

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA
MERKAPRONGO**

FABIO VALENCIA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES
2005**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA
MERKAPRONGO**

FABIO VALENCIA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

ASESOR:

**MARCO VINICIO PAREDES CIFUENTES
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1. del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.966, emanada del honorable consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ipiales, Octubre de 2005.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA	20
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE MERKAPRONGO	20
1.2 FILOSOFIA CORPORATIVA	21
1.2.1 Misión.	21
1.2.2 Visión.	21
1.2.3 Principios corporativos.	21
1.2.4 Objetivos corporativos.	22
1.2.5 Estructura actual de la organización	22
1.3 FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	23
1.3.1 Funciones del gerente.	23
1.3.2 Funciones del departamento de compras y suministros.	25
1.3.3 Funciones del departamento de contabilidad.	26
1.3.4 Funciones del departamento de sistemas.	27
1.3.5 Funciones en caja 1 –caja 2.	28
1.3.6 Funciones del vigilante.	29
1.3.7 Funciones del auxiliar de inventario.	30
2. DIAGNOSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MERKAPRONGO	33
2.1 ANALISIS SITUACIONAL D.O.F.A.	36

2.1.1 Debilidades.	36
2.1.2 Oportunidades.	36
2.1.3 Fortalezas.	37
2.1.4 Amenazas.	37
3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO DENAMINADO “ANALISIS SITUACIONAL DE MERCADO PARA MERKAPRONTO”	38
3.1 RESULTADOS Y ANALISIS DEL ESTUDIO	38
3.2 ANALISIS SITUACIONAL DEL ACTUAL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO POR LA EMPRESA MERKAPRONTO	42
4. DISEÑO DEL PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA MERKAPRONTO	45
4.1 LIDERAZGO EN EL SERVICIO	47
4.1.1 Plan Operativo.	49
4.1.2 Descripción del actual portafolio de servicios de la empresa Merkapronto.	58
4.1.3 Prestar una mayor calidad en el servicio.	58
4.2 MEDIDAS DE CONTROL	60
5. CONCLUSIONES	62
6. RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Importancia del precio, calidad, marca, y servicio al adquirir un producto	38
Cuadro 2. Importancia del precio al adquirir un producto	39
Cuadro 3. Importancia de la calidad al adquirir un producto	39
Cuadro 4. Importancia de la marca al adquirir un producto	40
Cuadro 5. Importancia del servicio al adquirir un producto	40
Cuadro 6. Supermercado de preferencia por servicio al cliente	41
Cuadro 7. Supermercado de preferencia caracterizada por liderazgo en el servicio	41
Cuadro 8. Apreciación de la calidad del servicio en MERKAPRONGO	42
Cuadro 9. Importancia del precio, calidad, marca y servicio al adquirir un producto	42
Cuadro 10. Supermercados de líderes caracterizados por mejor servicio al cliente	43
Cuadro 11. Merkaprongo posee liderazgo en servicio al cliente	43
Cuadro 12. Calificación de la calidad del servicio en Merkaprongo	43
Cuadro 13. Servicios adicionales que puede ofrecer Merkaprongo	44
Cuadro 14. El personal de Merkaprongo presta un buen servicio	44
Cuadro 15. Estrategias, tácticas y metas del programa de servicio al cliente.	46
Cuadro 16. Desarrollo programático, 7 de diciembre de 2005	49
Cuadro 17. Desarrollo programático, 13 al 16 de diciembre de 2005	51

Cuadro 18. Desarrollo programático, 19 al 23 de diciembre de 2005	54
Cuadro 19. Actividades dirigidas a incrementar la calidad del servicio al cliente.	58
Cuadro 20. Formulario de quejas y reclamos	59
Cuadro 21. Medidas de control para el programa de servicio al cliente	61

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama Merkapronto	22
Figura 2. Flujograma del proceso de contratación de personal	24
Figura 3. Flujograma del proceso de evaluación del rendimiento de la Empresa	25
Figura 4. Flujograma del proceso en la adquisición y en la venta de mercancía	26
Figura 5. Flujograma proceso de evaluación financiera de la Empresa	27
Figura 6. Flujograma proceso de evaluación de funcionamiento del sistema	28
Figura 7. Flujograma proceso de cobro de facturas de los clientes	29
Figura 8. Flujograma del proceso de vigilancia del supermercado.	30
Figura 9. Flujograma en el proceso de la recepción de mercancía	31
Figura 10. Flujograma del proceso del control de existencias	32

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Objetivos de la pasantía	66
Anexo B. Términos de referencia.	67
Anexo C. Marco de referencia.	71
Anexo D. Entrevista	76

GLOSARIO

ACTIVIDAD: hace referencia al conjunto de tareas propias de una persona o de una entidad, realizada mediante trabajo en equipo o de forma individual, pensado en el crecimiento de la organización.

ATENCIÓN: capacidad de concentrar todos los esfuerzos encaminados a brindar una buena imagen de la organización ante el cliente.

CALIDAD: desde el punto de vista del mercadeo es exceder las expectativas del cliente y desde el punto de vista de la producción es que el producto no tenga defectos. Importancia o cualidad de un producto y/o servicio que esta a disposición de los clientes.

CLIENTE: es la persona mas importante para la empresa, es la razón de ser de la misma en persona o por correo, son quienes conforman el mercado y debe existir una relación estrecha entre cliente y mercado la cual permita al comerciante entender cuales productos ofrecer, como ofrecerlos, en que momento, en que lugar y bajo que condiciones por estas razones y para sobresalir en el mercado debemos conocerlos muy bien.

EMPRESA: es una entidad integrada por el capital y por el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios; pueden ser públicas o privadas.

ESTRATEGIA: arte de coordinar todo tipo de acciones para el manejo de una empresa y así lograr las metas y objetivos trazados en el momento de su planeación.

MERCADO: cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda. Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales.

PERSONAL: conjunto de personas que pertenecen a una organización, corporación o dependencia, que cumplen un papel tan importante en la empresa; que de ellos dependerá el crecimiento de la misma.

PETICIÓN: es una solicitud presentada en forma verbal o escrita a funcionarios, en ejercicio del derecho de toda persona a presentar peticiones respetuosas y obtener pronta solución de estas.

PRODUCTO: son bienes y servicios a los que los consumidores consideran como un conjunto de beneficios y eligen a los que proporcionan el conjunto mas grande a cambio de su dinero. Se puede llamar producto a cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para atraer su atención para su adquisición, su empleo o su consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad pueden ser producto, servicio, idea, persona o lugar.

PROGRAMA: ordenación temporal de actividades y recursos a utilizar en el desarrollo de una actividad, se tiene en cuenta el tiempo y los costos, Manifestación de lo que se piensa hacer con respecto a una determinada actividad a llevarse a cabo dentro la empresa y con ello lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia.

QUEJA: es el medio por el cual el usuario pone de manifiesto su inconformidad con la actuación de determinado funcionario o con la forma y condiciones en que se preste o no un servicio.

RECLAMO: es una solicitud del usuario con el objeto de que se revise una actuación administrativa, motivo de su inconformidad, y se tome una decisión final justa y equitativa.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. es el grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador. Si el desempeño no esta a la altura de las expectativas el cliente se siente descontento. Si el desempeño es igual o excede las expectativas el cliente se sentirá satisfecho o complacido.

SERVICIO: es el valor agregado en asesoría, reparación, velocidad de respuesta en las inquietudes de los cliente. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad.

SUGERENCIA: es una insinuación o formulación de ideas tendientes al mejoramiento de un servicio o de la misma Entidad

TECNOLOGÍA: es el conocimiento al servicio de la producción con el fin de que la productividad crezca y que los costos se reduzcan. Es un conjunto ordenado de instrumentos, procedimientos y métodos aplicados a los distintos sectores económicos. Conjunto de conocimientos técnicos y científicos aplicados a la industria, lo que facilita el manejo de la información para brindar un excelente producto y/o servicio.

VENTA: acuerdo o contrato mediante el cual un vendedor transmite una propiedad, real o personal, a un comprador a cambio de un precio pagado con dinero. Una transacción de venta difiere de una transacción de trueque, en que ésta no implica la transferencia de dinero.

RESUMEN

Merkapronto es una empresa de responsabilidad limitada que opera dentro del negocio de tiendas de auto servicio. la empresa durante sus dos primeros años en el mercado ha tenido grandes éxitos, sin embargo en la actualidad no cuenta con un programa de servicio al cliente que pretenda solucionar todas y cada una de las inconformidades de los clientes.

El programa de servicio al cliente se basa en dos estrategias, la primera es alcanzar altos niveles de liderazgo en el servicio, para lograr esta estrategia se capacitara al talento humano por medio de conferencias que despierten el sentido de pertenencia y al mismo tiempo orienten al personal a la consecución de la prestación de un mejor servicio al cliente, la segunda estrategia es prestar una mayor calidad en el servicio que se alcanzara mejorando el actual portafolio de servicios, para brindar un mayor valor agregado al cliente.

Es de vital importancia que Merkapronto coloque en práctica el programa propuesto para que se alcance los resultados esperados y la empresa pueda crecer con un verdadero sentido de organización, preocupado por satisfacer de la mejor manera las necesidades, deseos y expectativas tanto en sus clientes externos como internos.

ABSTRACT

Merkapronto is a company of limited responsibility that operates inside the business of stores of car service. The company during its first two years in the market has had big successes; however at the present time it doesn't have a program of service to the client that seeks to solve all and each one of the dissents of the clients.

The program of service to the client is based on two strategies, the first one is to reach high levels of leadership in the service, to achieve this strategy it was qualified to the human talent by means of conferences that you/they wake up the sense of ownership and at the same time guide the personnel to the attainment of the benefit from a better service to the client, the second strategy it is to lend a bigger quality in the service that was reached improving the current briefcase of services, to offer a bigger value added the client.

It is of vital importance that Merkapronto places in practice the proposed program so that it is reached the prospective results and the company can grow with a true organization sense, worried to satisfy so much in the best way the necessities, desires and expectations in its external clients as internal.

INTRODUCCION

A lo largo del desarrollo del proceso de pasantía en la empresa Merkapronto de la ciudad de Ipiales, se conoció varias dificultades que en la actualidad esta posee, entre estos, el no contar con un adecuado servicio al cliente.

En la actualidad la empresa da importancia a la administración de los recursos económicos, humanos y materiales, dejando inadvertido el servicio al cliente, de esta manera perdiendo su competitividad en el mercado, es por eso que se debe considerar el servicio con calidad, como la base fundamental para lograr la satisfacción de los clientes y por ende aumentar las ventas y con ello alcanzar los objetivos empresariales planeados.

El servicio al cliente es un factor estratégico para que la empresa pueda ser competitiva, por lo que es necesario diseñar un programa de servicio al cliente que se base en las necesidades de cada cliente de Merkapronto y del mercado. De esta manera es conveniente que una vez diseñado el programa sea colocado en practica y/o en marcha, los resultados que se obtengan serán necesarios para evaluar o demostrar si la planificado se llevo de una manera eficiente y eficaz, así mismo se podrá tomar los correctivos necesarios para un continuo mejoramiento del servicio.

El capitulo primero, estará dedicado a presentar a Merkapronto, empresa dedicada a la comercialización de productos de la canasta familiar, de igual manera dentro de este capitulo se describen las funciones, procesos y procedimientos de los cargos según la estructura organizacional de la empresa.

El capitulo segundo, se presenta el diagnostico del actual servicio prestado por la empresa a sus clientes, donde se ve claramente la falta de liderazgo en el servicio dado básicamente por la falta de motivación en el grupo de trabajo, generando un deterioro de todas las actividades llevadas a cabo en el supermercado, como también la baja calidad del servicio.

En el tercer capitulo se realiza un análisis de los resultados obtenidos en el estudio “análisis situacional de mercado para Merkapronto” el cual esta orientado al mejoramiento de servicio al cliente, estudio que por parte de la empresa no se a colocado en practica desde su aplicación, deteriorando de esta manera la imagen de la empresa.

Al tener en cuenta todos los aspectos antes mencionados, el capitulo cuatro esta dedicado al diseño de un programa de servicio al cliente para Merkapronto, el se a de basar en dos pilares fundamentales de estrategia, como son el de obtener un liderazgo y como también alcanzar altos niveles de calidad en el servicio prestado.

En búsqueda de los mejores resultados y altos niveles de desempeño empresarial de Merkapronto, se ha dispuesto que las acciones de mejoramiento sean acordadas conjuntamente con la parte directiva, quienes analizaran la viabilidad del estudio y la aplicación del mismo, entender y satisfacer correctamente las necesidades y preferencias de los clientes debe ser la cuestión clave para trazar la estrategia competitiva de la empresa.

El plan de acción para mejorar el actual servicio, que se considera de baja calidad por parte del cliente externo, estará guiado o direccionado por estrategias validas como son la capacitación a los empleados para alcanzar altos niveles de liderazgo en el servicio, de igual manera se tendrá en cuenta servicios adicionales que colmen las expectativas del cliente, estos servicios adicionales serán aquellos que el consumidor considere necesarios para su completa satisfacción.

Se debe considerar que el solo diseño del programa de servicio al cliente no garantizara solucionar a la empresa el problema de su baja calidad, es completamente necesario que esto sea implementado, controlado y evaluado con el propósito de tener resultados positivos del trabajo realizado, el programa de servicio al cliente se puede mejorar si la empresa considera la introducción de departamentos como el de ventas y mercadotecnia, e involucrar al proceso a todos los departamentos funcionales de la organización.

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

MERKAPRONGO, es una empresa de responsabilidad limitada, que opera dentro del negocio de tiendas de autoservicio desde el año 2003, ofreciendo una gran variedad de productos alimenticios que incluyen abarrotes y artículos perecederos, así como productos no alimenticios como elementos de aseo hogar y personal.

La empresa considera que existe un gran potencial de crecimiento, en la medida en que las ventas al menudeo continúe modernizándose. La tendencia de los consumidores es la de realizar sus compras en establecimientos de autoservicio, por tal motivo que estos formatos de tiendas les ofrecen un gran valor agregado al obtener una mayor variedad de mercancías, mejores precios y la libertad de examinar el producto antes de su compra.

La estrategia de la empresa es la de aprovechar esta tendencia percibida en este sector e introducir a su variedad de oferta productos extranjeros lo cual conducirá a un incremento en el número de consumidores y al beneficio económico de la empresa.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE MERKAPRONGO

En la primera etapa donde concurre con mayor grado de incidencia la fuerza y voluntad de trabajar en firme, la perseverancia y determinación, la audacia y voluntad de correr riesgos, la capacidad de inspirar entusiasmo, la tenacidad y el sentido de comercio afianzado por la experiencia, son características de precursor iniciador o pionero dentro de la existencia de la organización.

Por iniciativa de Emigdio Florez, el primero de marzo de 2003 MERKAPRONGO, abrió por primera vez sus puertas al mercado de Ipiales, con registro mercantil No. 11194-02, ofreciendo un gran surtido de productos de consumo especialmente los de canasta familiar; MERKAPRONGO surge como una idea a las necesidades insatisfechas por las demás empresas que realizan la actividad de autoservicio, con precios módicos y horarios extendidos. Su nombre pensado en una compra rápida y cómoda para los clientes, y su eslogan "Donde \$ 100 pre le alcanza" denota economía para el bolsillo de los consumidores.

MERKAPRONGO durante sus dos primeros años en el mercado ha tenido grandes éxitos y se logra establecer como una empresa confiable en otorgar un servicio y productos de alta calidad. Su propietario espera seguir brindando un excelente servicio con el único afán de consolidarse y en poco tiempo MERKAPRONGO sea una empresa líder en el mercado de Ipiales.

En la actualidad MERKAPRONGO no cuenta con un departamento de servicio al cliente por lo cual no se tiene en cuenta las quejas, opiniones y sugerencias de los clientes, por lo tanto no se consigue corregir los errores que se están cometiendo y por ende no se logra la satisfacción de las necesidades y expectativas de los cliente y esto genera inconformidad en ellos.

Con la implementación del programa de servicio al cliente se pretende solucionar todas y cada una de las inconformidades de los clientes, de esta manera se desea satisfacer al máximo las necesidades y expectativas del cliente, lo que generará que este cliente llame a muchos más clientes, y de esta forma el nivel competitivo de MERKAPRONGO se incrementa cada día.

Con el transcurso del tiempo se espera que MERKAPRONGO sea uno de los autoservicios más reconocidos por su calidad en la prestación de sus servicios dentro del mercado que se desenvuelve.

1.2 FILOSOFIA CORPORATIVA.

1.2.1 Misión. Brindar una excelente opción de compra al detal, ofreciendo a los consumidores de los diferentes segmentos, productos que les proporcionen un alto grado de satisfacción, bienestar y desarrollo económico a los empleados y a la sociedad en general, y una óptima rentabilidad para el consecutivo crecimiento de la empresa.

1.2.2 Visión. Ser una empresa reconocida en el ámbito regional como la mejor opción de compra, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes, trabajadores y propietarios, que le permita proyectarse a niveles altos de posicionamiento en el mercado.

1.2.3 Principios corporativos:

- **El cliente.** El cliente es la persona más importante en nuestra empresa, por lo cual, nos esmeramos en ofrecerle productos de excelente calidad con el mejor servicio en procura de lograr su completa satisfacción.
- **Los empleados.** Factor fundamental dentro del éxito de nuestra empresa, por ello, estamos comprometidos con su desarrollo personal, profesional y económico en procura de lograr que su desempeño laboral sea de calidad.
- **Los proveedores.** Eslabón fundamental en el sistema general de la compañía, por tal motivo su trato debe ser respetuoso y equitativo con cada uno de ellos.
- **La competencia.** Somos responsables de ser competitivos, y para ello debemos ser capaces de colocar a disposición del cliente un valor y una

satisfacción mayores que los proporcionados por nuestros competidores, de forma sana y leal.

- **Con la región.** Estamos comprometidos con el crecimiento y desarrollo económico regional en procura de un nivel de vida mas digna y justa.

1.2.4 Objetivos corporativos:

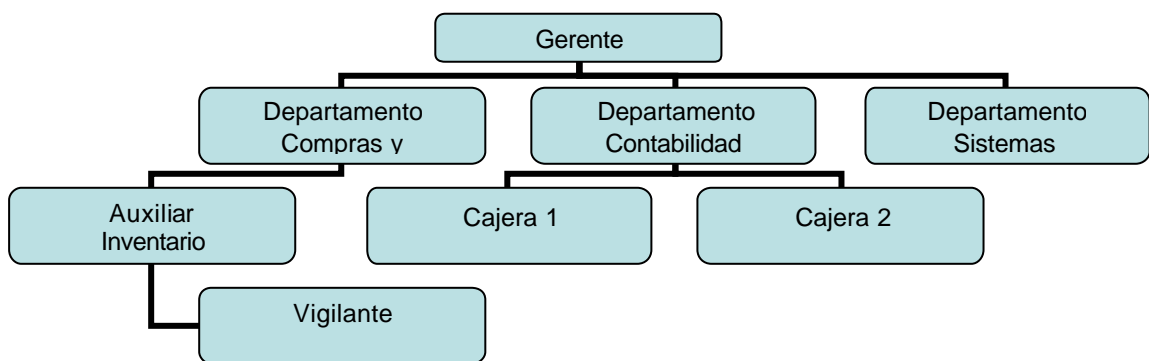
- Poseer un conocimiento amplio de su competencia, saber que factores la constituyen, de que elementos carece, como laboran sus empleados, cual es su ubicación estratégica, para así tomar medidas de mejoramiento y derrotar a tiempo su competencia.

- Brindar variedad de artículos y servicios con el fin de que el cliente no solo satisfaga sus necesidades con productos de la mejor calidad sino también se sienta a gusto cuando visite nuestra empresa.

- Manejar una amplia información y conocimiento de la sociedad en cuanto costumbres, gustos, preferencias y ubicación geográfica para con ello brindar productos que estén acordes a sus necesidades.

1.2.5 Estructura actual de la organización

Figura 1. Organigrama Merkapronto



1.3 FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

1.3.1 Funciones del gerente:

- ?? Planear, dirigir, controlar y vigilar por el trabajo de la empresa en general.
- ?? Dirigir, coordinar la aplicación de las políticas de la empresa estableciendo pautas de control con el fin de garantizar el desarrollo integral de la organización.
- ?? Diseñar estrategias para mejorar el desempeño de los empleados.
- ?? Dirigir el equipo de trabajo que tiene a su cargo.
- ?? Evaluar el desempeño de todos los integrantes de la empresa.

~~2.4~~ Procesos del gerente

- *Proceso de contratación de personal*

Procedimientos:

- ?? Detectar la necesidad de contratar nuevo personal.
- ?? Determinar el perfil adecuado del cargo.
- ?? Realizar la convocatoria de personal a través de los medios de comunicación.
- ?? Recepcionar las hojas de vida.
- ?? Analizar las hojas de vida recepcionadas.
- ?? Revisar los requerimientos para la contratación.
- ?? Realizar las pruebas de idoneidad y entrevistas a los aspirantes
- ?? Seleccionar al candidato.
- ?? Realizar y firmar el contrato.
- ?? Dar la inducción al nuevo personal.
- ?? Dar a conocer las funciones al nuevo empleado.
- ?? Se evalúa el desempeño.

- *Proceso de evaluación del rendimiento de la Empresa*

Procedimientos:

- ?? Diseñar estrategias
- ?? Aplicación de estrategias
- ?? Controlar el rendimiento de los empleados.
- ?? Evaluar el desempeño de los empleados.
- ?? Evaluar el funcionamiento de la empresa.

?? Cuantificar y analizar los resultados.

Figura 2. Flujoograma del proceso de contratación de personal

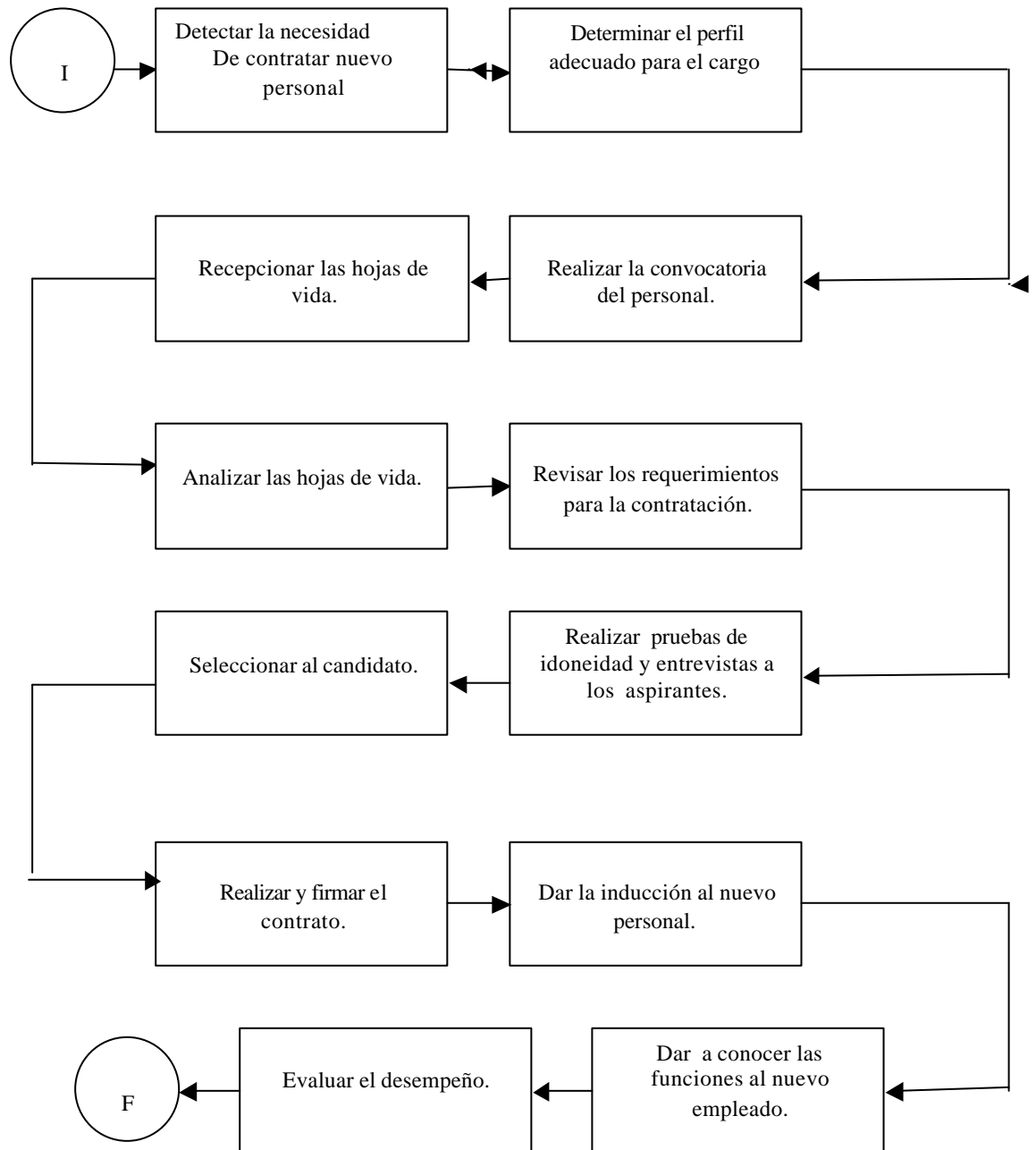
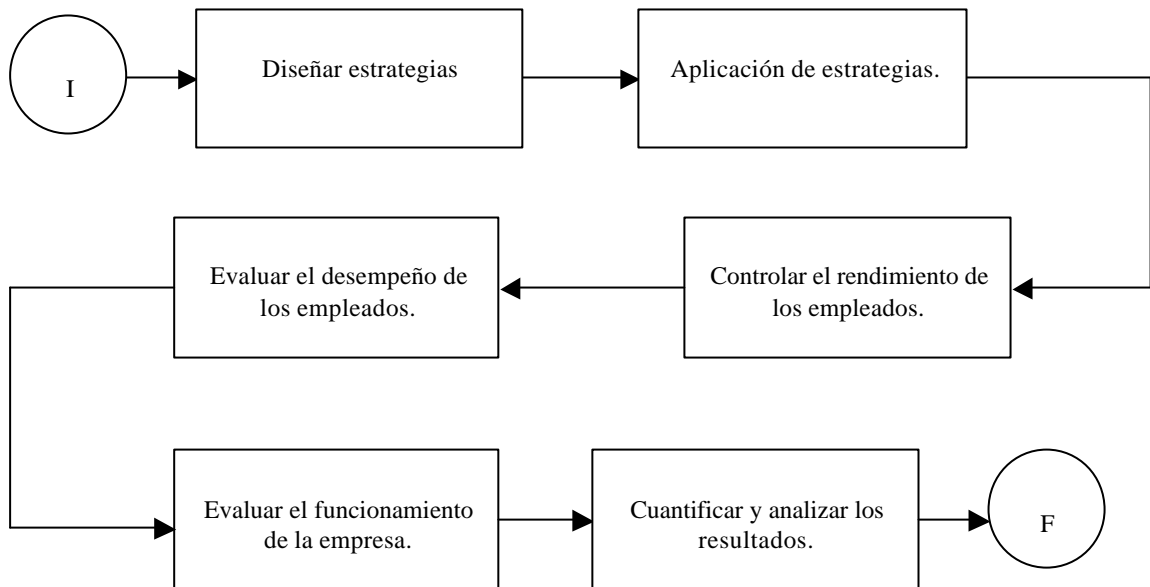


Figura 3. Flujograma del proceso de evaluación del rendimiento de la Empresa



1.3.2 Funciones del departamento de compras y suministros:

- ?? Ejecutar y controlar efectivamente el proceso de compras.
- ?? Asignar y coordinar los trabajos a realizarse en el supermercado.
- ?? Realizar los contactos necesarios con los proveedores, par adquirir mercancía al mejor precio.
- ?? Determinar las promociones y descuentos que se puedan dar a los clientes.
- ?? Promover la mercancía de baja rotación con descuentos especiales.

~~Proceso del departamento de compras y suministros~~

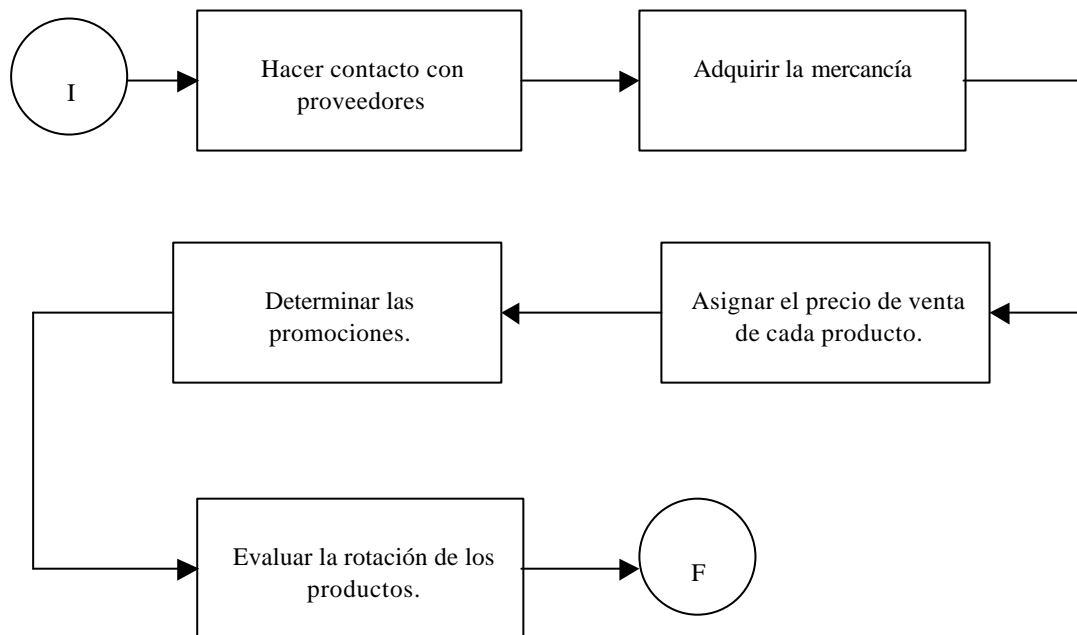
- *Proceso en la adquisición y en la venta de mercancía*

Procedimientos:

- ?? Hacer contacto con proveedores.

- ?? Adquirir la mercancía.
- ?? Asignar el precio de venta del producto.
- ?? Determinar las promociones
- ?? Evaluar la rotación de los productos.

Figura 4. Flujograma del proceso en la adquisición y en la venta de mercancía



1.3.3 Funciones del departamento de contabilidad

- ?? Contabilizar y elaborar los soportes sobre los dineros recaudados y pagados por el supermercado.
- ?? Llevar una relación adecuada de pagos a proveedores.
- ?? Elaborar la nómina mensual de pago a empleados.
- ?? Archivar documentos correspondientes a su área.
- ?? Llevar el balance general del supermercado.

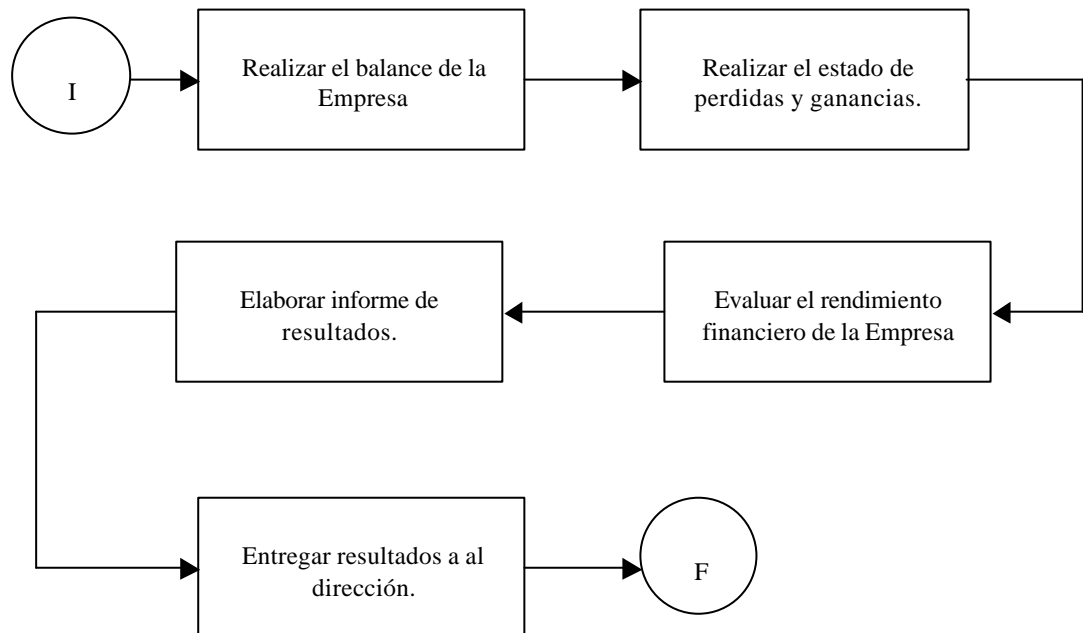
Proceso del departamento de contabilidad

- *Proceso de evaluación financiera de la Empresa.*

Procedimientos

- ?? Realizar el balance de la Empresa
- ?? Realizar el estado de pérdidas y ganancias.
- ?? Evaluar el rendimiento financiero de la Empresa.
- ?? Elaborar informe de resultados.
- ?? Entregar resultados a la dirección.

Figura 5. Flujograma proceso de evaluación financiera de la Empresa



1.3.4 Funciones del departamento de sistemas

- ?? Verificar y controlar el correcto funcionamiento del sistema de cobro.
- ?? Verificar el funcionamiento del programa de pedidos.
- ?? Digitar los certificados laborales.
- ?? Digitar y actualizar los documentos del sistema.

?? Constatar el normal funcionamiento de la tecnología adquirida por la empresa.

Proceso del departamento de sistemas

- Proceso de evaluación del funcionamiento del sistema

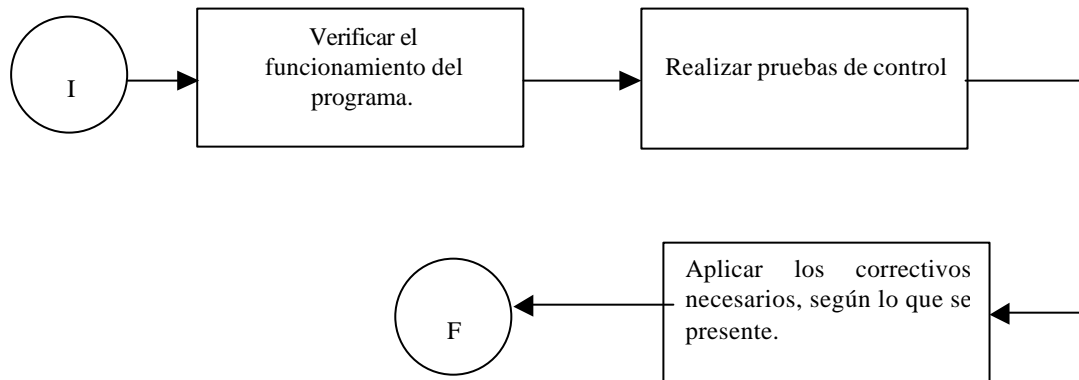
Procedimientos

?? Verificar el funcionamiento del programa.

?? Realizar pruebas de control.

?? Corregir los errores que se presenten.

Figura 6. Flujograma proceso de evaluación de funcionamiento del sistema



1.3.5 Funciones en caja 1 –caja 2

?? Atender al público y prestar la información necesaria.

?? Colocar a exhibir la mercancía que llega al supermercado, surtiendo las góndolas.

?? Contribuir a la solución de las necesidades de los clientes.

?? Asesorar a los clientes sobre inquietudes con respecto al producto.

?? Hacer los cobros de una manera amable y cordial con los clientes.

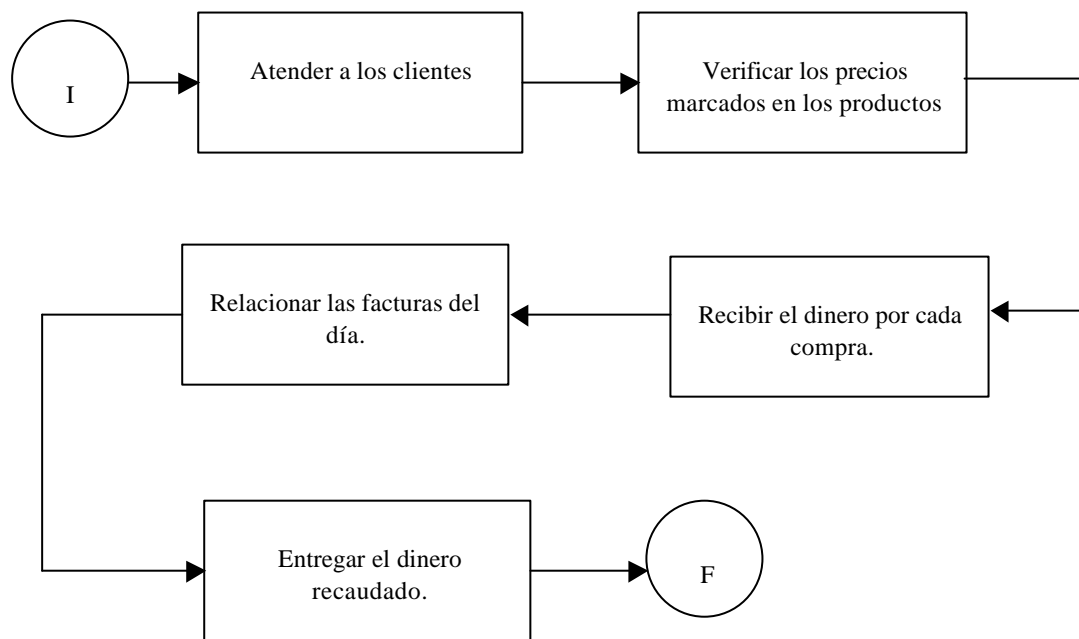
Procedimiento de las cajas

- Proceso del cobro de facturas de los clientes.

Procedimientos

- ?? Atender a los clientes.
- ?? Verificar los precios marcados en los productos.
- ?? Recibir el dinero por cada compra.
- ?? Relacionar las facturas del día.
- ?? Entregar el dinero recaudado.

Figura 7. Flujograma proceso de cobro de facturas de los clientes



1.3.6 Funciones del vigilante

- ?? Velar por la seguridad del supermercado.
- ?? Verificar que los sistemas de seguridad funcionen correctamente.
- ?? Velar por la seguridad de los clientes.
- ?? Controlar el hurto de productos del supermercado.
- ?? Entregar sugerencias para el mejoramiento del servicio.

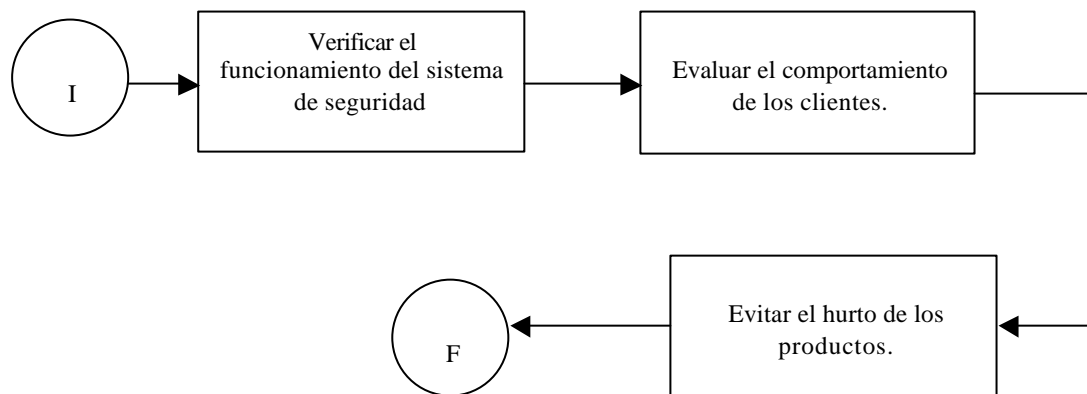
Proceso del vigilante

- *Proceso de la vigilancia del supermercado*

Procedimientos

- ?? Verificar el funcionamiento del sistema de seguridad
- ?? Evaluar el comportamiento de los clientes
- ?? Evitar el hurto de los productos.

Figura 8. Flujograma del proceso de vigilancia del supermercado.



1.3.7 Funciones del auxiliar de inventario

- Funciones

- ?? Recepcionar mercancía enviada por proveedores.
- ?? Controlar la entrada y salida de mercancía.
- ?? Realizar el control de existencias del supermercado.
- ?? Realizar chequeo de precios
- ?? Revisar y actualizar el inventario existente en el supermercado
- ?? Diseñar campañas publicitarias para incrementar las ventas en el supermercado.

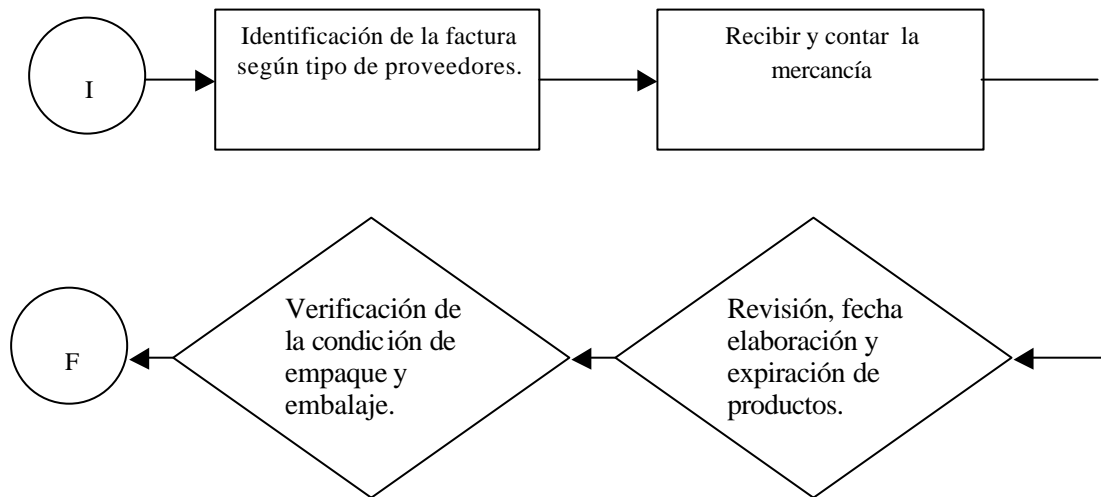
- Proceso

Proceso en la recepción de mercancía

Procedimientos

- ?? Identificación de la factura según tipo de proveedores.
- ?? Recibir y contar la mercancía
- ?? Revisión de la fecha de elaboración y expiración de los productos
- ?? Verificación de la condición de empaque y embalaje.

Figura 9. Flujograma en el proceso de la recepción de mercancía

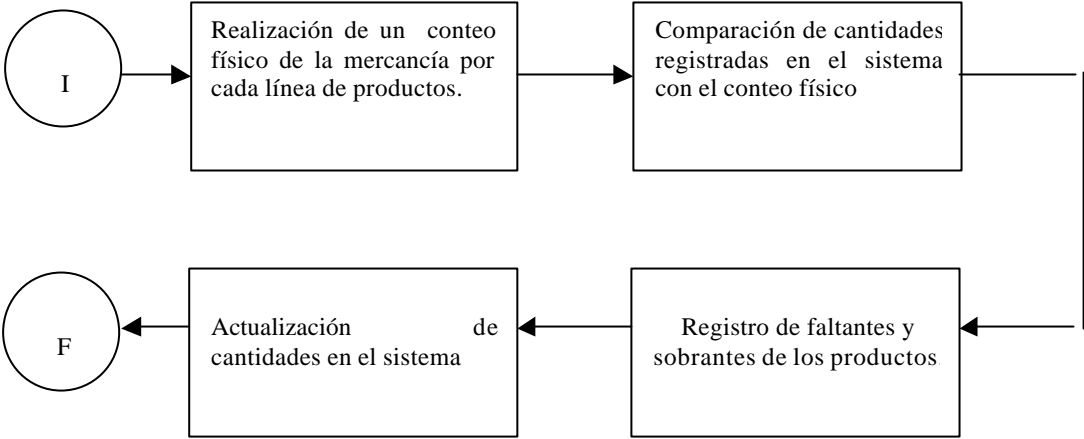


- Proceso de Control de existencias

Procedimientos

- ?? Realización de un conteo físico de la mercancía, por cada línea de productos.
- ?? Comparación de cantidades registradas en el sistema con el conteo físico.
- ?? Registro de faltantes y sobrantes de los productos.
- ?? Actualización de cantidades en el sistema.

Figura 10. Flujograma del proceso del control de existencias



2. DIAGNOSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MERKAPRONGO

El servicio al cliente son aquellas actividades en beneficio y satisfacción, que se ofrecen en el proceso de venta, con el cual tiene valor para el comprador, en estas circunstancias es necesario diferenciar de la atención que es mas bien el trato amable y cordial con el cliente.

En la actualidad en la empresa MERKAPRONGO de la ciudad de Ipiales, no tiene un adecuado conocimiento por parte de sus integrantes del equipo de trabajo sobre el servicio que se debe prestar a sus clientes y lograr un mejor desempeño de sus actividades para conseguir sus objetivos empresariales.

Entre las dificultades más sobresalientes con respecto a lo anterior están:

?? **Falta de liderazgo en el servicio.** El liderazgo debe entenderse como un buen conjunto de cualidades intra e interpersonales, que a menudo es preciso que se genere por la Alta Dirección utilizando habilidades personales, para desarrollar acciones formativas orquestadas que conlleven al liderazgo en todos los niveles de la empresa, en la consecución de resultados satisfactorios

En la actualidad MERKAPRONGO no aplica estándares de liderazgo en el servicio, desconoce la manera de mejorar su actual gestión y con ello diferenciarse de la competencia, es decir, no se ha hecho énfasis sobre lo que es el liderazgo del servicio.

Esto se da básicamente por no contar con una adecuada orientación y capacitación de sus empleados, motivarlos para que les guste desarrollar su trabajo de la mejor manera y se involucre de forma directa dentro de los procesos llevados a cabo en el supermercado.

Para conseguir los propósitos, MERKAPRONGO debe hacer una evaluación sobre el nivel de desempeño de todos los miembros de la organización y con ello determinar en que se está fallando, y al personal que se destaque se debe estimularlo mediante un incremento en el salario o ascendiéndolo del cargo actual, promoviendo su capacitación, creando mayores niveles de confianza logrando con ello un mejor desempeño y ejemplo dentro del grupo de trabajo.

También es necesario escuchar las sugerencias dadas por los clientes internos o empleados, pues esta será la mejor forma de enterarse si se han alcanzado los niveles de satisfacción o que medidas se deben tomar para lograr colmar las expectativas de los clientes.

?? **Baja calidad del servicio.** La calidad del servicio es el conjunto de factores como adecuación de los factores tangibles, cumplimiento de las promesas, actitud de servicio. Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio, competencia del personal y otras que conlleven a cumplir con las necesidades, deseos expectativas, pensando que cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

En MERKAPRONGO la calidad del servicio es baja, así lo demuestran sus clientes, no se ha hecho nada por otorgar al cliente un nivel de satisfacción mas alto que el que esperan recibir ellos. Así mismo no se ha implementado y no se ha establecido un proceso de investigación sobre la calidad del servicio, el cual proporcione las directrices necesarias para corregir y tomar decisiones a tiempo, que permita a la empresa conocer los cambios que se presenten en los patrones de conducta de los clientes.

La calidad del servicio se logra básicamente con el cumplimiento de los deseos y necesidades del cliente, donde se debe mejorar para cumplir con las expectativas y percepciones del mismo, todo esfuerzo para conseguir estos propósitos hace que se garantice la calidad del servicio.

La información que maneje el gerente de la empresa debe ser tan importante y sencillamente especifica y oportuna, que proporcione una idea clara y concisa de la situación actual de la empresa, lo que permita tomar decisiones con respecto a las estrategias utilizadas hasta el momento, o de lo contrario utilizar alternativas de solución para recuperar y aumentar los clientes.

Es necesario que MERKAPRONGO asuma una conducta adecuada con respecto al servicio, se debe mantener un continuo control, el cual se lleve a cabo con la aplicación de encuestas, entrevistas con los clientes y evaluación de los empleados con respecto a su desempeño.

De igual manera es importante medir las expectativas de los clientes lo que conlleva a mejorar la capacidad de actuar, teniendo siempre en cuenta las prioridades y sensaciones percibidas por ellos, el tener muy claro las recomendaciones hechas por los clientes hacen que la dirección tome las decisiones correctas y se mejore la calidad del servicio.

Es importante que en MERKAPRONGO se establezca un sistema de información que permita estimular al gerente para que tenga en cuenta al cliente y sus prioridades como pieza fundamental al momento de tomar decisiones, donde se

evalúe el desempeño de cada miembro del grupo de trabajo con el fin de premiar el servicio excelente y corregir el servicio deficiente.

Con los resultados obtenidos se puede determinar las expectativas y preferencias de los clientes, y con ello se puede plantear planes y programas de gestión y control, para construir una base sólida para mejorar la prestación del servicio.

?? No se ha establecido una estrategia del servicio. MERKAPRONGO no tiene una estrategia de servicio adecuada que cumpla con todas las características, condiciones y requerimientos para conseguirla, el adoptar una estrategia de servicio debe cumplir con aspectos como: buscar una equivalencia entre lo que se debe hacer y aquello en lo que la empresa sobresale, ya que se deben tener en cuenta muchos factores que determinan la excelencia al momento de prestar un servicio.

MERKAPRONGO no le da mucha importancia a la equidad percibida por el cliente, pues el ofrecer precios bajos no garantiza que el cliente se sienta colmado, el dar relaciones a algunos ocasiona un efecto de desconfianza y malestar por parte del cliente, al momento de ofrecer un buen servicio obliga a la empresa a mantener un sentido de responsabilidad y con ello cautivar mas clientes y hasta ofrecer un respaldo después de la venta.

La imagen de MERKAPRONGO es fundamental en este proceso, ya que esta genera confianza que es el factor clave e importante al momento de juzgar por parte del cliente la calidad del servicio.

Es necesario tener en cuenta que los clientes compran una promesa y confían en que la empresa la cumpla, pues del buen desempeño de la misma genera estabilidad y seguridad por los servicios y productos ofrecidos por MERKAPRONGO.

Por tal motivo MERKAPRONGO debe adoptar estrategias que garanticen el desempeño y el empuje de la organización con respecto a su competencia bajo parámetros de confiabilidad, seguridad y empatía, una estrategia valida seria tener en cuenta un programa de servicio al cliente.

MERKAPRONGO debe sorprender a sus clientes brindando un servicio mayor al esperado por ellos mismos, generando un mayor nivel de satisfacción. La mejor forma de satisfacer es al momento del contacto de los clientes con los empleados, al manejar los detalles y al hacer un esfuerzo adicional todo para cumplir las expectativas y deseos del cliente.

En este sentido la empresa no puede darse el lujo de cometer errores, porque la recuperación de un cliente es mas complicado que la adquisición de un nuevo, pues se fracasa por prestar un servicio deficiente y el cliente puede regresar

nuevamente pero sin la misma confianza que tenia en la empresa y en los productos que ofrece.

Es necesario entonces brindar al cliente los más altos niveles de calidad del servicio, generando en este, confianza y respeto que garanticen que siempre MERKAPRONTO hará lo imposible por cumplir con sus necesidades, lo que implica siempre mejorar el servicio al cliente.

El juego limpio de la empresa es una pieza fundamental dentro del proceso de confianza, esto determinado por la equidad del servicio. En ocasiones no son los precios los que llaman la atención a los clientes, sino la forma y responsabilidad de la empresa al ofrecerlos, los cuales cumplan con lo prometido. Los clientes reaccionan cuando perciben que la equidad no es justa ya que se presentan preferencias por algunos clientes, y en algunas ocasiones las empresas se aprovechan de la necesidad al mismo, pero otras utilizan el efecto contrario, buscan complacer al máximo al consumidor.

2.1 ANALISIS SITUACIONAL D.O.F.A.

2.1.1 Debilidades:

- Falta de liderazgo en el servicio, por ausencia de capacitacion al talento humano.
- Inexistencia de servicio de informacion al cliente.
- Inexistencia del servicio de quejas y reclamos.
- Inexistencia del servicio de pago por medio de dinero plastico.
- Incomodidad en el parqueo vehicular.

2.1.2 Oportunidades:

- Innovacion en las formas de pago.
- Creciente tendencia a la compra en mercados de autoservicio.
- Mejoramiento continuo de las teorias de servicio al cliente.
- Alto indice de consumidores insatisfechos por el servicio prestado en otros establecimientos de autoservicio.

2.1.3 Fortalezas

- Buena presentación del almacén.
- Disposición del recurso humano a asumir los cambios.
- Comodidad para los clientes por su ubicación.
- Horario de atención extendido.

2.1.4 Amenazas

- Fuga de talento humano a otras empresas.
- El consumidor es cada vez más exigente.
- Falta de medios de comunicación adecuados que permitan acercarse al cliente.
- Cambio rápido y dinámico del entorno.

3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO DENAMINADO “ANALISIS SITUACIONAL DE MERCADO PARA MERKAPRONTO”

Los estudiantes de quinto semestre de Administración de empresas de la Universidad San Martín sede Ipiales, realizaron en el mes de agosto de 2004, un estudio para determinar las condiciones actuales en las que se está prestando el servicio de la empresa Merkapronto y de esta manera poder tomar los correctivos y decisiones necesarias y acordes. Los resultados de dicho estudio, no se han incorporado al manejo estratégico del servicio al cliente.

3.1 RESULTADOS Y ANALISIS DEL ESTUDIO

Importancia del precio, calidad, marca, y servicio al adquirir un producto.

En la siguiente Cuadro podemos mirar el comportamiento del cliente hacia estos factores, los cuales son de vital importancia dentro del proceso de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Aquí se puede observar que el factor clave es el servicio con un 75% del total de los encuestados, la calidad también es de gran importancia al adquirir un producto y un 64% de los encuestados así lo afirma, la marca y el precio también son relevantes, y su porcentaje varía con 60% y 44% respectivamente, donde el precio no siempre garantiza cumplir con los deseos de los clientes.

Cuadro 1. Importancia del precio, calidad, marca, y servicio al adquirir un producto

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	82	21%
Calidad	98	64%
Marca	44	12%
servicio	160	42%
Total	384	100%

Fuente: Estudio MERKAPRONTO

✍✍ **Importancia del precio al adquirir un producto.** En el cuadro 2, se puede apreciar en una calificación de menos importante 1 a más importante 5, los precios bajos no siempre son bien aceptados por los clientes quienes están dispuestos a pagar un precio alto en un 44% del total de los encuestados por un producto que cumpla con todos los requerimientos que el cliente lo exige, un precio bajo tal vez ocasiona incertidumbre en el cliente, generando una baja impresión con un 2% del total de encuestados.

Cuadro 2. Importancia del precio al adquirir un producto

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	6	2%
2	16	4%
3	76	20%
4	116	30%
5	170	44%
Total	384	100%

Fuente: Estudio MERKAPRONGO

✍✍ **Importancia de la calidad al adquirir un producto.** En el cuadro 3, el 73% de los encuestados afirma que al momento de adquirir un producto lo fundamental es la calidad que el producto tenga para así cumplir con la promesa básica, la calidad debe colmar las expectativas del cliente, generando confianza y fidelidad del cliente hacia la empresa.

Los resultados están valorados en un orden de importancia, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

Cuadro 3. Importancia de la calidad al adquirir un producto

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	8	2%
2	9	2%
3	34	9%
4	54	14%
5	279	73%
Total	384	100%

Fuente: Estudio MERKAPRONGO.

Importancia de la marca al adquirir un producto. La marca juega un papel importante al momento de adquirir un producto es por eso que en un 75% de los encuestados así lo determinan, esto ya sea por experiencias anteriores o porque cumplen con lo que prometen, por tal razón un producto respaldado por una buena marca y un buen servicio representara una satisfacción para el cliente.

La valoración de los resultados, esta dada en una escala de 1 a 5, siendo 1 el de menor importancia y 5 el más importante.

Cuadro 4. Importancia de la marca al adquirir un producto

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1	0%
2	5	1%
3	15	4%
4	75	20%
5	288	75%
Total	384	100%

Fuente: Estudio MERKAPRONGO.

Importancia del servicio al adquirir un producto. El cuadro 5, ilustra la importancia del servicio prestado a los clientes con un 71% del total de los encuestados quienes afirman que según el servicio, se toma en gran medida la decisión de compra, por tal motivo se debe dar la importancia que se merece a estos temas y profundizar sobre ellos.

La valoración de los resultados, esta dada en una escala de 1 a 5, siendo 1 el de menor importancia y 5 el más importante.

Cuadro 5. Importancia del servicio al adquirir un producto

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	6	2%
2	6	2%
3	26	7%
4	73	19%
5	273	71%
Total	384	100%

Fuente: Estudio MERKAPRONGO.

Supermercado de preferencia por servicio al cliente. En este interrogante el 31% de los encuestados afirman que prefieren adquirir sus productos en almacenes LEY tal vez por la gran cantidad de marcas y surtido que posee, pero su principal acogida es por el talento humano, quien es entregado a su trabajo de brindar un excelente servicio al cliente, el 30% de los encuestados prefieren hipermercados ALKOSTO quien ofrece gran variedad de surtido y marcas a precios bajos, el 23% prefieren almacenes ESTRELLA quien se caracteriza por precios y posicionamiento, pero con el 8% se encuentra MERKAPRONGO donde los encuestados afirman que el servicio es regular y aunque sus precios son cómodos esto no es relevante para ser el supermercado de preferencia.

Cuadro 6. Supermercado de preferencia por servicio al cliente

SUPERMERCADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALKOSTO	116	30%
ESTRELLA	89	23%
LEY	119	31%
MERKAPRONGO	32	8%
COMFAMILIAR	28	7%
Total	384	100%

Fuente: Estudio MERKAPRONGO.

Supermercado de preferencia caracterizado por liderazgo en el servicio. En este interrogante el 29% de los encuestados afirman que el LEY es el supermercado que se caracteriza por el liderazgo en el servicio, ya que el personal esta en la capacidad de contribuir a la solución de las necesidades de los clientes, el 26% afirman que el hipermercado ALKOSTO, el 25% opinan que almacenes ESTRELLA, el 11% COMFAMILIAR y el 10% MERKAPRONGO, y por tanto se puede afirmar que el liderazgo en el servicio es fundamental al momento de prestar un buen servicio con calidad.

Cuadro 7. Supermercado de preferencia caracterizada por liderazgo en el servicio

SUPERMERCADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALKOSTO	98	26%
ESTRELLA	97	25%
LEY	110	29%
MERKAPRONGO	38	10%
COMFAMILIAR	41	11%
Total	384	100%

Fuente: Estudio MERKAPRONGO.

Apresiasi de la calidad del servicio en Merkapronto. Al analizar el cuadro 8, se comparan las diferentes percepciones que tienen los clientes de MERKAPRONTO, con respecto a la calidad en el servicio al momento de adquirir un producto, donde se puede observar que los clientes están cambiando su manera de pensar y actuar tomando como base conceptos de servicio como factor que incide al momento de tomar una decisión de compra, donde el 52% de los encuestados opinan que la calidad del servicio es mala, por tal motivo esto se refleja en el porcentaje de ventas, el 21% manifiesta que es regular, 15% dice que es buena y un 13% manifiesta que es excelente, lo cual nos indica que los clientes tienen una mala percepción por el servicio prestado aunque se ofrezcan productos de excelente calidad.

Cuadro 8. Apresiasi de la calidad del servicio en MERKAPRONTO.

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	48	13%
BUENA	56	15%
REGULAR	82	21%
MALA	198	52%
Total	384	100%

Fuente: Estudio MERKAPRONTO.

3.2 ANALISIS SITUACIONAL DEL ACTUAL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO POR LA EMPRESA MERKAPRONTO

Para contratar los resultados obtenidos en el estudio denominado “Análisis situacional de mercado para Merkapronto” fue necesario realizar un estudio adicional por medio de entrevistas al cliente externo tanto personal como vía telefónica el cual es un método adecuado para recabar información con rapidez. Para tal efecto se realizaron 100 entrevistas de forma aleatoria de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

Cuadro 9. Importancia del precio, calidad, merca y servicio al adquirir un producto

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	23	23%
Calidad	28	28%
Marca	10	10%
Servicio	39	39%
Total	100	100%

Al igual que en el anterior estudio de un total de 100 entrevistados el 39% considera que el servicio es el factor de mayor importancia, en la decisión de compra de un producto, y el factor menos importante es la marca con solo el 10%.

Cuadro 10. Supermercados de Ipiales caracterizados por mejor servicio al cliente

SUPERMERCADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alkosto	27	27%
Estrella	25	25%
Ley	33	33%
Merkapronto	7	7%
Confamiliar	8	8%
Total	100	100%

Se observa que almacenes ley supera de manera significativa con un porcentaje del 33% mientras que merkapronto olo posee un 7%, confirmando de esta manera los resultados obtenidos en el estudio anterior.

Cuadro 11. Merkapronto posee liderazgo en servicio al cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	32%
No	68	68%
Total	100	100%

Mercapronto no posee un liderazgo en el servicio al cliente claro y definido, como lo demuestra la Cuadro anterior, de un total de 100 entrevistados un 68% han considerado que la empresa no cuenta con un liderazgo definido.

Cuadro 12. Calificación de la calidad del servicio en Merkapronto.

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	7	7%
Buena	14	14%
Regular	24	24%
Mala	55	55%
Total	100	100%

La calidad del servicio al cliente en la empresa Merkapronto es mala calificada con un 55% del total de los entrevistados y solo un 7% la considera excelente, con respecto al estudio anterior los resultados son similares.

Cuadro 13. Servicio adicionales que puede ofrecer Merkapronto.

SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio de quejas y reclamos	29	29%
Pago con dinero plástico	21	21%
Información de uso de productos	27	27%
Comodidad en el parqueo vehicular	23	23%
Total	100	100%

En el cuadro 13 se ve la necesidad de que Merkapronto adhiera a su actual portafolio nuevos servicios como los anteriormente mencionados ya que los entrevistados respondieron de forma equitativa a la necesidad de estos servicios.

Cuadro 14. El personal de Merkapronto presta un buen servicio.

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	23%
No	77	77%
Total	100	100%

El 77% del total de entrevistados no esta de acuerdo con el servio prestado por el personal que labora en la empresa Merkapronto de aquí la necesidad urgente de capacitar al talento humano e incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de los mismos.

Se puede concluir, al tener en cuenta el estudio realizado con anterioridad a la empresa Merkapronto con respecto al servicio y la aplicación de entrevistas se muestra claramente que la empresa no posee un buen servicio al cliente, factor fundamental en la apreciación del mismo al adquirir un producto.

El cliente no se encuentra satisfecho con el actual servicio prestado por la empresa, así lo demuestran los resultados, lo que justifica la clara necesidad de mejorar el actual servio para competir de una manera mas eficaz contra otras empresas dedicadas a la misma actividad. De igual manera es importante tener en cuenta el análisis de los resultados para formular las estrategias y tácticas necesarias para incrementar el nivel de servicio.

4. DISEÑO DEL PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA MERKAPRONGO

Para el diseño del programa de servicio al cliente, es necesario formular estrategias y tácticas así como también, precisar los objetivos y las metas para cada actividad es decir establecer estándares que constituyan los parámetros propicios para elaborar mediciones objetivas. Como parte fundamental de la planeación, estas nos darán la dirección y la identificación del impacto en la consecución del mejoramiento del actual servicio al cliente.

Las estrategias, tácticas y metas serán descritas en el cuadro 9.

Cuadro 15. Estrategias, tácticas y metas del programa de servicio al cliente.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICA	DURACION	COSTO	INDICADOR	META	RESPONSABLE
Diseñar un programa de servicio al cliente para la empresa Merkapronto	Alcanzar altos niveles de liderazgo en el servicio.	Capacitar al talento humano por medio de conferencias que despierten el sentido de pertenencia y al mismo tiempo oriente al personal a la consecución de la prestación de un mejor servicio al cliente.	3 semanas	2.000.000	Total de funcionario capacitados	8	Gerente
	Prestar una mayor calidad en el servicio.	Mejorar el actual portafolio de servicio, para brindar un mayor valor agregado en el servicio al cliente.	1 año	6.600.000	Clientes atendidos.	8000	Gerente
					Porcentaje de clientes satisfechos.	95%	
					Porcentaje de clientes fascinados	30%	
					Tiempo de espera en la solución de un reclamo.	Menor a un día	
Porcentaje de quejas solucionados.	98%						

4.1 LIDERAZGO EN EL SERVICIO

Es importante tener en cuenta que el talento humano es factor clave dentro de cada proceso al momento de prestar un servicio pues estos son los que tienen mayor contacto con el cliente por tal motivo hay que estimularlos mediante la capacitación abordada por un personal experto en servicio al cliente.

La capacitación es un factor estratégico para que la empresa Merkapronto pueda ser competitiva, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados.

Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado.

De esta manera, para alcanzar buenos niveles de servicio MERKAPRONTO debe adoptar cualidades, como la visión del servicio, donde solo se busca el ser excelente teniendo muy en cuenta hasta los últimos detalles, un servicio bien claro, definido y sin mayores complicaciones.

El programa de capacitación a los empleados de Merkapronto se regirá por los siguientes principios básicos.

☞☞ Debe ser considerada una inversión y no un gasto; por lo que su costo es muy inferior a los beneficios que produce.

☞☞ Es un recurso para el mejoramiento de la empresa.

☞☞ Tiene que ser diagnosticada, dosificada, administrada y controlada por especialistas en la materia.

☞☞ Debe de ser planeada con todo rigor.

☞☞ Para ser impartida con éxito, debe determinar las necesidades reales que demanda su empleo.

☞☞ La capacitación efectiva es la que responde a una enseñanza específica. Debe de enseñarse lo que se necesita y a quien lo necesita.

☞☞ Debe mantenerse en un proceso de permanente innovación y dinamismo, acorde a los avances científicos y tecnológicos en el mundo.

☞☞ Debe ser adecuada para los diferentes niveles de la empresa.

☞☞ Sirve para consolidar y potencializar la infraestructura del personal que pertenece a la empresa.

☞☞ Es el medio más efectivo para generar en el individuo cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

☞☞ Sirve para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes, desarrollar el juicio y el criterio, ser más productivos, actualizar al personal en la aplicación de nuevas tecnologías y ocupar nuevas posiciones.

☞☞ Es una herramienta que mejora la comunicación y la participación del personal.

☞☞ Forma parte de la educación y de la formación integral de las personas.

☞☞ Modifica la forma de pensar, actuar y sentir de las personas.

☞☞ Es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.

☞☞ Constituye uno de los insumos más importantes de la efectividad y la productividad con calidad.

☞☞ Los cursos de un programa de capacitación no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por el cambio que éstos provocan en ella.

Es necesario que la aplicación del programa de capacitación a los empleados sea evaluada mediante indicadores que nos muestren los resultados obtenidos a lo largo de este proceso, estos indicadores por supuesto serán colocados en practica una vez el programa de capacitación sea aplicado en su totalidad.

☞☞ **Evaluación del desempeño a tener en cuenta en la capacitación:**

?? Evaluación de habilidades (disponibilidad, confiabilidad, responsabilidad, necesidad de supervisión, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación efectiva, seguridad, asistencia y puntualidad).

?? Aspectos o tareas sobresalientes.

?? Aspectos o tareas personales que deberán ser mejoradas.

4.1.1 Plan Operativo. Ante los continuos cambios que se presentan en el medio, la empresa debe formarse mediante una adecuada actualización de conocimientos, conllevando a un mejor desempeño, de los trabajadores y toda la organización en general.

El Gerente en conjunto con sus colaboradores debe concientizarse y aceptar la necesidad de capacitarse día a día para mejorar su formación y con ello brindar un excelente servicio al cliente.

Par alcanzar los objetivos empresariales, se debe utilizar mecanismos e instrumentos técnicos como la programación de actividades en el tema del servicio al cliente, ya que en la actualidad son de gran importancia y fundamentales en el crecimiento de una empresa dedicada a la comercialización de productos, especialmente los de canasta familiar.

La capacitación a los empleados de la empresa tendrá lugar durante el mes de diciembre del año de 2005, las fechas están fijadas en común acuerdo con la gerencia.

Cuadro 16. Desarrollo programático, 7 de diciembre de 2005

Duración En horas	Actividad	DIA					COSTO
		L	M	M	J	V	
8am – 4pm	Programa de capacitación en relaciones humanas.						\$500.000
4pm - 5pm	Evaluación y control de lo tratado.						

?? Actividades a desarrollar en relaciones humanas

Miércoles

Duración	Actividad	Responsable
8am – 8:30am	Presentación del programa	Gerente
8.30am – 9am	Concepto de relaciones humanas	Psicólogo
9am – 10am	Antes y después de la relaciones Humanas.	Psicólogo
10am – 11am	Motivación	Psicólogo

2pm – 3:30pm	Liderazgo	Sociólogo
3:30pm – 4:30pm	Dinámica de grupo y trabajo en equipo	Sociólogo
4:30pm- 5:30pm	Desarrollo organizacional	Psicólogo
5:30pm	Finalización del programa	Gerente

?? **Contenido:**

Concepto de las relaciones humanas. La teoría de las relaciones humanas es conocida por una variedad de nombres casi tantos como sus subenfoques, otras denominaciones son organización humana, hombre en la organización gerencial participativa, dirección humanizada, recursos humanos, factor humano en la organización, entre otras.

Antes y después de las relaciones humanas. La teoría de las relaciones humanas ha desarrollado un cuerpo conceptual y de aplicaciones prácticas producido en los años sesenta desde cuando se realizó la investigación sobre las relaciones humanas.

La motivación. La importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo, lo conduce a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias y otros factores como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conductas y el rendimiento etc. Trabajo.

Liderazgo. El buscar rasgos en la inteligencia y la personalidad, que permitan diferenciar los jefes efectivos de los inefectivos, se hacía énfasis en la persona líder. La investigación empírica así como las aplicaciones prácticas han encontrado su interés en la inteligencia, la personalidad y otros rasgos importantes como el comportamiento del líder

Dinámica de grupo y trabajo en equipo. Este es un campo especializado dedicado al estudio de pequeños grupos, sus orígenes se remontan a finales de los años 30, las que concluyeron que se debía ver al trabajador como un individuo aislado, sino como un miembro de pequeños grupos, no solo formales sino también informales.

Desarrollo organizacional. Conocido como el cuerpo de valores, conceptos, modelos y herramientas que representan la evolución de las teorías de las relaciones humanas, comprende temas como: El clima organizacional, comunicaciones, relaciones inter personales, relaciones inter grupos.

Cuadro 17. Desarrollo programático, 13 al 16 de diciembre de 2005

Duración en horas	Actividad	DIAS					COSTO
		L	M	M	J	V	
8am – 11am	Inducción a trabajadores		■				\$ 750.000
8am - 4pm	Capacitación sobre el servicio al cliente			■	■		
8am – 12pm	Evaluación y control de la capacitación dada.					■	

?? Actividades a desarrollar en inducción.

Martes

Duración	Actividad	Responsable
8am – 10am	Analizar y corroborar la importancia de los objetivos corporativos que pretende alcanzar la Empresa.	Gerente
10am – 12m	Relacionar las funciones de cada uno de los trabajadores.	Gerente
2pm – 3pm	Analizar los procesos a realizar por cada cargo.	Gerente
3pm – 4pm	Verificar los procedimientos a llevar a cargo por cada unidad de trabajo.	Gerente

Miércoles

Duración	Actividad	Responsable
8am – 10am	Dar a conocer los orígenes del servicio al cliente.	Esp. Mercadotecnia
10am – 12m	Analizar el como prestar un buen servicio al cliente.	Esp. Mercadotecnia

2pm – 3pm	Posibles controles y procesos para prestar un buen servicio al cliente.	Esp. Mercadotecnia
3pm – 4pm	Conocer más acerca de quienes son los clientes.	Esp. Mercadotecnia

Jueves

Duración	Actividad	Responsable
8am – 10am	Analizar los mandamientos del servicio al cliente.	Esp. Mercadotecnia
10am – 12m	Estudiar los factores sociales sobre la conducta de los clientes.	Esp. Mercadotecnia
2am – 3pm	Analizar como contribuir a prestar un mejor servicio.	Esp. Mercadotecnia
3pm – 4pm	Hacer un resumen sobre la temática Tratada.	Esp. Mercadotecnia

Viernes

Duración	Actividad	Responsable
8am – 10am	Resumen ejecutivo sobre los tema tratados durante todo el proceso de capacitación en la presente semana.	Esp. Mercadotecnia
10am – 12m	Evaluación de la temática tratada y control sobre el aprendizaje por parte de los empleados y grupo de trabajo del supermercado.	Esp. Mercadotecnia
12:00m	Finalización de la capacitación para la presente semana.	Esp. Mercadotecnia

?? Contenido

~~///~~ **Objetivos corporativos.** El manejo y conocimiento de estos objetivos ara que la empresa haga los esfuerzos necesarios para poder crecer y desarrollarse trazando metas, bien sea a corto o largo plazo pero que le permitan sobresalir de las demás empresas que prestan el mismo servicio.

✍✍ **Relación de funciones.** Es importante definir las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa para con ello poder desempeñarse mejor y de acuerdo al campo de acción que le corresponda, claro está que del trabajo en equipo que se realice se podrá dar un buen direccionamiento a la empresa y conseguir lo planeado.

✍✍ **Análisis de procesos.** Dentro de cada cargo se deben realizar unos procesos, los que nos determinan la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones de los miembros de la empresa, los procesos varían según el área de trabajo y de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso de la organización.

✍✍ **Análisis de procedimientos.** Los procedimientos son todas y cada uno de los pasos a realizar en cada uno de los procesos, por tal motivo, esto tiene una estrecha relación con todas las actividades, estos se realizan de manera consecutiva lo que nos garantiza el éxito en el desarrollo de cada proceso.

✍✍ **Origen del servicio al cliente.** Surge a partir de la visión de mercadotecnia mediante la comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a la satisfacción de las necesidades del consumidor. El buen servicio, hoy por hoy debe contemplar una estrategia más dinámica, más ahora cuando así lo exige para alcanzar altos niveles de competitividad.

✍✍ **El buen servicio.** Si el cliente es atendido como la persona más importante para la empresa, se logrará su lealtad y regresará nuevamente y acompañado por más clientes.

Muchas empresas tratan de expandir su mercado, pero la mayoría está compitiendo para aumentar su participación actual con clientes fieles y satisfechos algo fundamental para desarrollar un futuro comercial para la empresa.

✍✍ **Proceso de servicio al cliente.** Toda empresa debe tener un estricto control sobre los procesos internos del servicio al cliente, el seguimiento continuo de las políticas de servicio, los mecanismos y el capital humano involucrado requieren mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior, por lo cual se debe trabajar de una manera perfecta y sincronizada.

✍✍ **Quiénes son los clientes.** Determinar básicamente el tipo de cliente a tratar, lo que buscan, o sea tratar de determinar las necesidades básicas a solventar y en síntesis conocer todo lo relacionado con el cliente, todo encaminado a la búsqueda de la satisfacción del mismo.

Mandamientos del servicio al cliente. Se analiza los puntos importantes dentro del servicio al cliente, teniendo claro que los clientes siempre tienen la razón por encima de cualquier cosa, estos factores tan importantes debemos tenerlos muy en cuenta ya que todos son indispensables dentro de un proceso de servicio al cliente.

Factores sociales de conducta. Al hablar de factores sociales se dice que son los que ejercen una fuerza o presión sobre el cliente, en el momento de la compra, claro está que aquí prevalece la conducta de cada persona y el nivel de necesidad de la misma. Lo importante es tener claro que para cada individuo se debe hacer un esfuerzo para así alcanzar sus niveles de satisfacción.

Como prestar un mejor servicio. Para mejorar la calidad del servicio debemos tener una buena comunicación, lo que nos vincula a formular unas estrategias de mercado que nos permita afianzar la relación empresa - cliente y los nuevos usuarios, de tal manera que el cliente se sienta importante dentro de cada evento ya sean en el momento de comprar o de pedir información.

Resumen. Se rescatan los momentos importantes de cada intervención de los temas tratados durante la temática abordada para conseguir una retroalimentación que permita apropiarse del conocimiento.

Evaluación. Es necesario evaluar el grado de comprensión y retención por parte del auditorio para poder dar la importancia necesaria o que merecen los temas tratados.

Cuadro 18. Desarrollo programático, 19 al 23 de diciembre de 2005

Duración en horas	Actividad	DIAS					COSTO
		L	M	M	J	V	
8 - 4	Capacitación sobre que es servicio al cliente						\$750.000
8 -12	Taller sobre servicio al cliente						
8 - 4	Evaluación del desempeño de la actividad						

?? Actividades a desarrollar en capacitación sobre servicio al cliente.

Lunes

Duración	Actividad	Responsable
8am – 10am	Capacitación sobre que es el servicio al cliente.	Esp. Mercadotecnia
10am – 12m	Analizar el servicio al cliente como parte en la comunicación.	Esp. Mercadotecnia
2pm – 3pm	Como aplicar, y el campo de acción del servicio al cliente.	Esp. Mercadotecnia
3pm – 4pm	Características y ventajas del servicio al cliente.	Esp. Mercadotecnia

Martes

Duración	Actividad	Responsable
8am – 10am	Formas del servicio al cliente	Esp. Mercadotecnia
10am – 12m	Elementos del servicio al cliente	Esp. Mercadotecnia
2pm – 3pm	La cultura del servicio al cliente	Esp. Mercadotecnia
3pm – 4pm	El éxito en el servicio al cliente.	Esp. Mercadotecnia

Miércoles

Duración	Actividad	Responsable
8am – 10am	Interacción del servicio al cliente con los diferentes Departamentos.	Esp. Mercadotecnia
10am – 12m	El servicio al cliente como punto clave de las Organizaciones actuales.	Esp. Mercadotecnia
12: 00m	Fin de capacitación.	Esp. Mercadotecnia

Viernes

Duración	Actividad	Responsable
8am – 9am	Realizar un resumen de lo tratado en la semana.	Gerente
9am – 12m	Evaluación de actividades realizadas en la semana y verificación de compromiso.	Gerente
12 :00m	Almuerzo de compañeros.	Gerente

?? Contenido:

✍✍ **El servicio.** En la actualidad empresarial el servicio tiene una connotación muy diferente, claro esta que el momento no se le da la importancia que merece. Precisamente el servicio al cliente es el tema que más importancia y prioridad debe darle las empresas, en la actualidad. El servicio es generador de bienestar y satisfacción tanto para las empresas como para el cliente.

✍✍ **El servicio al cliente y la comunicación.** El servicio al cliente en la comunicación juega un papel importante dentro del proceso de satisfacer al cliente ya que dado los parámetros de entendimiento y buenas relaciones con el cliente, el servicio ofrecido será de la misma manera, se logran un entendimiento mutuo logrando alcanzar las actividades de la organización con la satisfacción de las necesidades del cliente.

✍✍ **Campo de acción del servicio al cliente.** El servicio al cliente puede aplicar y ejercer su campo en cualquier tipo de organización, ya que todas requieren alcanzar unos objetivos o metas trazadas, por tal motivo es necesario proyectarse al futuro buscando soluciones rápidas y efectivas que permitan ser eficientes y eficaces.

✍✍ **Ventajas del servicio al cliente.** Las ventajas son muchas y todas debemos aprovecharlas al máximo, estas generan estabilidad permitiéndonos ser más competitivos y logra dar un sentido de confiabilidad hacia la empresa por parte del cliente, accediendo al diseño de estrategias que logren aumentar el crecimiento de la organización.

✍✍ **Formas del servicio al cliente.** Hace relación a las distintas maneras de prestar el servicio, entre las cuales podemos mencionar, la tradicional que hace referencia que históricamente las empresas solo hacían limitados esfuerzos por la satisfacción del cliente. La científica hace referencia a la significación adquirida por el cliente dentro de la mercadotecnia siendo el punto de partida al momento de formular estrategias.

✍✍ **Elementos del servicio al cliente.** Se refiere básicamente a la manera de contactar a los clientes para lograr de esta forma colmar sus expectativas, entre algunas de estas formas podemos mencionar: los contactos cara a cara, el contacto telefónico, la comunicación por correo y las instalaciones.

✍✍ **La cultura del servicio al cliente.** La cultura del servicio debe ser un compromiso de todos, característica fundamental para poder ofrecer calidad en el servicio, pues todos juegan un papel importante, dentro de este proceso, el no contar con un personal comprometido y dispuesto a asumir los cambios, hará truncan los esfuerzos para mejorar los estándares de calidad del servicio.

✍✍ **El éxito en el servicio al cliente.** El éxito se logra teniendo consigo un factor fundamental que es el talento humano parte esencial para la prestación del servicio, de la disposición y entrega al trabajo, se lograra incrementar los niveles de calidad en la prestación de un buen servicio.

✍✍ **Interacción del servicio al cliente con los diferentes departamentos funcionales de la empresa.** El servicio al cliente se debe a un factor importante como es la planificación, lo que es pensar en el futuro y diseñar objetivos y estrategias para alcanzarlos dentro del proceso del servicio al cliente. De la buena relación de estos factores con los distintos departamentos, se reflejara el éxito esperado por la empresa y el bienestar con sentido de dirección y responsabilidad.

✍✍ **El servicio en las organizaciones actuales.** Dado la importancia de estos temas, es necesario la aplicación dentro de todas las empresas, por lo tanto en la actualidad la aplicación de un programa de servicio al cliente genera estándares de calidad y confiabilidad por parte de los clientes que trae consigo incrementos en estabilidad y rentabilidad, dando lugar a un bienestar de toda la organización.

✍✍ **Resumen.** Se realizara un breve resumen de lo tratado en la semana, haciendo hincapié en lo tratado, destacando la importancia que estos temas tienen con relación al tipo de estrategia que se debe implementar, todo esto de acuerdo a los planes y programas diseñados por la empresa en la búsqueda de sus objetivos.

✍✍ **Evaluación.** Tiene como principal objetivo verificar y corroborar el aprendizaje de los temas tratados durante la capacitación recibida en la semana y mirar si se cumple los compromisos adquiridos por los trabajadores.

4.1.2 Descripción del actual portafolio de servicios de la empresa Merkapronto. En la actualidad Merkapronto, no cuenta con servicios adicionales que incrementen la calidad del servicio prestado. La empresa solo se dedica a cumplir su actividad comercial, siendo esta la de autoservicio de productos de consumo. Con esto la competitividad de Merkapronto se ve con un bajo nivel frente a otros supermercados que garantizan al cliente nuevos y novedosos sistemas adicionales de servicio.

4.1.3 Prestar una mayor calidad en el servicio. La calidad del servicio prestado por la empresa merkapronto debe ser aquel que acepta suministrar un nivel de beneficios que excede, y no que simplemente cumple con las expectativas del cliente.

Por tal motivo MERKAPRONGO debe adoptar actividades que garanticen el desempeño y el empuje de la organización con respecto a su competencia bajo parámetros de confiabilidad, seguridad y empatía.

MERKAPRONGO debe sorprender a sus clientes brindando un servicio mayor al esperado por ellos mismos, generando un mayor nivel de satisfacción. La mejor forma de satisfacer es al momento del contacto de los clientes con los empleados,

Al manejar los detalles y al hacer un esfuerzo adicional todo para cumplir las expectativas y deseos del cliente. Es necesario entonces brindar al cliente los más altos niveles de calidad del servicio, generando en este confianza y respeto que garanticen que siempre MERKAPRONGO hará lo imposible por cumplir con sus necesidades, lo que implica siempre mejorar el servicio al cliente.

Cuadro 19. Actividades dirigidas a incrementar la calidad del servicio al cliente.

Hora	Servicios	L	M	M	J	V	S	D	COSTO
8-9 p.m.	Servicio de quejas y reclamos								\$1.000.000
8 – 9 p.m.	Pago con dinero plástico.								\$2.000.000
8 – 5 p.m.	Información sobre nuevas situaciones de uso.								\$2.400.000
8 – 9 p.m.	Comodidad en el parqueo vehicular								\$1.200.000

Descripción de los nuevos servicios.

✍️ **Quejas y ajustes.** Merkapronto debe establecer procedimientos para facilitar y manejar quejas. Si mantiene estadísticas sobre los tipos de quejas, la empresa puede darse cuenta con esto, cuales son los problemas y ejercer presión para que se introduzcan cambios en la prestación del servicio, control de calidad y venta de alta precisión.

Las quejas y reclamos se pueden presentar en forma verbal o escrita, bien sea personal, telefónicamente a través de la línea habilitada de servicio al cliente al teléfono 7733732 en Ipiales, o a través del correo electrónico Merkapronto@hotmail.com.co, relacionando los datos personales de quien coloca la queja o reclamo y describiendo claramente la situación ocurrida o lo que solicita.

El denunciante puede anexar los documentos que considere puedan servir como elementos de prueba.

Además se colocara cerca de caja el formulario para ser depositado en buzón de quejas y reclamos que llevara el formato indicado en la Cuadro 10.

Cuadro 20. Formulario de quejas y reclamos

MERKAPRONGO SERVICIO DE QUEJAS Y RECLAMOS	
Nombre :	
Documento de identidad:	
Dirección :	
Ciudad:	
Teléfono :	
E-mail :	
Descripción de la situación:	
Queja, Reclamo o Sugerencia	

✍✍ **Servicio de pago por medio de dinero plástico.** La empresa debe estar en la capacidad de ofrecer el pago de sus productos por medio de tarjeta de crédito, permitiendo con esto mayor comodidad para el cliente al adquirir sus productos. Y otros planes que la empresa considere necesarios adoptar, acordes con su capacidad.

✍✍ **Información sobre situaciones de uso.** Se informará al cliente acerca de las consultas realizadas por este, ofreciendo una explicación directa mediante eventos o por catálogo gratuito. Con ello estimular al cliente, buscando brindar los productos de la mejor calidad que el cliente necesita, por tal motivo es necesario que todos los miembros de la organización estén comprometidos dentro de este proceso, observando detenidamente y registrando las sugerencias realizadas para lograr así mejorar.

La empresa debe considerar establecer un área de información cuya responsabilidad sea dar respuesta a consultas e inquietudes del cliente sobre nuevos productos, cambios de precio, situación de órdenes y nuevas políticas de la empresa.

✍✍ **Comodidad en el parqueo vehicular.** El objetivo principal es brindar comodidad y seguridad a los clientes, esto nos permitirá generar un grado mayor de satisfacción, donde siempre prefieran a MERKAPRONGO como su principal opción al momento de realizar sus compras.

4.2 MEDIDAS DE CONTROL.

El control será incorporado al proceso, con el propósito de evaluar el desempeño del servicio al cliente, contra las metas de mejoramiento permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.

Las metas de mejoramiento están definidas de acuerdo a las estrategias y tácticas formuladas, y corresponden a lo que la empresa pretende alcanzar una vez el programa de servicio haya sido puesto en marcha. Se debe reconocer que actualmente se tienen más criterios de medición en las empresas y las evaluaciones son más objetivas, pero es conviene advertir que, hasta ahora, no existe una escala de valores precisa y aceptada con la cual pueda medirse con exactitud el grado de eficiencia con la que se cumple una función o actividad.

Para poder medir, controlar y mejorar el servicio al cliente y conocer que está sucediendo con Merkaprongo, esta debe instituir medidores o indicadores que determinen el nivel de desempeño de dicho proceso. Estas medidas de control se indican en la Cuadro 21.

Cuadro 21. Medidas de control para el programa de servicio al cliente

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICA	MEDIDAS DE CONTROL
Diseñar un programa de servicio al cliente para la empresa Merkapronto	Alcanzar altos niveles de liderazgo en el servicio.	Capacitar al talento humano por medio de conferencias que despierten el sentido de pertenencia y al mismo tiempo oriente al personal a la consecución de la prestación de un mejor servicio al cliente.	<p>?? Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido.</p> <p>?? Se determina si, de acuerdo a lo planeado, los objetivos y las metas han sido cumplidas.</p> <p>?? Se efectúan pruebas a los individuos que intervienen para que sean analizados y evaluados.</p> <p>?? Se verifica la parte del proceso para medir la eficacia de las áreas en cuestión.</p> <p>?? Se evalúa la coordinación entre las áreas que intervienen.</p> <p>?? Se compara la coherencia de la magnitud de las metas y los objetivos previstos en los programas y presupuestos, con los logros alcanzados.</p>
	Prestar una mayor calidad en el servicio.	Mejorar el actual portafolio de servicio, para brindar un mayor valor agregado en el servicio al cliente.	

5. CONCLUSIONES

?? MERKAPRONGO de la ciudad de Ipiales, es una empresa que actualmente no cuenta con un adecuado servicio al cliente. El diagnóstico inicial a la empresa así lo demuestra, no se ha hecho énfasis en lo que es el liderazgo en el servicio, de igual manera la calidad en la prestación del mismo es baja, generando consigo inconformidad e insatisfacción de los clientes. En sentido práctico MERKARONTO no ha establecido estrategias de servicio que garanticen el ser competitivo dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

?? MERKAPRONGO, en el mes de agosto de 2004, realizó un estudio denominado "análisis situacional de mercado", el cual no se colocó en práctica en ningún momento. Este estudio demuestra claramente como el cliente antes que precio, calidad, marca, pone por encima el servicio al momento de decidir una compra. En este sentido, al momento de comparar a MERKAPRONGO con otras empresas que se dedican a la misma actividad, el grado de aceptación es bajo, situándose solo por encima de una de un total de cinco empresas en comparación.

?? Con el propósito de garantizar un mejor desempeño en el servicio que presta MERKAPRONGO, se ha propuesto dos estrategias básicas dentro del diseño del programa de servicio al cliente, estas son el de alcanzar Altos niveles de liderazgo en el servicio y prestar una mayor calidad en el mismo.

?? Con el fin de alcanzar la estrategia de altos niveles de liderazgo en el servicio, se ha programado capacitar al talento humano, como factor fundamental para incrementar la productividad y el desempeño eficiente, que guíen a la empresa por los caminos de la excelencia en la satisfacción del cliente.

?? La calidad en el servicio se logrará básicamente, con el incremento del portafolio de servicios, ofreciendo asesoría a los clientes, pago con dinero plástico y comodidad en el parqueo vehicular, lo que genera un mayor grado de aceptación y preferencia tanto de los clientes actuales y potenciales de MERKAPRONGO.

?? El control es el proceso lógico posterior a la planificación el cual la empresa MERKAPRONGO debe adoptar para controlar y medir el desempeño en la ejecución del programa de servicio al cliente. Con este propósito a la empresa se le ha diseñado las medidas de control necesarias que deben ser aplicadas dentro del plazo requerido para su ejecución.

6. RECOMENDACIONES

?? MERKAPRONGO debe implementar el programa de servicio al cliente, donde se definan los objetivos o metas a cumplir, también es necesario determinar los medios publicitarios adecuados, los cuales le permitan a la empresa, brindar la información necesaria a los clientes, con esto se pretende básicamente lograr que la empresa crezca y se consolide dentro del mercado de Ipiales como la empresa con mayor éxito, y que ha cumplido con los estándares de calidad en servicio al cliente.

?? La empresa debe encargarse de capacitar al talento humano, en especial al personal de ventas pues son ellos los encargados de tener un contacto directo con los clientes, por lo tanto esta bajo su responsabilidad proyectar una buena imagen de la empresa, y de incentivar a realizar las compras, para ello es fundamental que el talento humano se encuentre motivado y dispuesto a desarrollar nuevas habilidades y actitudes que les permitan crecer tanto personal como profesionalmente, de tal manera que con un servicio adecuado se garantice la satisfacción del cliente y por ende la permanencia y crecimiento de la empresa.

?? Para contrarrestar a la competencia la empresa debe realizar estudios de mercado, sondeos, visitas a sus clientes tanto actuales como potenciales de tal forma que se logre conocer las verdaderas necesidades de los consumidores, como también el grado de satisfacción con el servicio recibido por parte de la empresa, y así pueda ofrecer los productos adecuados, a precios razonables, logrando que se incremente la cobertura actual del mercado, de esta manera se proyectará MERKAPRONGO como una organización con buenas prácticas de desempeño empresarial.

?? Es fundamental que la empresa cuente con el departamento de atención y servicio al cliente, pues a través de este se pretende incrementar la calidad del servicio prestado.

?? Es de vital importancia que MERKAPRONGO coloque en práctica el programa de servicio al cliente propuesto, todo lo realizado no debe quedar simplemente como sugerencia, si se quieren resultados positivos es momento de actuar con el verdadero sentido de organización preocupada por el crecimiento de la empresa.

?? Es necesario que se establezca los departamentos de ventas y mercadotecnia, con el fin de que exista una mejor organización de actividades y responsabilidades, con el objetivo de incrementar la capacidad competitiva y la participación relativa en el mercado de la ciudad de Ipiales.

BIBLIOGRAFIA

BARRY y PARASURAMAN. Marketing en las empresas de servicio. Bogota : Norma, 2002. 320 p.

BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta. Bogotá : Norma, 2001. 458 p.

FRED - David. Conceptos de administración estratégica ED. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia "Análisis, planeación, implementación y control". 7 e.d. México : Prentice Hall Hispanoamericana, 1994. 410 p.

SEWELL, Carl. Clientes para siempre. México : Mc Graw Hill, 2001. 270 p.

STAN, Rapp y COLLING, Thomas. El Nuevo Marketing. México : Mc Graw Hill, 2003. 347 p.

ANEXOS

Anexo A. Objetivos de la pasantía

? ? Objetivo general.

Realizar el proceso de pasantía en la empresa Merkapronto de la ciudad de Ipiales, durante el segundo semestre del año 2004.

? ? Objetivos específicos.

- Colocar en practica los conocimientos y las experiencias obtenidas durante el periodo universitario.
- Brindar apoyo y asesoría a la empresa para la solución de problemas organizacionales y/o para aprovechar oportunidades comerciales.
- Realizar un plan de trabajo para el mejoramiento de la empresa.
- Propiciar para que el ambiente organizacional de la empresa sea el adecuado para la ejecución del plan de trabajo.
- Realizar una evaluación de los resultados alcanzados al finalizar la pasantía.

Anexo B. Términos de referencia.

?? Planteamiento del problema.

En la actualidad en la empresa MERKAPRONGO de la ciudad de Ipiales, no se tiene un adecuado conocimiento por parte de sus integrantes del equipo de trabajo sobre la atención y servicio que se debe prestar a sus clientes y lograr un mejor desempeño de sus actividades para conseguir sus objetivos empresariales.

El no tener implementado un programa de atención y servicio al cliente, ha ocasionado una baja en la recepción de clientes y por ende una disminución en el porcentaje de ventas y una pérdida de participación relativa en el mercado.

El diseño del programa de atención y servicio al cliente como una gran herramienta de trabajo servirá para tener una mejor gestión empresarial con la participación de todos los integrantes de la empresa, especialmente con los que tienen una relación directa con el cliente, contribuyendo al crecimiento de la empresa y un mayor posicionamiento dentro del mercado de Ipiales.

?? Objetivos

?? Objetivo general. Diseñar un programa de servicio al cliente para la empresa MERKAPRONGO de la ciudad de Ipiales, para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del talento humano.

?? Objetivos específicos.

- ☒☒ Conocer y describir el servicio que la empresa MERKAPRONGO presta a sus clientes
- ☒☒ Diseñar y formular estrategias y tácticas necesarias para el mejoramiento del servicio a los clientes actuales y potenciales de la empresa MERKAPRONGO.
- ☒☒ Establecer las posibles medidas de control, para el correcto funcionamiento del programa de servicio al cliente.

?? Justificación.

Siendo el cliente la razón de ser de todo tipo de empresa sin discriminar su actividad económica y teniendo en cuenta que sus necesidades, expectativas y preferencias cambian continuamente es fundamental que Merkaprongo tengan la

suficiente capacidad para responder de manera idónea a las exigencias del mercado; esto conlleva a que se establezca una estrecha y continua relación de comunicación entre el cliente y la organización lo cual se constituye en una herramienta fundamental, por medio del intercambio de información se logra un mejoramiento continuo del desempeño de las organizaciones de tal manera que su labor dentro de la sociedad sea cada vez más efectiva ya que están preparadas para enfrentar los retos que se presentan en el medio. La prestación de un buen servicio garantiza la fidelidad de los clientes y hace que la empresa sobresalga de las demás, mejorando el trabajo de los empleados y de toda la organización en general para alcanzar altos niveles de calidad.

La actividad económica de la empresa Merkapronto es la comercialización de productos de consumo, el diseño del programa de servicio al cliente se presenta como una herramienta que contribuirá a lograr un incremento en las ventas y del nivel de posicionamiento de la empresa; éste hará énfasis en la determinación de estrategias que le permitan a la empresa llegar a sus clientes tanto actuales como potenciales de nuevas formas, dando a conocer sus productos, y servicios de tal manera que obtenga mayor aceptación y participación en el mercado, por medio de este programa se espera obtener información valiosa acerca de las verdaderas necesidades de los clientes, como también de su grado de satisfacción; logrando así que la actividad de mercadeo de la empresa sea más productiva, lo que generará mayor lealtad y preferencia de los clientes de MERKAPRONTO.

Por otra parte el diseño del programa de servicio al cliente, le permitirá a Merkapronto enfrentarse efectivamente a los continuos cambios y avances del mercado proyectándose como una empresa competitiva que ofrece productos y servicios de alta calidad dando una respuesta oportuna y adecuada a las necesidades del consumidor, esto se hará efectivo a través de la implementación y control de estrategias a corto y mediano plazo encaminadas a aumentar el nivel de ventas por medio de la diversificación de productos y valor agregado lo cual conlleva a la obtención de nuevos clientes, como también ampliar su cobertura en el mercado, esto se podrá conseguir por medio del establecimiento de medidas de control del desempeño de tal manera que con el diseño del programa de servicio al cliente se puedan tomar los correctivos necesarios que contribuyan a lograr los objetivos planteados.

Con el diseño de un programa de servicio al cliente se pretende mejorar la imagen de la empresa y con ello alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia del trabajo en la organización y así como también lograr un incremento en la rentabilidad, consiguiendo obtener mejores resultados.

El programa de servicio al cliente será una herramienta de gran utilidad para la empresa; entre otros el mejoramiento de los servicios prestados por esta, así como el bienestar de sus tabajadores, asegurando un futuro sostenible de la organización, es decir, servirá para tener una mejor gestión empresarial con la

participación de todos los integrantes de la empresa, especialmente con los que tienen una relación directa con el cliente, contribuyendo al crecimiento de la empresa y un mayor posicionamiento dentro del mercado de Ipiales.

?? Metodología

✍️ Tipo de estudio.

Para llevar a cabo el diseño del programa de servicio al cliente y de acuerdo al planteamiento del problema y a los objetivos establecidos, se aplicará un estudio de tipo exploratorio – descriptivo.

Es exploratorio porque proporcionara un amplio panorama acerca de la calidad en la prestación del servicio, detectando la naturaleza exacta del problema objeto de estudio y posibilitando la formulación del mismo. Mediante esta tipo de estudio preliminar se podrá obtener información de la prestación actual del servicio, sus condiciones y falencias, obteniendo información útil para la toma de decisiones y como medio para reconocer sus cursos alternos de acción.

De esta manera se profundiza en un estudio de tipo descriptivo, por medio del cual se busca conocer los procesos y procedimientos que se maneja en la prestación de un buen servicio al cliente. Con el propósito de delimitar los hechos que conforman el problema y la motivación de todos y cada uno de los integrantes de la empresa frente al desempeño de su cargo, logrando con ello conocer las distintas variables dentro del servicio al cliente.

✍️ Método

Para el desarrollo de este trabajo se utiliza el método de observación directa, porque se tiene participación en el proceso, permitiendo percibir de esta manera la calidad del servicio, analizando las situaciones, detectando hechos y conociendo el problema, con el ánimo de proponer alternativas de acción tendientes a optimizar la calidad en la prestación del servicio.

✍️ Fuentes de información

Para el desarrollo del presente trabajo se acudió tanto a fuentes primarias como secundarias de tal manera que se obtuvo información de alta confiabilidad.

Fuentes primarias. La información primaria acerca del servicio al cliente de MERKAPRONTA fue suministrado en primera instancia por las opiniones y comentarios de los clientes, mediante la aplicación de entrevista tanto personal como telefónica.

Fuentes secundarias. Corresponde básicamente a los parámetros teóricos que diseccionan el desarrollo del mismo con el fin de que contengan elementos esenciales que garanticen su efectividad en el momento de su ejecución apoyados en textos, manuales, documentos que respaldan las respuestas que se den a los instrumentos de estudio e información de archivo. Dentro de este último se ha tenido en cuenta un estudio realizado con anterioridad por la empresa Merkapronto el cual nos orientará en la realización del presente trabajo.

Técnica de información. La técnica utilizada y que permitió la respectiva recolección de información fue el registro documental a través del contacto directo con el medio en el desarrollo de la pasantía, para posteriormente ser tratada mediante la clasificación y ordenamiento de la información obtenida.

Anexo C. Marco de referencia

?? Marco teórico.

La globalización de los mercados y la competencia mundial por los clientes de todo tipo de negocios obliga el estudio de las economías de servicio que se dice que nació en EE.UU. en 1956 cuando los empleados de oficina superaron en muchas empresas el número de obreros.

La humanidad ha pasado del trueque a una compraventa altamente especializada, donde la sociedad de consumo hace que cada individuo sea un comprador-vendedor. Las industrias han pasado de un esquema de producción a un esquema de rendimiento. Los compradores son cada vez menos intuitivos o impulsivos y más analíticos, comparan precio y calidad, y ante la estandarización de productos en un ambiente de alta competencia, van mas allá, van al valor agregado del producto.

~~El~~ El servicio

Etimológicamente servicio viene de servus (siervo) y esta palabra se originó cuando en las batallas los vencedores ya no aniquilaban a los vencidos sino que reserbaban algunos para realizar diferentes oficios humildes útiles al vencedor y al ejército. En la actualidad empresarial el servicio tiene una connotación muy diferente aunque en muchas partes y especialmente en nuestro medio, parece que se asimila más al siervo de la antigüedad.

~~El~~ El servicio al cliente

Presisamente el servicio al cliente como parte de la comunicación y tras esta distinción, es el punto que nos interesa para nuestro estudio, sin embargo a pesar de que son muchas las ocasiones en las que si se le da la importancia al cliente y aunque el mundo este lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente como: "El cliente es el Rey", "El cliente siempre tiene la razón" hay algo de lo que el mundo si esta sobrado: de clientes descontentos.

La palabra "cliente " en nuestro analisis, sera utilizada para abarcar al individuo o empresa a traves de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual.

El servicio descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, afin de que este quede satisfecho con dicha actividad"¹

Al analizar algunas definiciones de servicio al cliente encontramos que "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea , que no sea la venta proactiva, que incluya interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta funcion se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en cuenta dos objetivos : la satisfaccion del cliente y la eficiencia operacional"²

***✍* Aplicación y campo de accion del servicio al cliente**

La mercadotecnia y el servicio al cliente tambien se deben a este proceso, es pensar a futuro , es diseñar los objetivos en cada paso para alcanzarlo, sin embargo ahora justo a puertas del nuevo milenio la frase "servicio al cliente" parece ser natural. La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones esta presente ahora . Quiza éste, no deberia estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo coloca en contacto con los clientes en forma rutinaria.

La calidad del servicio es parte integral del proceso de proporcionarles valor a los clientes, está es el factor fundamental en la ecuación del valor porque aumenta los beneficios y reduce las molestias del cliente, los beneficios buscados comienzan con la idoneidad pues los clientes exigen ademas, conveniencia, respeto, interes e integridad, ante lo cual las empresas tambien hacen considerables inversiones para crear valor y satisfacer esas exigencias de los clientes.

***✍* Características**

Analizando el termino y adentrandose mas en lo que respecta al servicio al cliente; podemos estar seguros ya de su vital importancia dentro de las actividades de la empresa, pero buscando entre las distintas apreciaciones podemos advertir algunas, sino todas las características del servicio al cliente.

Un buen servicio no basta para garantizar la diferenciación, construir relaciones solidas con los clientes, competir sobre la base de valor sin competir por precio, inspira a los empleados para que deseen mejorar en el trabajo y en su vida personal pero no basta para producir dividendos financieros. La mayoría de las compañías necesitan mejorar sus niveles de servicio, esto significa lograr un mejoramiento integrado que nunca termine, alcanzar las metas y propósitos

¹ MARCOM PEEL. Calidad del servicio. p. 60

² BARRY y PARASURAMAN. Marketing en las empresas de servicio. Bogota : Norma, 2002. p. 60.

deseados, todos los esfuerzos para alcanzar el nivel de la excelencia, “lo que se quiere lograr”³

***☞* Ventajas**

Son innumerables las situaciones ventajosas para las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente, no solo porque les proporcionara mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado porque sin duda “El fin de cualquier negocio es el de hacer y conservar clientes”⁴. Algunas de estas serian:

- ?? El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rapidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios.
- ?? Complementación de una manera permanente la información de los mercados, que reciba por otros medios.
- ?? Conocimiento de lo que es importante para el cliente en particular
- ?? Incremento de la confianza hacia la empresa.

Formas del servicio al cliente

Tradicional

Historicamente las empresas solo hacian esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio, muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezo a tomar en cuenta el servicio despues de una venta, lo que permitio abarcar más las necesidades de los clientes.

En su forma tradicional empezo juntamente con la Mercadotecnia, cuando un oferente llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecia algun tipo de información sobre el, donde se nota el deterioro de las relaciones con el cliente, por ello se podria asegurar que los procedimientos de servicio al cliente aun se mantienen de acuerdo a esterotipos tradicionales de una organización.

³ ROM ZEMKE. Estrategia de servicio al cliente. p. 13

⁴ THEODORE LEVITT. Elementos del servicio al cliente. p. 46

Científicas

El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de la mercadotecnia, podemos considerar en realidad que el servicio al cliente es el punto de partida para las estrategias comerciales, es por eso que el servicio al cliente merece en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, estas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con aquel proceso de comunicación humana.

Propósito e importancia del servicio al cliente.

✍ **El éxito en el servicio al cliente.**

Depende de un factor fundamental el personal, elemento humano parte esencial para la prestación del mismo; quien debe estar convencido de la importancia y valoración del trabajo, querer a su empresa, trabajar en equipo y principalmente sentir que la razón de ser de cualquier establecimiento es el Cliente.

Las personas que prestan los servicios deben tener las destrezas y los conocimientos necesarios y el deseo de utilizarlos en beneficio de los clientes, el hecho de capacitar al personal hace que se desempeñe mejor en el momento de servir al cliente. Es probable que los empleados dedicados a prestar servicios que dan la impresión de estar desmotivados estén mal preparados y carezcan de confianza en sí mismos.

✍ **La cultura del servicio.**

Característica importante que debe ser característica de todos los miembros de la empresa para poder ofrecer calidad en el servicio, la administración del personal, su capacitación constante en aspectos que tenga que ver directamente con el cargo que desempeñan, son temas que se encuentran muy ligados al de la calidad total del servicio. La calidad y el servicio no la producen solamente los equipos (tecnología), o los reglamentos. Estos de nada sirven si los miembros de una organización no garantizan un buen servicio, estos son solo el apoyo o el complemento, el soporte real son las personas.

Es necesario dar una buena orientación a los empleados, con recomendaciones sobre el buen trato al cliente, la persona más importante de su negocio; una buena disposición en el momento de la venta, con buena actitud y buen carácter, hacen de nuestras debilidades, futuras fortalezas en la atención al público.

El reto es superar los límites normales de una relación comercial, tenemos que conocer mejor a nuestros clientes, conocer sus gustos, sus actividades y expectativas, las necesidades del medio donde se desarrolla la actividad, programación de horarios de atención al público según las necesidades de los clientes, las ventas deben ser como el cliente las pida no como el empresario quiera. Pero además de atender sus requerimientos debemos pensar que más podemos hacer por él.

Factores sociales. La conducta de un cliente está basada en factores sociales ya que ejercen una presión sobre el cliente, en el momento de la compra, claro está que también se debe a conductas personales y de acuerdo a las necesidades del mismo, se trata de explicar porque las personas se sienten impulsadas por necesidades particulares en momentos particulares, pues del buen servicio que se brinde al cliente se tratará de satisfacer la necesidad más importante para el mismo "estimación y actualización del yo".⁵

Los 10 mandamientos del servicio al cliente.

1. **Haga que vuelvan por su gusto.** Pregunte a los clientes lo que quieren y deselos una y otra vez.
2. **Sistemas, no sonrisas.** Decir por favor y gracias no basta para garantizarle que va a realizar el trabajo bien desde la primera vez. En cambio los sistemas si le garantizan eso.
3. **Prometa menos, de más.** Los clientes siempre esperan, que usted cumpla su palabra. Cumplala con exceso.
4. **Cuando un cliente pregunta, la respuesta siempre es si.** Punto.
5. **Deshagase de sus inspectores y de su departamento de relaciones con el cliente.** Todo empleado que tenga trato con los clientes debe tener la autoiridad para atender sus quejas.
6. **Nadie se queja, algo anda mal.** Aliente a sus clientes a que le digan todo aquello que no les gusta.
7. **Mida todo.**
8. **Los salarios son injustos.** Remunere a sus empleados como si fueran sus socios.
9. **Mama tenía razón.** Muestre respeto a las personas sea atento con ellas. Funciona.
10. **Sea como los japoneses.** Investigue quienes son los mejores y como hacen sus cosas, apropiase de sus sistemas después mejorelos.

⁵ ABRAHAM MASLOW. Fundamentos de Mercadotecnia. p. 30

Anexo D. Entrevista

1. De los siguientes factores que le mencionamos cual seria para usted el mas importante al momento de adquirir un producto.
 - a. Precio
 - b. Marca
 - c. Calidad
 - d. Servicio

2. De los supermercados existentes en la ciudad de Ipiales cual cree usted que presta un mejor servicio al cliente.
 - a. Alkosto
 - b. Estrella
 - c. Ley
 - d. Merkapronto
 - e. Confamiliar

3. Según su percepción Merkapronto tiene un buen liderazgo en servicio al cliente.
 - a. Sí
 - b. No

4. Como calificaría usted la calidad del servicio de la empresa Merkapronto.
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo

5. Si Merkapronto pretende introducir nuevos servicios a su actual portafolio, cual de los siguientes creería usted que seria el mas adecuado.
 - a. Servicio de quejas y reclamos
 - b. Pago con dinero plástico
 - c. Información sobre uso de productos
 - d. Comodidad en el parque vehicular.

6. Esta usted satisfecho con el servicio recibido por parte del personal que labora en la empresa Merkapronto.

- a. Sí
- b. No