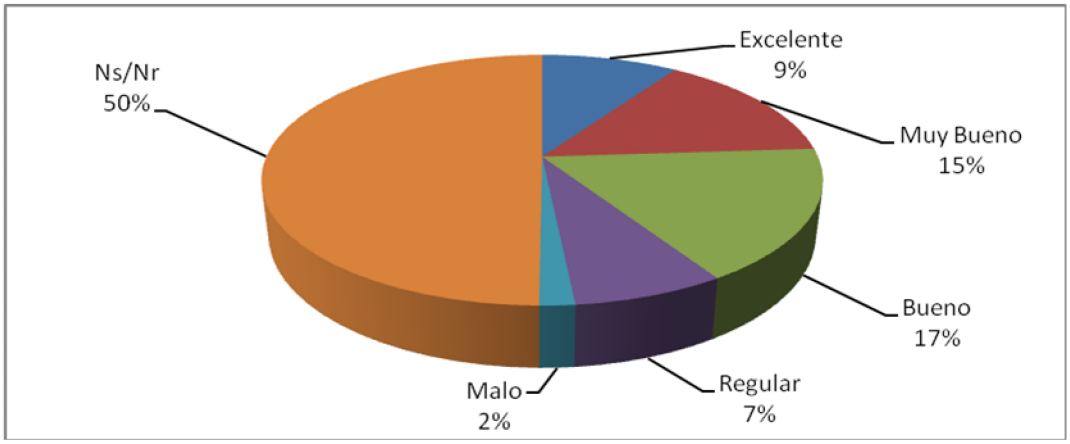
Gráfica 70. Calificación del yogurt con cereal



Fuente: La presente investigación

El 34% (120 de 351) de clientes no saben o no responden el producto, el 23% (82 de 351) lo califican como muy bueno, para el 21% (72 de 351) es bueno, el 19% (68 de 351) lo califican como excelente, para el 2% (5 de 351) es regular, y el ultimo 1% (4 de 351) concluye que es malo. El producto representa una oportunidad para la empresa pues debe capturar a los clientes que no lo conocen y reforzar a los que lo consumen para que lo hagan masivamente.

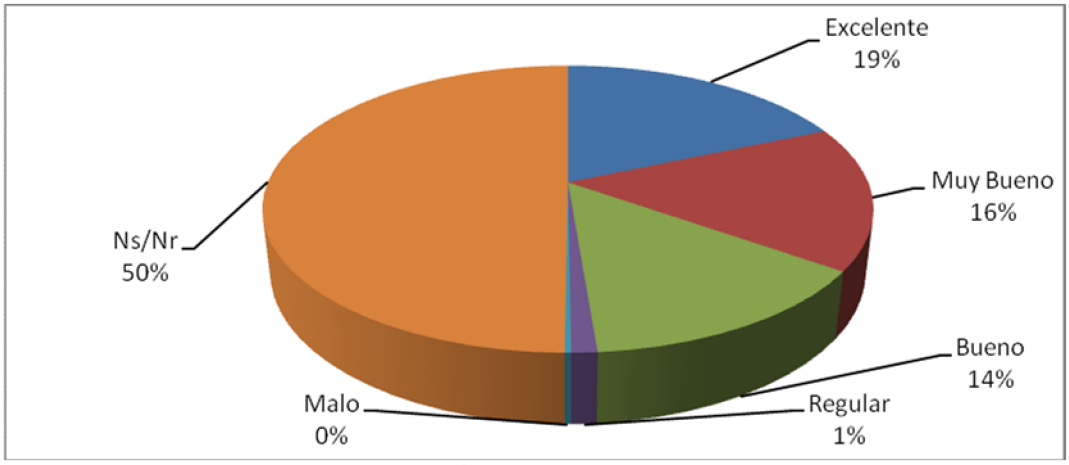
Gráfica 71. Calificación de la bebida láctea Yoggus



Fuente: La presente investigación

La bebida láctea Yoggus obtuvo la siguiente calificación en comparación con otras alternativas de productos lácteos: no saben o no responden acerca del producto un 50% (175 de 351), para el 17% (60 de 351) es bueno, muy bueno el 15% (51 de 351), para un 9% (33 de 351) excelente, regular el 7% (26 de 351), y malo un 2% (6 de 351). Por ser un producto nuevo, la bebida láctea tiene aun algunas falencias en cuanto a los atributos y características que debe ofrecer al cliente en cuanto a producción. Por lo tanto debe reestructurarse su proceso productivo y hacer un relanzamiento del producto para incrementar su participación en el mercado.

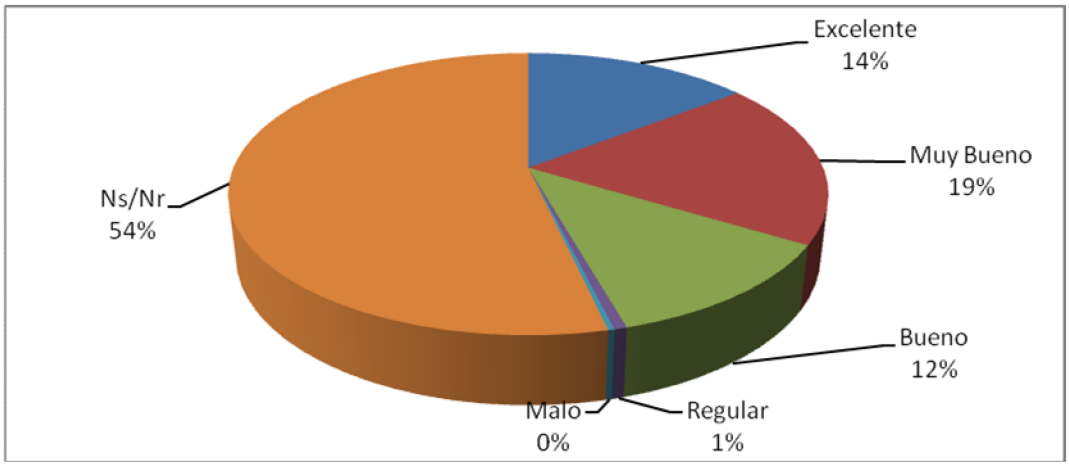
Gráfica 72. Calificación del arequipe



Fuente: La presente investigación

El 50% (175 de 351) no saben o no responden acerca del producto, el 19% (65 de 351) lo calificaron como excelente, muy bueno el 16% (57 de 351), bueno el 14% (49 de 351) y regular el 1% (4 de 351). Nadie lo califico como malo. Es una amenaza que el arequipe sea desconocido por la mitad de los clientes encuestados, lo cual significa que otras marcas están compitiendo con su producto en los diferentes sitios donde se encuentran los productos de COLACTEOS.

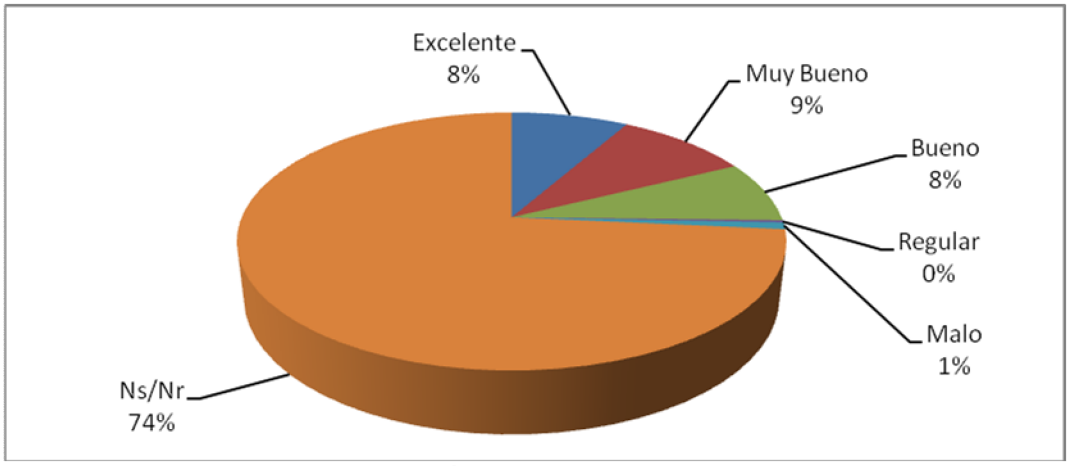
Gráfica 73. Calificación de la crema de leche



Fuente: La presente investigación

El 54% (188 de 351) no saben o no responden acerca del producto, para un 19% (67 de 351) es muy bueno, el 14% (51 de 351) coinciden que es excelente, para el 12% (42 de 351) es bueno y para el 1% (2 de 351) es regular. Ningún cliente coincidió que es Malo. Es una debilidad para COLACTEOS que el producto no sea conocida o no tenga una óptima calificación por los clientes (55%), por lo tanto se deben destacar las cualidades del mismo en los procesos de comercialización.

Gráfica 74.Calificación de la mantequilla

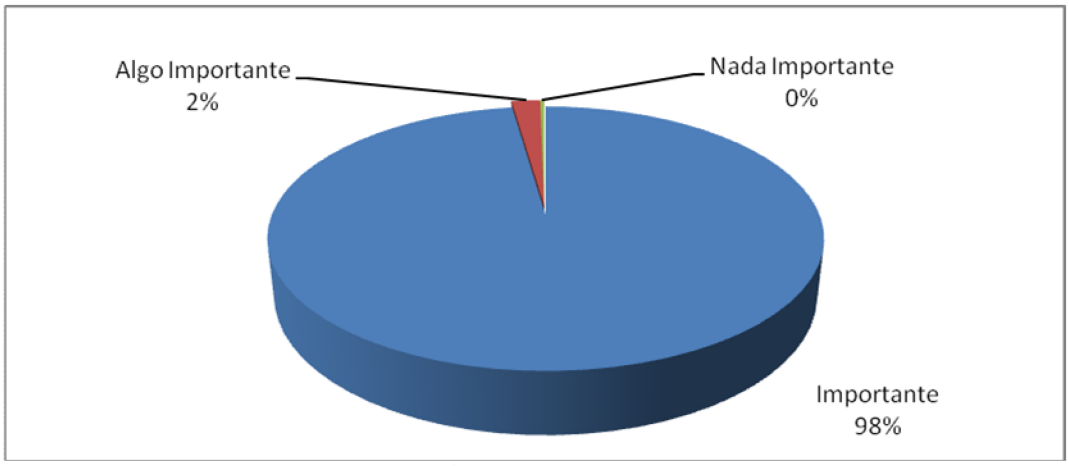


Fuente: La presente investigación

El 74% (258 de 351) de la población encuestada no saben o no responden acerca del producto, para el 9% (33 de 351) es muy bueno, el 8% lo califica como bueno, para el 1% (3 de 351) de clientes es Malo. Ninguno de los clientes respondió que es regular. Este aspecto debe ser tomado como una debilidad para COLACTEOS, puesto que significa que el producto no ha tenido la suficiente campaña publicitaria

y promocional que requiere para darlo a conocer en el mercado, se deben iniciar tareas de mercadeo para mejorar esta situación,

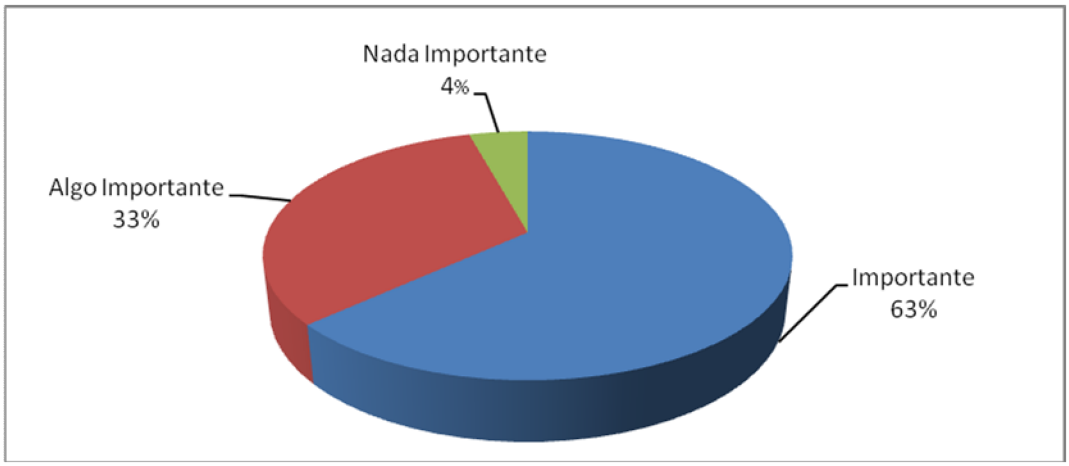
Gráfica 75. Grado de importancia de la calidad del producto al realizar una compra de productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

La calidad del producto es Importante en un 98% (343 de 351), algo importante el 2% (7 de 351) y ningún cliente considera que no sea nada importante. Este aspecto es una fortaleza porque se distingue por los procesos productivos que aportan calidad a los productos y permiten llegar de manera más confiable a sus clientes y consumidores.

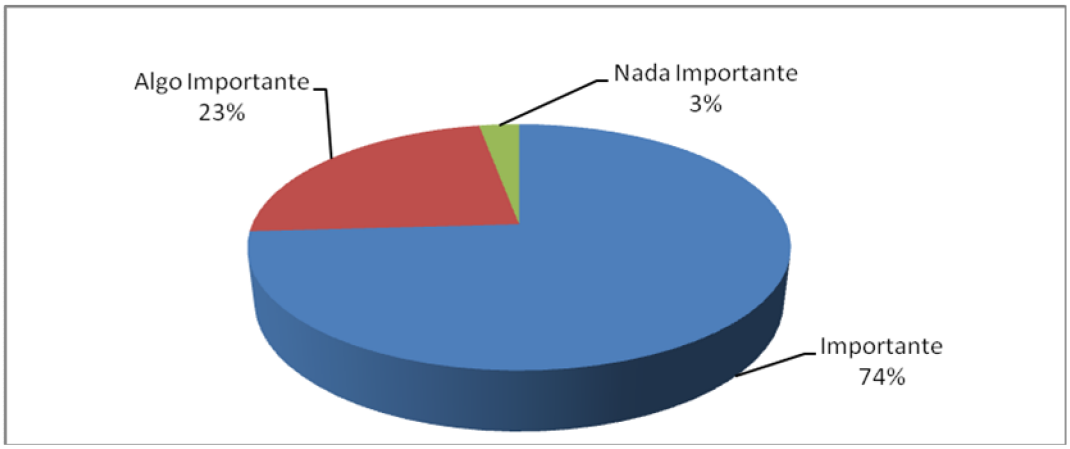
Gráfica 76. Grado de importancia del reconocimiento de la marca del producto al realizar una compra de productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

El reconocimiento de la marca es importante en un 63% (222 de 351), algo importante 33%(114 de 351) y nada importante un 4% (15 de 351). Este aspecto representaría una amenaza para COLACTEOS porque sus productos gozan de alta calidad, la marca no tiene el reconocimiento que debería tener por su trayectoria dentro del mercado lácteo en algunas ciudades del país.

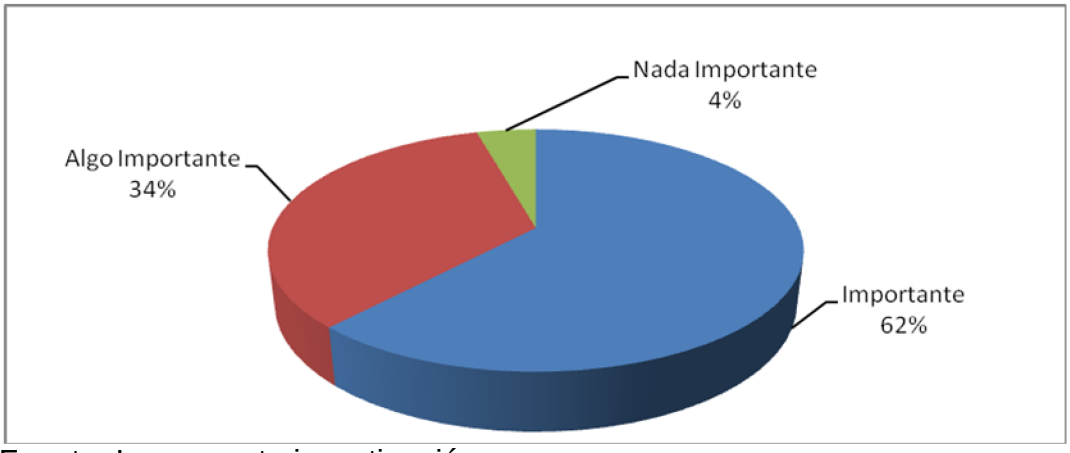
Gráfica 77. Grado de importancia del precio del producto al realizar una compra de productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

Para gran parte de la población encuestada el precio es importante 74% (260 de 351), algo Importante 23% (81 de 351) y para el 3% (10 de 351) no es Nada Importante. Los precios que maneja COLACTEOS representan una amenaza puesto que muchos clientes sugieren que los precios deberían ser más competitivos para que no se dé pérdida de clientes actuales y potenciales.

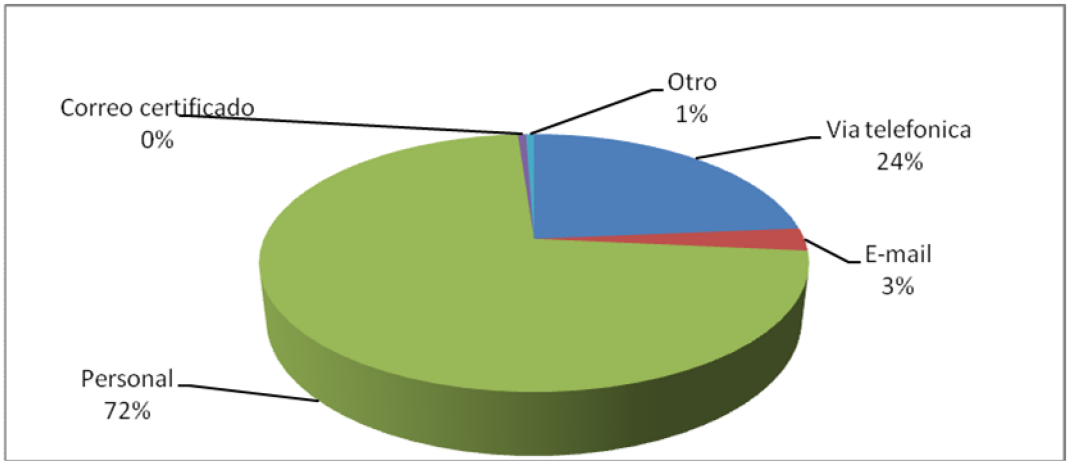
Gráfica 78. Grado de importancia de la experiencia de compra de productos lácteos.



Fuente: La presente investigación

La experiencia de la compra para los clientes es importante 62% (217 de 351), algo importante 34% (119 de 351) y no lo consideran nada Importante un 4% (15 de 351). Este aspecto es una oportunidad para que COLACTEOS estudie el proceso de compra y venta que realiza con cada cliente, esto con el fin de que se realice un seguimiento de las necesidades y requerimientos que se tengan en cuanto a los productos.

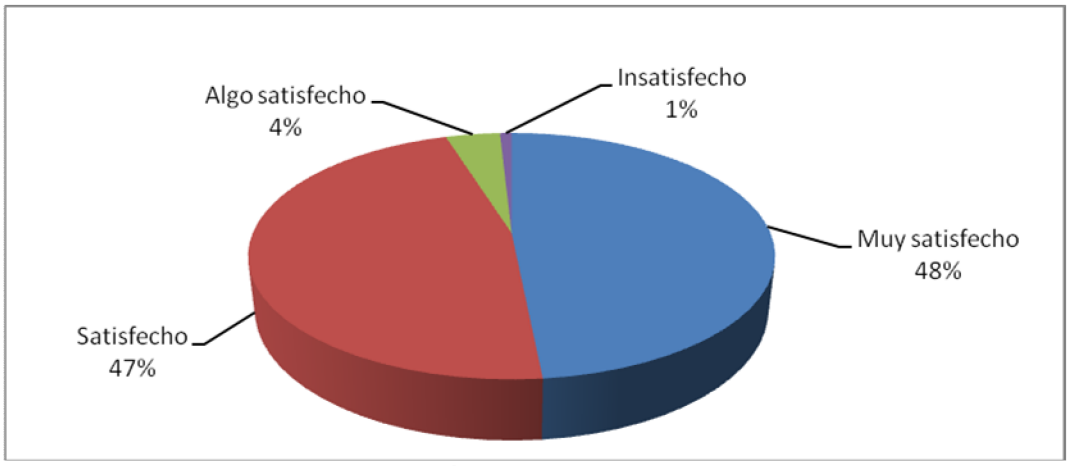
Gráfica 79. Medio de contacto utilizado por los clientes para comunicarse con la empresa



Fuente: La presente investigación

Los clientes de COLACTEOS tiene contacto con la empresa de manera personal 72% (254 de 351), vía telefónica 24% (83 de 351), un 3% (10 de 351) vía e- mail y por otro medio y correo certificado un 1% respectivamente. COLACTEOS debe reforzar todos los canales de comunicación con el cliente, ya que esto le permitirá conocer sus necesidades con respecto a los productos.

Gráfica 80. Grado de satisfacción de los clientes con respecto a la atención por parte del personal de COLACTEOS

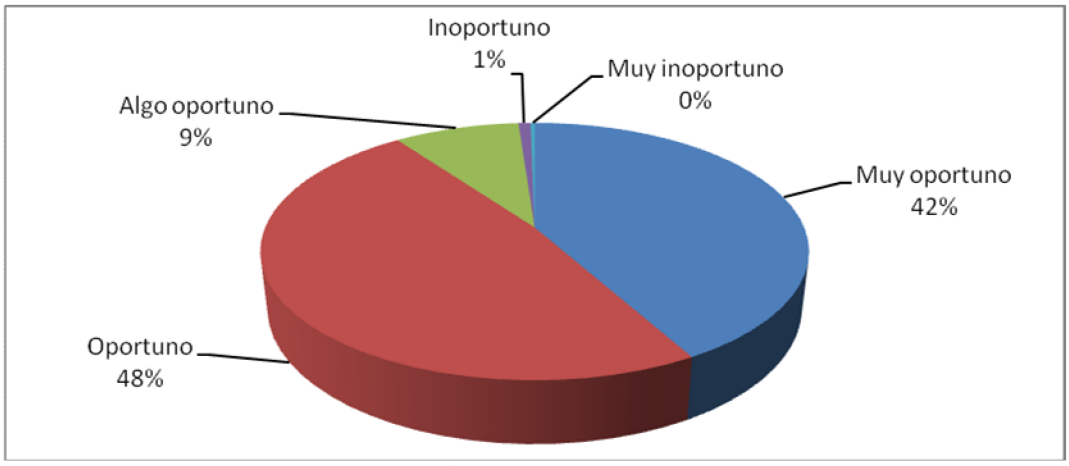


Fuente: La presente investigación

Los clientes están muy satisfechos con la atención por parte del personal de COLACTEOS en un 48% (170 de 351), satisfechos 47% (164 de 351), algo satisfechos un 4% (14 de 351) e insatisfechos el 1% (3 de 351). Es una fortaleza para la empresa que sus clientes se encuentren satisfechos en un 95% con la atención que ofrece el personal, puesto que se fortalecen los vínculos empresariales y se tiene la oportunidad de recibir las sugerencias que tiene los clientes para mejorar los procesos productivos y administrativos.

Los clientes encuestados justifican su grado de satisfacción desfavorable porque no recibieron una respuesta oportuna, su requerimiento no tuvo cumplimiento, y la atención fue descortés. Así mismo los clientes justificaron su grado de satisfacción favorable por la atención y respuesta oportuna que recibió, el cumplimiento de sus necesidades y la amabilidad. Los clientes de COLACTEOS justifican favorablemente su grado de satisfacción con un total de 94% lo cual representa una fortaleza para COLACTEOS puesto que se está brindando un adecuada atención al cliente.

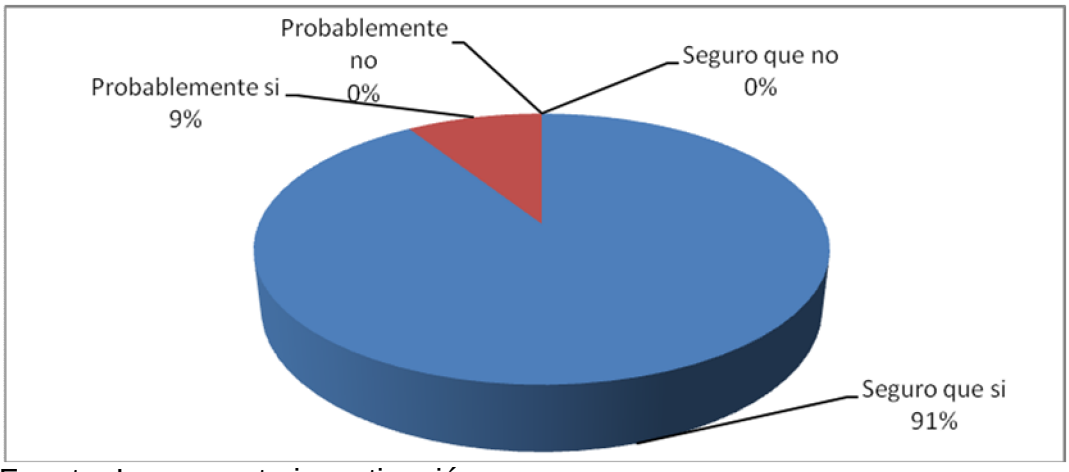
Gráfica 81. Calificación de los clientes del grado de respuesta por parte del personal de COLACTEOS.



Fuente: La presente investigación

Los clientes calificaron la respuesta por parte del personal de COLACTEOS oportuna 48% (169 de 351) encuestados, muy oportuno 42% (147 de 351) clientes, algo oportuno 9% (31 de 351), 1%(3 de 351) inoportuno y nadie lo califico como muy inoportuno. El 90% de los clientes encuestados manifiestan estar satisfechos con el grado de respuesta por parte de COLACTEOS en cuanto a sus requerimientos y soluciona dudas y necesidades, esto constituye una fortaleza ya que los clientes perciben que son el elemento primordial para la empresa y esto hace que se creen lazos comerciales más estrechos.

Gráfica 82. Continuara comprando los productos de COLACTEOS

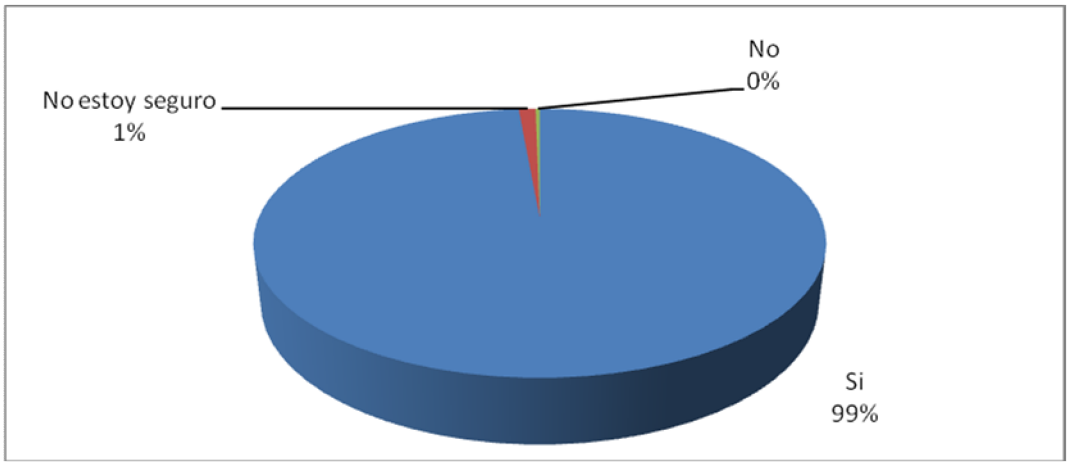


Fuente: La presente investigación

La encuesta permitió saber que los clientes continuaran comprando los productos de COLACTEOS con los siguientes resultados: seguro que si 91% (319 de 351), probablemente si (32 de 351), probablemente no y seguro que no 0% respectivamente. Sin lugar a dudas esto es una ventaja y una gran fortaleza para COLACTEOS puesto que el 99% coinciden en volver a realizar procesos de compra con la empresa y se mantendrán como clientes frecuentes.

Los clientes de COLACTEOS continuaran comprando los productos por la calidad de los productos, la experiencia en el proceso de compra, el servicio y atención al cliente, el precio de los productos. En los anteriores aspectos la empresa tiene amplias ventajas y se constituye como una fortaleza pues los resultados evidencian que los clientes se sienten conformes y satisfechos.

Gráfica 83. Evaluación de la Recomendación de los clientes a otras personas para que compren los productos de COLACTEOS



Fuente: La presente investigación

Los clientes de COLACTEOS recomendarían los productos; si el 99% (347 de 351), no están seguros 1% (3 de 351) y no 0% (1 de 351). Este aspecto es una fortaleza y oportunidad para la empresa puesto que la gran parte de sus clientes recomiendan y recomendarían a otras personas comprar los productos; esto se lleva a cabo porque se reconocen la trayectoria, la calidad y demás características que posee la empresa.

3.5.4 Síntesis de debilidades:

- Manejo de los momentos de verdad. Para COLACTEOS empresa dedicada a la producción y transformación de productos es importante que sus clientes conozcan en totalidad todo el portafolio de productos o servicios que se ofrecen. El servicio al cliente como otras divisiones de la empresa debe velar por el conocimiento de los productos por parte de los clientes. Se pude detectar que

algunas clases de quesos del grupo de maduros y semimaduros no son muy conocidos por los clientes encuestados, otros productos como el arequipe, yogur, mantequilla, crema de leche, bebida láctea, leche UHT, semidescremada y deslactosada tienen la misma característica. Por lo tanto el servicio al cliente de COLACTEOS debe tener como una de sus actividades principales el seguimiento a cada producto, su aporte a las utilidades y rendimiento de la empresa.

Otro tipo de necesidades que los clientes tienen y que COLACTEOS está en capacidad de cubrir son de publicidad y promoción; por ejemplo asesoría del portafolio de productos en cuanto a información nutricional, asesoría en el precio de los productos y en general campañas publicitarias que impulsen la demanda de los productos COLACTEOS teniendo en cuenta sus características de calidad.

- Actitudes del personal. Aunque el personal tiene la actitud de realizar una buena atención al cliente; a nivel de talento humano no se maneja la importancia del servicio al cliente, sin embargo hay la disponibilidad del personal para el mejoramiento de las relaciones de la empresa y sus representantes con sus clientes.

- Promoción y desarrollo de marca. La empresa no cuenta con este departamento o una división, por lo tanto no se da a conocer los productos y servicios que ofrece y las actividades que realiza a nivel de mercadeo y ventas.

- Plan de acción. Durante el transcurso de la investigación y del análisis de la información recopilada se evidencia la ausencia de un plan orientado al servicio del cliente.

- Auditoria del plan de servicio. Este mecanismo de control no puede aplicarse porque no existe un plan estratégico de servicio al cliente.

- Motivaciones e incentivos. La institución no ha contado con programas que sensibilicen, motiven e incentiven al cliente interno de la importancia que reviste el servicio al cliente.

- Tratamiento de quejas y reclamos. Los funcionarios manifestaron que el formato de PQR'S es extenso y complicado para ser diligenciado, sin embargo cuando ellos pueden dar solución o respuesta a los clientes lo hacen sin que la PQR'S sea re-direccionada a otras dependencias. COLACTEOS no realiza estadísticas que permitan efectuar correctivos frente a las quejas presentadas.

4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

En este capítulo, se diseñaron estrategias para la creación de la Unidad de Servicio al Cliente de COLACTEOS, las cuales se aplicarán para mantener, fidelizar, realizar seguimiento y control a los clientes actuales y potenciales.

En consecuencia, la aceptación y éxito de la Unidad de Servicio al Cliente de COLACTEOS, dependió de la aceptación del Área Administrativa y del diseño de estrategias de marketing dirigidas a los clientes actuales y potenciales, las cuales fueron enmarcadas con objetivos claros para atraer a los cliente con productos y servicios /atención de calidad que induzcan al cliente a tomar una decisión de preferencia al comprar productos de COLACTEOS. .

Considerando, los clientes que posee COLACTEOS se destacaron las siguientes necesidades de mercado:

- Publicidad
- Mercadeo
- Política de promociones
- Asesoría de los productos lácteos que ofrece COLACTEOS
- Difusión de las propiedades nutricionales de los productos lácteos de COLACTEOS
- Promoción y descuentos de productos lácteos.
- Respuesta oportuna de las PQR‘S de los clientes

Teniendo en cuenta la consideración anterior, a continuación se realiza la estructuración de la Unidad de Servicio al Cliente.

4.1 ESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

Para la estructuración de la Unidad de Servicio al Cliente es necesario establecer funciones, objetivos y perfiles que deben caracterizar al proceso de servicio al cliente y los involucrados en el mismo.

Todas aquellas funciones y actividades que lleve a cabo la unidad deben ir avaladas y supervisadas por el Subgerente Comercial como líder de todos los procesos a nivel comercial en COLACTEOS.

4.1.1. Objetivo General de la Unidad. Establecer relaciones dinámicas entre COLACTEOS y sus clientes con el fin de atender, solucionar y orientar las situaciones e inquietudes que ellos presenten.

4.1.2 Funciones de la Unidad de Servicio al Cliente. Contemplan el desarrollo, posicionamiento y liderazgo en el mercado de los productos y servicios de

Colácteos. Así mismo cada una de las funciones representa un servicio donde interactuarán todas las Áreas de COLACTEOS, dichas funciones deben ser llevadas a cabo por un Coordinador y un Auxiliar asignados para la unidad, cabe señalar que en la empresa existe el cargo de auxiliar de la subgerencia comercial quien puede servir de apoyo a la unidad.

Las funciones del Coordinador de la Unidad de Servicio al Cliente.

- Solucionar y dar respuesta oportuna a las PQR‘S que los clientes manifiesten, basándose en la normatividad ISO 9001 para estandarización y calidad en servicio al cliente.

- Coordinar con el personal de los centros de proceso involucrados del proceso productivo, con el fin que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos y de acuerdo al requerimiento de los clientes.

- Visitar permanentemente y atender a los clientes en necesidades y/o problemas que se les presente en los productos.

- Liderar el proceso de certificados de calidad de los diferentes lotes con las normas y procedimientos de seguridad establecidos por la empresa.

- Controlar y analizar los procesos de logística y distribución para dar una mayor satisfacción a los clientes.

- Proponer, ejecutar el desarrollo de las actividades encaminadas a la optimización del servicio al cliente.

- Supervisar los procedimientos y el cumplimiento de la estandarización de los procesos productivos y logísticos para el desarrollo de un óptimo servicio al cliente.

- Informar continuamente a Planta del desempeño de nuestros productos.

- Manejo de los indicadores de reclamos en tiempo real.

- Liderar la visita de nuestros clientes a Planta.

- Impulsar la venta de productos y servicios de la empresa por medio de estrategias de servicio al cliente.

- Identificar las tendencias del mercado.

- Detectar las ventajas de la competencia y proponer planes de acción para contrarrestarlas.

- Otras funciones que se le asigne de acuerdo a la naturaleza de su puesto

Funciones del Auxiliar de servicio al cliente

- Recepcionar llamadas y PQR´S que los clientes presenten con respecto a problemas con el producto o servicio.
- Otras funciones que se le asigne de acuerdo a la naturaleza de su puesto

- Clasificación de llamadas.

- Manejo de sistemas de información.

- Archivar documentación.

- Retroalimentación de los sistemas de información.

- Llevar controles

- Solución de problemas a través del teléfono.

- Gestión y entrega de solicitudes de las distintas áreas.

- Entrega de información oportuna.

- Generación de informes y reportes.

- Comunicar de manera oportuna al Coordinador de la Unidad las PQR´S con el fin de que El le de oportuna respuesta y solución.

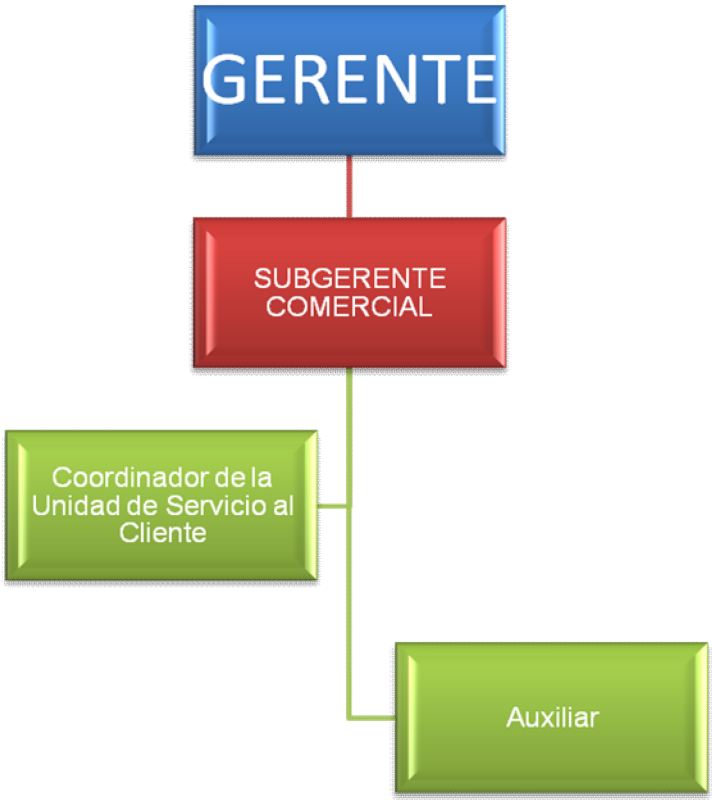
4.1.3 Perfil del talento humano

- Coordinador de Servicio al Cliente. La persona encargada de esta dependencia debe dirigir y coordinar las actividades para cumplir con el objetivo de la unidad. Además debe manejar un sentido de pertenencia hacia la empresa y tener una mentalidad hacia la calidad en el servicio.

El perfil profesional del coordinador de la unidad es un administrador de empresas, o profesional en mercadeo, Administrador de negocios entre otras carreras a fines.

- Auxiliar del área comercial. El perfil profesional del auxiliar del área comercial podría ser un técnico en administración, mercadeo, negocios internacionales entre otros.

Figura 1. Organigrama de la Unidad de Servicio al Cliente: se han establecido unas jerarquías para el proceso y el desarrollo de la unidad.



4.1.4 Presupuesto. Para la estructuración de la Unidad de Servicio al Cliente es necesario la aprobación y asignación de un presupuesto el cual radica en la inversión de capital para el salario del personal que desempeñara las actividades relacionadas con servicio al cliente. COLACTEOS actualmente asigna $1.750.000 mensuales al personal profesional que labora en las diferentes dependencias, en este caso para el Coordinador de la unidad; así mismo como toda empresa constituida y en regla, asume las prestaciones sociales de ley a las que sus colaboradores tienen derecho. Por lo tanto anualmente el profesional que realice sus labores en la Unidad de Servicio al Cliente representará anualmente $23.000.000 incluidas sus prestaciones de ley. Como se determino anteriormente para el funcionamiento de la unidad no se hace necesario la inversión de mas capital humano puesto que el coordinador tendrá como apoyo para algunas actividades a la secretaria de la subgerencia comercial, de esta manera dicha persona no puede entrar directamente al presupuesto que debe asignarse a la unidad.

En lo que respecta a estructura física u oficinas COLACTEOS cuenta con una amplia sede administrativa en la cual debe asignarse un espacio adecuado para la

Unidad de Servicio al Cliente y el personal que conducirá dicho proceso, por lo tanto no se asignara presupuesto en cuanto a este componente para la estructuración de la unidad.

4.2 SEGMENTOS DE MERCADO

El mercado de COLACTEOS se divide en tres importantes segmentos de mercado al los cuelas son dirigidos todos los esfuerzos de mercadeo y servicio al cliente de COLACTEOS.

Segmento A: niños en edad de crecimiento, adultos mayores y amas de casa los cuales tiene como elemento común la necesidad de nutrición puesto que consideran que los productos de COLACTEOS aportan este tipo de características a su salud. En cuanto a las amas de los estratos sociales altos demandan de manera masiva los productos de charcutería en determinadas temporadas como Navidad y fin de año o eventos sociales.

Segmento B: se consideran a las personas que practican deportes a las afueras de la ciudad quienes buscan refrescarse y alimentarse después de su práctica en los puntos de venta COLACTEOS.

Segmento C: clientes ocasionales que visitan los puntos de venta al pasar por esos sitios y desean consumir los productos entre ellos se encuentran estudiantes de las universidades cercanas a los puntos y en general personas que transitan por esas zonas.

Segmento D: clientes a nivel regional y nacional que necesitan abastecer tiendas, supermercados, y almacenes de cadena con los productos de COLACTEOS quienes a su vez sirven como otro canal de distribución para hacer llegar los productos a los hogares y demás clientes.

Segmento E: en temporada de diciembre y fin de año los clientes que requieren los productos de charcutería para atender eventos sociales y en grandes cantidades puesto que son necesarios para la preparación de platos representativos de la época.

Segmento F: se considera dentro de los segmentos de mercado a los clientes internos, es decir los trabajadores de COLACTEOS. Puesto que de ellos se pueden recibir diferentes percepciones acerca de los productos de fuentes confiables.

Tabla 7. Clasificación de los productos por segmento

Segmento A	Yogur, kumis, yogur con cereal, leches, bebida láctea, queso sanduchero, queso crema para untar, queso casero, cuajada, queso doble crema, queso campesino, mantequilla, crema de leche
Segmento B	Yogur, yogur descremado, kumis, y productos elaborados en los puntos como fresas con crema, avena, miel con cuajada.
Segmento C	Yogur, yogur con cereal, kumis, arequipe, los elaborados en el punto como fresas con crema, avena y miel con cuajada.
Segmento D	Quesos maduros, semimaduros y frescos, crema de leche, yogur, leches
Segmento E	Quesos maduros y semimaduros en todas sus variedades.
Segmento F	Yogur, kumis, yogur con cereal, leches, bebida láctea, queso sanduchero, queso crema para untar, queso casero, cuajada, queso doble crema, queso campesino, mantequilla, crema de leche

De igual manera se consideraron dentro del segmento de mercado los clientes a nivel nacional y local correspondientes a supermercados, almacenes de cadena, tiendas, panaderías, heladerías, restaurantes y clientes también como fundaciones e instituciones educativas y sociales.

4.3 MATRIZ DE ANSOFF

La estrategia de marketing que se utilizo teniendo en cuenta la matriz de Ansoff es PENETRACIÓN EN EL MERCADO, puesto que establece la venta de productos actuales en mercados actuales, en el caso de COLACTEOS el incremento del consumo y compra de sus productos por todo el portafolio de clientes que maneja.
La penetración de mercados debe impulsar a las empresas a fijarse los siguientes objetivos:

1. Aumento del consumo por los clientes actuales.

- Mayor unidad de compra
- Menor vida útil del producto
- Nuevos usos del producto

- Incentivos económicos para aumentar el consumo

2. Captación de clientes de la competencia

- Publicidad
- Promoción

3. Captación de no consumidores actuales.

- Esfuerzo promocional dirigido a provocar la prueba
- Cambio de imagen y niveles de precios para acceder a nuevos segmentos de consumidores o usuarios.
- Nuevos usos del producto.

COLACTEOS al implementar la estrategia de penetración de mercados puede ofrecer a sus clientes actuales mayores descuentos por volumen, tarjetas de acumulación de puntos, cliente 50 entre otras, es decir actividades que dinamicen la relación del cliente con la empresa y los productos.

Tabla 8. Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	**ACTUAL**	**PENETRACIÓN EN EL MERCADO**	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: H.I Ansoff (1976)

A continuación se valorará los atributos de los productos lácteos para cada segmento.

Tabla 9. Atributos de los productos

SEGMENTOS	ATRIBUTOS
A	Excelente calidad, precios adecuados, procesos de producción certificados, implementación de BPM para la producción, competitividad frente a otros productos del mismo tipo, adecuada localización y accesibilidad, algunos son innovadores.
B	Excelente calidad, precios adecuados y accesibles, implementación de BPM para la producción, competitividad y liderazgo frente a otros productos del mismo tipo, adecuada accesibilidad a los productos, reconocimiento y preferencia por parte de los consumidores.
C	Excelente calidad, precios accesibles, implementación de BPM para la producción, competitividad frente a otros productos del mismo tipo, accesibilidad a los productos por medio de los puntos de venta, reconocimiento y preferencia por parte de los clientes y consumidores.
D	Excelente calidad, implementación de BPM para la producción, competitividad frente a otros productos del mismo tipo, reconocimientos nacionales por la calidad de los productos, accesibilidad, preferencia de los productos por parte de los clientes, larga trayectoria dentro del mercado.
E	Excelente calidad, implementación de BPM para la producción, competitividad frente a otros productos del mismo tipo, reconocimientos nacionales por la calidad de los productos, accesibilidad a los productos en diferentes zonas del país, preferencia de los productos por parte de los clientes, larga trayectoria dentro del mercado, variedad de gramajes.
F	Excelente calidad, precios adecuados, procesos de producción certificados, implementación de BPM para la producción, competitividad frente a otros productos del mismo tipo, adecuada localización y accesibilidad, algunos son innovadores.

4.4 RELACIÓN CON LAS 4 P (PRECIO, PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y PLAZA)

Precio: los precios asignados a los productos de COLACTEOS y de otras empresas colombianas dedicadas a la actividad láctea, están basados en la Resolución 012/07 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y de la cual se hacen actualizaciones semestrales con algunos incrementos o disminuciones según el comportamiento del sector por ejemplo para este ultimo año el precio competitivo para el productor en el es de un 4.44% quedando el litro en $788/litro. En este sentido COLACTEOS se encuentra en regla y en dentro de los términos legales en cuanto a los precios que maneja.

o Publicidad: COLACTEOS debe acudir a las diferentes formas de publicidad para dar a conocer los productos y sus cualidades así como reforzar el posicionamiento de la marca. Esto lo puede hacer por medio de los puntos de venta puesto que en ellos se tiene una comunicación directa con los clientes. Así mismo acudir a la publicidad visual y en los medios de comunicación que estén al alcance de la empresa.

o Promoción: por medio de este elemento los clientes pueden ser fidelizados e incentivar la compra de los productos de manera mas frecuente, en este aspecto los puntos de venta representan una ventaja importante para COLACTEOS puesto que en estos sitios se puede dar a conocer las promociones que los clientes ofrecen a los clientes. De igual manera por medio de los canales de distribución deben ser herramienta fundamental para que las promociones lleguen a gran parte de los clientes.

o Plaza: los canales de distribución se basan principalmente en el trabajo realizado en tiendas, supermercados y grandes superficies. Así mismo se cuenta con unos canales de comercialización de los productos que son de vital importancia para la empresa y los cuales están constituidos así:

a. Preventa. Operan cuatro (4) preventistas
b. Venta Directa. Constituida por quince (15)
c. Distribuidores de la marca de Leche Colácteos, nueve (9)
d. Distribuidores de la marca de Leche Tapioka, dos (2)
e. Supervisores de Leche Colácteos, un (1)
f. Supervisor de Leche Tapioka, dos (2)
g. Supervisor de rutas foráneas (1)
f. Coordinador de Punto de Venta
g. Ejecutivo de Cuenta encargado de la interrelación y negociación con las grandes cadenas de supermercados.

4.5 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA CADA AREA

Teniendo en cuenta los resultados generados por la encuesta de satisfacción de clientes de COLACTEOS es importante la ejecución de algunas estrategias corporativas, financieras, logísticas y de mercadeo que conlleven a un mejor posicionamiento tanto de la marca como de la empresa. Se deben realizar actividades que generen intención de compra y recompra por parte de los clientes de igual manera que conduzcan al reposicionamiento de la marca COLACTEOS, puesto que actualmente no tiene un reconocimiento por parte de los clientes, los cuales actualmente basan su compra de productos lácteos en el precio de los productos y no en su calidad o el hecho particular para Nariño de que sea una marca regional.

La ejecución de estas actividades permitirá la optimización del proceso servicio al cliente y en general para todos los llevados a cabo en la empresa para su crecimiento y fortalecimiento.

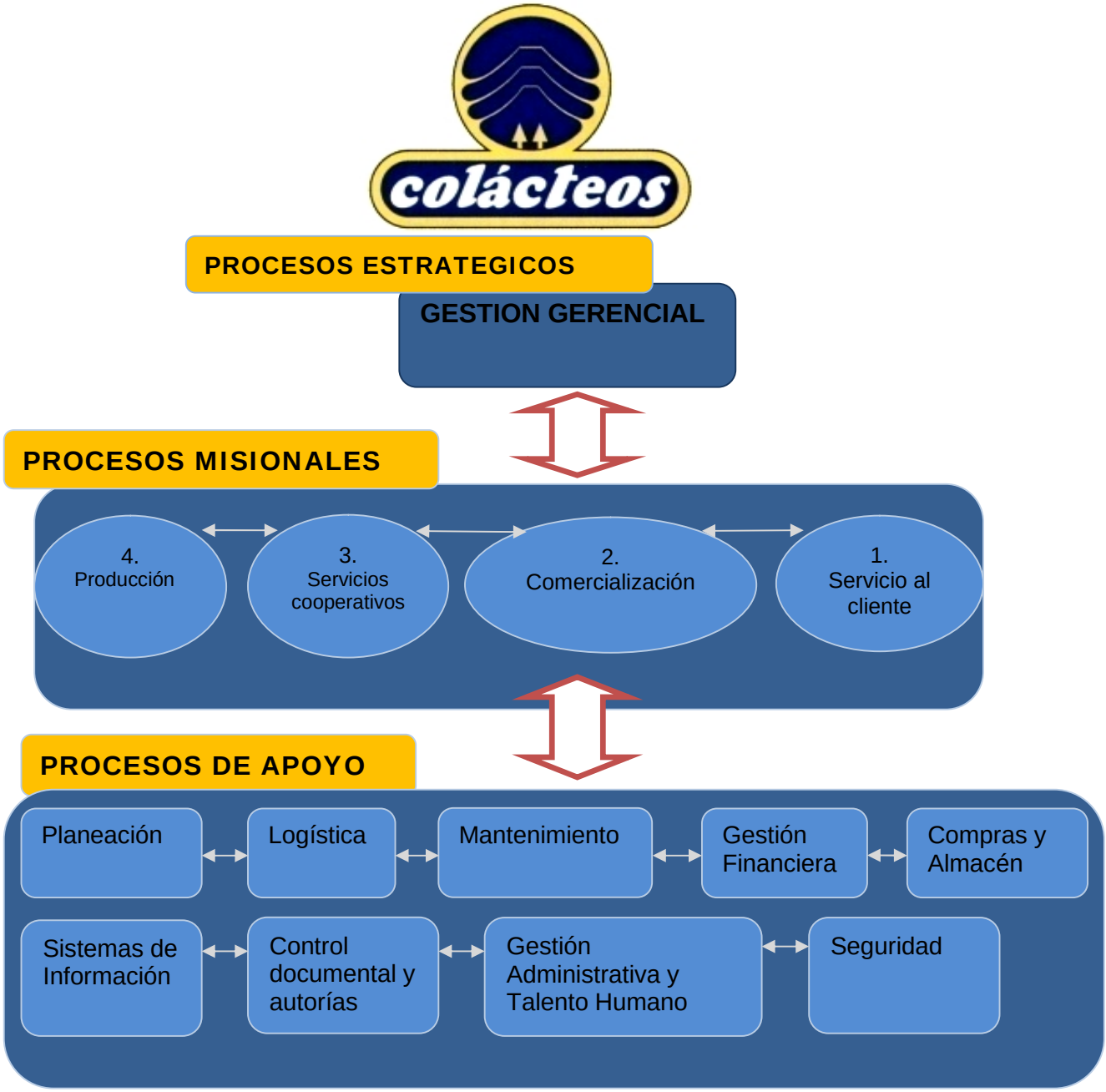
4.5.1 Estrategias a nivel corporativo. Para COLACTEOS el cliente es aquel elemento para quien se dirigen las actividades de promoción, publicidad y en general de mercadeo que son creadas por la empresa, para el cliente también se dirige el amplio portafolio de productos que maneja la empresa. Para COLACTEOS sus clientes al igual que los socios son la razón de la empresa.

De igual manera la empresa debe dirigir actividades de carácter interno en la empresa con el fin de incentivar al personal a que realice sus labores de la mejor manera y se desempeñe de manera eficaz y eficiente para lograr las metas y objetivos propuestos.

Ejecutar la conformación de la unidad de servicio al cliente debe cumplir con funciones específicas que contribuyan a la optimización de todos los procesos de la empresa, puesto que es de vital importancia un acercamiento y relación mas estrecha con los clientes.

De esta manera dentro del organigrama de COLACTEOS la nueva unidad de servicio al cliente se propone que se ubique de la siguiente manera según el organigrama que se encuentra establecido en la empresa:

Figura 2. Mapa de procesos COLACTEOS



SATISFACCION DE CLIENTES Y ASOCIADOS – NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES Y ASOCIADOS

- Al implementarse la unidad de servicio al cliente incluye la asignación de una persona idónea profesional en administración de empresas, mercadotecnia, mercadeo, o carreras afines la administración o mercadeo.

- Capacitaciones continuas a todo el personal de la empresa que tiene contacto directo con los clientes con el fin de optimizar el proceso, podrían ser cada dos meses una sesión de dos horas en las cuales se realice la sensibilización de la importancia del cliente para la empresa, el buen trato a los mismos y la Así mismo las capacitaciones y asesorías deben ser impartidas por entidades como ACOPI, SENA, y otros profesionales en el tema.

- Poner en total funcionamiento y disposición la línea 018000 para dar respuestas apropiadas y oportunas a los clientes que se comuniquen, esta actividad ayudara a darle seguridad al cliente para que confíe en el proceso.

- Creación de canales de atención bajo los cuales debe regirse ágilmente el proceso, esto puede verse representado de la siguiente manera:

Figura 3.Canal directo A

Figura 4. Canal directo B

Figura 5. Canal directo C

4.5.2 Estrategias a nivel de mercadeo. Para estas estrategias se tiene muy en cuenta los elementos tan importantes como son precio, plaza, promoción y publicidad, por lo tanto las estrategias deben centrarse en estas herramientas.

Estrategias de plaza.

- Realizar en los puntos de venta actividades de impulso de los productos no solo con descuentos sino con rifas de artículos llamativos para el hogar teniendo en cuenta que las personas que visitan con más frecuencia los puntos de venta son las amas de casa. Asimismo tener en cuenta relaciones y convenios que pueden existir entre COLACTEOS y otras empresas para poder acceder a los premios o incentivos que serán el objeto llamativo de las promociones.

- Participar activamente de eventos especiales en supermercados, supertiendas y grandes superficies sobre todo a nivel nacional ya que es necesario reforzar el conocimiento mas la marca COLACTEOS en otras ciudades.

Estrategias de publicidad

- Realizar campañas publicitarias a nivel radial, televisión local y prensa para hacer un relanzamiento de la marca y de los puntos de venta poniendo a conocimiento de los clientes existentes y potenciales los puntos de venta su ubicación en la ciudad y los productos que se encontraran en estos.

- Elaborar avisos más llamativos y una redecoración más apropiados para los puntos de venta con el respectivo logo para lograr un nivel de recordación de la marca cuando los clientes miren los avisos de cada punto. En este sentido es importante que haya una uniformidad en cuanto a avisos y redecoración de los puntos de venta para lograr que al hablarse de COLACTEOS exista una imagen de uniformidad y un concepto único acerca de la marca y los puntos de venta.

- Plegables con información nutricional de los productos lácteos, recetario para el uso de lo productos lácteos: Así mismo atrayendo de manera masiva a los clientes actuales y potenciales hacia en consumo de los productos teniendo en cuenta el aporte nutricional que brindan a la salud de los consumidores.

- Tener en cuenta que el segmento de las amas de casa, para quienes se puede incentivar la compra; con la elaboración de un sencillo catalogo con recetas en las que se necesite ingredientes lácteos. Esto permitirá conocer todos los productos del portafolio y por asimismo impulsara la venta, así mismo implementar en la página web de la empresa el catalogo para que los clientes se motiven a visitar de manera más frecuente la pagina.

- Posicionar la marca en la mente de los consumidores acudiendo a medios de comunicación masivos como radio, prensa y televisión. Además del uso de la pagina web de la empresa en la cual se pueden dar a conocer novedades en cuanto a promociones que ofrece al empresa.

Estrategias de promoción.

-Creación de la tarjeta de acumulación de puntos para los clientes que hacen sus compras de los productos en los puntos de venta para que con la acumulación de estos puedan ganar otros productos y premios.

- Realizar de acuerdo a la demanda a los clientes nacionales y regionales mas antiguos descuentos por pedidos en volúmenes elevados para lograr fidelizarlos y que realicen compras mas frecuentes.

- Implementar en los puntos de venta el cliente 50, esta estrategia tiene mucha acogida en las empresas que la adoptan ya que el ganar la mitad de la compra que realizan los impulsa a realizar repetitivamente compras de los productos.

Estrategias de precio

- Tener muy en cuenta a nivel comercial y de mercadeo una programación para las fechas especiales en el calendario y realizar en los puntos de venta y en almacenes de cadena estrategias de una pequeña disminución de precios a enganches de productos que resulten atractivos a los clientes e incrementen las ventas. La programación de estas actividades puede ser llevada a cabo por la coordinación de puntos y el ejecutivo de cuenta para posteriormente hacer el seguimiento de la actividad y el impacto que genero en las ventas de las diferentes plazas.

- Los productos que tienen proximidad a fecha de vencimiento pueden tener una disminución considerable del precio para terminar con dichas existencias y no sean consideradas perdida para la empresa.

4.5.3 Estrategias a nivel financiero. El área financiera de COLACTEOS al acoger las estrategias mencionadas debe contar con un capital para financiarlas y lograr con el factor económico la ejecución de las mismas. Así mismo el éxito de la implementación de la Unidad de Servicio al Cliente depende en gran parte del capital que deba invertirse y asignarse para las actividades que implica dicha implementación. Por lo tanto se contemplan las siguientes estrategias a nivel financiero para la Unidad de Servicio al Cliente.

- Asignar el presupuesto mensual correspondiente al profesional que se encargara del direccionamiento de la Unidad de Servicio al Cliente, el salario devengado para este profesional puede oscilar entre $ 1.000.000 o $ 1.500.000.

- Debe ser invertido un capital en lo que respecta a capacitaciones del personal para optimizar el servicio y atención apropiada a los clientes. Por lo tanto se requiere que dichas capacitaciones sean impartidas por profesionales idóneos en el campo del servicio al cliente, estas capacitaciones actualmente tienen un costo de $200.000 por hora; cada dos meses deben darse las capacitaciones durante dos horas por lo tanto; semestralmente se invertirían $1.200.000 en las capacitaciones al personal de COLACTEOS.

En cuanto a los costos de las estrategias de mercadeo deben ser establecidas en coordinación con el área comercial pues esta quien tiene el objetivo del incremento de las ventas y manejo del portafolio de productos dentro del mercado local, regional y nacional. Esto con el fin de que la empresa no sufra déficit o pérdidas por las promociones y actividades que se proponen.

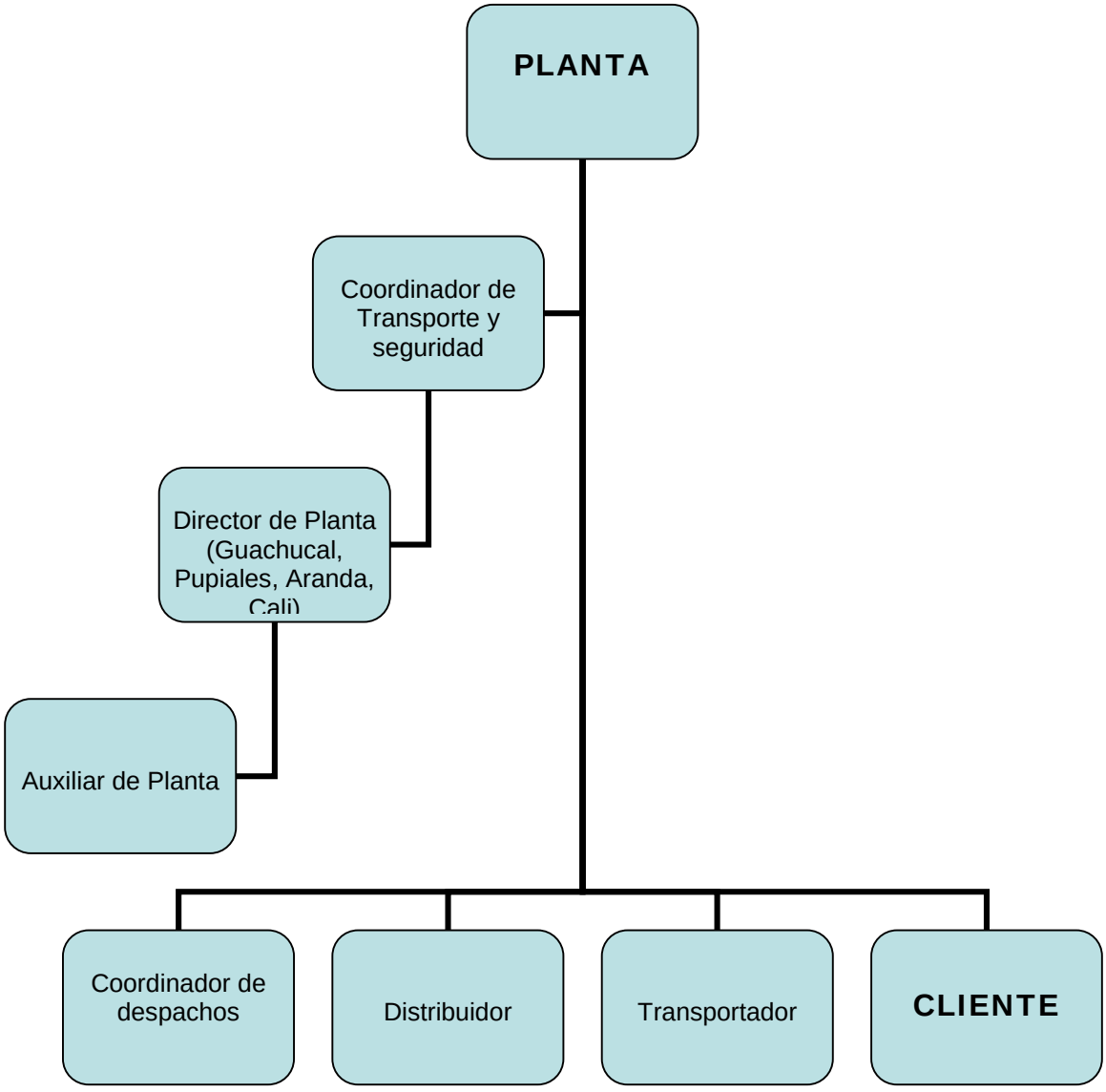
4.5.4 Estrategias a nivel de logística. La logística en COLACTEOS es el proceso mediante la planificación, implementación y control de flujo y almacenaje eficiente de producto lácteo terminado desde el punto de producción (origen) hasta el punto de consumo incluyendo la entrada, salida, interna y externa.

A nivel interno del proceso de logística una falencia que se puede detectar esta relacionada con el rompimiento de la cadena de frio de los productos lo que genera que el producto no presente las características adecuadas para el consumo. Por lo tanto frente a este inconveniente deberá plantearse un control más riguroso a todo el proceso logístico. Así mismo debe establecerse un organigrama de la logística de COLACTEOS para definir quien será el encargado del control que necesita el proceso, puesto que a pesar de que se asignan funciones especificas a diferentes personas dentro del proceso, no existe una jerarquía marcada para el control de dichas funciones y actividades.

En este sentido; resaltar las funciones de cada colaborador se relaciona con el servicio al cliente puesto que incrementara la eficacia y la eficiencia de la logística,

lo cual dará como resultado una mayor satisfacción de los clientes en cuanto a la recepción de sus pedidos y en general del canal logístico de COLACTEOS.

Figura 6. Organigrama de la logística COLACTEOS



Igualmente es importante con relación al proceso de logística la manipulación que se debe tener con los productos; puesto que todos los actores del proceso tienen contacto directo con los productos y por tato deben tener unos conocimientos adecuados sobre el manejo de estos, para que al final lleguen a los clientes con todas sus características y propiedades.

5. PLAN DE ACCION

5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

“Estructuración de la unidad servicio al cliente en la cooperativa de productos lácteos de Nariño – COLACTEOS”

5.2 METODOLOGÍA DEL PLAN DE ACCIÓN

Para elaborar el plan de acción y conocer el resultado de este se procederá a realizar una serie de pasos que conllevaran a la realización de acciones encaminadas a obtener un mejoramiento para la sección servicio al cliente y para el nivel de satisfacción de los clientes.

Estos pasos son:

1. Objetivo
2. Estrategia
3. Táctica
4. Meta
5. Responsable
6. Indicador

Tomando en cuenta los resultados obtenidos con la matriz DOFA que se obtuvo del diagnostico de la sección y con la encuesta realizada a los clientes se pueden sugerir las siguientes acciones.

Tabla 10. Estrategias área comercial

ÁREA COMERCIAL (MERCADEO Y VENTAS)						
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**	**INDICADORES**
Incrementar en un 15% la participación en el mercado y las ventas de los productos COLACTEOS por medio de actividades de Servicio al Cliente	Implementar actividades de fortalecimiento y seguimiento de servicio al cliente y mercadeo que conduzcan al incremento de las ventas y participación en el mercado	Rifas de productos entre los clientes que mas productos adquieran en los puntos de venta	1 de Diciembre de 2009 a 1 de enero de 2010	Coordinador Puntos de Venta	$ 2.500.000	(Nivel de Ventas Periodo Actual / Nivel de Ventas Periodo Anterior)*100-100
		Participar activamente de aniversarios y programaciones especiales que llevan acabo supermercados y almacenes de cadena	1 octubre del 2010 a 1 marzo del 2010	Ejecutivo de Cuenta	$ 1.000.000	(Nivel de Ventas Periodo Actual / Nivel de Ventas Periodo Anterior)*100-100

Continuación tabla 10.

ÁREA COMERCIAL (MERCADEO Y VENTAS)						
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**	**INDICADORES**
Incrementar en un 15% la participación en el mercado y las ventas de los productos COLACTEOS por medio de actividades de Servicio al Cliente	Implementar actividades de servicio al cliente y mercadeo que conduzcan al incremento de las ventas y participación en el mercado	Realizar permanentes campañas de publicidad en medios masivos de comunicación (radio, prensa, televisión regional)	1 de septiembre de 2009 al 1 de marzo de 2010	Subgerencia comercial	$3.000.000	No de clientes antiguos/No de clientes actuales
		Elaboración de vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad	A partir del 1 de noviembre de 2009	Subgerencia comercial-Diseñador grafico	$10.000.000	Ubicación de 2 vallas
		Elaboración de catálogo con recetas en las que se usen los productos de COLACTEOS	Septiembre de 2009 a 1 de noviembre de 2009	Subgerencia comercial-Diseñador grafico	$2.000.000	No de catálogos a realizar

ÁREA COMERCIAL (MERCADEO Y VENTAS)						
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**	**INDICADORES**
Incrementar en un 15% la participación en el mercado y las ventas de los productos COLACTEOS por medio de actividades de Servicio al Cliente	Implementar actividades de servicio al cliente y mercadeo que conduzcan al incremento de las ventas y participación en el mercado	Sorteo de una cena navideña entre los clientes que compren altos volúmenes de productos de charcutería	1 Octubre del 2010 a 20 Diciembre del 2010	Subgerencia comercial- Subgerencia financiera	$3.000.000	No de productos de charcutería/No de Productos vendidos
		Obsequiar a los encargados de realizar a los pedidos, kits para recordación de la marca que contengan esferos, muggs, agendas, relojes de pared con el logo de COLACTEOS	1 Junio del 2010 a 1 Agosto del 2010	Subgerencia comercial	$10.000.000	No de kits entregados/No de clientes mas representativos
		Ajuste de precios de productos que tenga proximidad de fecha de vencimiento para que no sean considerados como perdida y los clientes accedan a ellos	1 Octubre 2010 a 1 Diciembre 2010	Subgerencia comercial - Subgerencia financiera	$2.000.000	No de productos vendidos/ No de productos en existencias

Continuación Tabla 10

Tabla 11. Estrategias área financiera

ÁREA FINANCIERA						
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**	**INDICADORES**
Asignación de presupuesto para la creación de la unidad de Servicio al Cliente	Analizar las necesidades y factores económicos que implican conformar la Unidad de Servicio al Cliente	Asignar el presupuesto correspondiente al salario mensual que devengara el encargado de la Unidad de Servicio al Cliente	1 de diciembre de 2009 al 1 de enero de 2010	Subgerencia financiera-Talento Humano	$1.000.000	Presupuesto parcial asignado a la Unidad/Presupuesto total
		Asignar el capital que corresponde a capacitaciones	1 de octubre de 2009	Talento humano-subgerencia comercial	$2.500.000	Presupuesto asignado a capacitaciones /Total de presupuesto
		Coordinar con el área comercial el costo de las estrategias y actividades de promoción y mercadeo	1 septiembre de 2009 a 1 marzo 2010	Subgerencia financiera-Subgerencia comercial	$100.000	Costo total de las estrategias /total de presupuesto

Tabla 12. Estrategias área corporativa

ÁREA CORPORATIVA						
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**	**INDICADOR**
rear la Unidad de Servicio al Cliente	Tener un personal capacitado y motivado que lleve el proceso de Servicio al Cliente	Proceso de reclutamiento y selección del personal e inducción	1 de Octubre del 2009	Subgerencia financiera-Talento Humano	$50.000	No de hojas de vida recepcionadas
		Concientizar al personal de la importancia del servicio al cliente	A partir del 1 de octubre de 2009	Talento humano-subgerencia comercial	$2.500.000	No de personas capacitadas/No total de trabajadores
		Reuniones permanentes en cada área para mejorar el clima organizacional	1 de Septiembre de 2009 a 1 de Marzo de 2010	Subgerencia financiera-	$100.000	No de personas asistentes a las reuniones
		Crear manual de funciones de la Unidad de Servicio al Cliente	1 de Octubre de 2009	Subgerencia comercial	$ 500.000	Diseño de un manual de funciones

Continuación Tabla 12

ÁREA CORPORATIVA						
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**	**INDICADOR**
Crear Unidad de Servicio al Cliente	Tener un personal capacitado y motivado que lleve el proceso de Servicio al Cliente	Plan de incentivos laborales	1 de Septiembre de 2009 a 1 de Marzo de 2010	Subgerente comercial, Talento humano	$ 1.500.000	Ventas de cada vendedor/Ventas totales

Tabla 13. Estrategias Área Logística

ÁREA LOGISTICA						
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**	**INDICADORES**
Establecer un control adecuado al proceso logístico, particularmente para la optimización en la entrega de productos	Definir un organigrama de la logística, asignando de manera adecuada las funciones de cada trabajador, para mayor eficiencia del proceso	Establecer responsables de cada eslabón del proceso logístico	1 de diciembre de 2009 al 1 de enero de 2010	Subgerencia financiera-Talento Humano	$1.000.000	Efectividad no de actividades realizadas sobre el total de actividades
		Capacitación constante en manipulación de alimentos a todos los involucrados en el proceso logístico	1 de octubre de 2009	Talento humano-subgerencia comercial	$2.000.000	No de personas capacitadas/ No total de trabajadores
		Definir que todos los involucrados en el proceso tengan estudios y formación adecuada acerca de las actividades que desempeñan	1 septiembre de 2009 a 1 marzo 2010	Subgerencia financiera-Subgerencia comercial	$100.000	No de personas capacitadas para ejercer los cargos

Continuación. Tabla 13

ÁREA LOGISTICA						
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**ACTIVIDADES**	**METAS**	**RESPONSABLE**	**RECURSOS**	**INDICADOR**
Establecer un control adecuado al proceso logístico, particularmente para la optimización en la entrega de productos	Definir un organigrama de la logística, asignando de manera adecuada las funciones de cada trabajador, para mayor eficiencia del proceso	Realizar un control mensual del comportamiento de la entrega de pedidos a los clientes, por medio de una muestra representativa	A partir de Septiembre 1 de 2009	Unidad de Servicio al cliente	$100.000	No de unidades entregadas/Total unidades

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	SEP		OCT				NOV				DIC				ENE				FEB				MAR		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1. Análisis y diagnostico del área de servicio al cliente.																									
2. Ajustes y correcciones a anteproyecto																									
3. Entrega del anteproyecto																									
4. Elaborar o ajustar el instrumento para la recolección de la información																									
5. Recolección de información																									
6. Procesar y analizar resultados																									
7. Realización el estudio de mercado																									
8. Diseñar la propuesta de creación de la unidad de S.C																									
9. Elaboración Plan de Acción											140														
10. Ajustes y correcciones informe final.																									
11. Entrega y sustentación informe final.																									

7. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACION

Para realizar la presente investigación se ha asignado presupuesto del área comercial de COLACTEOS ya que se ha hecho necesario un estudio formal acerca del comportamiento del consumidor en el periodo comprendido entre septiembre de 2009 a marzo de 2010.

ACTIVIDAD	**COSTO**
1. Entrega anteproyecto	$ 5.000
2. Desarrollo de encuestas	$ 150.000
3. Proceso y análisis de datos	$ 100.000
4. Visita a plantas para capacitación en diligenciamiento de formatos	$100.000
5. Prepara Informe final	$25.000
TOTAL	$380.000

8. CONCLUSIONES

A partir de los objetivos planeados para la “Propuesta de Estructuración de la Unidad de Servicio al Cliente en COLACTEOS”, se pueden concluir las siguientes situaciones que aportaran significativamente al crecimiento de la empresa.

Por medio de una “Propuesta para la Estructuración de la Unidad de Servicio al Cliente en COLACTEOS” se pudo enfatizar y revivir la importancia en toda empresa en cuanto al servicio al cliente pues este sirve como puente fundamental entre la empresa y las percepciones y conceptos que el cliente tiene acerca de los productos y servicios que se ofrecen.

Al realizar el diagnostico, se pudo determinar que COLACTEOS maneja actualmente un servicio al cliente adecuado y que cubre las necesidades de los clientes; sin embargo a nivel corporativo debe crear y proponer la creación de la Unidad de Servicio al Cliente la cual aporte al desarrollo de nuevos productos, estudiar el nivel de satisfacción de los clientes e impulsar la participación de los productos en el mercado aprovechando las ventajas comparativas que posee frente a otros productos.

Con el desarrollo del estudio de mercado se logro conocer los altos niveles de satisfacción que tienen los clientes con respecto a los productos y su calidad; sin embargo también se logro establecer un inconformismo con el proceso logístico en cuanto a entrega de pedidos de manera puntual y acertada.

Si bien es cierto los clientes manifestaron estar satisfechos con los productos y servicios que se ofrecen se ve la necesidad de estrechar y fomentar lasos de comunicación mas directos y apropiados para lograr un excelente servicio al cliente, esto se lograra mediante la propuesta de tres canales de comunicación directos con el cliente como son por medio de la línea 018000, contacto personal por medio de los vendedores y mediante el uso constante de la pagina web. Esta ultima para que sea tomada en cuenta como elemento fundamental de conocimiento y acercamiento con la empresa.

De igual manera se logro concluir que el segmento más grande y fuerte que tiene COLACTEOS es las amas de casa, por lo tanto los esfuerzos y actividades de mercadeo que se plantean, deben dirigirse hacia ellas que son quienes tienen el poder de decisión y de compra.

COLACTEOS debe implementar nuevos esquemas de publicidad para devolverle a la marca el reconocimiento y la recordación que merece, puesto que es notable la falta de este elemento fundamental.

El propósito del diseño del Plan de Acción es generar un numero de actividades que promuevan, incentiven y dinamicen el desarrollo empresarial, en este sentido se hizo necesario proponer estrategias a nivel de mercadeo que impulsen a una mayor demanda de los productos y reposicionamiento de la marca, a nivel corporativo para la creación de la Unidad de Servicio al Cliente, de carácter financiero para asignar un recurso apropiado para el desarrollo de las estrategias y por ultimo a nivel de logística con el fin de mejorar y optimizar dicho proceso para lograr una mayor satisfacción de los clientes en cuanto a la entrega de pedidos.

9. RECOMENDACIONES

El área comercial en coordinación con las demás áreas de la empresa debe entrar en un proceso de sensibilización en cuanto a la importancia que cobra el servicio al cliente dentro de toda empresa.

COLACTEOS debe crear estrategias de servicio al cliente que le permitan estrechar sus relaciones comerciales y dar a conocer las cualidades de los productos; para la constitución de la Unidad de Servicio al Cliente es de vital importancia la inversión de un capital lo cual contribuirá a un mayor rendimiento y crecimiento empresarial; así mismo ser mas competitiva dentro de su sector.

La empresa debe preocuparse por realizar un constante y minucioso seguimiento a la satisfacción de sus clientes con el fin de adoptar planes de contingencia y correctivos al notarse una situación desfavorable por parte de los clientes. Este seguimiento puede hacerse de manera más controlada y frecuente por medio de la creación de la Unidad de Servicio al Cliente que seria la más indicada para llevar este proceso.

COLACTEOS debe realizar un seguimiento constante a sus competidores para conocer los diferentes procesos de servicio al cliente y los demás procesos que lleve a cabo como son producción, comercialización y demás para realizar esfuerzos que lleven a la empresa a tener altos niveles competitivos frente a otras.

Para que los clientes gocen de una adecuada atención y servicio al cliente y que expresen continuamente sus percepciones con respecto a los productos debe hacer uso de las diferentes herramientas modernas para lograr este fin, como son pagina web, línea 018000, e-mail; para lo cual el personal encargado del proceso debe constantemente hacer la revisión de estos medios y poder determinar las necesidades y opiniones de los clientes por medio de las PQR‘S.

BIBLIOGRAFIA

O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Lucas. ESTRATEGIAS DE GOBIERNO – Establecimiento de la relaciones con los clientes mediante calidad, valor y satisfacción. Segunda Edición México 2003

Paola Carolina Díaz. 40 Ideas Discutibles sobre Atención al Cliente 2007.

DEPARTAMENTO ADMNISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA – DANE. Indicadores Básicos de uso y penetración de TIC. Bogotá, marzo de 2009.

NETGRAFIA

www.promonegocios.net

www.bdoargentina.com – Competitividad empresarial

www.crecenegocios.com

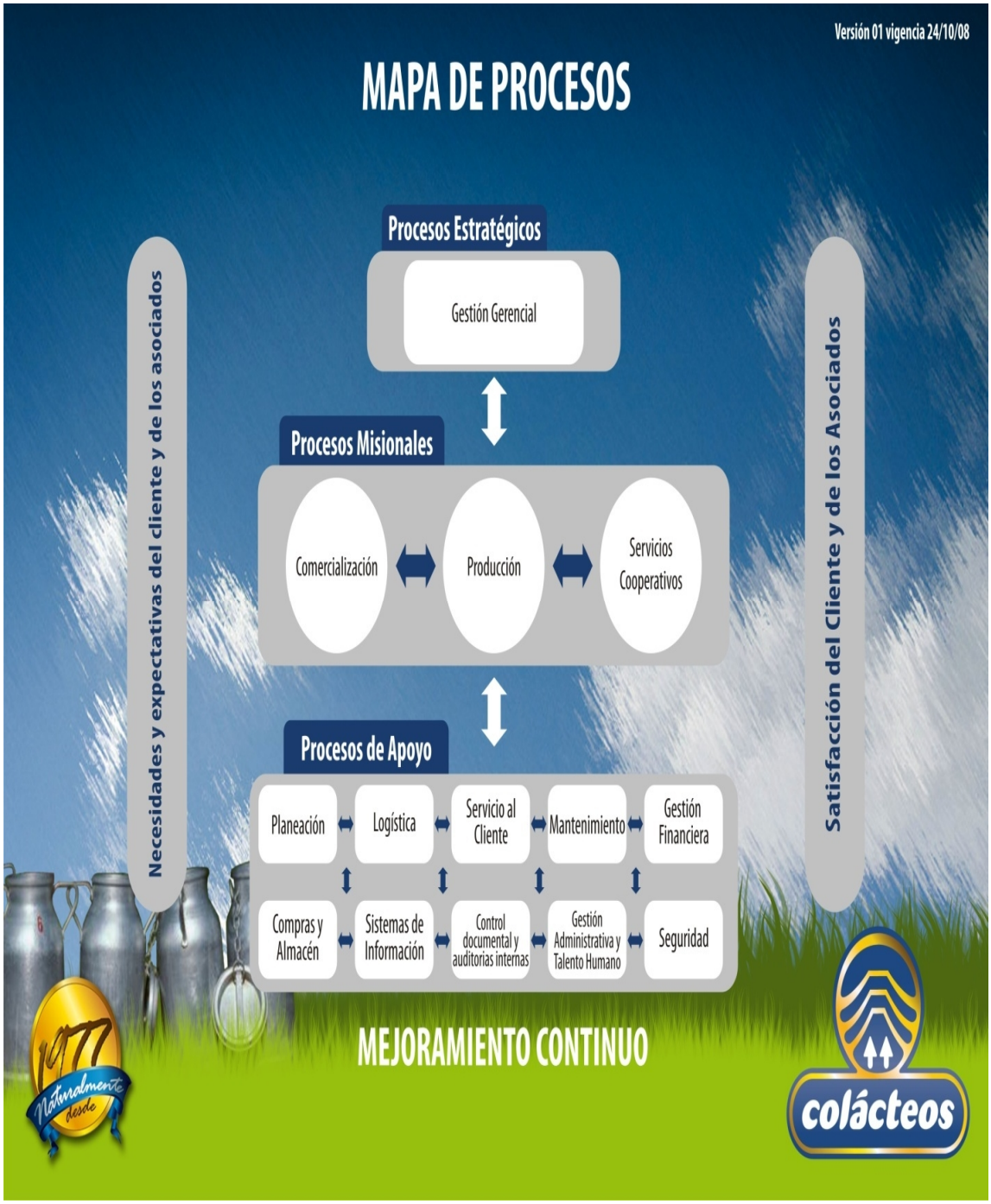
www.ccoo.us.es

www.minagricultura.gov.co

www.lecantolas40.com

ANEXOS

Anexo 1. Mapa de procesos



Fuente: COLACTEOS

Anexo 2. Formato de la encuesta dirigida a los clientes a nivel nacional y regional de COLACTEOS

COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO LTDA
SERVICIO AL CLIENTE

ENCUESTA DE NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Cliente						N° Encuesta	
Nombre						Ciudad	
Dirección						Teléfono (s)	
E-mail		Fecha	D	M	A		

Estimado Cliente: Por

Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros productos y servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por COLACTEOS.

1. AYUDENOS A MEJORAR

1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos de COLACTEOS?

- O Entre uno y tres meses
- O Entre tres y seis meses
- O Entre seis meses y un año
- O Entre un año y tres años
- O Mas de tres años

2. ¿Con que frecuencia compra los productos de COLACTEOS?

- O Diariamente
- O Una o mas veces a la semana
- O Una vez al mes
- O Mas de una vez al mes
- O Menos de una vez al mes

2. SATISFACCION GENERAL

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los productos de COLACTEOS?

- O Muy satisfecho
- O Satisfecho
- O Algo satisfecho
- O Insatisfecho
- O Muy insatisfecho

4. Justifique su respuesta con alguna de las siguientes opciones

- O Calidad
- O Precio
- O Reconocimiento de la marca
- O Accesibilidad a los productos dentro del mercado

5. En comparación con otras alternativas de productos lácteos COLÁCTEOS es:

QUESOS

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
MADUROS:(Holandés, Parmesano, Comino, Holstein, Gratinado)	○	○	○	○	○	○
SEMIMADUROS:(Sanduchero, doble crema)	○	○	○	○	○	○
FRESCOS:(Mozarela, Campesino, Caserio, Cuajada, Crema para untar, Papialpa, Requesón, Quesillo)	○	○	○	○	○	○

LECHE	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
ENTERA	○	○	○	○	○	○
SEMIDESCREMADA	○	○	○	○	○	○
DESLACTOSADA	○	○	○	○	○	○
UHT (larga vida)	○	○	○	○	○	○

FERMENTADOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
YOGURT	○	○	○	○	○	○
KUMIS	○	○	○	○	○	○
YOGURT CON CEREAL	○	○	○	○	○	○
BEBIDA LACTEA	○	○	○	○	○	○

OTROS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
AREQUIPE	○	○	○	○	○	○
CREMA DE LECHE	○	○	○	○	○	○
MANTEQUILLA	○	○	○	○	○	○

6. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar productos lácteos?

	Importante	Algo importante	Nada importante
Calidad del producto	○	○	○
Reconocimiento de la marca	○	○	○
Precio del producto	○	○	○
Experiencia de compra	○	○	○
Imagen de la empresa y/o trayectoria	○	○	○

3. SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

7. ¿Que medio de contacto utiliza para comunicarse con la empresa?

- O Vía telefónica
- O E-mail
- O Personal
- O Correo certificado

8. Por favor indique su grado de satisfacción con respecto a la atención al cliente que recibe por parte del personal de COLACTEOS

- O Muy satisfecho

- Satisfecho
- Algo satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

9. Justifique su respuesta con alguna de las siguientes opciones

- La persona que lo atendió fue grosera
- No recibió una respuesta apropiada y oportuna
- Su requerimiento no tuvo cumplimiento
- La amabilidad y cordialidad de la persona que lo atiende
- La respuesta apropiada y oportuna
- El cumplimiento de sus requerimientos

10. ¿Cómo califica usted el grado de respuesta por parte del personal de COLACTEOS con respecto a pedidos, sugerencias otra información requerida?

- Muy oportuno
- Oportuno
- Algo oportuno
- Inoportuno
- Muy inoportuno

4. INTENCION DE RECOMPRA Y RECOMENDACIÓN

11. ¿Continuara comprando los productos de COLACTEOS?

- Seguro que si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Seguro que no

12. Justifique su respuesta con alguna de las siguientes opciones

- La experiencia en el proceso de compra
- El precio de los productos
- La calidad de los productos

- O El reconocimiento de otras marcas
- O El servicio y la atención al cliente

13. ¿Recomendaría usted los productos de COLACTEOS a otros entes?

○ Si ○ No estoy seguro ○ No

14. SU OPINION ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS, COLACTEOS AGRADECE SUS RECOMENDACIONES

_____
_____
_____
_____

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

Anexo 3. Formato de la encuesta dirigida a los clientes de los puntos de venta de la ciudad de Pasto y las ciudades Tuquerres, Pupiales y Guachucal.

COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO LTDA
SERVICIO AL CLIENTE

ENCUESTA DE NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE

D	M	A

FECHA

Estimado Cliente: Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros productos y servicios.
Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por COLACTEOS.

1. AYUDENOS A MEJORAR

1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de COLACTEOS?

- O Entre uno y tres meses
- O Entre tres y seis meses
- O Entre seis meses y un año
- O Entre un año y tres años
- O Mas de tres años

2. ¿Con que frecuencia consume los productos de COLACTEOS?

- O Diariamente
- O Una o mas veces a la semana
- O Una vez al mes
- O Mas de una vez al mes
- O Menos de una vez al mes

2. SATISFACCION GENERAL

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los productos y servicios que ofrece COLACTEOS?

- O Muy Satisfecho
- O Satisfecho
- O Algo satisfecho
- O Insatisfecho
- O Muy insatisfecho

4. Si usted escogió Algo satisfecho, Insatisfecho o Muy Insatisfecho; explique el porque con alguna de las siguientes opciones

- O Calidad
- O Precio
- O Reconocimiento de la marca
- O No los encuentra continuamente en lo puntos de venta
- O Otro ¿Cuál?

_____

5. Según su experiencia con los productos COLACTEOS como califica los siguientes productos:

QUESOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
MADUROS**:**(Holandés, Parmesano, Comino, Holstein, Gratinado)	○	○	○	○	○	○
SEMIMADUROS:(Sanduchero)	○	○	○	○	○	○
FRESCOS:(Mozarela, Campesino, Casero, Cuajada, Crema para untar, Papialpa, Quesillo, Requesón)	○	○	○	○	○	○

LECHE	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
ENTERA	○	○	○	○	○	○
SEMIDESCREMADA	○	○	○	○	○	○
DESLACTOSADA	○	○	○	○	○	○
UHT (larga vida**)**	○	○	○	○	○	○

FERMENTADOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR

YOGURT	○	○	○	○	○	○
KUMIS	○	○	○	○	○	○
YOGURT CON CEREAL	○	○	○	○	○	○
BEBIDA LACTEA	○	○	○	○	○	○

OTROS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
AREQUIPE	○	○	○	○	○	○
CREMA DE LECHE	○	○	○	○	○	○
MANTEQUILLA	○	○	○	○	○	○

6. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de consumir productos lácteos?

	Importante	Algo importante	Nada importante
Calidad del producto	○	○	○
Reconocimiento de la marca	○	○	○
Precio del producto	○	○	○
Experiencia de compra	○	○	○
Experiencia de consumo	○	○	○

3. SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

7. Por favor indique su grado de satisfacción con respecto al servicio y atención al cliente que recibe por parte del personal del punto de venta COLACTEOS

- O Muy satisfecho
- O Satisfecho
- O Algo satisfecho
- O Insatisfecho
- O Muy insatisfecho

8. Si usted escogió Algo satisfecho, Insatisfecho o Muy Insatisfecho; explique el porque con alguna de las siguientes opciones:

- O La persona que lo atendió fue descortés

- O No fue atendido de manera rápida
- O Le entregaron un producto que no pidió
- O Otro ¿Cuál?

  _____

9. ¿Qué opinión tiene acerca de las instalaciones y la estructura física del punto de venta COLACTEOS?

- O Excelente
- O Muy buena
- O Buena
- O Regular
- O Mala

10. Si usted escogió Regular o Mala; explique el porque con alguna de las siguientes opciones

- O El sitio estaba sucio
- O El sitio estaba desordenado
- O La estructura física esta deteriorada
- O Otro ¿Cuál?

  _____

11. ¿Qué opinión tiene acerca de la manipulación de los productos, presentación personal y apariencia física del personal que lo atendió en el punto de venta COLACTEOS?

- O Excelente
- O Muy buena
- O Buena
- O Regular
- O Mala

12. Si usted escogió Regular o Mala; explique el porque con alguna de las siguientes opciones

- O Alguien del personal tenía el uniforme sucio
- O Alguien del personal no estaba usando el uniforme
- O Usted observó que quien lo atendió no manipuló con higiene los productos
- O Otro ¿Cuál? ----------

  ----

4. INTENCION DE RECOMPRA Y RECOMENDACIÓN

13. ¿Tiene intención de volver a visitar el punto de venta COLACTEOS y comprar los diferentes productos?

- O Seguro que si
- O No estoy seguro
- O Seguro que no

14. Si usted escogió No estoy seguro o Seguro que no; explique el porque con alguna de las siguientes opciones

- O Tuvo mala experiencia con respecto al proceso de compra en este punto de venta
- O El precio de los productos no se ajusta a su presupuesto
- O La calidad de otras marcas de este tipo de productos es mejor
- O Las instalaciones del punto de venta no fueron de su agrado
- O Otro

¿Cuál?_____
_____
_____

15. ¿Recomendaría usted a otras personas visitar este punto de venta COLACTEOS?

- O Si
- O No

16. SU OPINION ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS, COLACTEOS AGRADECE SUS RECOMENDACIONES

_____
_____
_____
_____

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

Anexo 4. Formato de PQR‘S

colácteos	Nombre del Formato	PÁGINA:	1 de 1
	REGISTRO DE PQR´S	VIGENCIA:	15/03/10
		VERSIÓN:	04
	PROCESO SERVICIO AL CLIENTE	CÓDIGO:	SA-SCL-09

FECHA DILIGENCIAMIENTO FORMATO	DIA	MES	AÑO

DATOS PERSONALES

Nombre:		Apellidos:	
Dirección establecimiento o Residencia:		Ciudad o Municipio	
E-mail:		Telefono	

DESCRIPCIÓN DE LA PQR´S

A continuación escriba sus preguntas, quejas, reconocimientos o sugerencias sobre nuestros productos y/o servicios:

Si su inquietud esta relacionada con la calidad de nuestros productos, por favor diligencie la siguiente información:

Producto	Presentación	Marca	Cantidad	No. de lote	Fecha de Vencimiento			Lugar de Compra	Fecha de ocurrencia
					DIA	MES	AÑO		
			1						

MOTIVO DE LA NO CONFORMIDAD

1. Mala Presentación		4. Hongueado		7. Otro	
2. Mal Sabor		5. Pérdida de Vacío		Cual	
3. Mal Olor		6. Presencia de Objetos Extraños			

LA RECLAMACIÓN GENERO										
	DEVOLUCIÓN		SI		NO		CANTIDAD			
	OTRA						FECHA DE DEVOLUCIÓN			

Funcionario que atiende la no conformidad:

Documentos o Productos que Soporten su Reclamo:

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE:

Medio de Recepción				Tipo de PQR´S				PQR´S Nº
Correo Urbano		Telefonica		Pregunta		Reconocimiento		
Personal		Correo electrónico						
Buzon		Fax		Queja		Sugerencia		
Otro								

REDIRECCIONAMIENTO PQR´S

Proceso al que pertenece:	PRODUCCION	Responsable	MARIA ISABEL DELGADO		
Fecha Redireccionamiento		Recibida por		Firma	

SUS OPINIONES POSIBILITAN NUESTRO MEJORAMIENTO PARA GARANTIZAR CALIDAD Y SATISFACCION EN CADA UNO DE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Su PQR´S será estudiada y resuelta en la mayor brevedad posible. Comuníquese a nuestro correo electrónico: servicioalcliente@colacteos.com o a la línea de atención al cliente 018000953242