



Universidad **Mariana**

Plan de mejoramiento del servicio al cliente en la línea de helados Colombina para la empresa
Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto

Angie Esperanza Achicanoy Chaves
Diana Marcela De La Cruz Villota

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas
Programa de Administración de Negocios Internacionales
San Juan de Pasto

2024

Plan de mejoramiento del servicio al cliente en la línea de helados Colombina para la empresa
Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto

Angie Esperanza Achicanoy Chaves
Diana Marcela De La Cruz Villota

Informe de investigación para optar al título de Profesional en Administración de Negocios
Internacionales

Jesús Andrés Villota Ramírez
Asesor

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas
Programa de Administración de Negocios Internacionales
San Juan de Pasto
2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007

Universidad Mariana

Contenido

Introducción	11
1. Resumen del proyecto	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.1.1 Formulación del problema	17
1.1.2 Sistematización del problema.....	17
1.2 Justificación.....	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.3.3 Categorización de variables	20
1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos	23
1.4.1 Antecedentes	23
1.4.1.1 Internacionales.	23
1.4.1.2 Nacionales.	24
1.4.1.3 Regionales	28
1.4.2 Marco teórico	30
1.4.2.1 Generalidades del servicio al cliente.	30
1.4.2.2 Cultura del servicio al cliente.....	34
1.4.2.3 Triangulo del servicio.....	36
1.4.2.4 Ciclo del servicio.....	40
1.4.2.5 Momentos de verdad.	42
1.4.2.6 Auditoría del servicio (proceso de auditoría).....	44
1.4.2.7 Nivel de satisfacción al cliente.....	47
1.4.2.8 Preguntas de escala diferencial semántico y escala Likert.....	52
1.4.2.9 Factores críticos.....	56
1.4.2.10 Plan de Mejoramiento (plan de acción).....	58
1.4.2.11 Método o modelo SERVPERF.....	60
1.4.2.12 Modelo de BRECHAS (GAP).....	63
1.4.3 Marco contextual.....	65

1.4.4 Micro contextual	65
1.4.5 Macro Contexto.....	69
1.4.6 Marco legal.....	76
1.5 Metodología	78
1.5.1 Paradigma de investigación.....	78
1.5.2 Enfoque de investigación	79
1.5.3 Tipo de investigación	80
1.5.4 Método	80
1.5.5 Población y muestra / Unidad de trabajo y unidad de análisis.....	81
1.5.6 Técnica e instrumentos de recolección de información	82
1.5.6.1 Observación.....	82
1.5.6.2 Cuestionario.	83
2. Presentación de Resultados	85
2.1 Caracterización de los clientes externos y las rutas de distribución para la comercialización de la línea de helados colombina en la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024	85
2.1.1 Caracterización del cliente externo para la comercialización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.....	85
2.1.2 Rutas de distribución para la comercialización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.....	96
2.2 Satisfacción del cliente interno y externo en la línea de helados colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.....	105
2.2.1 Satisfacción del cliente interno en la línea de helados colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.	105
2.2.2 Conclusiones de la Investigación de Mercado sobre la Satisfacción del Cliente Interno en la Línea de Helados Colombina de PUYO S.A.	131
2.2.3 Satisfacción del cliente externo en la línea de helados colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.	134
2.2.3 Nivel de satisfacción del cliente externo en la línea de helados colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.	143
2.3 Momentos de verdad en el ciclo del servicio del cliente externo en la línea de helados colombina	

de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan De Pasto, año 2024	148
2.3.1 Ciclo del servicio del cliente externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.	148
2.3.2 Momentos de verdad en el ciclo del servicio del cliente externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.	150
2.3.3 Factores claves de mejoramiento del servicio del cliente externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.	159
2.4 Formulación de objetivos, estrategias y acciones de mejoramiento del servicio al cliente interno y externo en la línea de helados colombina para la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.	162
2.4.1 Objetivos de mejoramiento del servicio del cliente interno y externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.	162
2.4.2 Estrategia de servicio del cliente interno y externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto	163
2.4.3 Plan de acción para el mejoramiento del servicio del cliente interno y externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.....	165
2.4.4 Presupuesto.....	172
2.4.5 Métricas	174
3. Conclusiones	178
4. Recomendaciones.....	182
Referencias bibliográficas	185
Anexos.....	189

Índice de Tablas

Tabla 1. Categorización de Variables	21
Tabla 2. Índices de satisfacción al cliente	49
Tabla 3. Portafolio.....	66
Tabla 4. Indicadores	69
Tabla 5. Marco legal.....	77
Tabla 6. Tipos de clientes.....	81
Tabla 7. Codificación de clientes	87
Tabla 8. Caracterización Cliente Externo	95
Tabla 9. Ubicación geográfica clientes línea helados Colombina	96
Tabla 10. Ubicación geográfica clientes línea helados Colombina (continuación)	98
Tabla 11. Caracterización Cliente Interno.....	133
Tabla 12. Recomendaciones para mejorar el servicio.....	141
Tabla 13. Dimensión elementos tangibles.....	143
Tabla 14. Dimensión de confiabilidad	144
Tabla 15. Dimensión capacidad de respuesta.....	145
Tabla 16. Dimensión de seguridad.....	145
Tabla 17. Dimensión de empatía.....	146
Tabla 18. Dimensiones de la calidad del servicio	147
Tabla 19. Evaluación Momentos de Verdad Ciclo del Servicio	151
Tabla 20. Factores claves de mejoramiento	159
Tabla 21. Plan de acción Sistemas	166
Tabla 22. Plan de acción Talento Humano	168
Tabla 23. Presupuesto detallado.....	172
Tabla 24. Resumen del presupuesto.....	174
Tabla 25. Métricas.....	175

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama	68
Figura 2. Pirámide poblacional de la Ciudad de Pasto.....	72
Figura 3. Segmentos de mercado	76
Figura 4. Tipo de establecimiento	89
Figura 5. Persona encargada del establecimiento.....	90
Figura 6. Tipo de congelador	91
Figura 7. Estado del congelador	92
Figura 8. Líneas de helado	93
Figura 9. Marcas de helado	94
Figura 10. Género.....	106
Figura 11. Edad	107
Figura 12. Estado civil	108
Figura 13. Nivel de escolaridad.....	109
Figura 14. Nivel de Ingresos	110
Figura 15. Cargo que desempeña	112
Figura 16. Grado de satisfacción respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa Puyo S.A.....	113
Figura 17. Nivel de satisfacción frente a la comunicación verbal que emplea el jefe inmediato	114
Figura 18. Nivel de satisfacción frente a los factores de dirección por parte de la gerencia	115
Figura 19. Nivel de satisfacción frente a los factores de liderazgo por parte del jefe inmediato.	116
Figura 20. Atención brindada por parte del jefe inmediato.....	117
Figura 21. Nivel de satisfacción frente a los procesos de administración del personal	118
Figura 22. Aspectos que dieron a conocer en el momento de incorporación al cargo.....	119
Figura 23. Claridad sobre las funciones del cargo	120
Figura 24. Definición de las actividades del cargo	121
Figura 25. Rutina de las tareas que realiza en el trabajo	122
Figura 26. Estrés en el trabajo.....	123
Figura 27. Capacitaciones por parte de la administración de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A	125

Figura 28. Nivel de satisfacción frente al tipo de capacitaciones que ha brindado la empresa ...	126
Figura 29. Tipo de capacitaciones que quisiera recibir por parte de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A.....	127
Figura 30. Nivel de satisfacción frente a los siguientes aspectos de desempeño que se involucran dentro de su cargo	128
Figura 31. Nivel de satisfacción frente a los siguientes aspectos salariales dentro de la empresa Puyo S.A.....	129
Figura 32. Nivel de satisfacción frente a la imagen de la empresa Puyo S.A.....	130
Figura 33. Preferencia a la empresa Puyo S.A como distribuidora de helados Colombina.....	135
Figura 34. Experiencia con la prestación del servicio por parte de Puyo S.A	136
Figura 35. Experiencia con la prestación del servicio por parte del vendedor(a)	137
Figura 36. Experiencia con la prestación del servicio por parte del personal de distribución	138
Figura 37. Información por parte de la empresa Puyo S.A	139
Figura 38. Medios de comunicación con el cliente	140
Figura 39. Ciclo del servicio del cliente externo.....	148

Índice de Anexos

Anexo A. Carta de aprobación instrumento	189
Anexo B. Encuesta Cliente Externo	190
Anexo C. Encuesta Cliente Interno	193

Introducción

La importancia del servicio al cliente radicó en su capacidad para generar experiencias positivas, lo que influyó significativamente en la satisfacción y retención del cliente; de esta manera, un servicio al cliente de calidad se convirtió en un factor crucial para el éxito empresarial, ya que los clientes satisfechos no solo fueron más propensos a repetir sus compras, sino que también pudieron convertirse en embajadores de la marca. En un entorno empresarial saturado, donde la competencia fue feroz, la gestión efectiva del servicio al cliente se presentó como un diferenciador clave que fue más allá de la simple transacción comercial.

Por lo anterior, el servicio al cliente fue un elemento central en la construcción de relaciones comerciales sólidas y en el mantenimiento de la lealtad del cliente. Además, la calidad en la atención influyó directamente en la percepción del cliente sobre la empresa y se convirtió en un factor determinante para el éxito a largo plazo y la diferenciación en el mercado.

En un panorama empresarial dinámico y competitivo, la gestión efectiva del servicio al cliente se asoció con la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante. Este aspecto lo comprendió la empresa Puyo S.A., una organización familiar fundada en 1950 por Jorge Puyo Garcés, quienes durante sus 70 años de existencia se consolidaron como una distribuidora por excelencia de una amplia gama de productos de consumo masivo del cuidado personal, del hogar, productos de limpieza, bebidas, confitería, entre otros, destacándose la línea exclusiva de Helados Colombina, en el Departamento de Nariño y Putumayo.

Teniendo en cuenta lo anterior, surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron los objetivos, estrategias y acciones óptimas para mejorar el servicio al cliente de la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A. en San Juan de Pasto durante el año 2024? Este cuestionamiento fue fundamental para abordar de manera efectiva los desafíos relacionados con la satisfacción y fidelización de los clientes en este mercado específico.

La investigación tuvo como objetivo proporcionar una comprensión integral de la empresa, destacando las asociaciones estratégicas con diversas marcas reconocidas, las cuales ampliaron la

oferta de Puyo S.A. y reforzaron su compromiso con la excelencia en la distribución de una amplia gama de productos en la región. Por tanto, con la investigación se deseó fortalecer la experiencia del cliente, formulando un plan de mejoramiento del servicio al cliente para la línea de helados Colombina de la ciudad de San Juan de Pasto. Buscando de esta manera, aumentar la satisfacción del cliente, fomentar la fidelidad a la marca y asegurar un lugar destacado en un mercado cada vez más competitivo.

El proyecto se dividió en tres (3) partes. En la primera, se describió, formuló y sistematizó el problema de investigación, así como se plantearon los objetivos específicos a desarrollar, como realizar un diagnóstico frente a la caracterización de clientes y rutas de distribución en la comercialización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, medir la satisfacción del cliente de la línea de helados Colombina frente al servicio que brindó la empresa, definir los momentos de verdad en el ciclo del servicio del cliente de la línea de helados, y por último, formular objetivos, estrategias y acciones de mejoramiento del servicio al cliente.

En la segunda parte, se elaboró el marco de referencia, el cual estuvo compuesto por los marcos contextual, teórico y legal. En ellos se describieron las principales teorías y metodologías establecidas por diferentes autores relacionadas con el servicio al cliente, las cuales fueron la base para dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos.

En el marco teórico se abordaron temáticas como: generalidades del servicio al cliente, resaltando su importancia y alcance en el ámbito empresarial. Se profundizó en la cultura del servicio al cliente, examinando cómo las creencias y valores organizacionales influyeron en la experiencia del cliente; también se abordó el triángulo del servicio, donde se analizó la interrelación entre el cliente, el empleado y la empresa. Así mismo, se profundizó en el ciclo del servicio, ilustrando las etapas que atravesó un cliente desde que entró en contacto con la empresa hasta que completó su experiencia. Por otra parte, los momentos de verdad fueron identificados como instantes críticos en la interacción cliente-empresa y se definió la percepción del cliente sobre la calidad del servicio recibido. Por último, se teorizó sobre la auditoría del servicio y la medición del nivel de satisfacción del cliente.

Finalmente, se exploró el modelo SERVPERF como un marco estructurado para evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente, considerando tanto el desempeño percibido como las expectativas del cliente. Este cuerpo teórico integral orientó la gestión efectiva del servicio al cliente en las empresas.

La tercera y última parte, denominada metodología de la investigación, describe el paradigma que es cuantitativo, el tipo de investigación que es descriptiva, el método que para el presente estudio es deductivo, así como, las fuentes e instrumentos de recolección de información, la población y el tamaño de muestra. Aspectos fundamentales dentro de la generación de nuevo conocimiento.

1. Resumen del proyecto

Tema

Servicio al cliente

Línea

Gestión empresarial

Sub línea

Mercadeo

1.1 Descripción del problema

Tal como lo expresó Serna (2006), “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseñó para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p. 19). De esta manera, se destacó la relevancia de diseñar estrategias competitivas para lograr una satisfacción del cliente que sobresaliera en el mercado, ya que el servicio al cliente, según Prieto (2018), “fue toda acción que usted hizo para motivar a un cliente” (p. 6). Por tanto, bajo estas perspectivas, se destacó la necesidad de que la empresa Puyo mejorara el servicio al cliente para la línea de helados Colombina y lograra una experiencia sobresaliente en el mercado actual.

Según Posada (como se citó en Prieto, 2018) “El servicio es un intangible que solo se conoce en su real valor cuando se utiliza. Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, por los que paga y en relación con el precio, la imagen y la representación de la firma que lo presta” (p. 6). La importancia de una experiencia completa y satisfactoria para el cliente, donde las expectativas se encuentran alineadas con la calidad percibida, el valor recibido y la percepción general de la empresa.

En este contexto, cabe destacar que la empresa Puyo estaba comprometida con la excelencia en el servicio al cliente, reflejada en cada interacción que el cliente tuvo con los puntos de contacto de la empresa. Puyo S.A., una empresa familiar con una destacada trayectoria de más de 70 años, fue fundada por Jorge Puyo Garcés en 1950.

A lo largo de su historia, la empresa se destacó como distribuidora por excelencia de productos de calidad, posicionándose como el único distribuidor de la marca Colombina en San Juan de Pasto y en la distribución de diversos productos, desde alimentos y cuidado personal hasta productos farmacéuticos, electrónicos, químicos, empaques, limpieza, agrícola, tabaco, bebidas alcohólicas, entre otros, operando en las ciudades de San Juan de Pasto y Mocoa, además de distribuir en los departamentos de Nariño y Putumayo. La empresa conectó eficientemente a los fabricantes con los canales de distribución, asegurando que los consumidores finales adquirieran productos de alta calidad.

En la actualidad, Puyo S.A. contaba con un equipo directivo sólido, encabezado por el Gerente Administrativo: Germán Puyo, el Gerente Comercial: Carlos Ernesto Puyo, y el Gerente Logístico: Fernando Puyo. Esta gestión efectiva contribuyó al éxito continuo de la empresa, que celebró su 70º aniversario y formó parte orgullosa de las 5.000 empresas más grandes del país.

Como parte esencial de su cadena de suministro, Puyo S.A. se destacó como el único distribuidor de Helados Colombina en las ciudades de San Juan de Pasto e Ipiales. La marca, fundada en 1945, se encontraba entre las empresas más reconocidas del sector de helados del país, posicionándose por debajo de Grupo Nutresa, con su marca Crem Helado, y por encima de Popsy, ofreciendo una amplia gama de sabores y presentaciones que satisfacían los gustos variados de sus clientes.

En este sentido, Puyo S.A., en la línea de helados Colombina, deseaba superar las expectativas del cliente mediante la entrega consistente de calidad, servicio excepcional y atención personalizada, ya que el equipo comercial consideraba que estas prácticas eran clave para destacarse en mercados competitivos, generando confianza y lealtad de los clientes.

Por lo tanto, el problema central de investigación residía en la imperiosa necesidad de formular

objetivos, estrategias y acciones para mejorar el servicio al cliente en la línea de helados Colombina. Este problema se manifestaba en la falta de una caracterización del perfil del cliente, la desactualización de las rutas de distribución, el incremento notable de PQR (Peticiones, Quejas y Reclamos), y la ausencia de protocolos de servicio, que requerían una intervención efectiva y estructurada para optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la posición de la línea de helados Colombina en el mercado.

Entre las posibles causas subyacentes al problema estaban: la carencia de una adecuada supervisión por parte del coordinador de fríos y licores en Puyo S.A., lo cual, sumado a la duplicidad de funciones y la descoordinación entre áreas clave como vendedores y coordinador, contribuyó a la ineficiencia operativa y a la calidad del servicio proporcionado.

Además, la falta de supervisión por parte del gerente en procesos relacionados con el área comercial también incidió en estos aspectos. Esta situación se vio agravada por posibles inconvenientes en la logística y distribución por parte de la empresa, destacando la importancia de abordar de manera integral los aspectos operativos para optimizar la experiencia del cliente y la calidad del servicio proporcionado por Puyo S.A.

Por otra parte, el aumento en la demanda de los servicios de entrega y distribución de la línea de Helados Colombina generó presión sobre los procesos existentes de la empresa, ya que un incremento llevó a desafíos en la gestión de la logística y en la capacidad de respuesta al cliente. Así mismo, la inexistencia de rutas de distribución afectó la eficiencia y la puntualidad en la entrega de los productos, llevando a la insatisfacción de los clientes y a una mala percepción de la calidad del servicio.

Por lo tanto, si el problema de investigación persistía, la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto mantendría en la línea de helados Colombina una imagen y reconocimiento desfavorable en el mercado, generando un boca a boca negativo a corto plazo. Por otro lado, al contar con una atención al cliente regular desde el equipo de ventas hasta la distribución de productos, y al no implementar protocolos de servicio, se generaría un aumento en las quejas y reclamos hacia la empresa.

Lo anterior tendría un impacto directo en el incremento de ventas de la línea de helados, obstaculizando el impulso sostenible de la marca a mediano y largo plazo. En consecuencia, no solo se afectaría la rentabilidad de la línea de helados para Puyo S.A., sino la experiencia de los clientes en el mercado actual.

Por lo tanto, el objeto de la presente investigación fue formular un plan de mejoramiento del servicio al cliente para la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024, que permitiera mejorar sus niveles de satisfacción del cliente mediante el diseño de una estrategia diferenciadora, la optimización de la eficiencia en la gestión de logística, la implementación de rutas de distribución específicas, el perfeccionamiento de los procesos y la cualificación del talento humano.

1.1.1 Formulación del problema

¿Qué objetivos, estrategias y acciones de mejoramiento del servicio al cliente se deben implementar para la empresa Puyo S.A. para la línea de helados Colombina en la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024?

1.1.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características de los clientes de la línea de helados Colombina y el estado de las rutas de distribución en la comercialización en la empresa Puyo S.A. en la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente externo con relación al servicio proporcionado por la empresa Puyo S.A. en la línea de helados Colombina en la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024?
- ¿Cuáles son los momentos de verdad del cliente de la línea de helados Colombina identificados en el ciclo del servicio en la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024?

- ¿Cuáles son los objetivos, estrategias y acciones que se deben formular en un plan de acción para mejorar el servicio al cliente en la línea de helados Colombina para la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024?

1.2 Justificación

Se justifica esta investigación en la empresa Puyo S.A, puesto que, según Uribe (2013) “El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (p. 98). Por lo tanto, la gestión cuidadosa de la imagen, la reputación y la relación calidad-precio se erige como esencial para brindar un servicio integral que no solo cumpla con las expectativas, sino que también las supere, contribuyendo así a la fidelización del cliente y al posicionamiento exitoso en el mercado.

Por otra parte, es conveniente este estudio, ya que, a través de una investigación de mercados se definirán las características de los clientes y el estado de las rutas de distribución en la línea de helados Colombina para la empresa Puyo S.A. Asimismo, con base en los resultados de la investigación se definirá el nivel de satisfacción del cliente externo frente el servicio proporcionado por la empresa, aspectos que será evaluado en cada uno de los momentos de verdad o puntos de contado del ciclo del servicio al cliente de la línea de helados Colombina, lo cual, será esencial para identificar áreas clave o factores críticos de mejora.

Lo anterior, permitirá formular estrategias, objetivos y acciones específicas de mejoramiento, basadas en el enfoque del triángulo del servicio, contribuyendo así a incrementar la calidad global del servicio ofrecido por Puyo S.A. en la línea de helados Colombina.

Además, se justifica este estudio porque se consolidará de la base de datos digital de la empresa en la línea de helados, así mismo, se optimizarán las rutas y los procesos de atención con los canales de distribución, gracias a una actualización de la georreferenciación para cada punto de venta, mejorando así, la eficiencia tanto para vendedores como repartidores. En este sentido, la consolidación de esta base de datos no solo se orientará a mejorar la logística, sino que también será utilizada para acciones de postventa. Esto posibilitará evaluar y dar seguimiento al nivel de

satisfacción del cliente frente al servicio prestado. Así mismo, la capacidad de realizar ajustes y correctivos oportunamente contribuirá significativamente a perfeccionar la experiencia del cliente, fortaleciendo así la posición de la marca Colombina en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto.

Por último, como futuras profesionales en Administración de Negocios Internacionales es importante realizar esta investigación, porque se colocarán en práctica en una empresa tan importante como Puyo S.A de San Juan de Pasto, las habilidades y competencias adquiridas durante la carrera, aportando desde la academia a mejorar sus niveles de competitividad empresarial.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular un plan de mejoramiento del servicio al cliente para la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar la caracterización de los clientes externos y las rutas de distribución para la comercialización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.
- Medir la satisfacción del cliente interno y externo en la línea de helados Colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.
- Definir los momentos de verdad en el ciclo del servicio del cliente externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.
- Formular objetivos, estrategias y acciones de mejoramiento del servicio al cliente interno y externo en la línea de helados Colombina para la empresa Puyo S.A de la ciudad de San

Juan de Pasto, año 2024.

1.3.3 Categorización de variables

En la tabla 1 se presenta la categorización de objetivos para la presente investigación, donde se describen las variables que se van a medir y las preguntas orientadoras a realizar

Tabla 1

Categorización de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Sub Variables	Fuente e Instrumento	Pregunta Orientadora
Realizar un diagnóstico frente a la caracterización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.	Caracterización de clientes y rutas de distribución	Perfil demográfico Preferencias de Consumo Satisfacción con las rutas de distribución. Experiencia de compra Conocimiento de promociones y ofertas	Cliente externo/cuestionario/observación directa/análisis de datos	¿Cuáles son las características de los clientes y la situación actual de las rutas de distribución en la comercialización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024?
Medir la satisfacción del cliente de la línea de helados Colombina frente al que brinda la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.	Percepción de satisfacción del servicio al cliente	Interacción con vendedores Tiempo de empresa Disponibilidad y variedad de productos Precisión en la empresa de productos Efectividad de la	Cliente externo/cuestionario	¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente de la línea de helados Colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024?

Objetivos Específicos	Variables	Sub Variables	Fuente e Instrumento	Pregunta Orientadora
Definir los momentos de verdad en el ciclo del servicio del cliente de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.	Índice de satisfacción en los momentos de verdad dulces, amargos, críticos	de Atención del personal Tiempo de respuesta Presentación del producto Nivel de conocimiento del producto Claridad en la información	Cliente externo/cuestionario	¿Cuáles son los momentos de verdad en le Custmer Joumey Map del cliente en la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024?
		Objetivos de mejoramiento Estrategias de servicio y sistemas Acciones de mejoramiento Indicadores de gestión		
Formular objetivos, estrategias y acciones de mejoramiento del servicio al cliente de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A. de la ciudad de San Juan de Pasto	Plan de acción	Objetivos de mejoramiento Estrategias de servicio y sistemas Acciones de mejoramiento Indicadores de gestión	Cliente externo/ análisis de datos	¿Cuáles son los objetivos, estrategias y acciones de mejoramiento del servicio al cliente que se deben formular para la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A. de la ciudad de Pasto, año 2024?

1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos

A continuación, se describen el marco contextual, marco teórico y marco legal que servirá de referencia para cumplir los objetivos específicos propuestos para la presente investigación.

1.4.1 Antecedentes

1.4.1.1 Internacionales.

Título: Mejora del proceso productivo y de calidad de helados DOLYS para aumentar el índice de satisfacción de clientes.

Autor: Arguez Leopoldo Minchala Rivera

Institución: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador

Ciudad y país: Cuenca, Ecuador

Año: 2022

Objetivo general: Mejorar el proceso productivo y la calidad del helado Dolys para aumentar el índice de satisfacción de los clientes.

Objetivos específicos:

- Identificar los principales problemas existentes en el proceso productivo y de calidad en el producto para determinar cuáles son los parámetros por mejorar.
- Plantear soluciones a los problemas de los procesos de producción y calidad en el producto, para mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Realizar un costeo sobre las principales inversiones requeridas para el mejoramiento de la producción y calidad del producto, además de la obtención de una fórmula para el producto

como un factor base esencial de su futuro.

Según el estudio realizado por Minchala (2022), se busca mejorar el proceso productivo y la calidad de los helados Dolys para aumentar la satisfacción del cliente.

Conclusiones:

- Se destaca el arduo trabajo realizado para mejorar tanto el proceso productivo como la calidad del helado Dolys, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes.
- Se enfatiza en los logros obtenidos, como el aumento del rendimiento y la optimización de parámetros de calidad. Además, se resalta la identificación y solución de problemas clave, como la capacidad de producción insuficiente y los problemas en la cadena de suministro.
- El costeo detallado realizado evidencia la planificación y el compromiso con la mejora continua, mostrando una inversión significativa en infraestructura y procesos.
- En conjunto, Se subraya la importancia de la innovación y el enfoque en la calidad para asegurar la competitividad y el crecimiento sostenible de la empresa en el mercado.

Aporte a la investigación: el documento ofrece una guía clara para mejorar el proceso productivo y la calidad del helado Dolys, destacando la importancia de la innovación y la calidad en la satisfacción del cliente. Proporciona un enfoque metodológico para identificar problemas, plantear soluciones y realizar un costeo detallado de las inversiones requeridas. Los resultados presentados muestran los logros obtenidos, como el aumento del rendimiento y la optimización de la calidad. El documento es una valiosa herramienta para investigaciones sobre gestión de calidad en la industria alimentaria.

1.4.1.2 Nacionales.

Título: Proyecto, basado en mejorar el servicio al cliente, área de ventas Colombina EUN Helados SA- Medellín.

Autor: María Alejandra Suarez Trujillo

Institución: Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Ciudad y País: Medellín, Colombia

Año: 2023

Objetivo general: Realizar seguimiento a los referidos y la gestión que realice el vendedor, documentándolo en una plantilla donde se consolidará la información como su nombre, ubicación, teléfono y servicio que solicita. fecha de primer contacto y cierre de venta. Asignación a la zona que corresponda y su respectivo supervisor. Esto se realizará en la base local. Respecto a los clientes que se asignen desde Bogotá por base nacional, asignarlo al supervisor para que este lo remita al vendedor de la zona a la cual corresponda.

Objetivos específicos:

- Identificar los pasos establecidos dentro del proceso de retroalimentación a cada vendedor.
- Proyecto para mejorar el servicio al cliente en Colombina
- Crear un formato en Excel donde se consolide la efectividad que se tenga cada mes con los referidos, clientes concretados y valor de pedidos que realizaron en su primera compra.
- Consolidar la información y enviarla al jefe inmediato, para que él tenga conocimiento de la gestión realizada y pueda evidenciar si se cumple a cabalidad, con la intención de concientizar la importancia de realizar la gestión.

Conclusiones

- Se recalca la importancia de un buen seguimiento a los procesos que la empresa ejecute para la mejora continua de su labor, buscando optimizar procesos de gestión y servicio
- Las bases de referidos creadas son de gran utilidad para la compañía y los supervisores, ya que permiten tener la información del cliente de una forma más detallada y completa.
- La estandarización de los procesos es de vital importancia para mejorar el cumplimiento de

los objetivos dentro de las labores del área y para validar la veracidad de los mismos.

- Mi apoyo en el seguimiento de la base de referidos será vital, para llevar el control de los clientes atendidos y los que aún no. Lo que nos permitirá obtener mejores resultados en las ventas por cada zona y posicionamiento en el mercado.

Aporte a la investigación: el documento contribuye significativamente a la investigación al presentar un marco teórico sólido para optimizar el servicio al cliente y la gestión de ventas en una empresa específica. Adicionalmente, establece una metodología clara que incluye la creación de una plantilla en Excel para la recopilación de datos y la evaluación de la efectividad de los procesos de seguimiento de referidos y gestión de ventas.

Este enfoque metodológico puede servir como un modelo para la investigación, ya que, busca optimizar procesos empresariales similares en diferentes contextos industriales. La creación de una plantilla en Excel para consolidar información brinda una herramienta práctica y escalable que puede adaptarse a las necesidades específicas de otras organizaciones.

Además, el énfasis en la estandarización de los procesos resalta la importancia de establecer procedimientos claros y consistentes para mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto puede inspirar a otros investigadores a explorar la implementación de procesos estandarizados en sus propios estudios sobre gestión empresarial y optimización de servicios al cliente.

Título: Acciones de mejoramiento en el servicio atención al cliente en los puntos de venta de helados Mimo's a nivel nacional

Autores: Marcela Sara María Sánchez Alemán

Institución: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador

Ciudad y País: Bogotá, Colombia

Año: 2022

Objetivo general: Proponer acciones para el mejoramiento del servicio atención al cliente de Helados Mimo's a nivel nacional

Objetivos específicos:

- Identificar las principales características del servicio atención al cliente que se presentan en los puntos de venta de Helados Mimo's a nivel nacional.
- Analizar las principales falencias de servicio atención al cliente en los puntos de ventas de Helados Mimo's a nivel nacional registradas por los clientes.

Conclusiones:

- La evaluación del servicio de atención al cliente en Helados Mimo's durante el período de febrero a mayo de 2022 reveló una insatisfacción generalizada por parte de los clientes en los puntos de venta de varias ciudades. Para mejorar esta situación, se recomienda realizar evaluaciones periódicas en cada punto de venta para identificar y corregir rápidamente las fallas en el servicio, con el objetivo de minimizar las malas experiencias de los clientes.
- Además, se sugiere implementar actividades grupales que refuercen el propósito de la marca y motiven a los operadores a brindar un servicio de atención al cliente más comprometido y proactivo. También es importante informar a los puntos de venta sobre las promociones con anticipación y proporcionarles el material necesario para cumplir con las expectativas de los clientes.
- Por último, se propone identificar las zonas con más conflictos con los clientes y realizar un estudio para comprender los factores que influyen en la atención al cliente, con el fin de mitigar los problemas en esas áreas específicas.

Aporte a la investigación: el documento proporciona una valiosa contribución a la investigación sobre el servicio de atención al cliente en el contexto de Helados Mimo's. En términos de marco teórico, destaca la importancia de evaluar y mejorar continuamente el servicio

de atención al cliente para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Además, ofrece una serie de acciones concretas para abordar las deficiencias identificadas, lo que puede servir como base para el desarrollo de estrategias de mejora en otras organizaciones.

En cuanto a la metodología, se sugiere la realización de evaluaciones periódicas en los puntos de venta, así como el análisis de las principales falencias del servicio de atención al cliente registradas por los clientes. Estos enfoques metodológicos pueden ser útiles para otras investigaciones que buscan comprender y mejorar la calidad del servicio al cliente en diferentes contextos empresariales.

En términos de resultados, el documento resalta la importancia de implementar actividades grupales para fortalecer la cultura organizacional y motivar a los empleados a brindar un servicio de atención al cliente más comprometido. Además, enfatiza la necesidad de comunicar claramente las promociones y proporcionar el material necesario para garantizar un servicio de calidad.

1.4.1.3 Regionales

Título: Plan de Mejoramiento del Servicio al Cliente de la Escuela Andina de Automovilismo en la ciudad de San Juan de Pasto

Autor: Pablo Enrique Arciniegas Sánchez, Paulo César Quintana García, Jonathan Ramos Bacca

Universidad: Universidad Mariana, Programa de Mercadeo por Ciclos Propedéuticos

Ciudad y país: San Juan de Pasto, Nariño, Colombia

Año: 2020

Objetivo general: Formular un plan de mejoramiento del nivel de satisfacción del servicio al cliente en la Escuela Andina de Automovilismo de la ciudad de San Juan de Pasto en el año 2020.

Objetivos específicos:

- Determinar el nivel de satisfacción del servicio al cliente de la Escuela Andina de Automovilismo de la Ciudad de San Juan de Pasto.
- Identificar los factores críticos según el ciclo del servicio al cliente para la Escuela Andina de Automovilismo de la Ciudad de San Juan de Pasto.
- Formular un plan de acción para él. Mejoramiento del nivel de satisfacción del servicio al cliente en la Escuela Andina de Automovilismo de la Ciudad de San Juan de Pasto.

Conclusiones

- Para mejorar el servicio al cliente, se plantea reestructurar la planta física de la empresa, capacitar al talento humano y adquirir nueva tecnología.
- Para incrementar los niveles de satisfacción del cliente, se proponen protocolos de comunicación y atención, creación de redes sociales, nuevos cursos y medios de financiación.
- Se establece un ciclo de servicio que permite identificar cómo el usuario llega, interactúa y se retira durante la prestación del servicio.
- Los momentos críticos identificados incluyen la provisión de información, las fases de capacitación y la certificación final del usuario.
- La investigación destacó como factores positivos para la empresa la atención del personal administrativo y docente, atención telefónica y la flota de vehículos.
- Los factores negativos identificados incluyen los medios de financiación, medios de comunicación y la apertura de cursos auxiliares.
- El plan de mejoramiento se fundamenta en el triángulo del servicio, enfatizando la estrategia, sistemas y el talento humano.
- La estrategia implica mejorar la experiencia y calidad en el servicio a través de la preparación del talento humano, mejorando instalaciones, tecnología y parque automotor.
- Los sistemas contemplan rediseñar el layout, implementar protocolos de PQR y atención telefónica, adquirir tabletas, computadoras, vehículos y crear una Fan Page en Facebook.
- Los colaboradores recibirán capacitación en atención al cliente, ventas, comunicación verbal

y no verbal, PQR, y en la socialización de la misión, visión y objetivos corporativos.

Aporte a la investigación: la información proporcionada ofrece un análisis detallado sobre el plan de mejoramiento del servicio al cliente en la Escuela Andina de Automovilismo en San Juan de Pasto. Contribuye a la investigación al identificar los factores críticos, los momentos clave en la interacción con el cliente, así como las estrategias y acciones específicas propuestas para mejorar la satisfacción del cliente. Además, proporciona una estructura clara y detallada del plan de acción, incluyendo la reestructuración física, la capacitación del personal y la implementación de tecnología.

1.4.2 Marco teórico

A continuación, se describen los principales aspectos teóricos referenciados por diferentes autores, los cuales, permitirán alcanzar los objetivos específicos de la investigación.

1.4.1.1 Generalidades del servicio al cliente. En el panorama empresarial de Puyo S.A., la mejora continua del servicio al cliente se rige como un objetivo estratégico primordial para impulsar el crecimiento y la excelencia operativa. Se dará a entender cómo la empresa puede potenciar su desempeño en servicio al cliente para optimizar la satisfacción de éste, fortalecer la fidelidad del consumidor y diferenciarse en un mercado competitivo. Al enfocarse en la mejora continua en la innovación, la capacitación del personal y la implementación de tecnologías que plasman los principales conceptos referidos por diferentes autores frente al servicio.

a) Concepto de Servicio, Servicio al Cliente, Satisfacción del Cliente

Según Serna (2006), el servicio al cliente se define como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p. 19). Esto implica proporcionar desde una atención amable y oportuna hasta la resolución eficiente de problemas y la creación de experiencias positivas para los usuarios de la empresa PUYO S.A en la línea de helados Colombina. El servicio al cliente se trata de proporcionar un valor agregado a través de una atención excepcional y una respuesta efectiva a las demandas y

preocupaciones del cliente.

Desde la perspectiva de Ahrholdt et al. (2017), “Cuando un cliente experimenta un nivel elevado de satisfacción, es más probable que repita sus compras, lo que conduce a una forma de fidelidad por parte del cliente” (p. 47). De esta manera, es crucial reconocer que cuando los clientes se sienten altamente satisfechos con sus experiencias, es más probable que continúen siendo leales a la empresa y repitan sus compras. Este aspecto subraya la relevancia de enfocarse en la satisfacción del cliente como un factor clave para cultivar relaciones duraderas y beneficiosas para ambas partes.

Por otra parte, como señala Horovitz (1994), “La calidad representa el estándar de excelencia que una empresa se ha propuesto alcanzar para satisfacer a su clientela clave, al mismo tiempo que refleja el grado en que se logra esa excelencia” (p. 1). En este sentido, la calidad en el servicio al cliente trasciende la mera satisfacción de las necesidades del cliente y refleja la perspectiva única de cada empresa sobre cómo brindar ese servicio. Esto implica no solo satisfacer las necesidades básicas de los clientes, sino también ofrecer una amplia gama de opciones y tratamientos diferenciados. Asimismo, puede dar lugar a la introducción de nuevos tipos de servicio al cliente para abordar necesidades específicas expresadas por los clientes.

De acuerdo con Serna (2006), “la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad y atención” (p. 28). Además,

Una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. (Serna, 2006, p. 31)

Por estas razones, la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente es crucial para garantizar la lealtad y retención de los clientes existentes, así como para atraer nuevos clientes. Por lo tanto, una estrategia empresarial centrada en anticipar estas necesidades y ofrecer un servicio superior al de los competidores es fundamental para alcanzar este objetivo. Esto implica brindar

amabilidad, atención y también entender las demandas del cliente proporcionando un valor agregado que exceda sus expectativas.

En palabras de Serna (2006), “La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro expresarán su insatisfacción de forma espontánea. Resulta, pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes” (p. 32).

Por lo tanto, la satisfacción del cliente se refiere al grado en que las experiencias y expectativas del cliente son cumplidas o superadas por los productos o servicios que recibe de una empresa. Cuando un cliente está satisfecho, significa que sus necesidades han sido atendidas de manera efectiva, lo que puede resultar en lealtad y recomendaciones a otros.

b) Importancia del Servicio al Cliente

Como se expresa en la calidad en el servicio al cliente (2008),

La importancia del servicio al cliente radica en que, generalmente, ante dos productos con el mismo precio, el cliente optará por aquel que le ofrezca la mejor calidad de servicio. Sin embargo, si ambos productos poseen la misma calidad, la elección del cliente se inclinará hacia el más económico. Este punto intermedio representa el área donde suelen encontrarse las preferencias del consumidor” (p. 18).

Además, es crucial tener en cuenta que la percepción de la calidad puede variar entre clientes y diferir entre compradores y vendedores. Asimismo, la calidad de un servicio puede percibirse de manera distinta dependiendo de si es nuevo o ampliamente conocido, si el cliente lo descubre por primera vez o si ya es usuario del mismo. Por lo tanto, la actitud del cliente hacia la calidad del servicio evoluciona a medida que se familiariza más con el producto y mejora su nivel de vida.

Por otra parte, Arellano (2017) destaca que “el éxito de cualquier empresa está estrechamente ligado a su capacidad para atraer y retener clientes” (p. 5). De esta manera, la fidelidad del cliente emerge como un indicador crucial de la satisfacción del cliente y puede influir significativamente

en la decisión de continuar utilizando los productos o servicios de una empresa.

Este concepto es especialmente relevante para Puyo S.A en la línea de helados Colombina. La empresa se beneficia significativamente de una atención al cliente excepcional, ya que no solo garantiza la retención de clientes existentes, sino que también fomenta la lealtad y la preferencia de los clientes por sus productos. Además, al ofrecer un servicio al cliente excepcional, Puyo S.A puede aumentar las posibilidades de que los clientes existentes recomienden la empresa a su círculo social, lo que contribuye a su crecimiento y competitividad en el mercado.

c) Características del Servicio al Cliente

Las características del servicio al cliente son fundamentales para comprender cómo las empresas pueden satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes de manera efectiva. Según Kotler y Armstrong (2016), el servicio al cliente se define como "las actividades que realizan para ofrecer valor a los clientes y satisfacer sus necesidades" (p. 6).

En este sentido, una característica esencial es la personalización y la adaptación a las necesidades específicas de cada cliente ya que Zeithaml et al. (1990) sostienen que el servicio al cliente debe ser "perfeccionado como un servicio de valor añadido por el cliente" (p. 5), lo que implica entender y responder de manera efectiva a las necesidades individuales de cada cliente.

Otra característica crucial del servicio al cliente es la confiabilidad. Zeithaml et al. (1990) la definen como "la capacidad de realizar el servicio prometido de manera precisa y consistente" (p. 3). Esto implica cumplir con las expectativas del cliente de manera confiable y constante, lo que contribuye a generar confianza y lealtad por parte del cliente.

La responsabilidad es otra característica esencial del servicio al cliente. Kotler y Armstrong (2016) indican que las empresas deben asumir la responsabilidad de resolver los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna y efectiva. Esto implica estar disponibles para atender las consultas y quejas de los clientes de manera proactiva y eficiente.

Por lo anterior, la empatía juega un papel crucial en el servicio al cliente. Berry (1995) enfatiza la importancia de "ponerse en los zapatos del cliente" (p. 4) para entender sus preocupaciones y necesidades. Esto implica mostrar comprensión y preocupación genuina por el bienestar del cliente, lo que contribuye a construir relaciones sólidas y duraderas.

Después de describir las características esenciales del servicio al cliente, podemos conectar con la cita de Evans y Lindsay (2000) que resalta cómo estos principios se aplican en la práctica empresarial para mejorar la calidad del servicio. Por ejemplo:

Teniendo en cuenta a Evans y Lindsay (2000)

el proceso de aprendizaje implica adaptación y cambio, conduciendo hacia nuevas metas y procedimientos. El aprendizaje se facilita a través de la retroalimentación entre la práctica y los resultados, siguiendo un ciclo de cuatro etapas: la planificación, la ejecución de los planes, la evaluación del progreso y la revisión de los planes en función de la evaluación. (p. 86)

Estos principios, reflejan la importancia fundamental que todas las organizaciones deben tener en cuenta para lograr una mejora continua en todos los aspectos que contribuyen al crecimiento de la calidad en general.

Por lo tanto, las características fundamentales del servicio al cliente son la base para establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes. La atención personalizada, la amabilidad, la rapidez, la fiabilidad, la comunicación efectiva y la proactividad son elementos esenciales que contribuyen a generar experiencias positivas y satisfactorias para los clientes.

En base a estos aspectos, se destaca la importancia de comprender y gestionar eficazmente la calidad del servicio al cliente, lo cual adaptarse a estas características permitiría a la empresa Puyo S.A satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera más efectiva, diferenciarse en el mercado y alcanzar el éxito en un entorno empresarial orientado al servicio.

1.4.2.2 Cultura del servicio al cliente. La cultura del servicio al cliente explica cómo esta

influencia las interacciones con los clientes y entre los miembros de la organización, destacando su importancia para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Además, se señala su impacto en la resolución de problemas y en la mejora continua de los servicios ofrecidos, proporcionando una base para explorar más a fondo las implicaciones y aplicaciones de la cultura del servicio en el ámbito empresarial.

Según el análisis de Pérez (2010), "la cultura de servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o hacia la premisa del cliente primero" (p. 34). Factores como el estilo directivo, los valores predominantes y las normas de comportamiento influyen en las personas y en los resultados de calidad y satisfacción en los momentos críticos de contacto con el cliente. Así, se crea en la empresa una cultura orientada hacia el servicio, donde cada persona o departamento en la organización se considera cliente de los otros (clientes internos).

Para otros autores, como Schein (2010), la cultura de servicio "implica valores, ideas y creencias que le dan sentido a sus miembros y les asignan las pautas de conducta dentro de ella" (p. 11). De lo afirmado por los autores, se podría decir que la cultura forma parte de la personalidad organizacional y es de gran importancia para toda organización, ya que está formada por individuos. Además, las personas son únicas, con valores y deseos propios, que se fusionan con la cultura organizacional tratando siempre de mantener su esencia.

De acuerdo con la postura de Gosso (2008) en la cual expone que

la cultura del servicio se refiere a la que posee la empresa, la cual comprende los valores, conductas y manera de establecer una comunicación del personal. Esa cultura de servicio incide sobre la calidad de los servicios, mucho más efectiva cuando se deben solucionar problemas no rutinarios. (p. 11)

Además de influir en la resolución de problemas no rutinarios, una cultura del servicio sólida también puede tener un impacto positivo en la retención de clientes y la construcción de relaciones a largo plazo. Cuando una empresa prioriza la excelencia en el servicio al cliente en todos los

niveles, los clientes tienden a sentirse más valorados y satisfechos. Esto no solo aumenta la probabilidad de que vuelvan, sino que también puede generar recomendaciones positivas y lealtad a la marca. En última instancia, una cultura del servicio bien establecida puede ser un factor diferenciador crucial en un mercado competitivo, ayudando a una empresa a destacarse y a mantenerse relevante en la mente de los consumidores.

Por su parte, Negotium (2021) afirma que:

la disciplina del Kaizen, refiere que el servicio al cliente es una forma de pensar y de comportarse. Suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la familia empresarial y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades mediante mejoramientos de producto y de procesos diseñados para aumentar la satisfacción del cliente. (p. 46)

Sin duda, se resalta la importancia de la cultura de servicio en las organizaciones. Esta cultura, que abarca valores, comportamientos y comunicación, influye en la calidad de los servicios ofrecidos, especialmente en situaciones no rutinarias. Los autores coinciden en que una cultura orientada hacia el servicio y centrada en el cliente contribuye significativamente a la satisfacción del cliente y al éxito general de la empresa. Es evidente que el desarrollo y la promoción de una cultura de servicio sólida son esenciales para mantener la competitividad y la relevancia en el mercado actual.

1.4.2.3 Triangulo del servicio. A continuación, se abordará el concepto del triángulo del servicio y sus componentes esenciales: estrategia del servicio, sistemas y personal. Este enfoque estructurado establece una interacción dinámica entre estos elementos, centrados en la satisfacción y las necesidades del cliente, el cual analizará las distintas dimensiones de cada componente, destacando su importancia en la prestación eficaz y satisfactoria de servicios y cómo estos elementos se integran y complementan mutuamente para crear una experiencia de servicio coherente y de calidad para el cliente.

El triángulo del servicio representa los tres elementos de estrategia del servicio, personal y

sistemas, que giran alrededor del cliente en una interacción creativa. Prieto (2018) señala que "el servicio, más que una actividad, es una actitud; es un comportamiento de todos, es nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad" (p. 18). Este concepto resalta la importancia de todos los componentes del triángulo del servicio interactuando juntos para cumplir las expectativas del cliente.

De esta manera, se puede determinar que el triángulo del servicio es una estructura clave para comprender y gestionar eficazmente la entrega de servicios dentro de una empresa. Este enfoque se fundamenta en la premisa de que la satisfacción del cliente es el objetivo primordial. A continuación, se detallan cada uno de los componentes del triángulo del servicio, destacando su importancia y su interacción dinámica en la entrega de servicios de alta calidad y en la construcción de relaciones sólidas con los clientes.

a) Estrategia del servicio

La estrategia del servicio es la promesa que la empresa le hace al cliente, lo que implica un compromiso oficial corporativo. Una vez formulada y difundida en toda la organización, todas las personas de la empresa deben orientar sus esfuerzos a cumplirla y hacerla realidad para el cliente.

Es importante aclarar que debe existir una sola estrategia de servicio en la empresa, la cual debe ser diseñada teniendo en cuenta las características demográficas y psicográficas de los clientes:

Información demográfica: por medio de la caracterización del cliente.

- Edad
- Género
- Nivel de ingreso
- Estrato socioeconómico
- Nivel educativo
- Ubicación geográfica
- Religión o credo

Información psicográfica: se analizan las costumbres de consumo, la moda, las necesidades, las expectativas y los gustos de los clientes

- Tipo de consumidor (institucional o individual)
- Rol del cliente

Implicaciones de la estrategia del servicio: es aquella que les permite a las personas que trabajan en la organización canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en beneficios al cliente.

En consecuencia, se tiene que, la información demográfica y psicográfica proporciona una comprensión integral de los clientes, abarcando desde características básicas como edad y género hasta aspectos más profundos como hábitos de consumo y preferencias. Estos datos permitirían a la empresa Puyo S.A adaptar estrategias de servicio que satisfagan las necesidades de los clientes, promoviendo así una mayor satisfacción y fidelización de los clientes

b) Los Sistemas

El segundo elemento son los sistemas, los cuales deben ser diseñados por la empresa de manera amable para el cliente, de tal forma que para él sea sencillo, fácil y agradable la utilización de sus servicios.

Existen cuatro sistemas fundamentales que permiten lograr la satisfacción del cliente: gerencial, de reglas y regulaciones, técnico y social.

- Sistema gerencial: Está conformado por todo el equipo directivo de la organización. Es fundamental entender su estructura, la forma en que se toman las decisiones y cómo se comporta con empatía hacia el cliente desde su concepción y diseño hasta su actuación, con el objetivo de maximizar la satisfacción del cliente en su interrelación con la empresa.
- Sistema de reglas y regulaciones: Según Uribe (2013), "este sistema es muy importante pues permite organizar las relaciones con el cliente y proporciona la información necesaria para que los colaboradores sepan cómo actuar frente al cliente y lo hagan de manera uniforme"

(p. 113).

- Sistema técnico: Incluye todos los elementos que interactúan para producir el servicio. Este sistema debe ser consistente con los demás sistemas y estar orientado hacia el cliente.
- Sistema social: Según Uribe (2013),

se caracteriza por su íntima relación con el concepto de cultura organizacional, determinando cómo la empresa se comporta (es decir, cómo el conjunto de su talento humano actúa de manera sistémica) y revierte dicho comportamiento - positivo o negativo - hacia el cliente. (p. 114)

Para garantizar la satisfacción del cliente, es fundamental que la empresa diseñe y mantenga estos cuatro sistemas trabajando en armonía para asegurar que la experiencia del cliente sea fácil, agradable y consistente en todos los aspectos de su interacción con la empresa.

c) La Gente

La gente se refiere al personal de la organización que interactúa con el cliente. En este contexto, es crucial tener en cuenta tres elementos: el aspecto educativo de la gerencia del servicio, el perfil del personal y la generación de un conjunto de valores compartidos en torno al servicio para garantizar la satisfacción del cliente.

Por lo anterior y de acuerdo con lo expuesto, se tiene que, según Uribe (2013) “el concepto del triángulo del servicio es conveniente recordar que este y todos sus elementos deben estar enfocados hacia el cliente. El cliente es el centro y objetivo de la acción empresarial” (p. 115).

Por su parte, Albrecht y Zemke (1988) expresa que “El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos definitivos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio” (p. 29).

d) El cliente

Según Cruz (2013)

el cliente ocupa una posición central y fundamental. Representa el destinatario final de todos los esfuerzos y acciones llevados a cabo por la empresa. El cliente es el receptor directo de los servicios ofrecidos y, por lo tanto, su satisfacción y experiencia son de suma importancia. (p. 98)

De esta manera, el cliente no solo es considerado como el receptor pasivo de servicios, sino también como el eje alrededor del cual giran todas las estrategias, sistemas y personal de la empresa. Sus necesidades, expectativas y percepciones son el motor que impulsa la adaptación y mejora continua de los servicios ofrecidos.

Por lo tanto, la empresa debe comprender profundamente las características y preferencias de sus clientes, utilizando tanto los datos demográficos como psicográficos para segmentar su mercado y personalizar sus servicios según las necesidades específicas de cada grupo de clientes. Además, es esencial para la empresa mantener una comunicación abierta y bidireccional con sus clientes, recopilando constantemente retroalimentación para comprender mejor sus expectativas y áreas de mejora.

1.4.2.4 Ciclo del servicio. Se dará a conocer el concepto del ciclo del servicio como una herramienta esencial para identificar y mejorar los momentos clave de interacción entre el cliente y la empresa, también resaltar la importancia de estos momentos de verdad en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio y la oportunidad que representan para fidelizar y expandir la base de clientes, lo cual permitirá tomar decisiones estratégicas para garantizar la completa satisfacción del cliente.

Como bien afirmaba Carlzon (1991) “existen muchos momentos de verdad todos los días en la empresa, de tal forma que su análisis, planeación y mejora se dificulta si no se tiene una herramienta adecuada que permita organizarlos. Dicha herramienta es el Ciclo del Servicio” (p. 122).

A su vez Albrecht y Zemke (1988) señalan que:

el servicio es un proceso cíclico, un conjunto de un todo, un solo proceso en el cual la entidad

ofrece sus servicios a los clientes, que permite detectar momentos críticos, procedimientos o actividades en las cuales se deban plantear trabajos y labores profundas para minimizar el surgimiento de situaciones críticas en el servicio. (p. 102)

Si no se tienen claros los ciclos de servicio, se le hacen falsas promesas al cliente, al tener claro los ciclos, los empleados pueden controlar ellos mismos que el servicio salga bien.

En concordancia con Romero et al. (2018) se afirma que “el ciclo de servicio representa todos los momentos (momentos de verdad) en que el cliente entra en contacto con la organización, los cuales son clave para la percepción que se forme sobre el servicio entregado” (p. 65)

Por lo tanto, el ciclo del servicio emerge como una herramienta vital para mejorar las interacciones entre cliente y empresa. Al comprender y optimizar este ciclo, se pueden identificar y aprovechar oportunidades clave para fidelizar clientes y mejorar la percepción de la calidad del servicio. En última instancia, el ciclo del servicio guía decisiones estratégicas que aseguran la completa satisfacción del cliente.

En cuanto a la metodología, tal como lo afirma Copeme (2005) “la implementación del ciclo de servicios propone el análisis de la información que pueden proporcionar algunos puestos clave, es decir, aquellos que trabajan cerca del cliente. Es así como conjuntamente con la alta dirección se debe convenir cuales son ellos” (p. 5).

Para obtener el ciclo de servicio se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificación de Momentos de Verdad
- Requerimientos
- Planes de Priorización Acción
- Priorización
- Encuesta de Satisfacción de Clientes

En síntesis, al implementar la metodología del ciclo del servicio en Puyo S.A en su línea de

helados Colombina ayudaría a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, asimismo, al identificar y optimizar los momentos clave de interacción, se crearían oportunidades para fidelizar clientes y garantizar una experiencia positiva proporcionando una guía clara para tomar decisiones estratégicas que aseguren la satisfacción del cliente y fortalezcan la competitividad de la empresa en el mercado de helados.

1.4.2.5 Momentos de verdad. Los encuentros entre clientes y organizaciones ya sean personales o impersonales, tienen un impacto directo en las percepciones del cliente. Estos episodios pueden generar tanto efectos positivos como negativos, dependiendo de la forma en que se gestionen y sean percibidos por el cliente. Es crucial comprender cómo estos encuentros influyen en la satisfacción del cliente y en su relación con la organización.

Por su parte, Carlzon (1991), lo define al momento de verdad como ese “preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad del producto” (p. 121-122).

Según el punto de Albrecht y Zemke, (1988),

la prestación de un servicio es un ciclo, por tanto, se fabrica en el momento de prestarlo, es decir, en los momentos de verdad que son “el episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión de servicio. (p. 36)

En igual sentido es importante tener en cuenta que “es en los momentos de verdad en donde se hacen clientes o se pierden clientes. Constituyen una oportunidad única para fidelizar los clientes actuales de la compañía y acrecentar su base de clientes.” Al optimizar estos momentos, las empresas mejoran la experiencia del cliente y fortalecen su relación con la marca, lo que resulta crucial en un mercado competitivo.

Teniendo en cuenta a Uribe (2013), existen tres momentos de verdad:

a) **Momentos Dulces:** Los momentos dulces son aquellos en los que el cliente experimenta un

alto nivel de satisfacción, generalmente debido a un servicio excepcional, una solución efectiva a sus necesidades o una experiencia gratificante. Estos momentos fortalecen la relación con el cliente, generando lealtad y aumentando la probabilidad de recomendación positiva.

- b) **Momentos Amargos:** Los momentos amargos son aquellos en los que el cliente experimenta decepción, frustración o insatisfacción debido a una experiencia negativa, como un servicio deficiente, un producto defectuoso o una mala comunicación. Estos momentos pueden dañar la percepción del cliente sobre la marca y llevar a la pérdida de la lealtad. (p.125)
- c) **Momentos Críticos:** Como afirma Uribe (2013), “los momentos críticos de verdad son aquellos que si no se manejan adecuadamente conducen al descontento del cliente, a la pérdida de su lealtad e incluso a su pérdida como cliente” (p. 126).

Los momentos críticos son aquellos en los que la experiencia del cliente tiene un impacto significativo en su relación con la marca, ya sea positivo o negativo. Estos momentos pueden surgir en situaciones de crisis, cambios importantes en el ciclo de vida del cliente o interacciones clave que determinan la percepción a largo plazo del cliente sobre la marca.

De esta manera, “el momento crítico es aquella situación potencial, que de manejarse mal por parte de la empresa podría generar pérdida del cliente; sin embargo, en la actualidad este podría ser un momento de verdad bien manejado” (Uribe, 2013, p. 126).

Por lo anteriormente expuesto, la comprensión y gestión efectiva de los momentos de verdad en la interacción entre los clientes y la empresa son fundamentales para influir en las percepciones del cliente y, en última instancia, en su lealtad hacia la marca, también, al optimizar los momentos dulces, mitigar los momentos amargos y manejar adecuadamente los momentos críticos, se fortalece la relación con el cliente y se aumenta la probabilidad de recomendación positiva. Para la empresa Puyo S.A en su línea de helados Colombina, esto implica no solo ofrecer un servicio de calidad, sino también garantizar una experiencia excepcional en cada punto de contacto con el cliente.

1.4.2.6 Auditoría del servicio (proceso de auditoría). En este punto, se abordará la importancia y el concepto de la auditoría del servicio de atención al cliente, también, se destacará cómo la satisfacción del cliente se convierte en un indicador fundamental de la calidad del servicio, así como el papel activo que desempeña en los procesos de calidad total y mejoramiento continuo de una organización y se darán a conocer las características principales de la auditoría del servicio, que incluyen su enfoque exploratorio, descriptivo y confirmatorio, que permiten una comprensión integral del servicio brindado.

De acuerdo con Serna (2006) “la auditoría del servicio es uno de los elementos fundamentales en un programa de servicio al cliente. Un componente de las estrategias de competitividad de una empresa” (p. 40). También, refiere que,

la auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos. (p. 40)

Por lo que, la importancia de la auditoría del servicio según Formación E-Learning (2015),

permite evaluar la eficiencia de los procesos actuales y el cumplimiento de su razón de ser: entregar al cliente una experiencia de consumo positiva, independientemente del rubro o modelo de negocio, es vital para establecer un procedimiento que valide que los medios y recursos destinados para este fin se estén ejecutando correctamente. (p. 2)

De esta manera, se determina que, la satisfacción del cliente es un indicador clave de la calidad del servicio y se constituye un objetivo fundamental para cualquier programa de atención al cliente.

Desde el punto de vista de Ochoa y Moreno (2020), es importante la auditoría del servicio ya que “se integra dentro del sistema de calidad total; evalúa la calidad del servicio que la organización ofrece a sus clientes extremos; se fundamenta en la obtención de hechos y datos” (p. 8).

Según Serna (2006) la auditoría del servicio contiene los siguientes elementos:

- El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.
- Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.
- Elaboración clara del Blueprint: ciclo o ciclos del servicio.
- Definición y diseño específico de los “momentos de verdad” dentro del ciclo de servicio.
- Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.
- Definición de una metodología para la obtención índices de satisfacción en los clientes
- Introducir la auditoría del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.
- Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorías para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo.
- Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total. (p. 41)

También, como señala Serna (2006) la auditoría del servicio cuenta con tres características principales:

- Exploratoria, pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.
- Descriptiva, procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.
- Confirmatoria, como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece. (p. 41)

Teniendo en cuenta a Serna (2006). Para realizar la metodología de la auditoría del servicio, es necesario ejecutar las siguientes actividades:

- a) Definir los objetivos de la auditoría

- Identificar las necesidades y expectativas del cliente.
- Obtener los índices de satisfacción del cliente.
- Determinar la capacidad competitiva de la empresa estudiada, con respecto a su competencia directa.

b) Conocer los aspectos básicos de la compañía

- La misión de la compañía.
- Las políticas generales de la compañía.
- La estructura organizacional.
- El clima laboral.
- Los factores clave de éxito en las relaciones comerciales.
- La jerga del mercado al cual pertenece la empresa estudiada.
- La estructura de los canales de comercialización.
- La organización de mercadeo, ventas y servicio.
- La estructura del área de producción.
- Las evaluaciones de la calidad analizada.
- Los estudios de mercados.
- Otros.

c) Analizar el ciclo del servicio: se puede buscar apoyo en las técnicas de análisis como la tormenta de ideas los diagramas causa/efecto y los diagramas de flujo que se presentan como una alternativa para el análisis y la representación del ciclo del servicio.

d) Definir la organización de la auditoría

- Responsables directos.
- Personal de soporte.
- Personal de planeación y diseño.
- Grupo de trabajo de campo.

- Grupo de procesamiento de datos.
 - Personal de análisis y documentación.
- e) Establecer y diseñar la herramienta de medición
- La encuesta.
 - La clisa: cliente satisfecho.
 - El cliente incógnito.
 - La encuesta por correo.
 - La tele auditoría.
 - La observación in situ.

Por lo anterior, al implementar la auditoría del servicio en Puyo S.A en su línea de helados Colombina sería beneficioso para mejorar la calidad de atención al cliente y la satisfacción del mismo. Al centrarse en comprender las necesidades y expectativas del cliente y evaluar la calidad del servicio ofrecido, la empresa podría identificar áreas de mejora y fortalecer su competitividad. Además, al realizar una auditoría sistemática y metódica, Puyo S.A podría establecer estándares de calidad claros, obtener retroalimentación valiosa de los clientes y asegurar la participación activa de la alta gerencia en los procesos de mejora continua.

1.4.2.7 Nivel de satisfacción al cliente. En el dinámico entorno empresarial actual, la satisfacción del cliente se ha erigido como uno de los pilares fundamentales para el éxito y la viabilidad a largo plazo de las organizaciones. Superar las expectativas de los clientes y ofrecer experiencias positivas se ha convertido en una prioridad estratégica para empresas de todos los sectores. En este contexto, es esencial comprender en profundidad qué implica la satisfacción del cliente, por qué es tan relevante y cómo se puede medir de manera efectiva. A continuación, se plantea examinar el concepto de satisfacción del cliente, su importancia estratégica y los diversos índices de medición utilizados para evaluarla.

La satisfacción del cliente, según lo expresado por Serna (2006), “se entiende como un parámetro de referencia destinado a cuantificar la calidad del servicio ofrecido por una

organización a sus clientes” (p. 43). Este concepto trasciende la mera transacción comercial y abarca la percepción subjetiva del cliente sobre su experiencia con los productos o servicios de la empresa. Implica evaluar aspectos como la calidad del producto, el servicio al cliente, la comunicación empresarial y la experiencia general de compra. De esta manera, la satisfacción del cliente se erige como un indicador fundamental de la eficacia y el rendimiento de una empresa en el mercado.

Por lo tanto, la importancia de la satisfacción del cliente radica en su capacidad para influir tanto en la reputación como en la rentabilidad de una empresa. Como sostiene Hammond (2022), los clientes satisfechos tienden a gastar más y con mayor frecuencia, lo que contribuye directamente a aumentar los ingresos y la rentabilidad general de la empresa. Además, la satisfacción del cliente juega un papel crucial en la retención de clientes y la reducción de los costos asociados con la adquisición de nuevos clientes. Una base de clientes sólida y fiel no solo impulsa el crecimiento, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado.

a) Índices de Medición de la Satisfacción del Cliente.

Existen diversos índices de medición de la satisfacción del cliente que proporcionan a las empresas una visión integral de la percepción y las expectativas de sus clientes. Entre los principales índices se encuentran:

- Puntuación Neta del Promotor (NPS): Un indicador que evalúa la disposición de los clientes a recomendar una marca o empresa a otros, generalmente mediante una pregunta que solicita a los clientes que califiquen su probabilidad de recomendar en una escala del 1 al 10.
- Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT): Una medida directa de la satisfacción del cliente con una experiencia específica, generalmente expresada en una escala numérica o de calificación, como del 1 al 5 o del 1 al 10.
- Escala de Esfuerzo del Cliente (CES): Un indicador que evalúa el nivel de esfuerzo que los clientes deben realizar para resolver un problema o completar una tarea específica, como la compra de un producto o el manejo de una queja.
- SERVQUAL: Un modelo de evaluación de la calidad del servicio que se basa en cinco

dimensiones: confiabilidad, garantía, tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía, diseñado para medir la brecha entre las expectativas del cliente y su percepción de la calidad del servicio.

- Escala de Likert: Un método de medición que permite a los encuestados expresar su acuerdo o desacuerdo con afirmaciones o enunciados en una escala que generalmente va desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.
- Posición en el Mercado: Un indicador que evalúa la percepción de los consumidores sobre una marca o negocio en comparación con sus competidores, a menudo mediante preguntas de clasificación o calificación.

Estos métodos de medición, como señala Hammond (2022), “son herramientas valiosas que permiten a las empresas comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas informadas” (p. 1). Al utilizar estos índices de manera efectiva, las empresas pueden fortalecer la lealtad del cliente, mejorar su competitividad y mantener su relevancia en un mercado en constante evolución.

Tabla 2

Índices de satisfacción al cliente

Índice	Descripción	Clasificación
Satisfacción del cliente.	Parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.	
Competencia	Parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar y comparar la calidad del servicio que una organización ofrece a	

Índice	Descripción	Clasificación
	sus clientes, con respecto a su competencia directa.	
Generales	Aquellos que resultan de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en la auditoria.	<p>Índice real: se obtiene como resultado del cálculo matemático de ponderar los índices objetivos particulares de cada concepto evaluado.</p> <p>Índice perceptivo: define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe.</p>
Específicos	Aquellos que están directamente relacionados con el servicio al cliente.	<p>Índices relativos a la infraestructura: evalúan la satisfacción del cliente respecto a la calidad de la planta física de la organización auditada.</p> <p>Índices relacionados con la imagen corporativa: corresponden a aquellos índices de satisfacción con la organización, en cuanto a su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negociación, etc.</p> <p>Índices de satisfacción sobre los productos: determinan la satisfacción del cliente respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece; puede ser en lo relativo a la variedad de productos, innovación, tecnología, etc.</p> <p>Índices sobre los procesos internos: definen</p>

Índice	Descripción	Clasificación
		<p>la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención.</p> <p>Índices relativos a la posventa: determina la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización después de ofrecido el servicio, como es el caso de la asesoría técnica, el manejo y cumplimiento de garantías, etc.</p> <p>Índices sobre el recurso humano: definen el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente interno.</p> <p>Índices perceptivos: aquellos que el cliente califica de acuerdo con su percepción particular sobre un aspecto específico, o sobre la calidad en su interacción con la organización.</p>
<p>Generadores de satisfacción e insatisfacción</p>	<p>Es el resultado de medir la satisfacción o insatisfacción de un cliente frente a un hecho que genera o no satisfacción</p>	<p>Factor generador de satisfacción: aquel que resalta, permite al cliente expresar y calificar su acuerdo y satisfacción con la calidad del servicio que recibe de una organización.</p> <p>Factor generador de insatisfacción: percepción o un hecho que el cliente manifiesta y califica, de conformidad con el servicio que recibe.</p>

Fuente: Adaptado de Serna (2006).

Finalmente, cabe resaltar que, la satisfacción del cliente no solo es un objetivo clave para las empresas, sino también un factor determinante en su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Para Puyo S.A., una empresa comprometida con la excelencia en el servicio al cliente, comprender y medir la satisfacción del cliente es fundamental. Al utilizar los métodos de medición adecuados, puede no solo satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también anticiparse a ellas, lo que le permitirá mantener una ventaja competitiva en la industria de los helados Colombina y seguir siendo una marca líder en el mercado.

1.4.2.8 Preguntas de escala diferencial semántico y escala Likert. A continuación, se dará a conocer que las preguntas de escala diferencial semántico y la escala Likert las cuales, son dos métodos fundamentales en la investigación social y psicológica, utilizados para comprender actitudes, opiniones y percepciones de individuos, donde ambos enfoques permiten recopilar datos cuantitativos sobre la intensidad y dirección de las actitudes, facilitando el análisis estadístico y la toma de decisiones informadas, aunque difieren en su estructura y aplicación, ambas son ampliamente reconocidas por su eficacia en la medición de constructos psicológicos y sociales.

- La escala de diferencial semántico:

Según da a conocer QuestionPro (2024)

es una escala que se utiliza para medir el significado de las cosas y los conceptos. A través de una escala semántica diferencial se les pide a menudo a los participantes evaluar un producto, servicio o marca en una escala de valoración de múltiples puntos que tiene adjetivos opuestos en cada extremo. Algunos ejemplos de esto incluyen palabras como: Me encantaría / odio, satisfecho / insatisfecho / probable / improbable. (p. 1)

De esta manera, el utilizar la escala semántica diferencial,

es la forma más confiable de obtener información sobre la actitud emocional de las personas hacia un tema de interés. No tenemos que ser expertos para interpretar los sentimientos de nuestros clientes, ellos nos dan retroalimentación en base a ciertas cuestiones que para ellos son conocidas y que tienen conexiones emocionales. (QuestionPro, 2024, p. 1)

También, según afirma Aros et al. (2009)

aunque con frecuencia nos referimos al Diferencial Semántico como si fuera algún tipo de test, que tiene un conjunto definido de ítems y una puntuación específica. Por el contrario, es una forma muy general de conseguir cierto tipo de información, una técnica generalizada de medida, que debe ser adaptada a las exigencias de cada problema de investigación al que se aplica. Por lo tanto, no existen conceptos y ni escalas estándar, dependen de los propósitos particulares de la investigación. (p. 1680)

Por lo que, se presenta como una herramienta adaptable y flexible para obtener información específica que puede ser fundamental en la elaboración de un Plan de Mejora del Servicio al Cliente.

Por lo anterior, en relación con la empresa Puyo S.A esta podría utilizar la escala diferencial semántico como una herramienta efectiva para comprender las actitudes y percepciones de sus clientes hacia sus productos o servicios. Implementar esta escala les permitiría evaluar el significado emocional que los clientes atribuyen a su marca, productos o servicios.

- Escala Likert:

Bajo el concepto de Bertram (2008). Las llamadas ,escalas Likert “son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (p. 134). También, como lo expresan Likert (1932); Edmondson (2005) “este tipo de escala surgió en 1932, cuando Rensis Likert (1903-1981) publicó un informe en el que exponía cómo usar un tipo de instrumento para la medición de las actitudes” (p. 100), de esta manera, el surgimiento de las escalas Likert marca un hito en la medición de actitudes, proporcionando un método valioso para capturar la percepción y opinión de los encuestados de manera ordenada y unidimensional.

También, según Maldonado (2007), la escala tipo Likert es importante ya que “es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación y un tipo de

escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular. Son cinco el número de opciones de respuesta más usado, donde a cada categoría se la asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems”.

Por lo anterior, como opina Maldonado (2007),

las actitudes son lo que principalmente se pueden medir con una escala tipo Likert, para lo cual, se requieren unos pasos para su elaboración.

- Conocer la actitud o variable a medir.
- Elaborar ítems relacionados con la actitud o variable que se quiere medir.
- Administrar la escala a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces.
- Asignar los puntajes a los ítems según su posición positiva o negativa.
- Asignar los puntajes totales a los sujetos de acuerdo con el tipo de respuesta en cada ítem.
- Efectuar el análisis de ítems (validación y confiabilidad).
- Construir con base en los ítems seleccionados la escala final.
- Aplicar la escala final a la población en la cual se validó el instrumento.

De esta manera, para diseñar cualquier instrumento de medición es necesario saber qué datos hay que recabar. Es decir, se debe indicar con precisión la actitud o variable a medir. Cabe mencionar que cualquier investigación es necesario tener claro cuál es el problema que se tiene, y los elementos para plantear dicho problema son tres y están relacionados entre sí: los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación y la justificación del estudio. (p. 2).

Desde el punto de vista de Vázquez, José, existen ventajas y desventajas en la aplicación de la escala Likert:

Ventajas

- Es una escala de fácil aplicación y diseño.
- Puede utilizar ítems que no tienen relación con la expresión.
- Ofrece una graduación de la opinión de las personas encuestadas.
- Muy sencilla de contestar.

Desventajas

- Existen estudios científicos que indican que existe un sesgo en la escala, ya que las respuestas positivas siempre superan a las negativas.
- También hay estudios que indican que los encuestados tienden a contestar “de acuerdo” ya que implica un menor esfuerzo mental a la hora de contestar la encuesta.
- Dificultad para establecer con precisión la cantidad de respuestas positivas y negativas.

Por lo tanto, al implementar técnicas de medición como la escala de diferencial semántico y la escala Likert, las empresas pueden obtener información valiosa sobre la percepción y satisfacción de sus clientes en diversos aspectos de su negocio. Por ejemplo, en la empresa Puyo S.A se podría utilizar de la siguiente manera:

- Escala de diferencial semántico: "Evalúe su experiencia con el servicio de atención al cliente de Puyo S.A en la línea de Helados Colombina en una escala del 1 al 7, donde 1 significa 'Muy insatisfecho' y 7 significa 'Muy satisfecho'."
- Escala Likert: "Indique su nivel de acuerdo con la siguiente afirmación: 'El servicio de atención al cliente de Puyo S.A en la línea de Helados Colombina es eficiente y amigable', utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 significa 'Totalmente de acuerdo'."

Con base a lo anterior, la aplicación de las escalas Likert podría ser muy beneficiosa para la empresa Puyo S.A en su línea de Helados Colombina, ya que, estas escalas proporcionará una forma estructurada y ordenada de recopilar información sobre la percepción y opinión de los

consumidores respecto a los helados de la marca y al utilizar este método, la empresa podría evaluar con mayor precisión las actitudes y preferencias de los clientes, lo que facilitaría la identificación de áreas de mejora en la calidad del producto, el servicio al cliente y la satisfacción general.

1.4.2.9 Factores críticos. Dando continuidad, se dará a conocer la importancia de identificar factores críticos de éxito (FCE) y cómo estos factores proporcionan una dirección clara y guían las acciones hacia los objetivos estratégicos, también, cómo los FCE son determinantes tanto para el éxito a corto plazo como para el crecimiento sostenible a largo plazo para una empresa.

En el complejo panorama empresarial actual, los factores críticos de éxito juegan un papel vital al proporcionar una dirección clara y orientar las acciones hacia metas estratégicas. Estos factores, al ser identificados y gestionados eficazmente, permiten a las empresas destacarse, adaptarse y prosperar en un entorno competitivo en constante cambio.

Según Rockart (1980), los factores críticos de éxito son áreas limitadas en las que resultados satisfactorios aseguran un desempeño competitivo y exitoso para la organización. Actúan como guías estratégicas que ayudan a enfocar los recursos y esfuerzos en las áreas de mayor impacto, permitiendo tomar decisiones más informadas y efectivas (Rockart, 1980) Son esenciales para la empresa Puyo S.A en la línea de Helados Colombina, ya que, le permitirá proporcionar una dirección clara y orientar las acciones hacia los objetivos estratégicos de la organización.

De igual manera, según Culcyt (2009) indica que “los factores críticos de éxito son variables relevantes antes, durante y después de la realización de un proyecto, proporcionando orientación constante y permitiendo ajustar las acciones según sea necesario” (p. 7). Integrar estos factores en todas las etapas del proyecto aumenta significativamente las posibilidades de éxito y minimiza los riesgos asociados con la implementación de nuevas iniciativas. Además, al considerar estos factores en todas las fases del proyecto, se promueve la alineación continua con los objetivos organizacionales y se mejora la eficacia de la ejecución del proyecto.

Dando continuidad, los factores críticos de éxito son determinantes para el éxito a corto plazo y establecen las bases para el crecimiento sostenible y la longevidad en el mercado (Rockart, 1980).

Además, son esenciales para alcanzar las metas y objetivos de la empresa, tanto en la fase de planificación como durante la ejecución y el monitoreo del proyecto.

Se pueden identificar de diferentes maneras, según Culcyt (2009), la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) propuestos por Leidecker (2010) es fundamental para comprender el entorno empresarial. Esto incluye el análisis ambiental, que considera las fuerzas económicas, políticas y sociales que impactan en la empresa, así como la opinión de diversos stakeholders (Culcyt, 2009). Además, el análisis de la estructura de la industria y de la competencia proporciona una comprensión detallada del mercado y facilita la formulación de estrategias.

Por otro lado, la identificación de los factores críticos en una empresa constituye un paso fundamental en la formulación de estrategias efectivas para el éxito organizacional. En este proceso, es esencial seguir un orden jerárquico que permita abordar tanto los aspectos externos como internos que influyen en el desempeño empresarial.

En primer lugar, según Porter (1980), la identificación de factores críticos requiere un análisis exhaustivo del entorno competitivo en el que opera la empresa. Este análisis se basa en el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Además, Porter (1980) destaca “la importancia de comprender los factores internos de la empresa, como su estructura organizativa, sus recursos y capacidades, y su cultura corporativa” (p. 8). Estos aspectos internos pueden influir significativamente en la capacidad de la empresa para competir en su industria. Para complementar esta perspectiva, Mintzberg (1983) sugiere que la identificación de factores críticos también debe considerar la configuración organizativa y los procesos internos de la empresa. Este enfoque permite identificar áreas de mejora y fortaleza dentro de la organización.

De esta manera, la identificación de factores críticos en la empresa Puyo S.A en la línea de helados Colombina requiere un enfoque holístico que considere tanto los aspectos externos como internos del negocio. Al integrar las ideas de autores como Porter, Mintzberg y Kaplan y Norton, la empresa puede desarrollar estrategias sólidas que maximicen su competitividad y su desempeño

en el mercado.

1.4.2.10 Plan de Mejoramiento (plan de acción). En el entorno empresarial actual, la mejora continua es una piedra angular para el éxito organizacional. En este contexto, el plan de mejoramiento, también conocido como plan de acción, emerge como una herramienta crucial para identificar áreas de oportunidad, implementar cambios y optimizar los procesos internos de una empresa. Este texto académico explorará en detalle el concepto del plan de mejoramiento, su importancia y su estructura, destacando su relevancia en la gestión empresarial contemporánea.

El plan de mejoramiento es un documento estratégico que describe las acciones específicas que una organización llevará a cabo para optimizar su rendimiento y alcanzar sus objetivos (Rodríguez, 2023). Según Rodríguez (2023), este plan se desarrolla de manera sistemática y estructurada, integrando acciones prioritarias destinadas a mejorar aspectos clave que influyen en los resultados y objetivos institucionales. Por lo tanto, el plan de mejoramiento no solo identifica áreas de mejora, sino que también establece tácticas y tareas concretas para implementar cambios efectivos.

También, la importancia del plan de mejoramiento es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa, ya que influye en varios aspectos clave de la gestión empresarial contemporánea (Aneca, 2021). En primer lugar, facilita la toma de decisiones estratégicas al proporcionar una visión clara de las áreas que requieren atención y acción prioritaria. Esta claridad permite a los líderes empresariales enfocar sus esfuerzos y recursos en las áreas que tienen el mayor impacto en el rendimiento general de la organización.

Además, el plan de mejoramiento es esencial para fomentar la mejora continua dentro de la empresa (Rodríguez, 2023). La implementación de cambios efectivos y la evolución constante de los procesos organizacionales son aspectos clave de la competitividad empresarial en un entorno globalizado y dinámico. Por lo tanto, el plan de mejoramiento no solo aborda las deficiencias actuales, sino que también establece un marco para la innovación y la adaptación a medida que evolucionan las condiciones del mercado.

Otro aspecto importante de la importancia del plan de mejoramiento es su capacidad para

mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente (Aneca, 2021). Al identificar y corregir deficiencias en los procesos internos, la empresa puede ofrecer un servicio más eficiente, personalizado y satisfactorio a sus clientes. Esto no solo mejora la reputación y la percepción de la marca, sino que también aumenta la fidelidad del cliente y, en última instancia, impulsa el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, en el ámbito empresarial y organizacional, la búsqueda constante de la excelencia y la optimización de procesos son fundamentales para mantener la competitividad y el crecimiento sostenido (Deming, 1986). Los planes de mejoramiento juegan un papel crucial al proporcionar una guía estructurada para identificar áreas de oportunidad, implementar acciones correctivas y alcanzar niveles superiores de desempeño (Deming, 1986).

El primer paso en la elaboración de un plan de mejoramiento es realizar un diagnóstico situacional exhaustivo. Esto implica identificar áreas de oportunidad y analizar las brechas entre el estado actual y el estado deseado (Deming, 1986). Además, se debe llevar a cabo una evaluación minuciosa de los factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional.

Una vez completado el diagnóstico situacional, es esencial establecer objetivos y metas claras y específicas. Estos objetivos deben ser medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (Deming, 1986). Asimismo, se deben definir indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el progreso hacia la consecución de los objetivos establecidos.

Con los objetivos y metas claramente definidos, se procede al diseño de estrategias y acciones concretas para abordar las áreas de mejora identificadas. Es fundamental asignar responsabilidades y recursos necesarios para la implementación exitosa del plan de mejoramiento (Deming, 1986). Se debe elaborar un plan de acción detallado que incluya actividades específicas, fechas límite y recursos requeridos.

La ejecución de las acciones planificadas marca el inicio de la implementación del plan de mejoramiento. Durante esta fase, es crucial realizar un seguimiento continuo del progreso mediante la recopilación y análisis de datos (Deming, 1986). Se deben identificar desviaciones y realizar

ajustes oportunos en el plan de mejora para garantizar su efectividad y relevancia continua (Deming, 1986).

Una vez completada la implementación, se procede a evaluar los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos. Se realiza un análisis exhaustivo de la efectividad de las acciones implementadas (Deming, 1986). Además, se recopila retroalimentación de todas las partes interesadas para identificar áreas de mejora adicionales y fortalezas a consolidar en futuros planes de mejoramiento (Deming, 1986).

Por lo anterior, la estructura de un plan de mejoramiento consta de varias etapas interrelacionadas que van desde el diagnóstico situacional hasta la evaluación final y la retroalimentación. Al seguir esta estructura y utilizar los principios de mejora continua promovidos por Deming (1986), la empresa Puyo S.A en la línea de helados colombina puede mejorar su desempeño de manera sistemática y sostenida.

1.4.2.11 Método o modelo SERVPERF. Se dará a conocer porque el Método SERVPERF es una herramienta crucial en la gestión de servicios para evaluar la calidad percibida por los clientes y las características fundamentales de este método, incluyendo sus dimensiones de servicio y los pasos necesarios para su implementación. Además, se explicará cómo el enfoque SERVPERF puede ser aplicado en diversos contextos empresariales para mejorar la satisfacción del cliente y garantizar la excelencia en la prestación de servicios.

El Método SERVPERF es una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de servicios para evaluar la calidad percibida por los clientes. Desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en la década de 1980, este enfoque se ha convertido en un estándar en la medición de la satisfacción del cliente y la mejora continua de los servicios (Zeithaml et al., 1990).

El Método se basa en la premisa de que la calidad del servicio se puede medir a través de la evaluación de la discrepancia entre las expectativas de los clientes y su percepción del servicio (Zeithaml et al., 1990). A diferencia de otros modelos que se centran únicamente en las expectativas del cliente, el SERVPERF considera tanto las expectativas como las percepciones del cliente para

obtener una evaluación más completa de la calidad del servicio.

El Método SERVPERF identifica cinco dimensiones fundamentales que los clientes utilizan para evaluar la calidad del servicio (Zeithaml et al., 1990):

- **Tangibilidad:** Se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos y personal de servicio. Incluye elementos como la limpieza, el confort y la presentación visual.
- **Fiabilidad:** Hace referencia a la capacidad del proveedor de servicios para ofrecer el servicio prometido de manera consistente y precisa. Los clientes esperan que el servicio se realice de manera confiable y sin errores.
- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la disposición del personal de servicio para ayudar y brindar asistencia de manera oportuna. Incluye aspectos como la rapidez en la atención y la disposición para resolver problemas.
- **Empatía:** Implica la capacidad del personal de servicio para comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes y responder de manera personalizada. Incluye aspectos como la amabilidad, la cortesía y la atención individualizada.
- **Seguridad:** Hace referencia a la protección que el cliente percibe al utilizar el servicio. Incluye aspectos como la confidencialidad de la información, la seguridad física y la integridad del servicio.

El Método SERVPERF se realiza a través de una serie de pasos que incluyen la recopilación de datos, el análisis de las expectativas y percepciones de los clientes, y la evaluación de las brechas entre ambos (Zeithaml et al., 1990). Se utilizan técnicas como encuestas, entrevistas y análisis estadísticos para obtener información relevante sobre la calidad del servicio percibida por los clientes. Los resultados se utilizan luego para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias para elevar la calidad del servicio ofrecido.

La implementación del Método o Modelo SERVPERF es un proceso sistemático que requiere una cuidadosa planificación y ejecución. Basado en las ideas de Zeithaml et al. (1990), reconocidos expertos en el campo de la calidad del servicio, este enfoque sigue un conjunto de pasos bien definidos para recopilar y analizar datos, identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.

A continuación, se describe el proceso de implementación del Modelo SERVPERF.

- a) **Diseño del Cuestionario:** El primer paso consiste en diseñar un cuestionario estructurado que incluya preguntas específicas relacionadas con cada una de las dimensiones del servicio identificadas en el modelo SERVPERF: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Este cuestionario debe ser claro, conciso y fácil de entender para los participantes.
- b) **Selección de la Muestra:** Una vez diseñado el cuestionario, se procede a seleccionar una muestra representativa de clientes que hayan interactuado con el servicio en cuestión. La muestra debe ser lo suficientemente grande como para proporcionar resultados significativos, pero también debe ser adecuadamente segmentada para reflejar la diversidad de la base de clientes.
- c) **Recopilación de Datos:** La recopilación de datos se lleva a cabo a través de encuestas a los clientes seleccionados. Estas encuestas pueden administrarse de forma presencial, telefónica o en línea, según la conveniencia y las preferencias de los participantes. Es importante garantizar la confidencialidad y la anonimidad de las respuestas para fomentar la honestidad y la objetividad.
- d) **Análisis de Datos:** Una vez recopilados los datos, se procede a su análisis utilizando técnicas estadísticas adecuadas. Esto implica calcular las puntuaciones promedio para cada dimensión del servicio y compararlas con los estándares establecidos o las expectativas del cliente. Se pueden utilizar herramientas como el análisis de varianza (ANOVA) o las pruebas de correlación para identificar patrones y relaciones significativas en los datos.
- e) **Identificación de Áreas de Mejora:** Con base en los resultados del análisis de datos, se identifican las áreas de mejora prioritarias que requieren atención. Esto puede incluir aspectos específicos de cada dimensión del servicio donde se observan brechas entre la percepción del cliente y el desempeño real del servicio.
- f) **Desarrollo de Acciones Correctivas:** Finalmente, se desarrollan e implementan acciones correctivas destinadas a abordar las áreas de mejora identificadas. Estas acciones pueden incluir cambios en los procesos operativos, mejoras en la capacitación del personal, actualizaciones en la infraestructura física o cualquier otra medida necesaria para mejorar la calidad del servicio.

De esta manera, el Método SERVPERF es una herramienta valiosa para evaluar y mejorar la calidad del servicio de la empresa PUYO S.A en la línea de helados Colombina en sus diversos sectores. Su enfoque integral, que considera tanto las expectativas como las percepciones del cliente, lo convierte en una metodología robusta y efectiva para gestionar la satisfacción del cliente y garantizar la excelencia en la prestación de servicios.

1.4.2.12 Modelo de BRECHAS (GAP). En esta sección, se dará a conocer como el Modelo de Brechas es utilizado en la gestión de servicios para identificar y abordar las discrepancias entre las expectativas de los clientes y la percepción del servicio recibido, también, las características principales de este enfoque y las cinco brechas del servicio que identifica. De esta manera, se podrá apreciar la importancia de este modelo como una herramienta valiosa para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

El Modelo de Brechas, también conocido como Modelo GAP, es una herramienta conceptual ampliamente utilizada en la gestión de servicios para identificar y abordar las discrepancias entre las expectativas de los clientes y la percepción que tienen del servicio recibido. Desarrollado por Zeithaml et al. (1990) en la década de 1980, este modelo ha sido fundamental en la comprensión de las causas subyacentes de la insatisfacción del cliente y en la formulación de estrategias para mejorar la calidad del servicio (Zeithaml et al., 1990).

El Modelo de Brechas se basa en la premisa de que existen brechas entre las expectativas de los clientes y la percepción que tienen del servicio recibido, y que estas brechas pueden surgir en diferentes etapas del proceso de prestación del servicio (Zeithaml et al., 1990). Estas discrepancias pueden ser causadas por factores como la falta de comunicación, la mala gestión de las expectativas o la incapacidad del proveedor de servicio para cumplir con las promesas realizadas.

El Modelo de Brechas se caracteriza por su enfoque sistemático y holístico para evaluar la calidad del servicio. Entre sus principales características se incluyen:

- a) **Enfoque Centrado en el Cliente:** El modelo se centra en las percepciones y expectativas del cliente como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio (Zeithaml et al., 1990).

- b) **Identificación de Brechas:** El modelo identifica brechas específicas que pueden surgir en diferentes etapas del proceso de prestación del servicio, lo que permite a las organizaciones comprender mejor las causas subyacentes de la insatisfacción del cliente (Zeithaml et al., 1990).
- c) **Enfoque Proactivo:** El Modelo de Brechas adopta un enfoque proactivo al identificar las causas de la insatisfacción del cliente y formular estrategias para prevenirlas o abordarlas de manera efectiva (Zeithaml et al., 1990).
- d) **Orientación hacia la Mejora Continua:** El modelo promueve la mejora continua al proporcionar un marco estructurado para la evaluación y el análisis de la calidad del servicio, lo que permite a las organizaciones identificar áreas de oportunidad y diseñar intervenciones para elevar la calidad del servicio ofrecido (Zeithaml et al., 1990).

Cinco Brechas del Servicio:

- a) **Brecha de Conocimiento de las Expectativas:** Surge cuando el proveedor de servicio no comprende completamente las expectativas de los clientes o no cuenta con la información necesaria para satisfacerlas (Zeithaml et al., 1990).
- b) **Brecha de Estándares de Desempeño:** Ocurre cuando los estándares de servicio establecidos por la organización no coinciden con las expectativas de los clientes o son difíciles de cumplir debido a limitaciones operativas o recursos insuficientes (Zeithaml et al., 1990).
- c) **Brecha de Desempeño:** Se produce cuando el servicio entregado no cumple con los estándares establecidos por la organización, ya sea debido a errores en la ejecución o a la falta de capacitación del personal (Zeithaml et al., 1990).
- d) **Brecha de Comunicación:** Aparece cuando existe una falta de comunicación efectiva entre el proveedor de servicio y el cliente, lo que puede llevar a malentendidos o expectativas poco realistas (Zeithaml et al., 1990).
- e) **Brecha de Percepción:** Se produce cuando la percepción del cliente sobre la calidad del servicio difiere de la percepción interna de la organización, lo que puede deberse a una falta de retroalimentación o a una evaluación inadecuada de las expectativas del cliente (Zeithaml et al., 1990).

Por lo anterior, se entiende que, el Modelo de Brechas proporciona un marco valioso para comprender y abordar las discrepancias entre las expectativas y percepciones del cliente en la empresa de Puyo S.A en la línea de helados Colombina con la prestación de servicios. Al identificar y mitigar estas brechas, la empresa puede mejorar significativamente la calidad del servicio ofrecido y aumentar la satisfacción del cliente.

1.4.3 Marco contextual

En el marco contextual, exploraremos tanto el micro contexto como el macro contexto que influyen en el objeto de investigación. El micro contexto se centra en los elementos específicos de la empresa en estudio y las interacciones a nivel local o interno, mientras que el macro contexto abarca los factores más amplios y externos que impactan en el contexto general de la investigación. Este análisis permitirá una comprensión integral de los diferentes niveles de influencia y su interacción en el mercado.

1.4.4 Micro contextual

Es una empresa familiar Fundada por Jorge Puyo Garcés, en 1950, Puyo S.A es una Distribuidora por Excelencia de productos de calidad que opera en la ciudad de San Juan de Pasto y Mocoa, distribuye en el Departamento de Nariño y Putumayo con 70 años al servicio de la comunidad. Conecta a los Fabricantes (producción) con los canales donde el consumidor final (clientes) adquieren productos de alta calidad. Puyo S.A. cumple 70 años de existencia y se enorgullece por formar parte de las 5.000 empresas más grandes del país.

- a) Misión: La mayor empresa distribuidora en el Sur Occidente del País de productos de calidad, con cobertura total, consolidada, fortalecida, y eficiente, con profesionalismo y tecnología de punta.

- b) Visión Lograr la integración de todas las unidades de negocio de la organización, guiada hacia un mejoramiento continuo de los procesos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

c) Valores

- Respeto: Por la manera de pensar, expresarse y actuar, saber escuchar y ser escuchado sin temor a la crítica, brindando un comportamiento justo ante los demás.
- Honestidad: Proceder con verdad, sinceridad y claridad puesto que es el reflejo de un ser humano con calidad buscando un mejoramiento continuo en su vida.
- Lealtad: Ser firme y respetuoso en la ejecución diaria de nuestras acciones ante el trabajo, los demás, y lo más importante ante nosotros mismos.
- Superación: Proponernos alcanzar nuevas metas en el trabajo, con la familia, con los clientes, con nosotros mismos, demostrando positivamente que si nos esforzamos podemos cumplir cualquier reto que nos propongamos.
- Calidad: Satisfacer al cliente, dando lo mejor de sí mismos, contando con lo mejor de los demás, todo este trabajo en equipo se verá reflejado en el servicio que como empresa ofrecemos y brindamos cada día mediante un trabajo bien hecho.
- Tolerancia: Comprender a los demás dándole una oportunidad mediante nuestra ayuda de ser mejor cada día, aprendiendo también de ellos y así convivir sin complicaciones en comunidad.
- Responsabilidad: Valor por medio del cual garanticemos el cumplimiento de cada una de nuestras funciones como trabajadores y personas individuales, con calidad en el desarrollo de cada una de ellas.

d) Portafolio

Tabla 3

Portafolio

Portafolio	Descripción	Marca
Alimentos	Confitería, granos, cereales, aceites y grasas, productos enlatados, heladería, bebidas, etc.	Colombina, Colombia Helados, Quala, Kellogs, alimentos polar, Riopaila Castilla, Solo Dulces, Rich's, La Bonanza, Grasco Team y Quimpac S.A

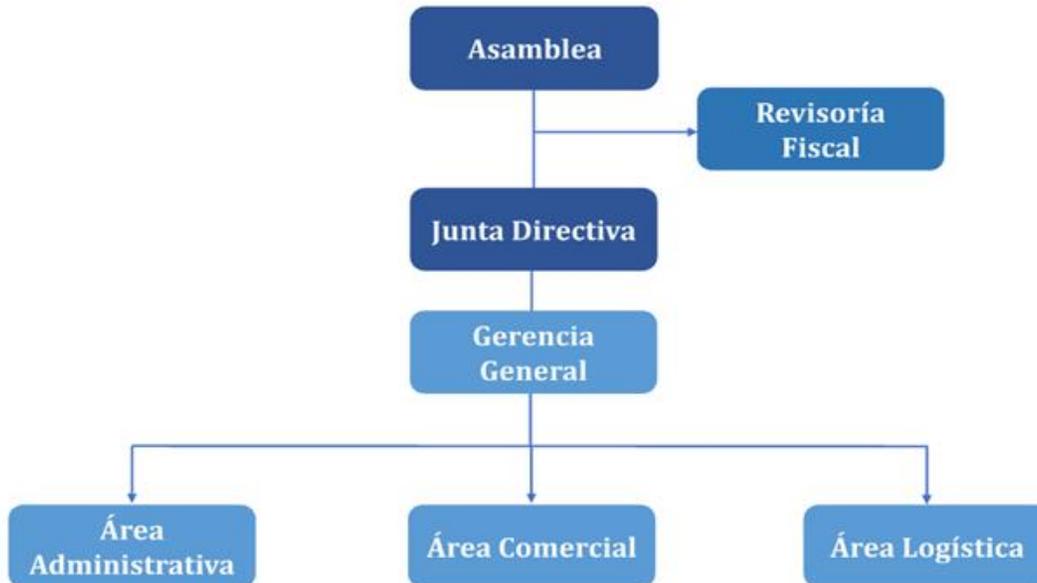
Portafolio	Descripción	Marca
Aseo Personal	Pasta dental, enjuague bucal, jabón de tocador, gel antibacterial, papel higiénico, toallitas húmedas, desmaquillante, loción corporal, protector solar, espuma de afeitar, talco para el cuerpo, etc.	Grupo familia, Colgate Palmolive, J&J, Beiersdorf, Edgewell, Laboratorios Osa, Pronabell.
Hogar	Detergente para la ropa, limpiavidrios, limpiador multiusos, desinfectante, ambientador, bolsas de basura, paños de limpieza, esponjas, quitamanchas, cera para muebles, etc.	ScJohnson, Grupo familia, Colgate Palmolive, J&J, Dersa, Energizer, 3M, Beisbol, Grupo Phoenix, Produttivo, Tesa, Jabones y detergentes Tigre.
Licores y cigarrillos	Whisky, Vodka, Ron, Tequila, Ginebra, Marlboro, Camel, Lucky Strike, Winston, Pall Mall, etc.	Pernod Ricard, JTI.
Mascotas	Comida para perros, comida para gatos, Snacks para mascotas, Champú para mascotas, arena para gatos, etc.	Purina, Option S.A
Institucional	Confitería, tollas de manos, toallas de cocina, papel higiénico, papelería, etc.	Colombina, Grupo familia, Rich's, team

Fuente: Adaptado de Plataforma Puyo S.A

- e) Estructura organizacional.
 - Organigrama

Figura 1

Organigrama



- Estructura administrativa

Área Administrativa

Gerente Administrativo: German Puyo

- Contabilidad
- Recursos humanos
- Compras
- Cartera y facturación
- Recepción
- Servicios generales y mensajería
- Proyectos y sistemas
- Tesorería

Área Comercial

Gerente Comercial: Carlos Ernesto Puyo

- Asesoría comercial
- Supervisores

Área Logística

Gerente Logística: Fernando Puyo

- Equipo logístico
- Centro de distribución
- Transporte
- Mantenimiento

1.4.5 Macro Contexto

A continuación, se describe el contexto que rodea la investigación a nivel económico, analizando los principales indicadores nacionales y locales (Tabla 4), así como, el comportamiento y las expectativas del sector de la empresa PUYO S.A en la línea de Helados Colombina.

Tabla 4

Indicadores

Indicador	Nacional	Pasto
Tasa de Desempleo marzo 2024	la tasa de desempleo en Colombia para marzo de 2024 fue del 9.5%. Fuente DANE	La tasa de desempleo en la ciudad de Pasto para enero de 2024 fue de 11,0%. Fuente DANE
Tasa de Inflación marzo 2024	a inflación en Colombia para marzo de 2024 fue del 1.2%	La tasa de inflación en la ciudad de Pasto fue de 10,56%. Fuente

Indicador	Nacional	Pasto
	Fuente DANE	DANE
Tasa Representativa del Mercadeo marzo 2024	La TRM para marzo de 2024 fue de aproximadamente 3,800 pesos colombianos por dólar estadounidense.	
Tasa de Interés Bancaria Corriente Efectiva Anual marzo 2024	a tasa de interés bancaria corriente efectiva anual en marzo de 2024 fue del 4.5%. Fuente DANE	
PIB Per cápita año 2024	El PIB per cápita para Colombia en 2024 fue de alrededor de 8,500 dólares estadounidenses. Fuente DANE	

La tasa de desempleo del 11,3% en marzo de 2024 sugiere un mercado laboral relativamente tenso en Colombia. Esto podría influir en el poder adquisitivo de los consumidores, ya que los hogares afectados por el desempleo pueden reducir sus gastos discrecionales, como la compra de helados. Puyo S.A. podría experimentar una disminución en la demanda de sus productos si los consumidores tienen menos ingresos disponibles.

De igual manera, la tasa de desempleo en el mes de enero de 2024 para la ciudad de Pasto refiere que el mercado laboral en esa área enfrentaba desafíos significativos en términos de empleo. Con un índice del 11,0%, se evidencia una proporción considerable de la población económicamente activa que no tenía trabajo en ese momento específico. Este dato sugiere la existencia de barreras o limitaciones en la creación de empleo, lo cual podría estar vinculado a diversas variables como la situación económica, la oferta laboral disponible, así como posibles factores estructurales o políticas públicas

Por otro lado, la tasa de inflación del 1,2% indica un aumento gradual en los precios de los bienes y servicios en Colombia. Esto puede resultar en mayores costos de producción para Puyo S.A., especialmente si los precios de los insumos clave como la leche y el azúcar aumentan. La empresa podría verse obligada a ajustar sus precios al consumidor para mantener sus márgenes de beneficio, lo que podría afectar su competitividad en el mercado.

También, la tasa de inflación para la ciudad de Pasto en febrero de 2024 fue del 0,56%. Este dato revela una tendencia de moderación en el aumento generalizado de los precios en comparación con periodos anteriores. Una inflación baja puede ser indicativa de una estabilidad relativa en los precios de bienes y servicios, lo cual podría ser positivo para el poder adquisitivo de los consumidores y la planificación financiera tanto a nivel individual como empresarial.

La tasa representativa del mercado (TRM) estable en 3,901.51 pesos colombianos proporciona cierta estabilidad para las empresas que importan insumos o equipos. Sin embargo, cualquier fluctuación significativa en la TRM podría afectar los costos de importación de Puyo S.A., lo que podría impactar sus márgenes de beneficio y precios al consumidor.

La alta tasa de interés bancaria corriente efectiva anual del 22,06% puede dificultar el acceso al crédito para Puyo S.A. y aumentar sus costos de endeudamiento. Esto podría limitar sus inversiones en expansión, innovación o adquisición de nuevos equipos.

Finalmente, el PIB per cápita de alrededor de 8500 dólares estadounidenses indica un nivel de ingresos relativamente alto para la población colombiana. Si bien esto puede sugerir un mercado potencialmente lucrativo para productos como helados, Puyo S.A. debe tener en cuenta la distribución del ingreso y las preferencias del consumidor al diseñar sus estrategias de marketing y precios.

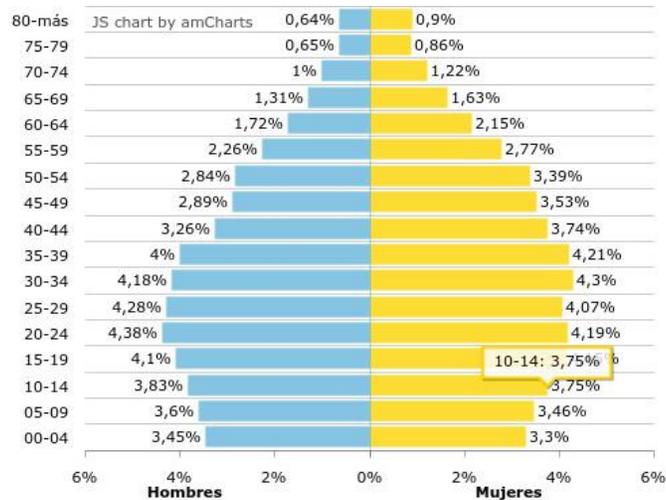
Dando continuidad al tema, el marco contextual de esta investigación ofrece una visión panorámica del entorno que rodea el tema en estudio. Se centra en la descripción y análisis de los factores sociales, económicos, políticos y culturales relevantes que influyen en el fenómeno investigado. Esta comprensión del contexto proporciona una base sólida para la formulación de los objetivos específicos y la interpretación de los hallazgos de la investigación.

- **Demográfico**

En el contexto demográfico, se explorarán las características poblacionales que podrían tener un impacto significativo en el objeto de estudio.

Figura 2

Pirámide poblacional de la Ciudad de Pasto



Fuente: DANE – Proyecciones de población – 2018.

Los datos proporcionados ofrecen información demográfica relevante sobre la población de Pasto, Colombia, que puede ayudar a contextualizar a Puyo S.A en el mercado de helados de la región.

- a) Estructura de la población por sexo y edad: La población de Pasto muestra una ligera predominancia masculina, con alrededor del 47.3% de la población siendo hombres. Esto puede ser útil para Puyo S.A al considerar estrategias de marketing y segmentación del mercado, aunque la diferencia de género no es significativa.
- b) Proceso de transición demográfica: Pasto está experimentando un proceso de transición demográfica marcado por cambios en la fecundidad, mortalidad, urbanización y crecimiento económico. Esto sugiere un entorno dinámico en términos de cambios en las estructuras familiares y estilos de vida, lo que podría influir en los patrones de consumo de helados.
- c) Incremento de la población y hogares: Pasto ha experimentado un aumento del 6.5% en la población y un aumento significativo del 34.7% en el número de hogares entre 2005 y 2018. Este crecimiento poblacional y de hogares puede representar una oportunidad para Puyo S.A en términos de expansión de su base de clientes potenciales.

En cuanto a Puyo S.A, como empresa encargada de distribuir productos en Pasto, estos datos demográficos pueden ser útiles para informar sus estrategias de marketing, distribución y desarrollo de la línea de helados colombina. Pueden considerar la diversificación de su línea de helados para satisfacer las preferencias de una población en crecimiento y en proceso de transición demográfica.

- **Comportamiento del sector**

En el año 2023, el sector de helados en Colombia ha experimentado un comportamiento dinámico, caracterizado por una demanda creciente de helados Premium y gourmet. Esta tendencia ha sido impulsada por el aumento de la renta disponible y el cambio en las preferencias del consumidor hacia productos de mayor calidad y variedad. Empresas líderes como Mimo's y Helados Popsy han sido pioneras en la introducción de nuevos sabores e ingredientes de alta calidad para satisfacer estas demandas específicas del mercado. La constante innovación en sabores y la experimentación con ingredientes han sido elementos clave para diferenciar productos y captar la atención de los consumidores, lo que ha contribuido al crecimiento del mercado.

Por otro lado, la expansión de los canales de distribución ha sido un factor determinante en el aumento de la accesibilidad y popularidad del helado en Colombia. La presencia de helados en supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia y servicios de entrega de comida en línea ha facilitado el acceso a los productos a una amplia base de consumidores, lo que ha contribuido al crecimiento del mercado. Esta mayor disponibilidad ha generado un impacto positivo en la demanda de helados, consolidando su posición como un postre conveniente y popular entre los consumidores colombianos.

- a) Tendencias de consumo: Explorar en detalle las preferencias del consumidor colombiano en cuanto a sabores, presentaciones y formatos de helado. ¿Qué factores están impulsando la demanda de helados Premium y gourmet? ¿Cómo están respondiendo las empresas a estas tendencias?
- b) Competencia y estrategias de mercado: Analizar la competencia en el sector de helados en Colombia, identificando a los principales actores y sus estrategias para mantener o aumentar su participación en el mercado. ¿Qué tácticas están utilizando las empresas para

diferenciarse y destacar en un mercado cada vez más competitivo?

- c) Innovación y desarrollo de productos: Profundizar en la investigación y desarrollo de nuevos sabores e ingredientes por parte de empresas como Mimo's y Helados Popsy. ¿Qué procesos están involucrados en la creación de nuevos productos? ¿Cómo están respondiendo los consumidores a estas innovaciones?
- d) Canales de distribución: Analizar la importancia de la expansión de los canales de distribución en el crecimiento del mercado de helados en Colombia. ¿Qué impacto han tenido los diferentes canales de venta en la accesibilidad y popularidad de los helados? ¿Cómo están adaptando las empresas sus estrategias de distribución para llegar a una mayor audiencia?
- e) Impacto económico y social: Evaluar el impacto económico y social del crecimiento del mercado de helados en Colombia, incluyendo la generación de empleo, el impulso a la industria láctea y la contribución al desarrollo de la cadena de suministro de ingredientes. ¿Qué beneficios está generando este sector para la economía y la sociedad colombiana en general?

- **Tendencias del consumo**

Asimismo, la segmentación del mercado según criterios como sabor, fuente, categoría y tipo de producto ha permitido a las empresas adaptarse a las necesidades específicas de los consumidores y ofrecer una variedad de opciones para satisfacer sus preferencias individuales. Desde helados lácteos tradicionales hasta opciones veganas y sin azúcar, el mercado de helados en Colombia ofrece una amplia gama de productos para atender a una base diversa de consumidores. Esta diversificación de productos ha contribuido al crecimiento y la evolución del mercado, fortaleciendo su posición como un sector dinámico y en constante crecimiento dentro de la industria alimentaria en el país.

Además de las tendencias del consumo en el mercado de helados en Colombia, podemos explorar más a fondo algunos aspectos:

- a) Personalización y experiencia del consumidor: Analizar cómo las empresas están utilizando

la personalización para satisfacer las necesidades individuales de los consumidores. ¿Qué estrategias están implementando para ofrecer experiencias únicas de consumo, como la creación de helados personalizados o la participación en eventos y actividades relacionadas con la marca?

- b) Salud y bienestar: Investigar la creciente demanda de opciones de helado más saludables, como helados bajos en calorías, con menos azúcar o sin ingredientes artificiales. ¿Cómo están respondiendo las empresas a esta tendencia, y qué desafíos enfrentan en la formulación de productos que sean tanto saludables como deliciosos?
- c) Sostenibilidad y responsabilidad social: Examinar las iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en el sector de helados en Colombia. ¿Qué acciones están tomando las empresas para reducir su impacto ambiental y social, desde la elección de ingredientes hasta el empaque y la distribución de productos?
- d) Innovación en formatos y presentaciones: Explorar las nuevas tendencias en formatos de helado, como los helados en barra, los helados enrollados o los helados en forma de postre. ¿Cómo están respondiendo los consumidores a estas innovaciones en la presentación de productos, y qué oportunidades ofrecen para las empresas en términos de diferenciación y marketing?
- e) Digitalización y comercio electrónico: Investigar el papel de la digitalización y el comercio electrónico en la industria de helados en Colombia. ¿Cómo están utilizando las empresas las plataformas en línea para llegar a los consumidores y promover sus productos? ¿Qué desafíos enfrentan en términos de logística y entrega de productos refrigerados?

Figura 3

Segmentos de mercado



Fuente: Informes de Expertos (2024).

Por lo anteriormente expuesto se puede evidenciar que, el sector de helados en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en el año 2023, impulsado por la demanda creciente de helados premium y gourmet, la expansión de los canales de distribución y la diversificación de productos. Con una base de consumidores en constante crecimiento y un mercado en evolución, el sector de helados en Colombia promete seguir siendo un motor clave de la industria alimentaria en el país en los próximos años.

1.4.6 Marco legal

El marco legal de esta investigación proporciona un análisis de las leyes y regulaciones relevantes que impactan el tema de estudio, delineando el contexto jurídico que rodea la investigación y explorando su influencia en las prácticas y políticas asociadas.

Tabla 5

Marco legal

Norma	Descripción	Aporte a la investigación
Ley 222 de 1995	Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.	El conocimiento del código de comercio es esencial para comprender el entorno empresarial en Colombia, desde la constitución de empresas hasta la regulación de contratos comerciales y la protección de los derechos de los empresarios.
Decreto 624 de 1989	Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales.	Permite entender las obligaciones fiscales, evaluar el cumplimiento normativo y analizar el impacto financiero de las decisiones empresariales.
Ley 1010 de 2006 y el decreto 1072 de 2015	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.	Proporciona la base legal necesaria para proteger los derechos de los trabajadores, garantizar el cumplimiento normativo y promover relaciones laborales justas y equitativas.
Decreto 1165 de 2019 y resolución 4240 de 2000	Por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013.	Proporciona la base legal necesaria para garantizar el cumplimiento normativo, promover la competitividad empresarial y prevenir riesgos y litigios en el ámbito del comercio internacional.
Ley 1480 de 2011	Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.	Proporciona el marco legal necesario para proteger los derechos de los consumidores, regular las prácticas

Norma	Descripción	Aporte a la investigación
		comerciales y promover la confianza y la transparencia en el mercado.
Ley 9 de 1979	Establece normas sanitarias para la protección de la salud y el bienestar de la población mediante la regulación de la producción, distribución y comercialización de productos farmacéutico, alimentos y otros bienes y servicios relacionados con la salud	Proporciona el marco legal necesario para garantizar la calidad y seguridad de los productos, prevenir prácticas fraudulentas y promover la innovación y el desarrollo en estos sectores clave para el bienestar de la población.
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.	Se debe tener en cuenta estas regulaciones por parte de la empresa en sus operaciones y adoptar prácticas ambientales responsables como parte de su responsabilidad social corporativa y su gestión de riesgo.

Fuente: Adaptado de empresa Puyo S.A

1.5 Metodología

A continuación, se describieron los principales aspectos relacionados con el paradigma, tipo, enfoque y método de investigación, lo que permitió la generación de nuevo conocimiento y el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos.

1.5.1 Paradigma de investigación

Según Hernández et al. (2014) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 37). Esto implica seguir un enfoque ordenado y riguroso para recopilar datos relevantes, analizarlos de manera objetiva y llegar

a conclusiones fundamentadas.

De esta manera, según Hernández et al. (2014) “un estudio cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (p. 43).

Con base a lo anterior, la elección de llevar a cabo la investigación de manera cuantitativa en la empresa Puyo S.A para analizar el servicio al cliente en la línea de Helados de Colombina se fundamentará en la necesidad de obtener datos objetivos y medibles sobre la satisfacción del cliente. Este enfoque permitirá identificar de manera precisa tendencias, patrones y áreas de mejora en el servicio ofrecido. Además, al emplear un método de recolección y análisis de datos, se facilitará la generalización de los resultados a la población de clientes de la empresa en la línea de Helados Colombina, proporcionando así una visión integral de la percepción del servicio al cliente.

1.5.2 Enfoque de investigación

El enfoque utilizado en la presente investigación es empírico-analítico. Desde el punto de Hernández et al. (2014) “se refiere a un método que se basa en la observación y la recopilación de datos de la realidad para luego analizarlos de manera crítica y sistemática” (p. 51). Esto implica obtener información concreta y observaciones directas sobre el fenómeno estudiado, para luego examinar estos datos de manera cuidadosa y detallada con el fin de extraer conclusiones fundamentadas y comprender mejor el objeto de estudio.

De esta manera, se utilizará el enfoque empírico-analítico debido a su capacidad para proporcionar una comprensión detallada y objetiva de la situación actual del servicio al cliente en la línea de Helados Colombina en la empresa Puyo S.A. Este enfoque permitirá recopilar datos concretos sobre la satisfacción del cliente y analizarlos de manera crítica y sistemática para identificar áreas de mejora específicas. Por lo que, la evidencia recopilada, será crucial para el desarrollo de un plan efectivo de mejoramiento en el servicio al cliente.

1.5.3 Tipo de investigación

Para esta investigación, se optará por un tipo de investigación descriptivo, tal como lo define Hernández et al. (2014),

el estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 125)

Para el plan de mejoramiento de la empresa Puyo S.A en la línea de helados Colombina, se utilizará este tipo de estudio debido a su idoneidad para describir de manera detallada la situación actual del servicio al cliente en la empresa y proponer posibles acciones de mejora.

Este tipo de investigación permitirá especificar las propiedades, características y perfiles del servicio al cliente en la línea de helados, así como identificar áreas de mejora específicas. Al enfocarse en la recopilación de información sobre los conceptos o variables relacionados con el servicio al cliente de manera independiente o conjunta, este estudio permitirá obtener una visión clara y precisa de los aspectos que necesitan ser mejorados para garantizar una experiencia óptima para los clientes.

1.5.4 Método

Se escogerá el método deductivo porque según explica Hernández et al. (2014) este

proporciona un marco lógico y estructurado que permite verificar hipótesis específicas en investigaciones cuantitativas. Este enfoque parte de premisas generales y llega a conclusiones específicas, lo que resulta adecuado para establecer relaciones causales y generalizar resultados a partir de datos numéricos. (p. 138)

De esta manera, este método permitirá una evaluación rigurosa y precisa del problema de investigación propuesto sobre la satisfacción del cliente frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A. Lo que permitirá generalizar los resultados obtenidos a partir de los datos recopilados en la investigación del mercado. La generalización de estos resultados proporcionará a la empresa una visión amplia y representativa de la percepción del servicio al cliente en su línea de Helados Colombina, permitiendo la identificación de áreas de mejora prioritarias y la formulación de estrategias efectivas para optimizar la satisfacción del cliente y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

1.5.5 Población y muestra / Unidad de trabajo y unidad de análisis

La población objetivo de estudio incluye a los clientes comercializadores de la línea de helados Colombina en la ciudad de Pasto, los municipios de Buesaco, Chachagüí, Nariño, Sandoná, Florida, Yacuanquer y Consaca. Esta población está compuesta por tiendas, minimercados, supermercados, restaurantes, droguerías y fruveres.

Según la base de datos disponible y suministrada por la empresa, se estima un total de 163 establecimientos que forman parte de esta población.

Cabe anotar, que no se toma un tamaño de muestra, ya que, se realizó un censo completo de todos los establecimientos identificados en la ciudad mencionada.

Tabla 6

Tipos de clientes

Establecimientos	Pasto Zona Urbana	Buesaco	Chachagüí	Nariño	Sandoná	Florida	Yacuanquer	Consaca
Tiendas	81	5	3	2	4	2	0	2
Minimercados	21	3	1	0	0	0	0	0

Establecimientos	Pasto Zona Urbana	Buesaco	Chachagüí	Nariño	Sandoná	Florida	Yacuanquer	Consaca
Supermercados	7	0	0	0	0	0	0	0
Restaurantes	10	2	2	0	0	0	1	2
Droguerías	4	0	0	0	2	0	0	0
Fruver	7	0	2	0	0	0	0	0
Total	130	10	8	2	6	2	1	4
Total clientes	163 clientes							

1.5.6 Técnica e instrumentos de recolección de información

En este estudio, se optará por utilizar las técnicas de observación y cuestionario como métodos esenciales para recolectar información del objeto de estudio, que contribuirán a mejorar la calidad del servicio ofrecido en la empresa Puyo S.A.

1.5.6.1 Observación. La observación, como técnica de investigación científica, desempeña un papel fundamental en la adquisición de conocimiento directo sobre el objeto de estudio, lo que permite posteriormente describir y analizar las realidades investigadas (Bernal, 2010). En este contexto, Cerda (1998) resalta la importancia de definir claramente los elementos que constituyen un proceso de observación (Bernal, 2010), entre los que se incluyen el sujeto investigador, el objeto de estudio, los medios de observación, los instrumentos utilizados y el marco teórico que guía la investigación.

Al analizar los diferentes tipos de observación propuestos por Cerda (1998), se disciernen distintos niveles de relación entre el sujeto observador, el objeto de estudio y los medios empleados. En primer lugar, la observación natural se caracteriza por la pasividad del observador, quien se limita a ser un mero espectador de la situación observada, sin intervenir en el curso de los acontecimientos. Esta modalidad resulta útil para captar la espontaneidad y autenticidad de los eventos estudiados.

Por otro lado, la observación estructurada implica un mayor control por parte del observador sobre la situación estudiada, permitiéndole preparar los aspectos principales del escenario de observación. Este nivel de control facilita la minimización de interferencias externas y la consecución de los objetivos de investigación de manera más precisa y eficiente.

Finalmente, la observación participante implica que el observador forma parte activa de la situación observada. En este caso, Cerda (1998) destaca la importancia de que el investigador pase el máximo tiempo posible en el contexto de estudio, con el fin de obtener una comprensión más profunda y directa de los aspectos relevantes para la investigación.

Aplicando estos conceptos a una empresa como Puyo S.A. en su línea de helados Colombina, la observación podría utilizarse para comprender mejor los hábitos de consumo de los clientes en los puntos de venta, analizar la eficiencia de los procesos de producción y distribución, así como identificar oportunidades de mejora en la satisfacción del cliente. La elección del tipo de observación a emplear dependerá de los objetivos específicos de la investigación y de la naturaleza de la situación estudiada.

1.5.6.2 Cuestionario. El cuestionario, según lo definido por Bernal (2010), “se configura como un instrumento esencial en la investigación científica, compuesto por un conjunto de preguntas meticulosamente diseñadas con el fin de generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (p. 250). Esta herramienta se presenta como un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio, siendo el centro del problema de investigación.

En esencia, un cuestionario se compone de preguntas relacionadas con una o más variables que serán medidas en el estudio (Bernal, 2010). Esta estructura permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos, asegurando la consistencia en la obtención de información.

Es crucial destacar que un diseño inadecuado del cuestionario puede conllevar a la recolección de datos incompletos o imprecisos, lo cual comprometería la fiabilidad de la información obtenida (Bernal, 2010). Por tanto, se hace imprescindible un proceso cuidadoso de diseño y validación del

cuestionario, asegurando que las preguntas sean claras, pertinentes y capaces de generar respuestas confiables.

Aplicando estos conceptos a una empresa como Puyo S.A. en la línea de helados Colombina, el cuestionario se revela como una herramienta valiosa para la investigación aplicada. El cuestionario que se aplicará para la recolección de información fue propuesto y aprobado por el coordinador de proyectos y sistemas, Dr. Nicolas Puyo, y consta de 17 preguntas cerradas, tipo opción múltiple con única y múltiple respuesta y escala Likert y diferencial semántico. El cuestionario se realizará de manera virtual, utilizando Google Formularios, facilitado por la empresa.

2. Presentación de Resultados

2.1 Caracterización de los clientes externos y las rutas de distribución para la comercialización de la línea de helados colombina en la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024

La caracterización de los clientes externos y las rutas de distribución para la comercialización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A, permite entender los perfiles de los consumidores y los mecanismos logísticos que sustentan la operación comercial. Este análisis incluye la identificación de las necesidades y preferencias de los clientes, así como la evaluación de las rutas de distribución que optimizan la entrega de los productos, garantizando así la cobertura del mercado, la eficiencia en el servicio y la satisfacción del cliente.

2.1.1 Caracterización del cliente externo para la comercialización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

Según Samuel y Stanescu (2015)

La caracterización del cliente externo es esencial para entender y segmentar el mercado de manera efectiva, permitiendo una personalización precisa de productos y servicios según las necesidades y comportamientos de los clientes. Esto no solo optimiza la asignación de recursos y el desarrollo de productos, sino que también mejora las estrategias de venta y distribución, y enriquece la experiencia del cliente. (p. 35)

Por lo anterior, la caracterización del cliente externo es crucial para la comercialización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A en San Juan de Pasto, ya que, conociendo las características y preferencias de los consumidores locales, se puede segmentar el mercado de manera efectiva y personalizar las estrategias de marketing y ventas. Por lo que, esta comprensión permite adaptar los productos a las necesidades específicas del público objetivo, optimizar los recursos destinados a la distribución y mejorar la experiencia de compra, de esta manera, al implementar estas estrategias basadas en un análisis detallado del cliente, Puyo S.A puede

aumentar la satisfacción y lealtad de sus clientes, diferenciándose en el competitivo mercado de helados.

Tabla 7*Codificación de clientes*

Código del cliente	Razón social	Código del cliente	Razón social	Código del cliente	Razón social	Código del cliente	Razón social
33864	Escobar Vera Gloria Del Rosario	69108	Paz Villarreal Deyanira Del Pilar	24913	Constain Erazo Luz Gemma	44936	Insuaty Cortes Alisson Pamela
62836	Ortega Narvaez Isabel Fernanda	53421	Maigual Mesisas Lidman Javier	53752	Martinez Botina Vanessa Alexandra	16211	Bravo Gomez Ana Patricia
55563	Melo Checa Hector Vicente	62509	Ordonez Erazo Stefany Paola	25253	Pupiales Jimenez Sol Angie	62679	Oejada Benavides Magda Elena
39770	Gonzalez Marlon	85034	Vargas Jaramillo Gladis Amp	13731	Barco Gomez Adriana Janeth	64999	Ortiz Rosas Silvia Lorena
19646	Cardenas Gaviria Sonnia Rubiela	67232	Pantoja Enriquez Neida Luz	35039	Cabrera Padilla Luz Stella	20273	Cuñar Zamudio Lila Zuleyma
73610	Rosero Rosero Patricia Marelly	10850	Acosta Raquel	13641	Benavides Roman	49758	Lopez Montanez Yessika Paol
19819	Caicedo Garcia Luis Marcelo	14255	Beneth Benavides Jenifer Andrea	72553	Rosero Erazo Leidy Viviana	84083	Villarreal Gustin Luis Alirio
84730	Villavicencio Villavicencio Oscar	25458	Chaves Gonzalez Daniel Esteban	10380	Argote Paz Mercedes	41605	Gustin Baca Oscar Andres
35566	Erazo Pantoja Jhon Freddy	83445	Urrea Lina Maria	37355	Gomez Guerrero Celia Aurora	42786	Hidigio Luz Alejandra
80866	Tovar Portilla Lorena Celeny	77428	SUPERMERCADOS TIGRE DE LA R	11260	Achicanoy Caballos Crysthian	47036	Jajoy Mojomboy Rosa Elena
55072	Merchancano Paz William Ram	62561	Ortega Montero Ana Socorro	44920	Insuasti Ibarra Ana Lucia	56554	Molina Vitery Uganda Lorena
37684	Galindez Galindez Nohara Al	85322	Zambrano Gomez Hugo Alexand	33929	Enriquez Florez Angie Marcela	19782	Cabrera Andrade Betty Pilar
55355	Morales Getial Diana Del Pilar	25649	Chilama Azain Jonathan Estevan	11264	Maigual Achicanoy Paola Vanesa	56611	Molina Miñodaissy Jackeline
12527	Arciniegas Bastidas Rocio L	59870	Munoz Munoz Mariela	31773	Dispropan SAS	77429	Zambrano Coral Luis German
58206	Mora De Camacho Maria Clemencia	77685	Salcedo Martinez Edgar Leonardo	16220	Bravo Llobera Ana Lucia	77422	Tigre Champachagt
25367	Chalama Pantoja Yudi Marisol	40921	Guerrero Mejia Angel Miguel	72641	Romero Apraez Doris Elena	62100	Noguera Bravo Luz Dary
84487	Velazquez Rosero Rocio Elizabeth	74571	Rosero Madronero Angie Paol	35062	España Burbano Viviana Alejandra	72210	Reyes Diaz Luis Hernando
42753	Hernandez Alvarez John Germ	13814	Benavides Calderon Sandra	24510	Ceballos Calvalhe Jorge Andres	67181	Pantoja Paz Henry Jonnathan
66325	Otaya Garcia James Rene	62912	Ordoñez Bastidas Flor Del R	77327	Starbooks	41964	Gutierrez Gaviria Leonisa
55445	Meneses Meza Luis Alfonso	52722	Malte Botinasilvia Betty	77327	Betancourt Amanda Starbooks	61425	Narvaez Jurado Rosalba
28615	Cordoba Cordoba Luceli Adri	52709	Maigual Maigual Faver Rolan	73235	Rojas Jimnez Daniela Paola	81847	Toledo Martinez Edwar Aniba
35854	Florez Rosero Sandra Lucia	42711	Herrera Ortega Sandra Liliana	19462	Rodriguez Hernandez Aura Maria	56337	Miranda Botina Genith Zuleima
49740	Lopez John Steven	70334	Potosi Gomez Blanca Doris	63238	Ortega Paz Jorge Elieser	11589	Arevalo Rodriguez Ingrid Lizeth
77382	Santacruz Rengifo Yireth Saray	70035	Perez Tobar Jenny Lorena	36601	Figueroa De Tulcan Rosa Alb	25223	Charfuelan Garcia Vanessa A
15586	Botina Arteaga Anyela Noraida	19596	Castillo Mora Diana Constan	62893	Ordoñez Urbano Paula Sugey	72507	Riascos Calpa Leidy Mildre

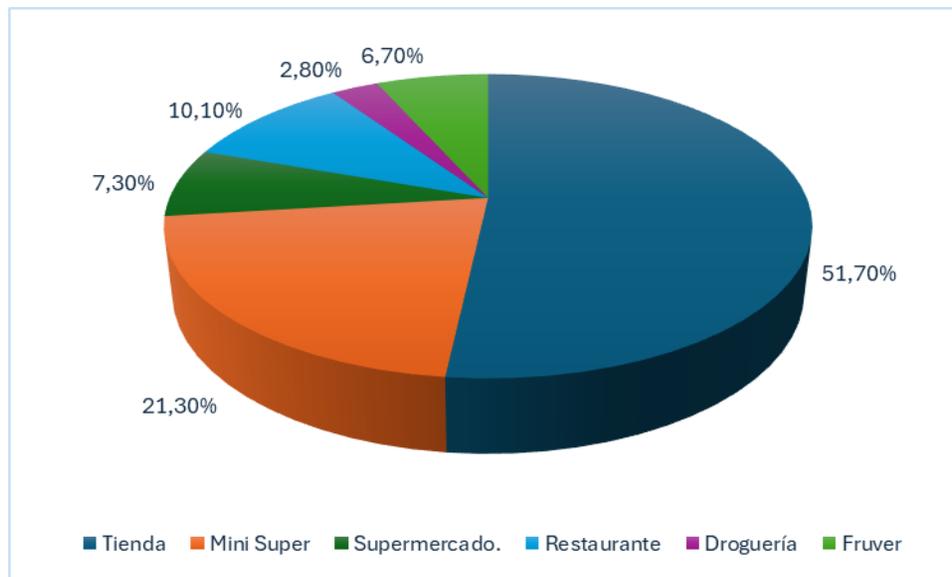
Plan de mejoramiento del servicio al cliente en la línea de Helados Colombina

Código del cliente	Razón social	Código del cliente	Razón social	Código del cliente	Razón social	Código del cliente	Razón social
48588	Macro Economico S A S	29867	Daza Mallama Sandra Liliana	15386	Burbano Pascuaza Ivan David	70908	Portillo Botina Luis Alfons
72380	Riascos Ortega Francisco JA	66802	Pazmiño Romo Jorge Luis	12711	Arboleda Myriam Margoth	70363	Potosi Basante Lisseth Este
19395	Cabrera Toro Hugo Osbaldo	10709	Aroca Ojeda Raul Girardo	25039	Chamorro Doris Del Socorro	55277	Meneses Urbina Carlos Javier
82768	Tumbaco Montilla Yanira Del Pilar	52761	Masinsoy Achicanoy Daissy A	47827	Jojoa Pinza Jenny Rosalba	13555	Bacca Erazo Angel Tatiana
73190	Rojas Eraso Lidia Rocío	56966	Montero Rosero Yarley Jhonatan	21273	Campo Zambrano Diego Andres	44950	Insuasty Hidalgo Daniel Fernando
25416	Chamorro Portilla Alba Luci	20244	Calderon Mora Huberney Dari	60253	Munoz Cordoba Sonia Del Pilar	19670	Castillo Fernando Ivan
82086	Tobar Mabon Miller Rolandi	21629	Coral Montenegro Adriana Lucia	19791	Caicedo Munoz Yurany Andrea	15586	Botina Arteaga Anyela Norai
14578	Benavides Moran Dana Alexandra	56916	Vera Montiel Mayorli	44860	Imbajoa Insandara Nancy Mar	10348	Artegaga Maya Yuli Nathali
47433	Jimenez Martinez Giommar	84525	Velasquez Paredes Carmen AL	84330	Villota Gomez German Libardo	52710	Maigual Jojoa Maria Mercede
48590	Lara Ceballos Julian Adelmo	57165	Montezuma Moncayo Cristian	73619	Rosero Rodriguez Jose Ricar	15116	Bolaños Pasuy Jairo Fernando
72862	Rodriguez Hernandez Aura Ma	59002	Dayra Cristina Muñoz Mejia	24938	Cuenca Sandra Patricia	72166	Roque Males Carmen Rubiela
37094	Gamba Holguin Paulina	80960	Timana Chavez Jhony Alexand	37851	Getial Jojoa Erika Tatiana	25439	Chaves Madroño Ruth Amand
78121	Santacruz Ruis Dayana Patricia	53283	Cindy Dayana Mesa Cuiacuan	83971	Villarreal Carlos	22178	Ceballos Mingan Cindy Carolina
84045	Valencia Rincones Sandra Milena	19741	Cisneros Pasaje Jully Vanes	49712	Lopez Ibarra Carlos Andres	73025	Rivera Dagua Eliana Alexandra
56285	Montenegro Yela Luz Dary	85352	Zambrano Acosta Hannier And	29388	Chapal Yakeno Nancy Elvira	64315	Ortiz Carrillo Sandra
85346	Zambrano Jose Manuel Jesus	72157	Rondon Sumaeta Alberto Carlos	80957	Timana Chavez Luis Aldemar	TOTAL	163 Clientes Linea Helados Colombina

La tabla (7) muestra la codificación por género de los 163 clientes de la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A., indicando que el 67,48% (110) son mujeres y el 32,52% (53) son hombres. Además, los clientes están geográficamente divididos, con una clara concentración en la zona urbana, que representa el 79,75% (130) del total de clientes. Otros municipios como Buesaco (6,13%, 10 clientes), Chachagüí (4,91%, 8 clientes), Sandoná (3,68%, 6 clientes), Consacá (2,45%, 4 clientes), Nariño (1,23%, 2 clientes), Florida (1,23%, 2 clientes), y Yacuanquer (0,61%, 1 cliente) tienen una menor representación. Por lo que, la empresa podría enfocarse en fortalecer su presencia en áreas menos representadas, desarrollando iniciativas que mejoren la cobertura y eficiencia en estos municipios, mientras que en la zona urbana podría centrarse en optimizar y consolidar las operaciones para maximizar su alcance y penetración en el mercado.

Figura 4

Tipo de establecimiento



En la figura 4 se observa la distribución de los tipos de establecimientos de los clientes de la línea de helados Colombina de Puyo S.A., destacando que las tiendas son el canal predominante con un 51,70%, lo que sugiere que estos pequeños negocios, debido a su proximidad y accesibilidad, son clave para la comercialización del producto. Les siguen los mini supermercados con un 21,30% y los supermercados con un 10,10%, que también desempeñan un papel importante

en la distribución, aprovechando su mayor capacidad de almacenamiento y base de clientes. Los restaurantes (7,30%), droguerías (6,70%) y fruver (2,80%) representan canales menores, pero reflejan una diversificación en la estrategia de distribución, permitiendo a la empresa abarcar mercados específicos, por lo que, esta diversificación le permite a Puyo S.A. maximizar su alcance y adaptarse a diferentes segmentos del mercado.

Figura 5

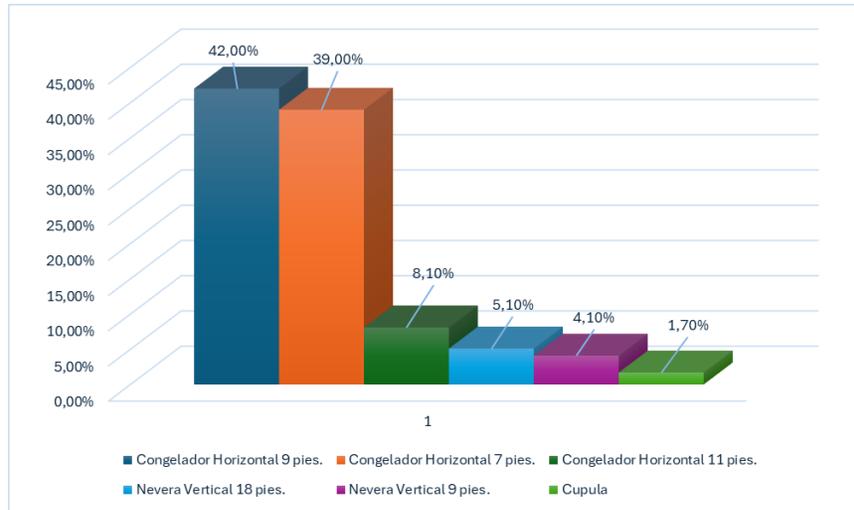
Persona encargada del establecimiento



La figura 5 ilustra la distribución del personal encargado de los establecimientos de la línea de helados Colombina de Puyo S.A., revelando que la mayoría, con un 78,70%, está bajo la gestión directa de los propietarios, lo que sugiere que los dueños tienen un control predominante sobre las operaciones y decisiones estratégicas. A continuación, el 10,10% de los establecimientos son administrados por profesionales encargados de supervisar la gestión diaria, mientras que un 10,60% es dirigido por el personal de ventas, que también tiene un papel activo en la operación. Finalmente, un 0,60% de los establecimientos está gestionado por otros roles no especificados, lo que indica la necesidad de enfoques adaptados a estas situaciones particulares. Esta distribución resalta la importancia de alinear las estrategias de comercialización y operaciones con las necesidades y prioridades de los propietarios y otros gestores clave.

Figura 6

Tipo de congelador

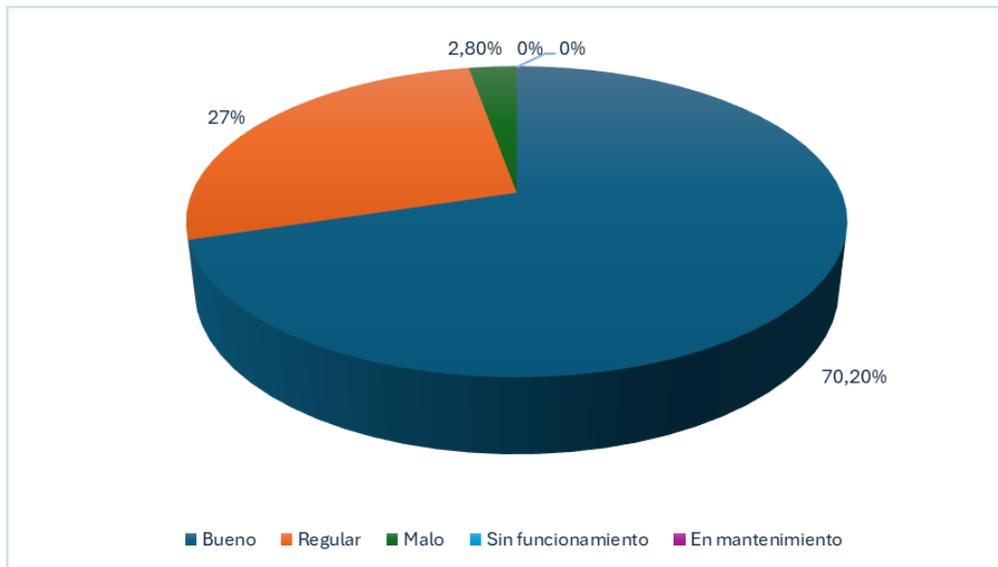


La figura 6 muestra la distribución de los equipos de congelación en los establecimientos de la línea de helados Colombina de Puyo S.A., destacando que los congeladores horizontales de 9 pies y 7 pies son los más comunes, con un 42,00% y un 39,00% respectivamente. Esto sugiere que estos modelos ofrecen una capacidad adecuada y una accesibilidad óptima para la mayoría de los establecimientos. Los congeladores horizontales de 11 pies, con un 8,10%, tienen una menor representación, lo que indica que su mayor tamaño no es tan necesario para muchos negocios.

Por otra parte, las neveras verticales de 18 pies y 9 pies, con un 5,10% y un 4,10% respectivamente, también tienen una presencia reducida, lo que podría señalar una preferencia por los equipos horizontales debido a su funcionalidad o espacio, y por último, las cúpulas, con solo un 1,70%, son las menos utilizadas, lo que podría reflejar su uso más especializado o menos práctico. Esta distribución muestra una tendencia clara hacia los congeladores horizontales y resalta la importancia de considerar estas preferencias al planificar el suministro y la gestión de equipos para los helados Colombina.

Figura 7

Estado del congelador

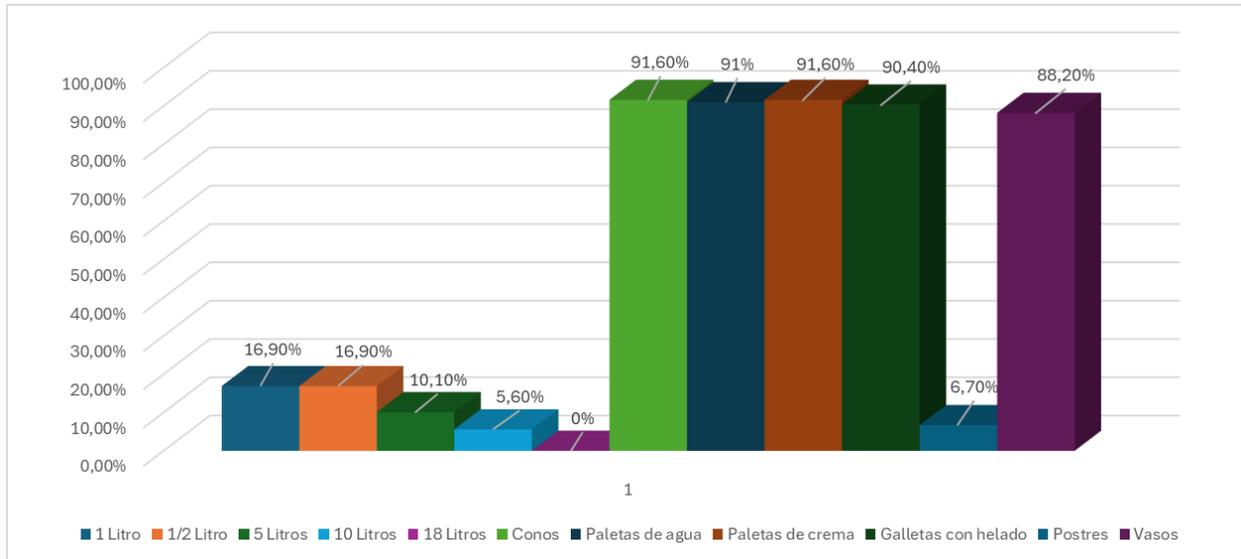


La figura 7 muestra el estado de los congeladores en los establecimientos de la línea de helados Colombina de Puyo S.A., destacando que el 70,20% de los equipos están en buen estado. Esto sugiere que la mayoría de los congeladores están funcionando correctamente y en condiciones óptimas para el almacenamiento de helados. Por otro lado, el 27% de los congeladores están en estado regular, lo que indica que, aunque funcionales, podrían requerir atención para evitar problemas futuros.

También indica que, el 2,80% de los congeladores están en mal estado, lo que representa una pequeña fracción que podría impactar negativamente en la calidad de los productos si no se corrige. Es notable que no hay congeladores en estado de "sin funcionamiento" ni en "mantenimiento", lo que sugiere que no hay equipos fuera de servicio en este momento. Por lo tanto, esta distribución indica que la mayoría de los equipos están en condiciones adecuadas, pero también resalta la necesidad de monitorear y mantener los congeladores en estado regular para asegurar un rendimiento óptimo.

Figura 8

Líneas de helado

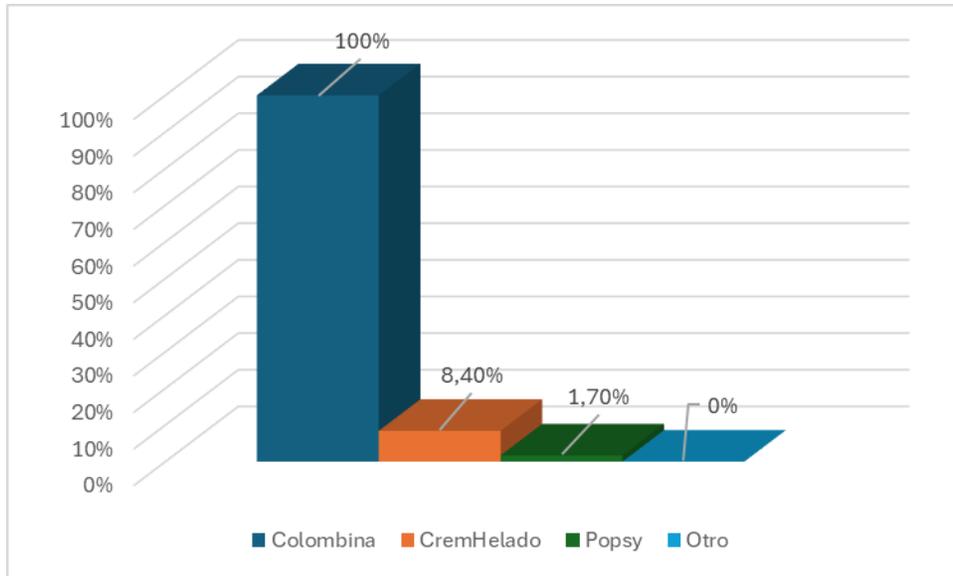


La figura 8 muestra las diferentes líneas de helado manejadas en los establecimientos de la línea Colombina de Puyo S.A., revelando que los conos, las paletas de agua y las paletas de crema son las opciones más populares, con una representación del 91,60%, 91% y 91,60% respectivamente. Esto indica una fuerte preferencia por estos formatos entre los clientes, sugiriendo que estos productos son clave en la oferta de helados. Además, las galletas con helado también tienen una alta demanda con un 90,40%, mientras que los vasos alcanzan un 88,20%, lo que refuerza la popularidad de estos formatos.

Por otro lado, las opciones en formato de 1 litro y 1/2 litro tienen una representación del 16,90% cada una, mostrando que, aunque están disponibles, son menos comunes comparadas con los productos más populares. Los formatos de 5 litros y 10 litros son aún menos representativos, con un 10,10% y un 5,60% respectivamente, y los formatos de 18 litros no se utilizan en absoluto. Los postres tienen la menor representación con un 6,70%, lo que sugiere una menor demanda para estos productos en comparación con las otras opciones. Esta distribución refleja las preferencias predominantes de los clientes y puede guiar la estrategia de oferta y promoción de productos en los establecimientos.

Figura 9

Marcas de helado



La figura 9 muestra las marcas de helado manejadas en los establecimientos de la línea Colombina de Puyo S.A., revelando que la marca Colombina es la única opción en el 100% de los casos. Esto indica que todos los establecimientos están completamente enfocados en ofrecer helados de la marca Colombina, lo que refuerza la exclusividad y prominencia de esta marca en el mercado.

Por otro lado, CremHelado, con un 8,40%, y Popsy, con un 1,70%, son marcas secundarias presentes en una pequeña fracción de los establecimientos. Es notable que no se reporta ninguna presencia de marcas bajo la categoría "Otro", con un 0%, lo que reafirma la dominancia de Colombina en la oferta de helados. Esta distribución destaca la estrategia de centrarse exclusivamente en la marca Colombina, minimizando la competencia y potencialmente maximizando el enfoque en la calidad y promoción de esta línea de productos.

Tabla 8

Caracterización Cliente Externo

Categoría	Cliente Actual
Segmentación geográfica	
País	Colombia
Departamento	Nariño
Región	Pasto Buesaco Chachagüí Sandóná Consacá Nariño Florida Yacuanquer
Procedencia	Urbana y Rural
Mercados actuales	163 clientes
Segmentación tipo y tamaño de empresa	
Genero	Mujeres (67,48%) Hombres (32,52%)
Tipo de establecimiento	Tiendas con un 51,70% Minisúper con un 21,30% Restaurantes con un 10,10% Droguerías con un 2,80% Fruver con un 6,70%
Persona encargada del establecimiento	Propietario con un 78,70%
Segmentación Comportamiento De Compra	
Tipo de congelador	Congelador horizontal 9 pies con un 42,00% Congelador Horizontal 7 pies con un 39,00% Congelador Horizontal 11 pies con un 8,10% Nevera Vertical 18 pies con un 5,10%

Categoría	Cliente Actual
	Nevera Vertical 9 pies con un 4,10% Cúpula con un 1,70%
Estado del congelador	Buen estado con un 70,20%
Líneas de helado	Conos con un 91,60% Paletas de crema con un 91,60%
Marcas de helado	Colombina con un 100%

2.1.2 Rutas de distribución para la comercialización de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

Tabla 9

Ubicación geográfica clientes línea helados Colombina

Código	Nombre	Latitud	Longitud	Municipios
72210	Reyes Diaz Luis Hernando	1.380281°	-77.156976°	Buesaco
41964	Gutiérrez Gaviria Leonisa	1.400242°	-77.123999°	Buesaco
81847	Toledo Martínez Edwar Aniba	1.387944°	-77.154784°	Buesaco
56337	Miranda Botina Genith Zuleima	1.366124°	-77.164096°	Buesaco
25439	Chaves Madroño Ruth Amand	1.395795°	-77.152211°	Buesaco
42786	Hidigio Luz Alejandra	1.371127°	-77.159778°	Buesaco
56554	Molina Vitery Uganda Lorena	1.452506°	-77.10527°	Buesaco
36601	Figueroa De Tulcan Rosa Alb	1.369432°	-77.162308°	Buesaco
15386	Burbano Pascuaza Iván David	Pendiente		Buesaco
12711	Arboleda De Pascuaza Myriam Margoth	1.395762°	-77.152226°	Buesaco
10709	Aroca Ojeda Raúl Giraldo	1.4727030°	-77.2834640°	Chachagui
67181	Pantoja Paz Henry Jonnathan	1.402365°	-77.286528°	Chachagui
11589	Arévalo Rodríguez Ingrid Lizeth	Pendiente		Chachagui
72166	Roque Males Carmen Rubiela	1.361132°	-77.284202°	Chachagui
47036	Jajoy Mojomboy Rosa Elena	1.40096°	-77.286581°	Chachagui
25039	Chamorro Montenegro Doris Del Socorro	1,40888033°	-77,2896682°	Chachagui

Código	Nombre	Latitud	Longitud	Municipios
47827	Jojoa Pinza Jenny Rosalba	1.360615°	-77.284983°	Chachagui
21273	Campo Zambrano Diego Andrés	1.40863°	-77.28963°	Chachagui
70908	Portillo Botina Luis Alfons	1.6483265°	-77.5781229°	Cumbitara
85346	Zambrano José Manuel Jesús	1.211904°	-77.470666°	Chapacual
56285	Montenegro Yela Luz Dary	PENDIENTE		Consaca
62679	Oejada Benavides Magda Elena	1.285957°	-77.470695°	Consaca
41605	Gustin Baca Oscar Andrés	1.288715°	-77.358212°	Consaca
44950	Insuasty Hidalgo Daniel Fernando	Pendiente		Consaca
44936	Insuaty Cortes Alisson Pamela	1.268603°	-77.335866°	Florida
49758	López Montanez Yessika Paol	1.283723°	-77.470507°	Florida
22178	Ceballos Mingan Cindy Carolina	1.122588°	-77.440141°	Genoy
84083	Villarreal Gustin Luis Alirio	1.312011°	-77.430214°	Narino
55277	Meneses Urbina Carlos Javier	1.14621°	-77.452419°	Narino
35854	Flórez Rosero Sandra Lucia	1.194211°	-77.267185°	Policarpa
49740	López John Steven	1.628010°	-77.458619°	Policarpa
72862	Rodríguez Hernández Aura Ma	1.364269°	-77.266042°	Sandona
37094	Gamba Holguín Paulina	1.283437°	-77.469561°	Sandona
78121	Santacruz Ruiz Dayana Patricia	1.284101°	-77.472677°	Sandona
16211	Bravo Gómez Ana Patricia	1.371851°	-77.337428°	Sandona
20273	Cuñar Zamudio Lila Zuleyma	1.354022°	-77.311514°	Sandona
13555	Bacca Erazo Ángel Tatiana	1.289030°	-77.359775°	Sandona
64999	Ortiz Rosas Silvia Lorena	1.207528°	-77.467091°	Tunja
73235	Rojas Jiménez Daniela Paola	1.212696°	-77.279277°	Tunja
70363	POTOSI BASANTE LISSETH ESTE	1.195664°	-77.462770°	Yacuanquer
19462	Rodríguez Hernández Aura María	1.354184°	-77.318968°	Yacuanquer

La Tabla 9 muestra la ubicación geográfica de los clientes en zonas rurales para la empresa PUYO S.A. en la línea de helados Colombina. Dicho análisis permite visualizar claramente la dispersión geográfica de los 41 clientes en el área rural mediante la latitud y longitud. Como resultado, se revela que algunos municipios, como Buesaco, Chachagüí y Sandoná, tienen una

mayor concentración de clientes en comparación con otros. Esta concentración puede implicar oportunidades para mejorar la logística en áreas de alta densidad. Por otra parte, en cuanto a la ubicación en zonas de difícil acceso, las coordenadas indican que ciertos clientes están ubicados en áreas complicadas dentro del municipio, pero alejados del mismo. Este factor podría incrementar los costos y tiempos de entrega, afectando la eficiencia logística. Por lo tanto, surge la necesidad de ajustar las rutas de distribución. Dado el impacto potencial de la dispersión geográfica y las zonas de difícil acceso, es necesario ajustar las rutas de distribución para minimizar los costos y mejorar los tiempos de entrega.

La identificación de estos puntos críticos permite a Puyo S.A. planificar mejor las rutas y, en consecuencia, gestionar de manera más efectiva los recursos de transporte. Además, la planificación estratégica de rutas es esencial para la optimización de la logística en zonas rurales. Al utilizar la información geográfica para optimizar las rutas y personalizar el servicio, Puyo S.A. puede mejorar significativamente su eficiencia operativa, lo cual, a su vez, incrementa la capacidad de la empresa para atender las necesidades de los clientes en zonas rurales, maximizando así su rendimiento en el mercado.

Tabla 10

Ubicación geográfica clientes línea helados Colombina (continuación)

Código	Nombre	Latitud	Longitud
69108	Paz Villarreal Deyanira Del Pilar	1.222703°	-77.268912°
53421	Maigual Mesisas Lidman Javier	1.228559°	-77.27138°
62509	Ordonez Erazo Stefany Paola	1.217008°	-77.268923°
85034	Vargas Jaramillo Gladis Amp	1.221313°	-77.274055°
67232	Pantoja Enriquez Neida Luz	1.223658°	-77.270902°
10850	Acosta Raquel	1.222692°	-77.268915°
14255	Beneth Benavides Jenifer Andrea	1.216699°	-77.2708°
25458	Chaves González Daniel Esteban	1.217944°	-77.272229°
83445	Urrea Lina María	1.216612°	-77.267463°
77428	Supermercados Tigre De La R	1.212618°	-77.274092°

Código	Nombre	Latitud	Longitud
62561	Ortega Montero Ana Socorro	1,20501°	-77,252538°
85322	Zambrano Gómez Hugo Alexand	1.203479°	-77,252758°
25649	Chilama Azain Jonathan Estevan	1.19974°	-77.260563°
59870	Muñoz Muñoz Mariela	1.199326°	-77.266366°
77685	Salcedo Martínez Edgar Leonardo	1.203486°	-77.25277°
40921	Guerrero Mejía Ángel Miguel	1.198575°	-77.257028°
74571	Rosero Madroñero Angie Paol	1.198786°	-77.263805°
13814	Benavides Calderón Sandra	1.195646°	-77.263469°
62912	Ordoñez Bastidas Flor Del R	1.204984°	-77,252699°
52722	Malte Botinasilvia Betty	1.172153°	-77.318226°
52709	Maigual Maigual Faver Rolan	1.17238°	-77.317442°
42711	Herrera Ortega Sandra Liliana	1.203988°	-77.285032°
70334	Potosi Gómez Blanca Doris	1.164869°	-77.300734°
70035	Pérez Tobar Jenny Lorena	1.193151°	-77.28926°
19596	Castillo Mora Diana Constan	1.165296°	-77.300496°
29867	Daza Mallama Sandra Liliana	1.165132°	-77.28869°
66802	Pazmiño Romo Jorge Luis	1.197428°	-77.259518°
52761	Masinsoy Achicanoy Daissy A	1.167657°	-77.292289°
56966	Montero Rosero Yarley Jhonatan	1.168732°	-77.300056°
20244	Calderón Mora Huberney Dari	1.197285°	-77.283948°
21629	Coral Montenegro Adriana Lucia	1,205131°	-77,279972°
56916	Vera Montiel Mayorli	1.203768°	-77.271656°
84525	VELÁSQUEZ PAREDES CARMEN AL	1,204853°	-77,277939°
57165	Montezuma Moncayo Cristian Esteban	1,203027°	-77,27729°
59002	Dayra Cristina Muñoz Mejía	1,207154°	-77,28346°
80960	Timaná Chávez Jhony Alexand	1.201647°	-77.271416°
53283	Cindy Dayana Mesa Cuiacuan	Alitas Tropicales	Pendiente
19741	Cisneros Pasaje Jully Vanes	1,204846°	-77,277939°
85352	Zambrano Acosta Hannier And	1.198396°	-77.259832°

Código	Nombre	Latitud	Longitud
72157	Rondón Sumaeta Alberto Carlos	1,2070034°	-77,279836°
73025	Rivera Dagua Eliana Alexandra	1.208429°	-77.275138°
19782	Cabrera Andrade Betty Pilar	1,20565317°	-77,2736726°
56611	Molina Miñodaissy Jackeline	1,204218°	-77,274671°
77429	Zambrano Coral Luis German	1.203703°	-77.26831°
77422	Tigre Champachagt	1,204626°	-77,275016°
62100	Noguera Bravo Luz Dary	1,211176°	-77,283069°
61425	Narváez Jurado Rosalba	1.380769°	-77.156945°
62893	Ordoñez Urbano Paula Sugey	1.370169°	-77.160068°
60253	Muñoz Cordoba Sonia Del Pilar	1,23433303°	-77,2976495°
19791	Caicedo Muñoz Yurany Andrea	1,218233°	-77,28344°
44860	Imbajoa Insandara Nancy Mar	1.228538°	-77.292841°
84330	Villota Gómez German Libardo	1.219966°	-77.289998°
73619	Rosero Rodríguez José Ricar	1.220923°	-77.293054°
24938	Cuenca Sandra Patricia	1.229571°	-77.291102°
37851	Getial Jojoa Erika Tatiana	1.226464°	-77.29199°
83971	Villarreal Carlos	1.217109°	-77.282143°
49712	López Ibarra Carlos Andrés	1,22973°	-77,288595°
29388	Chapal Yakeno Nancy Elvira	1,217194°	-77,28253°
80957	Timaná Chávez Luis Aldemar	1.221854°	-77.284657°
64315	Ortiz Carrillo Sandra	1.223753°	-77.29071°
25223	Charfuelan García Vanessa A	1,210147978°	-77,2846629°
72507	Riascos Calpa Leidy Mildre	1.200981°	-77.280535°
63238	Ortega Paz Jorge Elieser	1.199922°	-77.284389°
33864	Escobar Vera Gloria Del Rosario	1.204137°	-77.254791°
62836	Ortega Narváez Isabel Fernanda	1.215751°	-77.264856°
55563	Melo Checa Héctor Vicente	1.203478°	-77.258426°
39770	González Marlon	1.211453°	-77.261079°
19646	Cárdenas Gaviria Sonnia Rubiela	1.228857°	-77.251590°

Código	Nombre	Latitud	Longitud
73610	Rosero Rosero Patricia Marely	1.202518°	-77.258253°
19819	Caicedo García Luis Marcelo	1.205114°	-77.254720°
84730	Villavicencio Villavicencio Oscar Mauricio	1.217554°	-77.264699°
35566	Erazo Pantoja Jhon Freddy	1.203448°	-77.260460°
80866	Tovar Portilla Lorena Celeny	1.217716°	-77.265853°
55072	Merchancano Paz William Ram	1.236776°	-77.235659°
37684	Galindez Galindez Nohara Al	1.2172011°	-77.266321°
55355	Morales Getial Diana Del Pilar	119801441°	-77265493°
12527	Arciniegas Bastidas Rocio L	1.189365°	-77.262123°
58206	Mora De Camacho Maria Clemencia	1.189367°	-77.262144°
25367	Chalama Pantoja Yudi Marisol	1.201383°	-77.265733°
84487	Velázquez Rosero Rocio Elizabeth	1.19122°	-77.266233°
42753	Hernández Álvarez John Germ	1.198514°	-77.265202°
66325	Otaya García James Rene	1.190728°	-77.266560°
55445	Meneses Meza Luis Alfonso	1.184236°	-77.261526°
28615	Córdoba Córdoba Luceli Adri	1.198318°	-77266484°
77382	Santacruz Rengifo Yireth Saray	1.749248°	-77.509076°
15586	Botina Arteaga Anyela Noraida	Pendiente	
48588	Macro Económico S A S	1.198513°	-77.265206°
72380	Riascos Ortega Francisco Ja	Pendiente	
19395	Cabrera Toro Hugo Osbaldo	1.194950°	-77.269006°
82768	Tumbaco Montilla Yanira Del Pilar	Pendiente	
73190	Rojas Eraso Lidia Roció	1.194803°	-77.270731°
25416	Chamorro Portilla Alba Luci	1.99934°	-77271412°
82086	Tobar Mabon Miller Rolandi	1.95675°	-77.271429°
14578	Benavides Moran Dana Alexandra	1.192783°	-77277858°
47433	Jiménez Martínez Giommar	1.186340°	-77.273277°
48590	Lara Ceballos Julian Adelmo	1.209972°	-77.277844°
84045	Valencia Rincones Sandra Milena	1.184653°	-77.455627°

Código	Nombre	Latitud	Longitud
19670	Castillo Fernando Ivan	1.106472°	-77.469697°
15586	Botina Arteaga Anyela Norai	1.197149°	-77.262585°
10348	Arteaga Maya Yuli Nathali	1.205858°	-77.294071°
52710	Maigual Jojoa María Mercede	1.1900682°	-77.302098°
15116	Bolaños Pasuy Jairo Fernando	1,2117750°	-77,287953°
24913	Constain Erazo Luz Gemma	1.214489°	-77.292910°
53752	Martínez Botina Vanessa Alexandra	1.214141°	-77.292872°
25253	Pupiales Jiménez Sol Angie	1.188347°	-77.307187°
13731	Barco Gómez Adriana Janeth	1.216678°	-77.295122°
35039	Cabrera Padilla Luz Stella	1.190140°	-77.310814°
13641	Benavides Román	1.214103°	-77.299898°
72553	Rosero Erazo Leidy Viviana	1.214207°	-77.292496°
10380	Argote Paz Mercedes	1.208007°	-77.292156°
37355	Gómez Guerrero Celia Aurora	1.214531°	-77.294843°
11260	Achicanoy Caballos Crysthian Stiwensson	1,20702077°	-77,2925977°
44920	Insuasti Ibarra Ana Lucia	1.214796°	-77.297830°
33929	Enríquez Florez Angie Marcela	1.216862°	-77.280788°
11264	Maigual Achicanoy Paola Vanesa	1.190158°	-77.310839°
31773	Dispropan SAS	1.20882°	-77.279803°
16220	Bravo Llobera Ana Lucia	1.215081°	-77.280573°
72641	Romero Apraez Doris Elena	1.211406°	-77.27896°
35062	España Burbano Viviana Alejandra	1.208436°	-77.276991°
24510	Ceballos Calvavhe Jorge Andrés	1.223663°	-77.281099°
77327	Starbooks	1.225046°	-77.281811°
77327	Betancourt Amanda Del Rosario Starbooks	Pendiente	

La tabla (10) detalla que Puyo S.A. tiene un total de 122 clientes urbanos en la ciudad de Pasto que compran la línea de helados Colombina.

En cuanto a los datos geográficos, la información incluye coordenadas de latitud y longitud para

cada uno de estos 122 clientes, permitiendo ubicar con precisión a cada cliente en el mapa de Pasto. Además, la tabla proporciona información sobre el sector urbano en el que se encuentra cada cliente, lo que permite identificar áreas de alta y baja concentración de clientes.

Respecto a los desafíos logísticos, las áreas con alta densidad de clientes pueden enfrentar congestión y dificultades de acceso, mientras que las zonas con menor densidad pueden presentar distancias más largas entre clientes. Reconocer estos desafíos es crucial para ajustar las rutas de entrega y minimizar retrasos.

Para optimizar las rutas, es recomendable agrupar a los clientes cercanos en rutas de entrega para reducir tiempos y costos. Utilizar las coordenadas para diseñar rutas más eficientes y ajustar dinámicamente las entregas en función de las condiciones del tráfico será beneficioso. Asimismo, realizar un análisis de los sectores urbanos permitirá identificar áreas con alta demanda y aquellas con dificultades logísticas. Ajustar las rutas de entrega para mejorar la eficiencia en áreas congestionadas y asegurar una cobertura adecuada en sectores menos densos contribuirá a una mejor gestión.

En cuanto a la adaptación del servicio, ajustar la frecuencia de entrega y los horarios basándose en la demanda específica de cada sector es fundamental. En áreas con alta demanda, considerar incrementar la frecuencia de entrega ayudará a mantener la disponibilidad de productos. Además, ofrecer opciones de entrega flexibles y adaptadas a las necesidades particulares de los clientes en diferentes sectores de Pasto permitirá una mejor satisfacción.

Al implementar un sistema de monitoreo continuo para evaluar la eficiencia de las rutas y la satisfacción del cliente es esencial. Utilizar los datos operativos para realizar ajustes y mejoras continuas en la estrategia de distribución permitirá a Puyo S.A. mejorar su eficiencia operativa y adaptarse mejor a las necesidades de sus 122 clientes en Pasto.

Enlace georreferenciación: <https://lc.cx/Zv9Vmj>

Descripción de enlace

Puyo S.A. es una empresa comercializadora que se especializa en la distribución de helados Colombina en la ciudad de Pasto. Su objetivo principal es ofrecer un servicio eficiente y satisfactorio a sus clientes a través de una logística bien organizada y un enfoque centrado en la calidad del producto.

El sistema de georreferenciación que se encuentra disponible en el enlace. Este sistema proporciona un mapa interactivo que muestra la ubicación precisa de los 163 clientes de Puyo S.A. en Pasto. Cada punto en el mapa está asociado con datos detallados, incluyendo la longitud y latitud de cada establecimiento, así como información adicional relevante sobre cada cliente.

La georreferenciación ofrece múltiples beneficios tanto para los vendedores como para los entregadores de Puyo S.A. Entre los principales beneficios se incluyen:

- **Optimización de Rutas:** La visualización precisa de la ubicación de cada cliente permite a los entregadores planificar rutas más eficientes, reduciendo el tiempo de entrega y los costos asociados con el transporte.
- **Ahorro de Tiempo:** Con la información geoespacial clara y accesible, los vendedores y entregadores pueden evitar desvíos innecesarios y mejorar la puntualidad en las entregas.
- **Mejora en la Atención al Cliente:** La capacidad de localizar rápidamente a los clientes y comprender la distribución geográfica de las entregas permite a la empresa responder más eficazmente a las necesidades de los clientes y ajustar las estrategias de venta y distribución según la demanda.
- **Eficiencia Operativa:** La integración de la georreferenciación en el proceso de logística y ventas contribuye a una mejor gestión de los recursos, optimizando el tiempo de trabajo y reduciendo los costos operativos.

La implementación del sistema de georreferenciación en la empresa de Puyo S.A. representa un avance significativo en la gestión de la distribución de helados Colombina. Este sistema no solo facilita la planificación y ejecución de las rutas de entrega, sino que también contribuye a una mayor eficiencia operativa y a una mejora en la satisfacción del cliente. A medida que la empresa sigue creciendo, el uso de tecnologías avanzadas como la georreferenciación será clave para

mantener una operación efectiva y competitiva en el mercado.

2.2 Satisfacción del cliente interno y externo en la línea de helados colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.

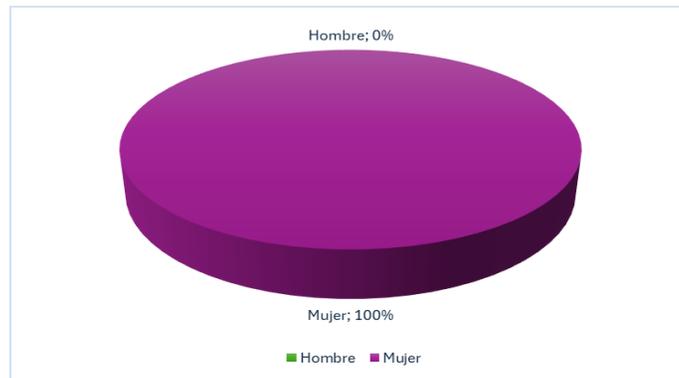
La satisfacción del cliente interno y externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A, es un factor clave para evaluar el desempeño y la competitividad del servicio ofrecido. Este análisis se enfoca en cómo los colaboradores (clientes internos) y los clientes externos perciben la calidad del servicio, la atención, y el cumplimiento de expectativas por parte de la empresa. Al abordar ambos tipos de clientes, se busca mejorar los procesos internos y fortalecer la relación con el mercado, contribuyendo al éxito y la fidelización.

2.2.1 Satisfacción del cliente interno en la línea de helados colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

La satisfacción del cliente interno es un factor crucial en el éxito de cualquier organización, ya que influye directamente en la productividad, compromiso y calidad del servicio que este personal brinda al cliente externo. En el caso de la línea de helados Colombina comercializada por PUYO S.A. en la ciudad de San Juan de Pasto, la satisfacción del equipo interno incluyendo el personal de ventas y administrativo es esencial para asegurar una operación eficiente y competitiva. La percepción que estos empleados tienen sobre el apoyo, las herramientas de trabajo, las condiciones laborales y el ambiente dentro de la empresa impacta no solo en su desempeño individual, sino también en la calidad del servicio que entregan a los clientes finales. Evaluar y mejorar la satisfacción del cliente interno, por tanto, no solo optimiza el rendimiento de la empresa, sino que fortalece su capacidad para responder eficazmente a las demandas del mercado.

Figura 10

Género



En la figura 10 el resultado de la encuesta refleja una representación demográfica del cliente interno de Puyo S.A., mostrando que el 100% de los trabajadores son mujeres. Este dato es significativo, ya que indica que la empresa tiene una plantilla completamente femenina en el grupo evaluado, lo que puede influir en la dinámica laboral, la cultura organizacional y la percepción del ambiente de trabajo.

La homogeneidad de género en este grupo puede sugerir una serie de consideraciones. Por un lado, puede facilitar la creación de un ambiente laboral inclusivo y empático, donde las colaboradoras puedan compartir experiencias y desafíos comunes. Por otro lado, esta falta de diversidad de género podría limitar las perspectivas en la toma de decisiones y en la innovación dentro de la empresa.

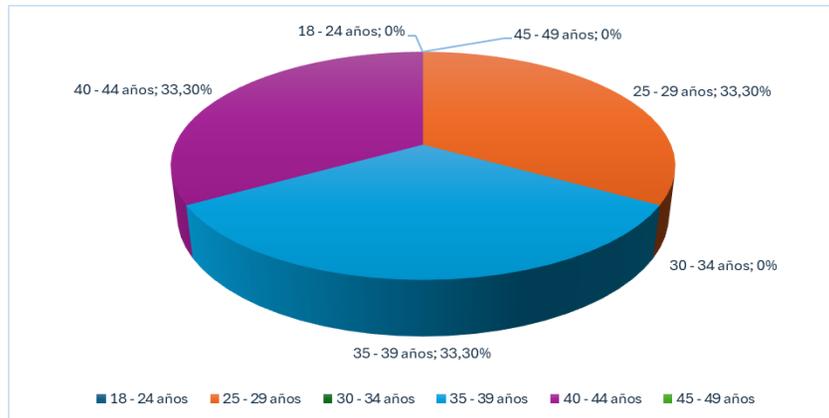
Además, es importante considerar cómo esta composición de género podría impactar en las interacciones con los consumidores finales. La empatía y la comprensión de las necesidades de un público diverso pueden verse potenciadas por la experiencia de las trabajadoras, pero también puede ser necesario fomentar la inclusión de diferentes perspectivas, especialmente si la base de clientes incluye un amplio espectro demográfico.

Por lo tanto, la ilustración pone de manifiesto la importancia de la diversidad de género en el entorno laboral de PUYO S.A., sugiriendo tanto fortalezas en términos de cohesión como áreas de

mejora en cuanto a la representación y la diversidad de pensamiento, lo cual es crucial para el crecimiento y la adaptación a un mercado en constante evolución.

Figura 11

Edad



En la figura 11, se presenta el análisis de la distribución etaria del cliente interno de Puyo S.A., evidenciando que las edades de los colaboradores están concentradas principalmente entre los 25 y 44 años. El 33,30% de estos se encuentra en las franjas de 25-29, 35-39 y 40-44 años, mientras que no se reportan participantes en los grupos de 18-24 años, 30-34 años y 45-49 años.

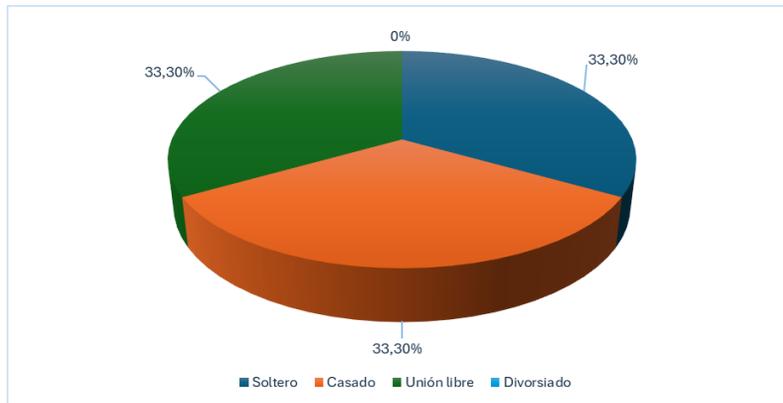
Este perfil etario indica una fuerza laboral relativamente joven y madura, lo que puede aportar a la empresa una combinación de energía, innovación y experiencia. La predominancia de empleados en la franja de 25 a 44 años puede ser ventajosa, ya que este grupo tiende a ser más receptivo a nuevas ideas y enfoques, además de estar en una etapa de su carrera donde pueden contribuir de manera significativa al crecimiento de la empresa.

Sin embargo, la ausencia de empleados en las franjas más jóvenes y más maduras (18-24 y 45-49 años) puede señalar una oportunidad para que Puyo S.A. explore estrategias de reclutamiento que atraigan a una gama más amplia de edades. La incorporación de jóvenes talentos podría inyectar nuevas perspectivas y habilidades tecnológicas, mientras que la inclusión de trabajadores mayores podría aportar una valiosa experiencia y conocimiento del sector.

Por lo tanto, la distribución etaria del cliente interno de Puyo S.A. sugiere un entorno laboral dinámico con un enfoque en la productividad y la innovación, pero también destaca la necesidad de considerar la diversidad etaria como un factor clave para enriquecer la cultura organizacional y mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a las necesidades del mercado.

Figura 12

Estado civil



En la figura 12, se presenta la distribución del estado civil del cliente interno de Puyo S.A., mostrando que el 33,30% de los colaboradores se identifica como soltero, casado y en unión libre, mientras que no se reportan empleados divorciados. Esta distribución equilibrada sugiere que la empresa cuenta con una fuerza laboral diversa en términos de situaciones personales y familiares.

La presencia de empleados solteros, casados y en unión libre puede tener varias implicaciones positivas. Por un lado, la diversidad en el estado civil puede enriquecer el ambiente laboral, fomentando interacciones y colaboraciones que reflejan diferentes perspectivas y experiencias de vida. Esta variedad puede ser beneficiosa para la creación de un entorno inclusivo donde todos los empleados se sientan valorados y comprendidos.

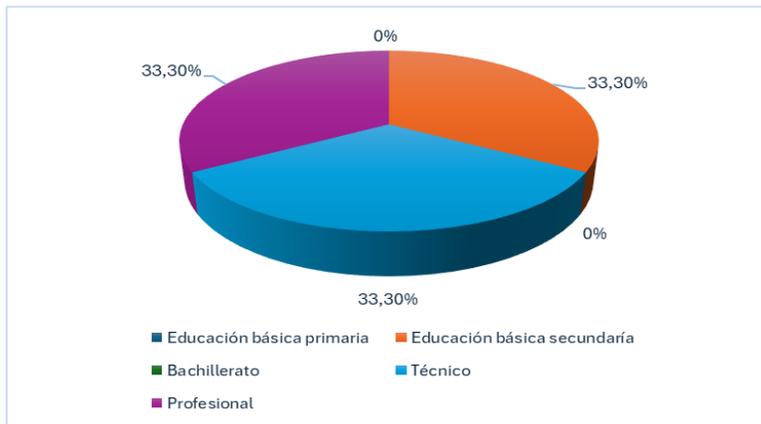
La ausencia de empleados divorciados podría interpretarse como una señal de estabilidad en la fuerza laboral, aunque también puede sugerir que este aspecto particular del estado civil no ha sido explorado en profundidad en la encuesta. Es posible que la empresa desee considerar el apoyo a empleados en diferentes etapas de la vida, incluyendo aquellos que podrían estar enfrentando

transiciones personales.

Por lo tanto, la distribución del estado civil del cliente interno de Puyo S.A. indica un equipo equilibrado en términos de situaciones personales, lo que puede fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo. No obstante, también representa una oportunidad para que la empresa evalúe cómo sus políticas y programas pueden apoyar a empleados en diversas situaciones personales y garantizar que todos los grupos se sientan incluidos y respaldados en su desarrollo profesional.

Figura 13

Nivel de escolaridad



En la figura 13, se observa la distribución del nivel de escolaridad del cliente interno de Puyo S.A., revelando que el 33,30% de los empleados ha completado la educación básica secundaria, otro 33,30% tiene formación técnica y un 33,30% posee educación profesional. Es importante destacar que no hay empleados en las categorías de educación básica primaria ni bachillerato.

Esta variedad en el nivel de escolaridad sugiere que la empresa cuenta con una fuerza laboral con un rango significativo de competencias y habilidades. La presencia de empleados con formación técnica y profesional indica un potencial para aplicar conocimientos especializados y contribuir a áreas críticas dentro de la organización. Además, los trabajadores con educación básica secundaria pueden aportar perspectivas únicas y valiosas, aunque su número es más limitado.

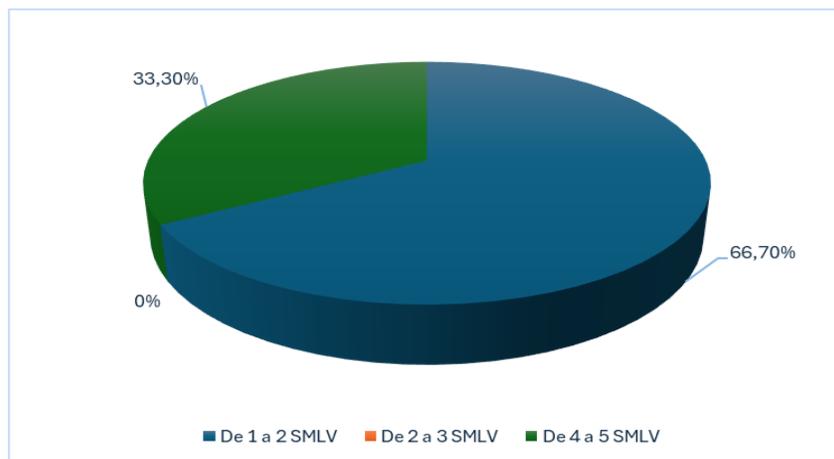
El equilibrio en los niveles de escolaridad puede ofrecer a Puyo S.A. la oportunidad de fomentar un entorno de aprendizaje y desarrollo continuo. La empresa podría beneficiarse al implementar programas de capacitación que permitan a los empleados avanzar en su formación, lo que no solo enriquecería sus habilidades, sino que también podría aumentar la satisfacción laboral y la retención de talento.

Por otro lado, la ausencia de empleados con educación básica primaria y bachillerato podría indicar que la empresa tiene un enfoque en la contratación de personas con habilidades más avanzadas, lo que puede ser un reflejo de las necesidades específicas del negocio. Sin embargo, podría ser útil considerar estrategias para atraer y formar a personas de diferentes niveles educativos, lo que podría diversificar aún más la fuerza laboral y enriquecer la cultura organizacional.

Por lo tanto, la distribución del nivel de escolaridad del cliente interno de Puyo S.A. muestra un equipo con una base educativa sólida y variada, lo que puede contribuir al crecimiento y éxito de la empresa. La implementación de estrategias de desarrollo profesional podría maximizar el potencial de esta fuerza laboral, asegurando que todos los empleados se sientan valorados y tengan la oportunidad de crecer dentro de la organización.

Figura 14

Nivel de Ingresos



En la figura 14, se presenta la distribución del nivel de ingresos del cliente interno de Puyo S.A., donde el 66,70% de los trabajadores percibe entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), mientras que un 33,30% se encuentra en el rango de 4 a 5 SMLV. No se reportan empleados en la franja de 2 a 3 SMLV.

Esta distribución sugiere que la mayor parte de la fuerza laboral de Puyo S.A. está compuesta por empleados con ingresos relativamente bajos, lo que puede reflejar el tipo de puestos disponibles en la empresa. El predominio de trabajadores en el rango de 1 a 2 SMLV podría señalar la necesidad de considerar estrategias para mejorar la compensación y los beneficios, así como para abordar las inquietudes relacionadas con la satisfacción laboral y la retención del talento.

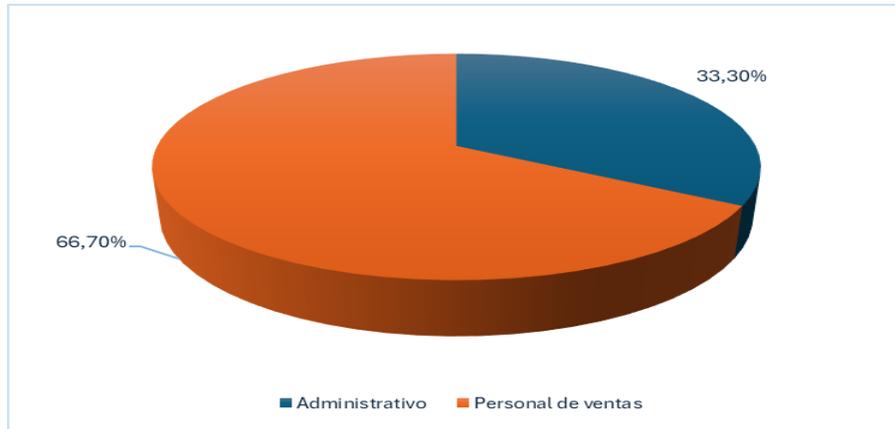
Por otro lado, la presencia de un 33,30% de empleados que reciben entre 4 y 5 SMLV indica que hay posiciones dentro de la organización que requieren habilidades más especializadas o experiencia significativa, lo que puede ser un signo de un sistema de compensación que recompensa la formación técnica o profesional. Esta mezcla de niveles de ingresos puede facilitar un ambiente de trabajo diverso, donde diferentes perspectivas y experiencias se integran.

Sin embargo, la ausencia de trabajadores en el rango de 2 a 3 SMLV podría señalar un vacío en las oportunidades de desarrollo profesional que la empresa podría explorar. Implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades podría ayudar a los empleados a ascender a rangos salariales intermedios, mejorando no solo su situación económica, sino también su compromiso con la empresa.

Por lo tanto, la distribución del nivel de ingresos del cliente interno de Puyo S.A. sugiere que la empresa enfrenta desafíos en términos de compensación y desarrollo de talento. Fomentar un entorno que apoye la progresión profesional y brinde oportunidades de mejora salarial podría contribuir significativamente a la satisfacción y retención del personal, fortaleciendo así el desempeño general de la organización.

Figura 15

Cargo que desempeña



En figura 15, se presenta la distribución de los cargos del cliente interno de Puyo S.A., evidenciando que el 33,30% de los trabajadores ocupa posiciones administrativas, mientras que el 66,70% se desempeña como personal de ventas. Esta mayoría en el área de ventas destaca la importancia de este sector dentro de la operación de la empresa, sugiriendo que la atención al cliente y la comercialización son prioridades clave para Puyo S.A.

La predominancia del personal de ventas puede reflejar la necesidad de la empresa de fortalecer su relación con los clientes y maximizar las oportunidades de venta en el mercado de helados Colombina. Un equipo de ventas robusto es crucial para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio, ya que son los encargados de comunicar el valor de los productos y mantener la lealtad del cliente.

Por otro lado, la representación del 33,30% en el área administrativa indica que también hay un soporte significativo en funciones esenciales que facilitan el funcionamiento general de la empresa. Este equilibrio sugiere que Puyo S.A. valora tanto la gestión operativa como la interacción directa con los clientes, lo cual es fundamental para una operación eficiente.

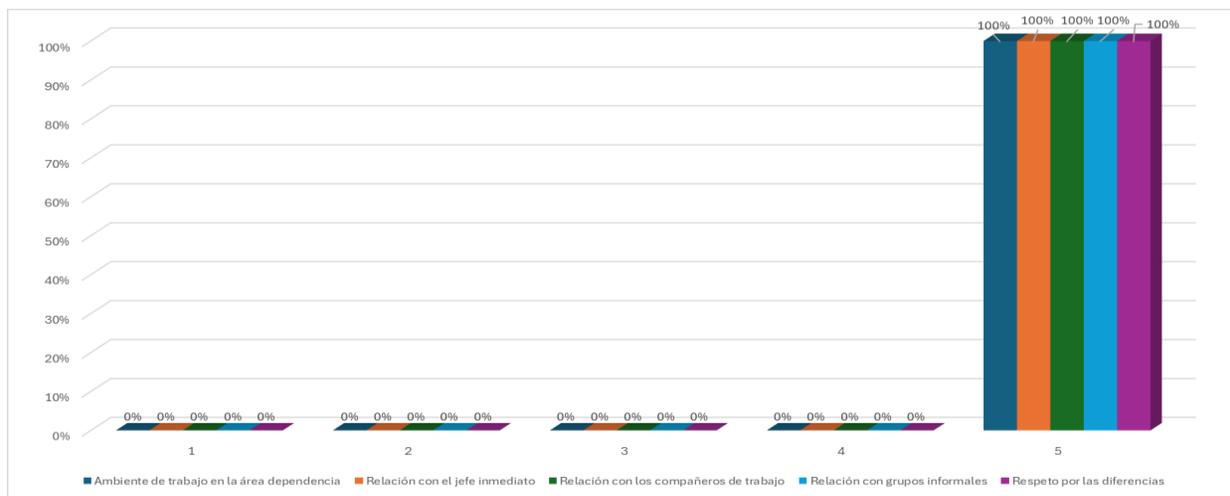
Sin embargo, la fuerte concentración en el personal de ventas también podría implicar que la empresa depende en gran medida de este grupo, lo que podría ser un riesgo si no se gestionan

adecuadamente las necesidades de capacitación y desarrollo de estos empleados. La inversión en la formación continua del personal de ventas podría mejorar no solo sus habilidades, sino también su satisfacción laboral y compromiso con la organización.

La distribución de cargos en Puyo S.A. muestra una estructura orientada a la venta, con un soporte administrativo que es esencial para el funcionamiento del negocio. Es crucial que la empresa continúe invirtiendo en el desarrollo de ambos grupos para asegurar un rendimiento óptimo y una respuesta efectiva a las dinámicas del mercado.

Figura 16

Grado de satisfacción respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa Puyo S.A

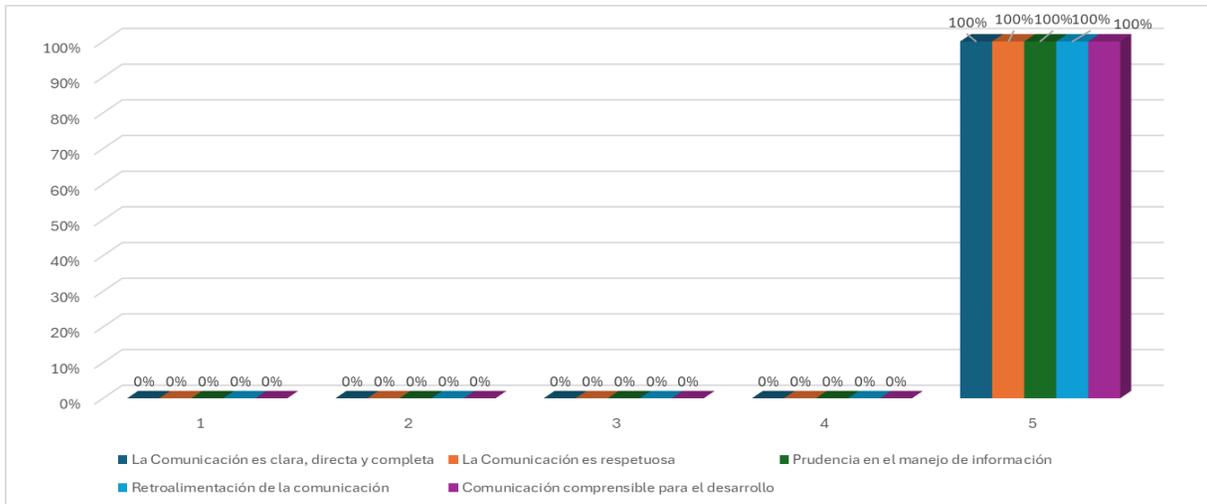


En la figura 16, se presenta la evaluación del ambiente laboral por parte de los empleados internos de la línea de helados Colombina de Puyo S.A. Se observa que el 100% de los colaboradores calificaron con la máxima puntuación (5) aspectos como el ambiente de trabajo en su área de dependencia, la relación con el jefe inmediato, la relación con los compañeros de trabajo, la interacción con grupos informales y el respeto por las diferencias. Estos resultados destacan un entorno laboral altamente satisfactorio y cohesionado, lo que indica que la empresa ha logrado fomentar un clima de trabajo positivo y respetuoso entre sus empleados, contribuyendo así al bienestar y la productividad dentro de la organización. Este alto grado de satisfacción en todos los aspectos evaluados no solo refleja una cultura corporativa sana, sino también un liderazgo efectivo

que prioriza la calidad de las relaciones interpersonales y la igualdad en el trato, aspectos cruciales para la retención de talento y la creación de un entorno armónico.

Figura 17

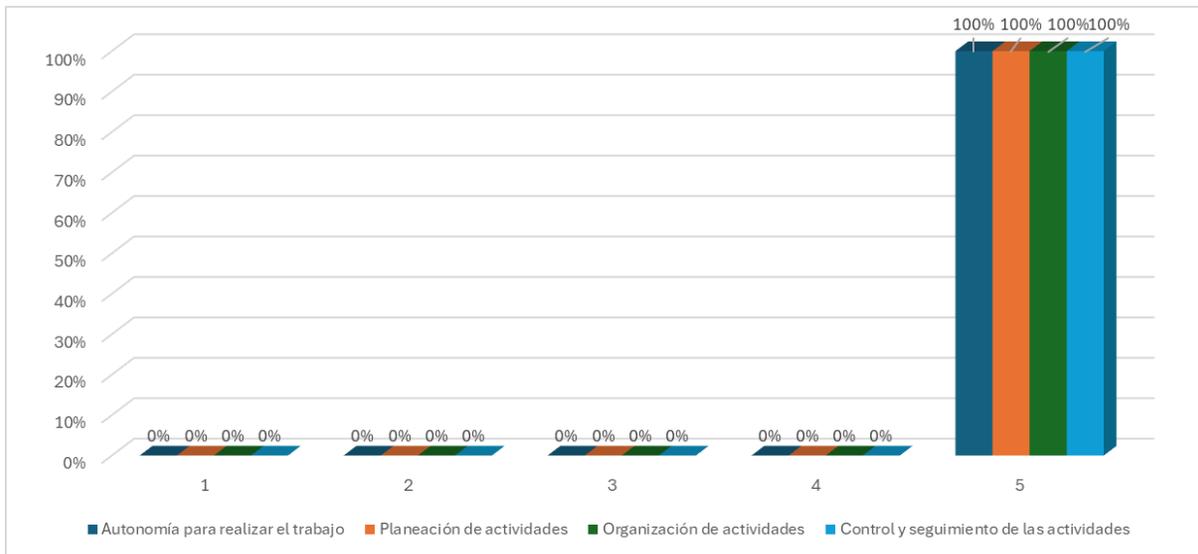
Nivel de satisfacción frente a la comunicación verbal que emplea el jefe inmediato



En la figura 17, se muestra la evaluación de la comunicación interna en la línea de helados Colombina de Puyo S.A. Los resultados indican que el 100% de los empleados calificaron con la máxima puntuación (5) todos los aspectos evaluados, incluyendo: la claridad, direccionalidad y completitud de la comunicación, el respeto en la comunicación, la prudencia en el manejo de la información, la retroalimentación de la comunicación y la comprensión de la comunicación para el desarrollo. Estos resultados reflejan una comunicación efectiva y respetuosa dentro de la empresa, lo que contribuye a la claridad de los mensajes, el entendimiento mutuo y el crecimiento profesional de los empleados. La comunicación es clave para el éxito organizacional, y estos resultados demuestran que Puyo S.A. ha logrado un balance ideal entre transmitir información y mantener una retroalimentación continua, lo que fortalece no solo el flujo de trabajo, sino también el nivel de confianza entre los distintos niveles jerárquicos de la compañía.

Figura 18

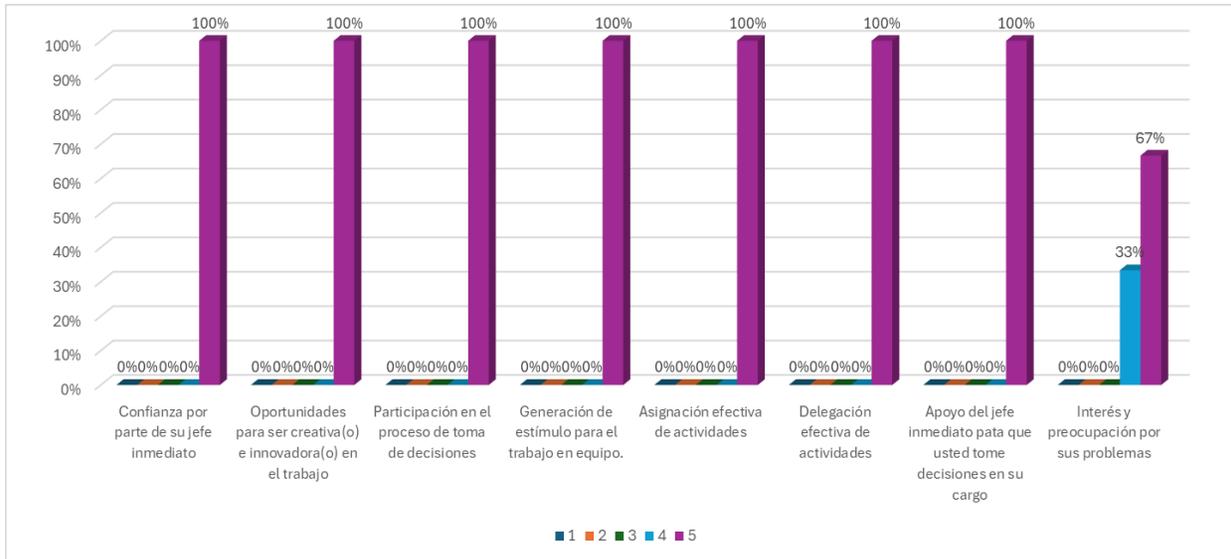
Nivel de satisfacción frente a los factores de dirección por parte de la gerencia



En la figura 18, se presenta la evaluación del control y organización del trabajo en la línea de helados Colombina de Puyo S.A. Los resultados muestran que el 100% de los empleados internos calificaron con la máxima puntuación (5) los siguientes aspectos: autonomía para realizar el trabajo, planeación de actividades, organización de actividades y control y seguimiento de las actividades. Este alto nivel de satisfacción en todas las áreas evaluadas refleja una adecuada gestión del trabajo, que facilita tanto la autonomía como el control eficiente de las tareas, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales de manera efectiva. La capacidad de la empresa para delegar responsabilidades y permitir que los empleados gestionen su propio tiempo y recursos refuerza un sentido de pertenencia y empoderamiento entre los trabajadores, lo cual es crucial para la innovación y el cumplimiento de los objetivos.

Figura 19

Nivel de satisfacción frente a los factores de liderazgo por parte del jefe inmediato



La figura 19, muestra la percepción de los empleados de Puyo S.A., en la línea de helados Colombina, respecto a diversos aspectos relacionados con su relación con el jefe inmediato y el entorno laboral. En varios factores clave, como la confianza por parte de su jefe inmediato, las oportunidades para ser creativo(a) e innovador(a), la participación en el proceso de toma de decisiones, la generación de estímulo para el trabajo en equipo, la asignación efectiva de actividades, la delegación efectiva de actividades y el apoyo del jefe inmediato para tomar decisiones, el 100% de los empleados otorga la calificación más alta (5), lo que refleja una valoración extremadamente positiva en estos aspectos.

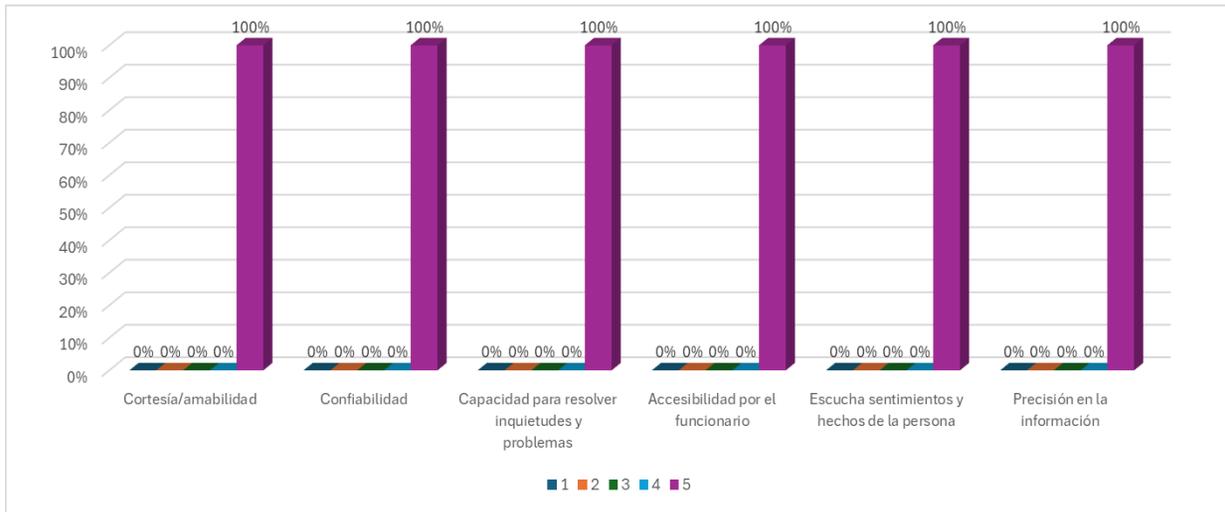
Sin embargo, en el ítem interés y preocupación por sus problemas, se observa una diferencia, con un 67% de los empleados otorgando la calificación más alta (5), mientras que el 33% califica este aspecto con un 4, lo que indica que, aunque la mayoría de los empleados están satisfechos, algunos perciben que podría haber una mayor preocupación por parte de su jefe en esta área específica.

Esta distribución sugiere que la relación entre los empleados y sus supervisores es, en general, muy sólida, con áreas mínimas de mejora en cuanto a la preocupación por los problemas personales

del empleado. A pesar de la pequeña diferencia en la calificación de este aspecto, la confianza general en el liderazgo de la empresa es alta, lo cual favorece la cohesión del equipo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 20

Atención brindada por parte del jefe inmediato

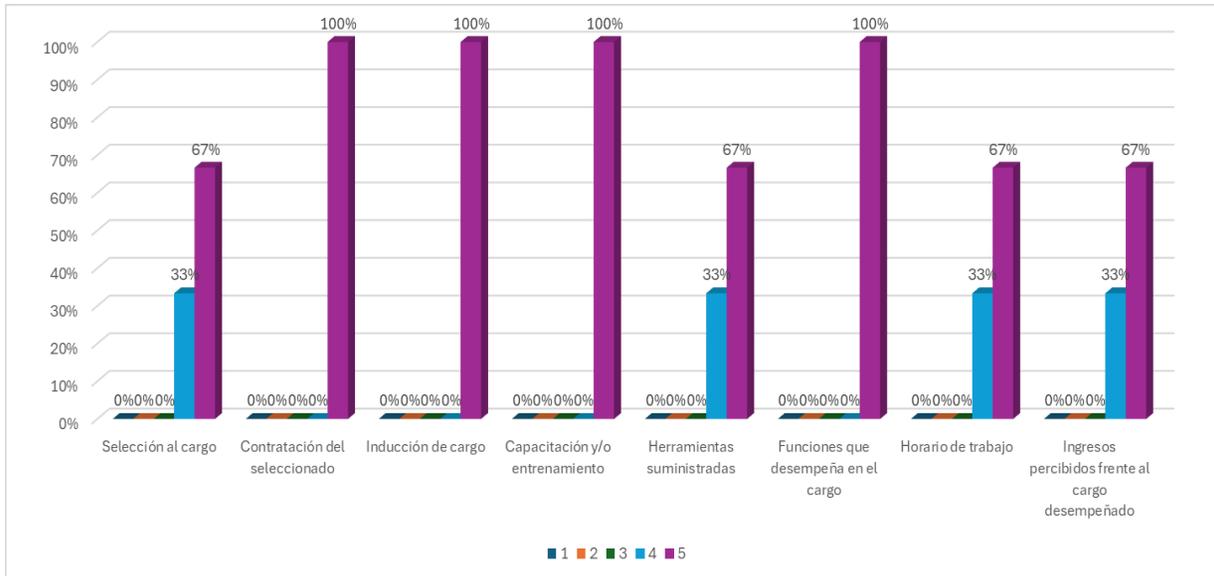


La figura 20, muestra las percepciones de los empleados de Puyo S.A., en la línea de helados Colombina, respecto a seis aspectos clave de la interacción laboral. En todos los casos, cortesía/amabilidad, confiabilidad, capacidad para resolver inquietudes y problemas, accesibilidad por el funcionario, escucha de sentimientos y hechos de la persona, y precisión en la información, el 100% de los empleados otorgó la calificación más alta (5). Este resultado indica que todos los empleados valoran de manera extremadamente positiva estos aspectos, lo que refleja una fuerte satisfacción en cuanto al trato recibido, la efectividad en la resolución de problemas, y la accesibilidad y confiabilidad de los funcionarios. No se registra ninguna calificación por debajo de 5, lo que subraya la uniformidad en la percepción positiva de estas áreas.

Esta distribución destaca una cohesión y eficacia en las relaciones laborales y el soporte interno dentro de la empresa. Mantener este nivel de satisfacción será clave para el éxito continuo, ya que el respeto y la confianza en las relaciones laborales forman la base de un ambiente organizacional productivo y equilibrado.

Figura 21

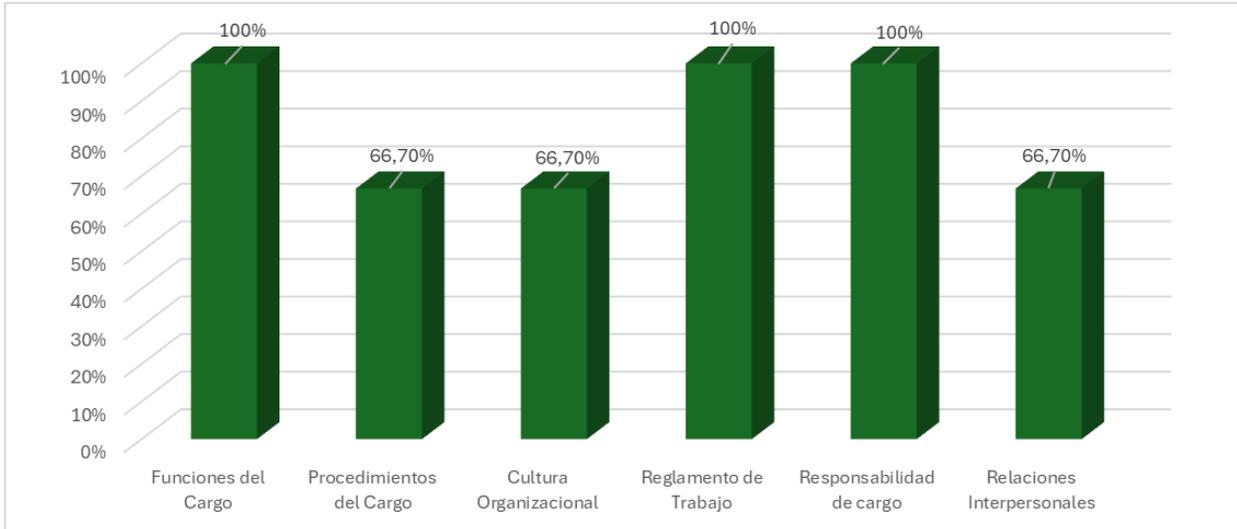
Nivel de satisfacción frente a los procesos de administración del personal



La figura 21, revela la percepción de los empleados de Puyo S.A., en la línea de helados Colombina, respecto a diversos aspectos del proceso de selección y desempeño laboral. En selección al cargo, un 67% de los empleados otorgó la calificación más alta (5), mientras que un 33% asignó una calificación de 4. Esto sugiere que, aunque la mayoría de los empleados está satisfecha con el proceso de selección, aún hay una pequeña fracción que percibe margen de mejora. En cambio, en los aspectos de contratación del seleccionado, inducción de cargo, capacitación y/o entrenamiento, y funciones que desempeña en el cargo, el 100% de los empleados otorgó la máxima calificación (5), lo que refleja una percepción completamente positiva en estos elementos, destacando un manejo efectivo de los procesos de integración y formación del personal. La formación adecuada y la claridad en las funciones laborales son fundamentales para garantizar un buen desempeño, y los resultados muestran que Puyo S.A. ha logrado consolidar estos procesos de manera efectiva.

Figura 22

Aspectos que dieron a conocer en el momento de incorporación al cargo

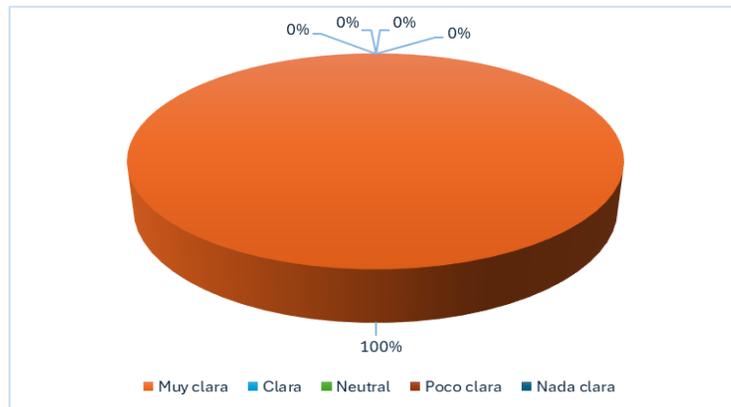


En la figura 22, se presenta una evaluación de diferentes aspectos relacionados con los cargos dentro de Puyo S.A. El 100% de los empleados confirma tener claridad sobre las funciones del cargo, el reglamento de trabajo y la responsabilidad de su cargo, lo que indica una comunicación clara y efectiva de las tareas y expectativas dentro de la empresa. Sin embargo, solo el 66,70% de los empleados indica que los procedimientos del cargo, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales están claramente establecidos o desarrollados.

El hecho de que los aspectos más estructurales, como las funciones y responsabilidades del cargo, sean claros para todos los empleados es un indicador positivo. Sin embargo, la menor claridad en aspectos como los procedimientos y las relaciones interpersonales sugiere que hay espacio para mejorar la comunicación interna y el desarrollo de una cultura organizacional más sólida. Estos son elementos clave para mejorar la cohesión del equipo y la eficiencia en el desempeño general dentro de la empresa.

Figura 23

Claridad sobre las funciones del cargo



En la figura 23, se observa que el 100% de los trabajadores en Puyo S.A. afirma tener una claridad total sobre el rol que desempeña en la empresa. Este dato es notable y sugiere que la organización ha logrado comunicar eficazmente las expectativas y responsabilidades a todos sus empleados, lo que puede ser un indicador positivo de la gestión interna y la cultura organizacional.

La claridad en los roles es fundamental para el funcionamiento eficaz de cualquier empresa, ya que permite a los empleados comprender sus contribuciones específicas al logro de los objetivos organizacionales. Cuando los trabajadores saben exactamente lo que se espera de ellos, se sienten más seguros en sus tareas, lo que puede aumentar su productividad y motivación.

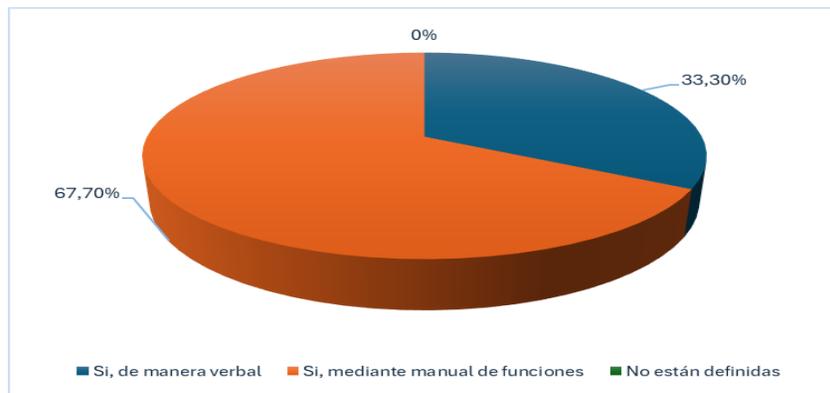
El hecho de que no haya respuestas en las categorías de “clara,” “neutral,” “poco clara” o “nada clara” sugiere que todos los empleados están en la misma página respecto a sus roles, lo que también podría señalar una buena alineación entre la visión de la empresa y la comprensión de sus trabajadores. Esto puede ser un reflejo de una capacitación adecuada, una buena comunicación interna y un liderazgo efectivo.

Sin embargo, aunque la claridad en los roles es positiva, Puyo S.A. debería continuar evaluando y manteniendo esta comunicación a medida que la empresa evoluciona. A medida que se implementan cambios en procesos, productos o estructura organizacional, es esencial que los empleados sigan recibiendo información clara y actualizada sobre sus funciones.

Por lo tanto, el 100% de claridad en los roles dentro de Puyo S.A. es un logro significativo que contribuye al rendimiento general de la organización. Mantener y reforzar esta comunicación será clave para asegurar que los empleados sigan comprometidos y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo.

Figura 24

Definición de las actividades del cargo



En la figura 24, se presenta la forma en que se han comunicado las actividades a realizar en los diferentes cargos dentro de Puyo S.A. De los trabajadores, el 33,30% indica que las actividades han sido comunicadas de manera verbal, mientras que un 67,70% señala que esta información se ha proporcionado a través de un manual de funciones. No hay respuestas que indiquen que las actividades no están definidas.

La predominancia del uso de un manual de funciones (67,70%) es un aspecto positivo, ya que sugiere que la empresa tiene un enfoque estructurado para definir y comunicar las responsabilidades y expectativas asociadas a cada rol. Un manual de funciones bien elaborado proporciona claridad y un recurso accesible para que los empleados consulten en cualquier momento, lo que puede contribuir a una mayor efectividad en el desempeño laboral.

Sin embargo, el 33,30% de los trabajadores que reporta la comunicación verbal de las actividades puede señalar una oportunidad de mejora. Aunque la comunicación verbal es importante para aclaraciones y discusiones inmediatas, depender únicamente de este método puede

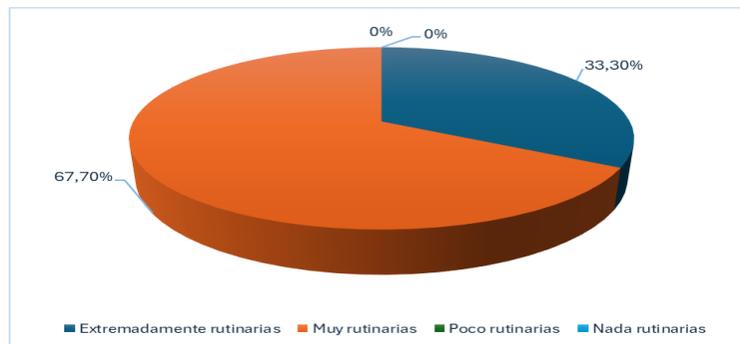
resultar en malentendidos o falta de consistencia en la transmisión de la información. Es recomendable complementar la comunicación verbal con documentación escrita que refuerce los puntos discutidos.

La ausencia de respuestas que indiquen que las actividades no están definidas es alentadora, ya que sugiere que todos los empleados tienen claridad sobre lo que se espera de ellos. Esto es crucial para la cohesión del equipo y el logro de los objetivos organizacionales.

En conclusión, la forma en que se han comunicado las actividades en Puyo S.A. refleja un buen nivel de estructuración y claridad, principalmente gracias al uso de manuales de funciones. Sin embargo, sería beneficioso seguir fomentando la comunicación efectiva y garantizar que todos los métodos utilizados se complementen, lo que fortalecería aún más la comprensión y ejecución de las tareas por parte de los empleados

Figura 25

Rutina de las tareas que realiza en el trabajo



En la figura 25, se presenta la evaluación de la rutina de las tareas que realizan los empleados en Puyo S.A. Un 33,30% de los trabajadores considera que sus tareas son “extremadamente rutinarias,” mientras que un 67,70% las califica como “muy rutinarias.” No hay respuestas que indiquen que las tareas sean “poco rutinarias” o “nada rutinarias.”

La alta proporción de empleados que perciben sus tareas como rutinarias sugiere que el trabajo en Puyo S.A. está marcado por la repetitividad y la consistencia en las actividades diarias. Esto

puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. Por un lado, la rutina puede facilitar la eficiencia y la productividad, ya que los empleados se vuelven competentes en sus funciones y pueden completar sus tareas con rapidez. Además, la previsibilidad de las actividades puede contribuir a un ambiente de trabajo estable.

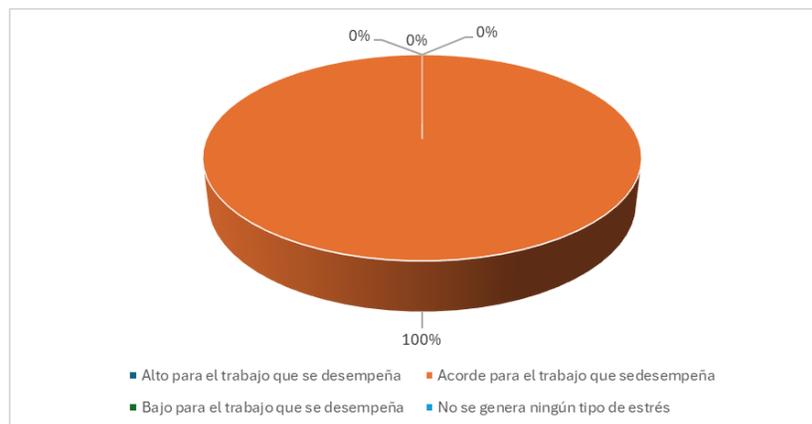
Por otro lado, un alto nivel de rutinización también puede llevar al aburrimiento y a la desmotivación, especialmente si los empleados sienten que sus roles no les permiten desarrollar nuevas habilidades o experimentar variaciones en sus tareas. Este ambiente puede afectar la satisfacción laboral y, potencialmente, la retención de talento.

Para abordar este desafío, Puyo S.A. podría considerar implementar estrategias que fomenten la innovación y la variabilidad en las tareas, tales como la rotación de funciones, la capacitación en nuevas habilidades o la asignación de proyectos especiales. Estas medidas no solo pueden ayudar a mantener el interés y la motivación de los empleados, sino también a desarrollar su potencial y contribuir a un ambiente de trabajo más dinámico.

La percepción de que las tareas en Puyo S.A. son predominantemente rutinarias resalta la necesidad de equilibrar la eficiencia con la innovación y el desarrollo profesional. Al hacerlo, la empresa puede mejorar la satisfacción laboral y potenciar el compromiso de sus empleados.

Figura 26

Estrés en el trabajo



En la figura 26, se observa la percepción de los empleados de Puyo S.A. sobre el nivel de estrés asociado a su trabajo. El 100% de los trabajadores considera que el estrés es acorde al trabajo que desempeñan, mientras que no hay respuestas que indiquen que el trabajo es “alto para el trabajo que se desempeña,” “bajo para el trabajo que se desempeña,” o “no se genera ningún tipo de estrés.”

Este resultado sugiere que los empleados sienten que el nivel de estrés en sus roles es manejable y está en línea con las expectativas y exigencias de sus tareas. Esta percepción puede ser un indicativo positivo de la cultura laboral en Puyo S.A., donde los empleados se sienten capaces de manejar las demandas de su trabajo sin que esto les genere una carga excesiva.

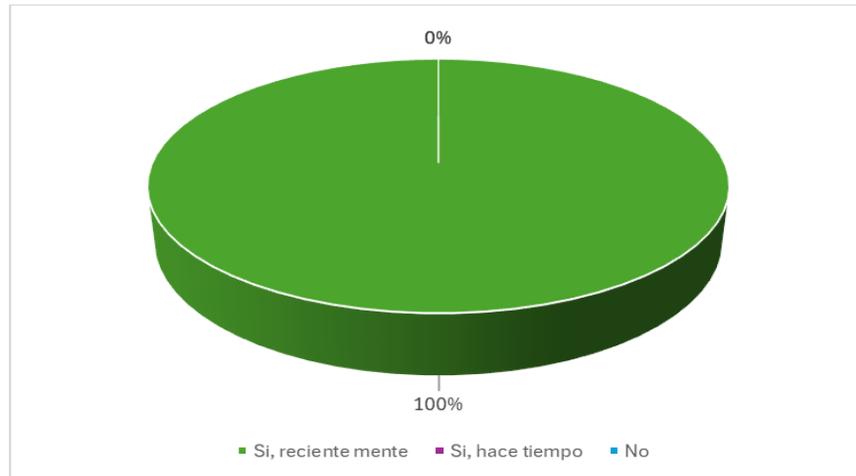
Además, la ausencia de respuestas que indiquen altos niveles de estrés sugiere que la empresa podría estar implementando prácticas efectivas para mantener un ambiente de trabajo saludable, lo cual puede contribuir a la satisfacción laboral y al bienestar general de los empleados. Sin embargo, es importante que Puyo S.A. continúe monitoreando esta percepción, ya que las condiciones laborales pueden cambiar con el tiempo y es fundamental mantener un diálogo abierto sobre el bienestar de los empleados.

Por otro lado, aunque el estrés sea considerado acorde, es recomendable fomentar estrategias de manejo del estrés y bienestar, como programas de capacitación en gestión del tiempo o actividades de team building, para asegurar que los empleados permanezcan motivados y saludables a largo plazo.

Por lo tanto, la percepción de que el nivel de estrés es adecuado en Puyo S.A. indica un entorno laboral positivo, donde los empleados se sienten capaces de afrontar sus responsabilidades. Mantener esta percepción será clave para garantizar un ambiente de trabajo sostenible y productivo.

Figura 27

Capacitaciones por parte de la administración de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A



En la figura 27, se refleja que el 100% de los trabajadores en Puyo S.A. ha recibido capacitaciones recientemente, mientras que no hay respuestas que indiquen que han recibido capacitaciones hace tiempo o que no han recibido capacitación en absoluto.

Este resultado es altamente positivo, ya que sugiere que la empresa está comprometida con el desarrollo profesional de sus empleados. La capacitación reciente no solo indica una inversión en el crecimiento de habilidades y competencias, sino que también puede mejorar la motivación y satisfacción laboral de los empleados, al sentirse apoyados en su desarrollo profesional.

Además, recibir formación continua es fundamental para mantener a los empleados actualizados sobre las mejores prácticas, nuevas tecnologías y tendencias del mercado, lo que a su vez puede beneficiar la productividad y eficiencia de la organización. Este enfoque también puede fomentar un sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa, al demostrar que Puyo S.A. valora el crecimiento y la formación de su equipo.

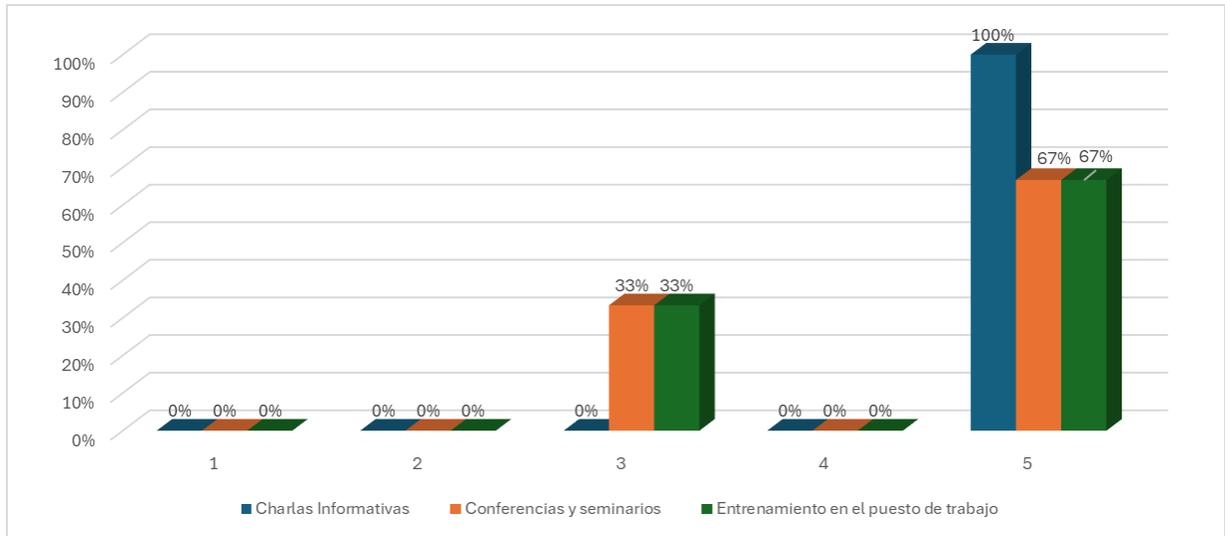
A pesar de los resultados positivos, es recomendable que la empresa continúe evaluando la efectividad de las capacitaciones y considere la implementación de un programa de seguimiento

para asegurarse de que los conocimientos adquiridos se apliquen adecuadamente en el trabajo diario. Además, fomentar oportunidades de capacitación continua puede ayudar a los empleados a avanzar en sus carreras y adaptarse a los cambios del entorno laboral.

En consecuencia, la capacitación reciente de todos los empleados en Puyo S.A. destaca un compromiso significativo hacia el desarrollo del talento y la mejora del desempeño organizacional, lo que puede ser un pilar fundamental para el éxito a largo plazo de la empresa.

Figura 28

Nivel de satisfacción frente al tipo de capacitaciones que ha brindado la empresa



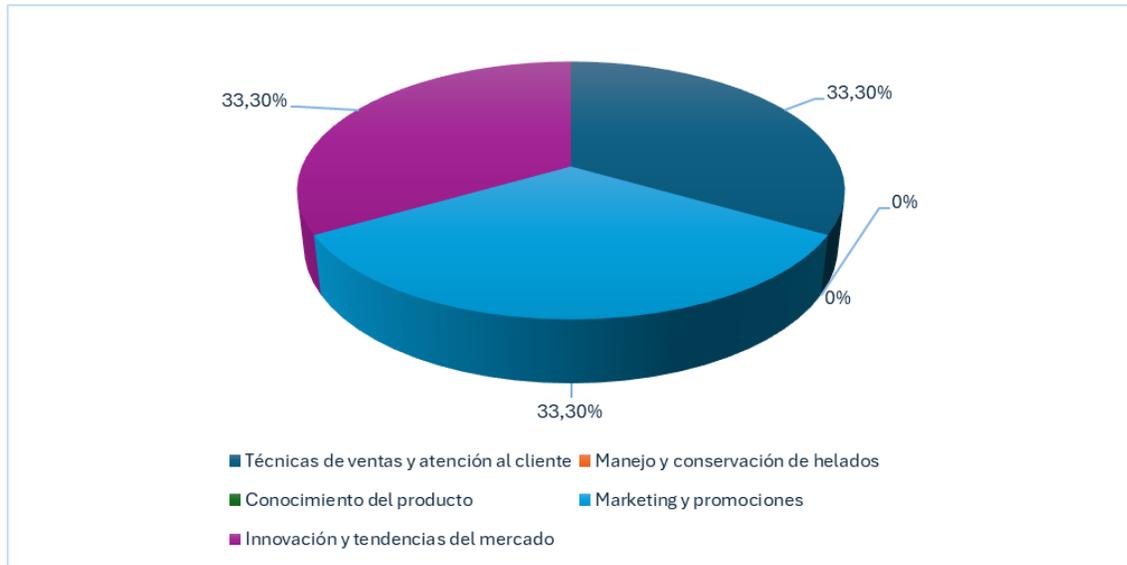
La figura 28 muestra las preferencias o factores más valorados por los clientes internos de Puyo S.A. en la línea de helados Colombina en cuanto a las actividades de capacitación. El entrenamiento en el puesto de trabajo es el factor más valorado, con un 67%. Esto indica que los empleados prefieren una capacitación práctica que les permita aprender directamente en su entorno laboral. Seguidamente, las conferencias y seminarios también son altamente apreciados, con un 67%, lo que sugiere que los empleados valoran las oportunidades de aprendizaje más estructuradas y formales para mejorar sus habilidades.

Por otro lado, las charlas informativas destacan como la actividad de capacitación más valorada,

alcanzando un 100%. Esto refleja que los empleados consideran cruciales estas sesiones para obtener información relevante y actualizada. Aunque el nivel de valoración media (33%) en conferencias y seminarios y entrenamiento en el puesto de trabajo es significativo, no es el factor más crítico para los empleados. En comparación, no se reportan valoraciones bajas (0%) para ningún tipo de capacitación, lo que demuestra una percepción altamente positiva de todas las actividades de formación.

Figura 29

Tipo de capacitaciones que quisiera recibir por parte de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A



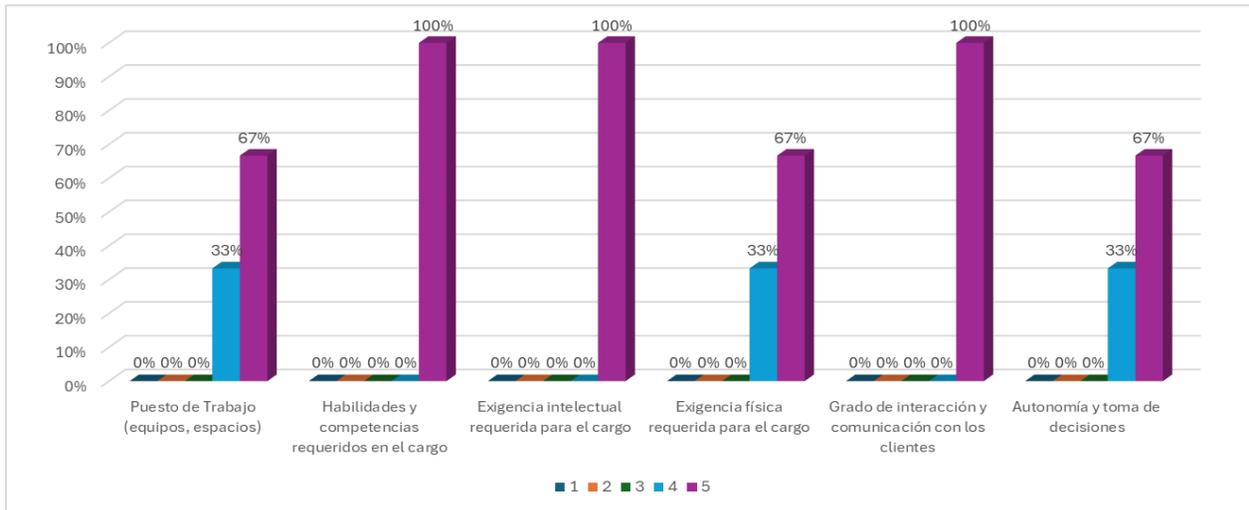
La figura 29 muestra un gráfico circular que refleja la distribución porcentual de diferentes áreas de capacitación para el personal de Puyo S.A. Las categorías evaluadas son: Técnicas de ventas y atención al cliente, Manejo y conservación de helados, Conocimiento del producto, Marketing y promociones, e Innovación y tendencias del mercado.

Los resultados indican que el 33,30% de los trabajadores señala que las áreas de Técnicas de ventas y atención al cliente, Marketing y promociones, e Innovación y tendencias del mercado son las más relevantes para su capacitación. Por otro lado, Manejo y conservación de helados y Conocimiento del producto no recibieron votos, lo que podría sugerir que estas áreas no se perciben

como prioritarias en comparación con las otras. Esto evidencia un enfoque más fuerte en las habilidades de ventas, marketing e innovación dentro del mercado.

Figura 30

Nivel de satisfacción frente a los siguientes aspectos de desempeño que se involucran dentro de su cargo



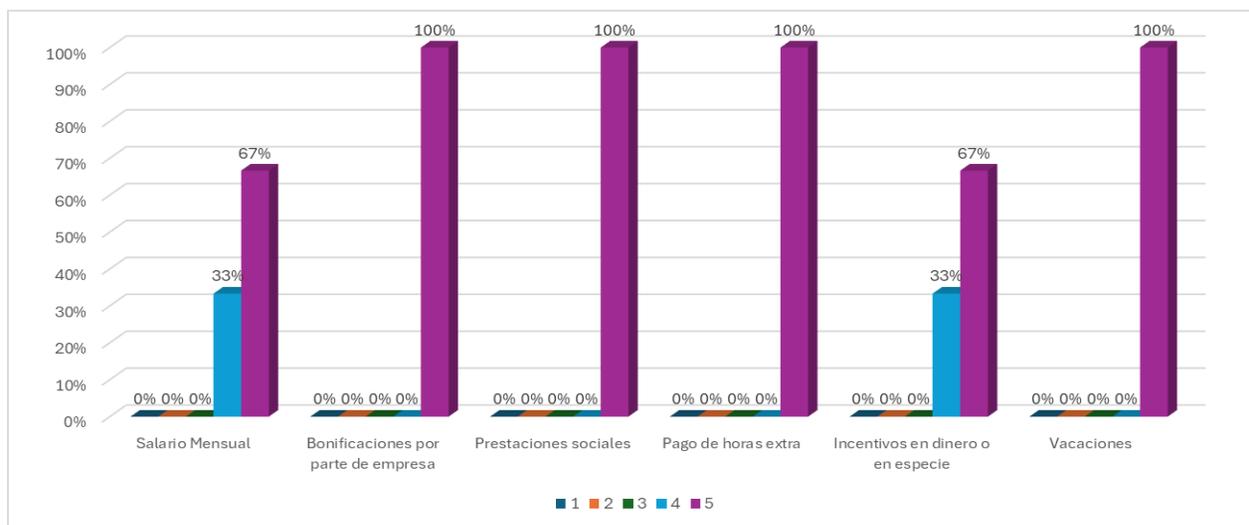
La figura 30 muestra las preferencias o factores más valorados por los clientes internos de la empresa Puyo S.A. en la línea de helados Colombina, específicamente en relación con diversos aspectos del cargo y las competencias laborales. El grado de interacción y comunicación con los clientes es uno de los factores más destacados, con un 100% en el nivel más alto (5), lo que indica que los empleados valoran enormemente la necesidad de interactuar de manera efectiva con los clientes. Lo mismo ocurre con las habilidades y competencias requeridas en el cargo y la exigencia intelectual requerida, ambas alcanzando un 100% de valoración en el nivel 5, lo que demuestra que los empleados consideran estas habilidades cruciales para su desempeño laboral.

El puesto de trabajo (equipos y espacios), la exigencia física requerida para el cargo y la autonomía y toma de decisiones también son altamente valorados, cada uno con un 67% en el nivel más alto de satisfacción (5). Esto indica que los empleados valoran un entorno de trabajo bien equipado y que, aunque algunos cargos requieren esfuerzo físico, este aspecto sigue siendo importante. Además, tanto en el aspecto del puesto de trabajo como en la exigencia física requerida

y la autonomía y toma de decisiones, un 33% de los empleados los evaluaron con un nivel de satisfacción intermedio (3), lo que sugiere que, para algunos, estos factores son importantes, pero no determinantes. En general, no se reportan valoraciones en los niveles más bajos (1 o 2) para ninguno de los factores, lo que refleja una percepción positiva en cuanto a las condiciones laborales y las competencias requeridas.

Figura 31

Nivel de satisfacción frente a los siguientes aspectos salariales dentro de la empresa Puyo S.A



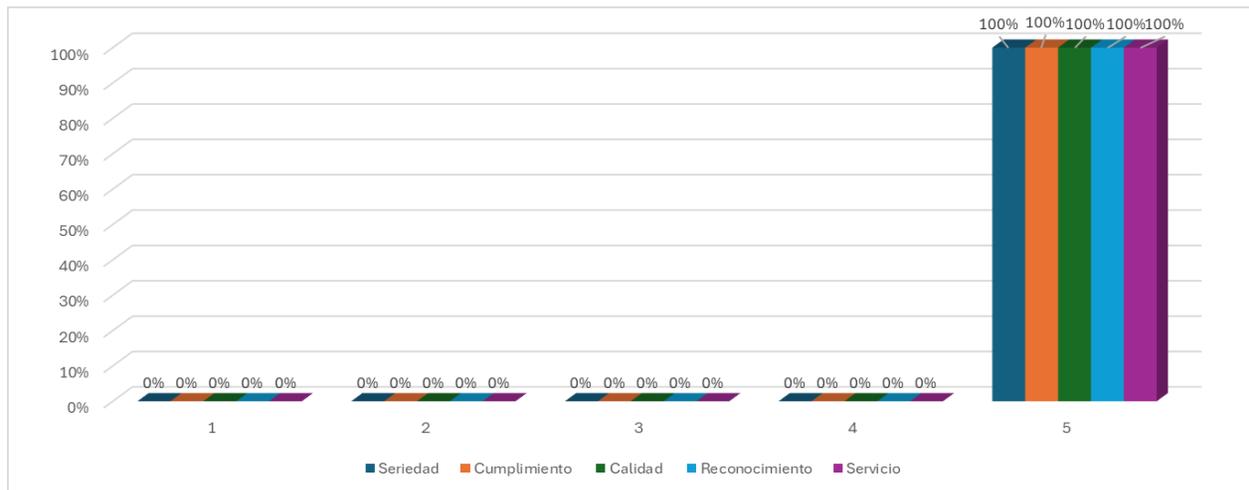
La figura 31 muestra las preferencias o factores más valorados por los empleados de Puyo S.A. en la línea de helados Colombina en relación con aspectos de compensación y beneficios laborales. Los incentivos en dinero o en especie, así como el salario mensual, destacan como los factores más valorados por los empleados, alcanzando un 67% en el nivel más alto (5). Esto indica que la compensación económica, ya sea directa o en forma de incentivos, es clave para el personal. Las prestaciones sociales, el pago de horas extra, y las vacaciones obtienen la mayor puntuación con un 100% de los empleados calificándolas en el nivel más alto (5). Esto resalta la importancia que los trabajadores otorgan a estos beneficios laborales, especialmente las vacaciones y las horas extra, que contribuyen significativamente a su satisfacción general en el trabajo.

A pesar de estos altos valores, tanto el salario mensual como los incentivos en especie también

presentan un 33% en el nivel 3, lo que sugiere que hay empleados que consideran que estos aspectos podrían mejorar o no los valoran tanto como otros beneficios, como las prestaciones o las vacaciones. En general, los datos revelan que los empleados de Puyo S.A. valoran altamente una compensación justa, con especial énfasis en las prestaciones sociales y el pago de horas extra, mientras que el salario y los incentivos, aunque importantes, tienen una percepción ligeramente más moderada.

Figura 32

Nivel de satisfacción frente a la imagen de la empresa Puyo S.A



En la figura 32, se refleja que los clientes internos de la empresa Puyo S.A. en la línea de helados Colombina tienen una percepción extremadamente positiva sobre varios aspectos del servicio. Por ejemplo, el 100% de los evaluadores otorga la calificación de 5 a la seriedad, cumplimiento, calidad, reconocimiento y servicio, lo que indica una satisfacción plena en todas estas áreas clave.

Estos resultados muestran que los colaboradores internos valoran de manera sobresaliente el desempeño de la empresa en cada uno de estos aspectos. No se observan evaluaciones por debajo de la máxima puntuación, lo que refleja una unanimidad en la alta satisfacción general. Esto sugiere que el equipo interno percibe que tanto el servicio como el desempeño de la línea de helados Colombina cumplen con las expectativas más altas, lo que fortalece la confianza en los procesos y la relación interna de la empresa. No obstante, dado que todas las categorías obtuvieron la máxima

calificación, no se identifican áreas de mejora claras en este análisis, pero mantener este nivel de satisfacción será clave para seguir consolidando la percepción positiva del equipo interno.

2.2.2 Conclusiones de la Investigación de Mercado sobre la Satisfacción del Cliente Interno en la Línea de Helados Colombina de PUYO S.A.

La evaluación de la satisfacción del cliente interno en Puyo S.A. muestra resultados mayormente positivos, con algunos aspectos clave que reflejan un alto nivel de satisfacción entre los empleados. Sin embargo, también se identificaron áreas donde, si bien la percepción es favorable, existen oportunidades de mejora. A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas de los resultados más altos y más bajos obtenidos en la encuesta.

Resultados más altos:

1. Ambiente laboral

El 100% de los empleados calificaron con la máxima puntuación el ambiente de trabajo, relación con compañeros y jefe, y el respeto a las diferencias, lo que destaca un entorno laboral positivo y cohesionado.

2. Comunicación interna

Todos los empleados calificaron con 5 la claridad, respeto y retroalimentación en la comunicación interna, lo que indica un proceso de comunicación efectivo y respetuoso, esencial para el desarrollo profesional.

3. Control y organización del trabajo

El 100% de los empleados valoró la autonomía, planeación y seguimiento de actividades, destacando una gestión laboral eficaz que facilita el desempeño y el control de tareas.

4. Relación con el jefe inmediato

Los empleados otorgaron la máxima puntuación en confianza, innovación, y estímulo para el trabajo en equipo, lo que refleja una relación sólida y de apoyo con sus supervisores.

5. Trato recibido y resolución de problemas

Todos los empleados calificaron con 5 la amabilidad, confiabilidad y capacidad de los funcionarios para resolver problemas, destacando una interacción positiva y efectiva en las relaciones laborales.

6. Charlas informativas

Las charlas informativas fueron calificadas con un 100% de satisfacción, lo que indica que los empleados valoran estas sesiones como cruciales para mantenerse informados y actualizados en sus funciones.

7. Calidad del servicio y cumplimiento

La seriedad, cumplimiento y calidad del servicio recibieron la máxima puntuación por todos los empleados, lo que refuerza la confianza en el desempeño de la empresa.

Resultados más bajos

8. Interés del jefe inmediato en los problemas personales

Aunque el 67% calificó este aspecto con 5, un 33% otorgó un 4, lo que sugiere que algunos empleados perciben que podría haber más preocupación por parte del jefe en este aspecto.

9. Compensación y beneficios

El 67% valoró el salario y los incentivos con un 5, mientras que el 33% les dio un 4. A pesar de la satisfacción general, hay un margen de mejora en cuanto a la compensación percibida.

10. Recursos y horarios

La satisfacción con las herramientas de trabajo, los horarios y la compensación percibida frente al cargo también mostró una ligera variabilidad, con un 67% otorgando la máxima calificación y un 33% evaluando con un 4, lo que indica áreas de mejora en estos aspectos operativos.

Lo anterior muestra que Puyo S.A. mantiene un alto nivel de satisfacción en la mayoría de los aspectos evaluados, pero también identifica áreas puntuales que pueden ser mejoradas para fortalecer aún más la satisfacción y el compromiso del equipo interno.

Tabla 11

Caracterización Cliente Interno

Categoría	Cliente interno
Segmentación Geográfica	
País	Colombia
Departamento	Nariño
Región	Pasto
Procedencia	Urbana
Segmentación Demográfica	
Edad	25 - 29 años (33,3%)
	35 - 39 años (33,3%)
	40 - 44 años (33,3%)
Género	Mujer (100%)
Estado civil	Soltero (33,3%)
	Casado (33,3%)
	Unión libre (33,3%)

Categoría	Cliente interno
Nivel de educación	Educación básica secundaria (33,3%)
	Técnico (33,3%)
	Profesional (33,3%)
Segmentación Laboral	
Cargo	Personal de ventas (66,7%)
	Administrativo (33,3%)
Segmentación Psicográfica	
Relaciones interpersonales	Relación con el jefe inmediato (100%)
	Relación con los compañeros de trabajo (100%)
Preferencias de formación	Capacitación y/o entrenamiento (100%)
Segmentación de Satisfacción	
Nivel de satisfacción	Satisfacción laboral (100%)
Ambiente laboral	Ambiente de trabajo en el área dependencia (100%)
Disponibilidad de recursos	Herramientas suministradas (66,7%)
	Herramientas suministradas (33,3%)
Segmentación de Beneficios	
Beneficios	Bonificaciones por parte de la empresa (100%)
Promociones internas	Incentivos en dinero o en especie (100%)

2.2.3 Satisfacción del cliente externo en la línea de helados colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

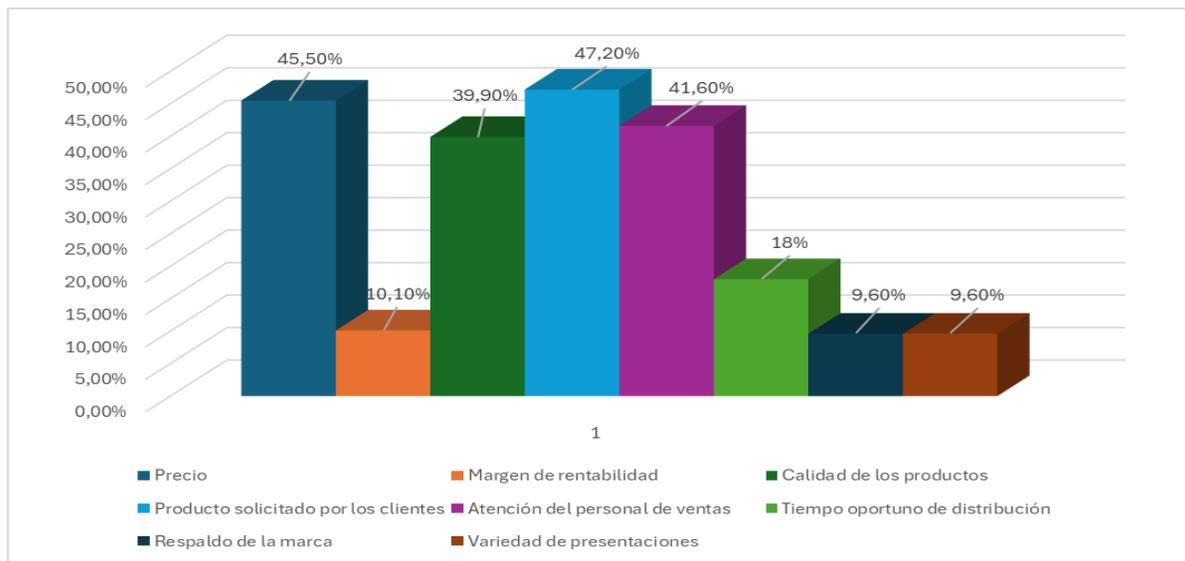
En el competitivo mercado actual, la satisfacción del cliente se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. Esto es especialmente relevante en el sector de los productos de consumo masivo, como es el caso de la línea de helados Colombina, distribuida en San Juan de Pasto por la empresa Puyo S.A. La percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio que reciben no solo influye en su fidelidad a la marca, sino también en la reputación y crecimiento de la empresa.

El presente estudio tiene como objetivo evaluar el nivel de satisfacción del cliente externo en

relación con el servicio brindado por Puyo S.A., identificando las áreas de mejora y proponiendo estrategias que permitan optimizar la experiencia del consumidor y, por ende, fortalecer la posición de la empresa en el mercado local.

Figura 33

Preferencia a la empresa Puyo S.A como distribuidora de helados Colombina



La figura 33 muestra las preferencias o factores más valorados por los clientes de la empresa Puyo S.A. en la línea de helados Colombina revelando que el producto solicitado por los clientes es el factor más valorado, con un 47.2%. Esto significa que los clientes prefieren productos que satisfacen sus necesidades y expectativas. A continuación, la atención del personal de ventas, con un 41.6%, ocupa el segundo lugar en importancia. Este dato indica que un servicio al cliente eficiente y amable es crucial para los clientes. Por otro lado, el respaldo de la marca, que recibe un 45.5%, también es altamente valorado, demostrando que la confianza en la marca tiene un impacto significativo en la decisión de compra.

Aunque la calidad de los productos es otro factor importante, con un 39.9%, no es el más crítico. Los clientes aprecian productos de buena calidad, pero están dispuestos a considerar otros aspectos. En comparación, la variedad de presentaciones, que influye con un 18%, tiene un impacto moderado en la decisión de los clientes. Aunque a algunos les gusta tener opciones variadas, este

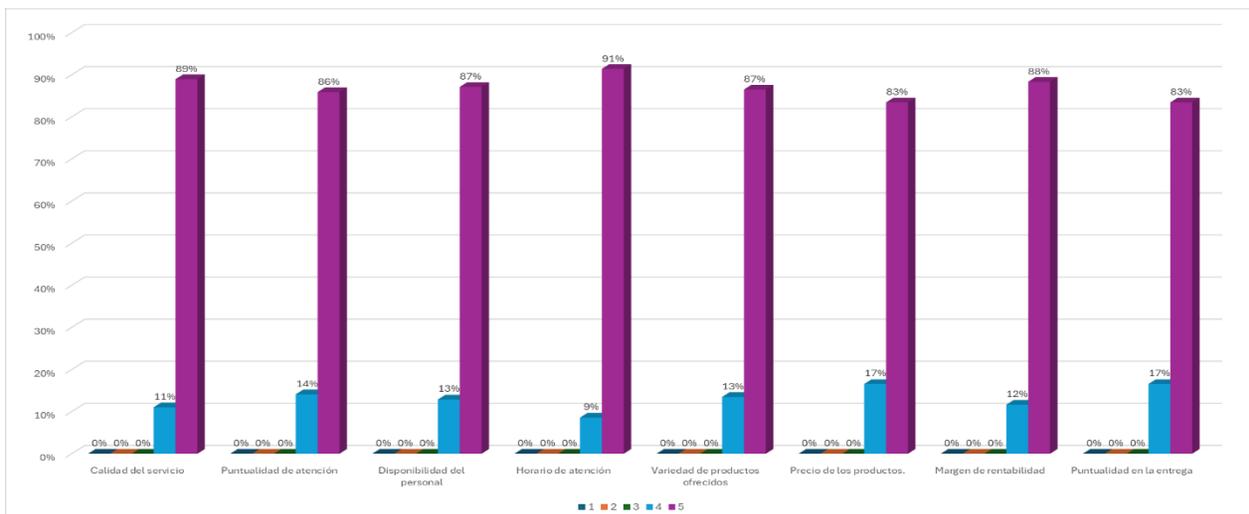
factor no es determinante para la mayoría.

Además, el margen de rentabilidad, con un 10.1%, está menos priorizado desde la perspectiva del cliente, ya que se relaciona más con los márgenes de ganancia de la empresa que con la experiencia del cliente. Similarmente, el precio, sorprendentemente, es uno de los factores menos valorados, con un 9.6%, sugiriendo que los clientes están dispuestos a pagar más si otros factores clave están satisfechos. Finalmente, el tiempo oportuno de distribución, también con un 9.6%, tiene una baja prioridad. Esto indica que los clientes valoran más la calidad del producto y el servicio en general, por encima de la rapidez en la distribución.

Los clientes de Puyo S.A. valoran más que el producto cumpla con sus expectativas (47.2%), el respaldo de la marca (45.5%), y la calidad de la atención al cliente (41.6%). Factores como el precio y la velocidad de distribución son menos relevantes para ellos. Para mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la lealtad a la marca, es fundamental centrarse en varios aspectos clave. Primero, enfocar los esfuerzos en la demanda del cliente permitirá ajustar la oferta a los productos más solicitados, mientras que una capacitación continua del personal de ventas asegurará una atención de alta calidad. Además, reforzar la marca a través de campañas de marketing contribuirá a mantener y aumentar la confianza de los clientes.

Figura 34

Experiencia con la prestación del servicio por parte de Puyo S.A

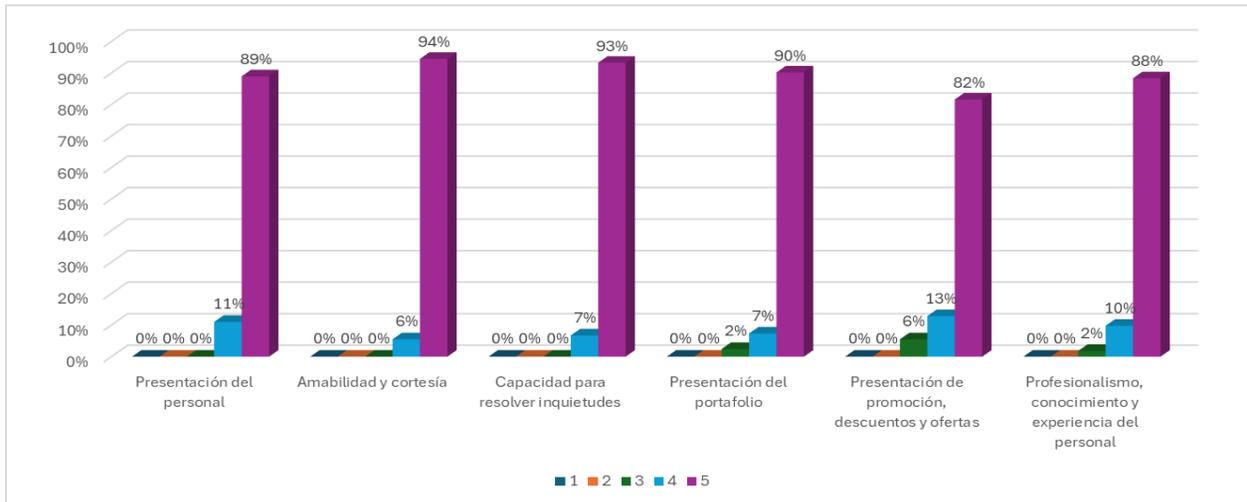


En la figura 34 se puede observar un alto nivel de satisfacción entre los clientes en relación con los diversos aspectos del servicio brindado por Puyo S.A. en la distribución de la línea de helados Colombina. La mayoría de los clientes otorgan las calificaciones más altas (5) a la calidad del servicio, la puntualidad de la atención, la disponibilidad del personal, el horario de atención, la variedad de productos ofrecidos y el margen de rentabilidad, lo que refleja una percepción muy positiva. En particular, el horario de atención destaca como el aspecto mejor valorado, con un 91% de evaluaciones de 5. Sin embargo, aunque las calificaciones son mayoritariamente positivas, algunos aspectos, como la puntualidad en la entrega y el precio de los productos, presentan un pequeño margen de mejora, con un 17% de los clientes calificándolos con un 4.

En general, estos resultados indican que Puyo S.A. está cumpliendo con las expectativas de sus clientes en la mayoría de las áreas evaluadas. No obstante, para continuar fortaleciendo la satisfacción del cliente, la empresa podría enfocarse en optimizar la puntualidad en la entrega y la atención, además de revisar la percepción de los precios, asegurando que se mantengan competitivos y alineados con las expectativas de los consumidores.

Figura 35

Experiencia con la prestación del servicio por parte del vendedor(a)



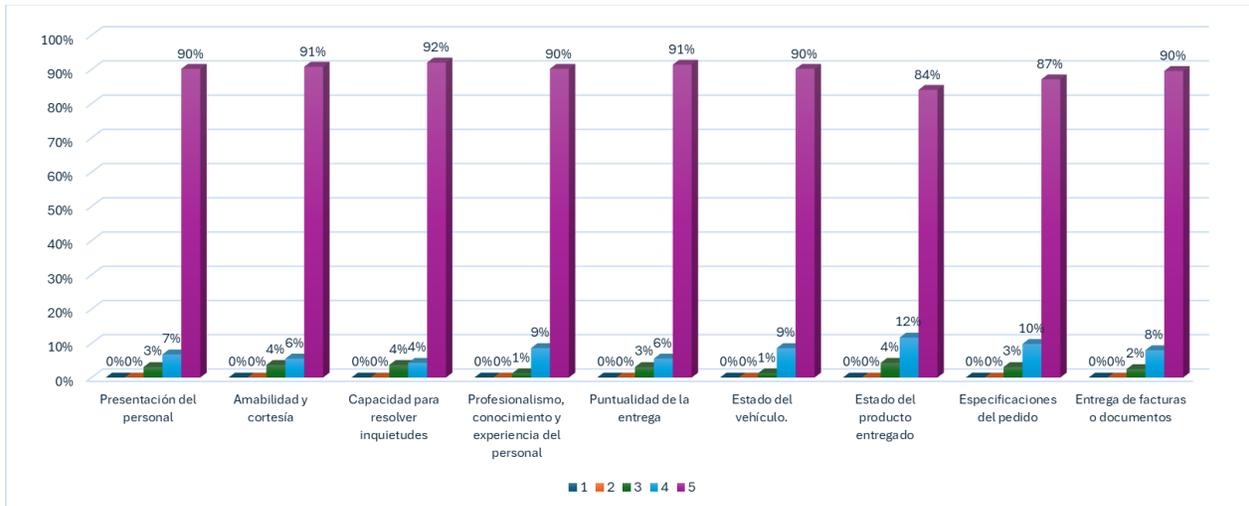
En la figura 35 refleja que los clientes de Puyo S.A. tienen una percepción muy positiva en relación con varios aspectos del personal. Por ejemplo, la amabilidad y cortesía del personal reciben

una calificación de 5 por el 94% de los clientes, mientras que un 93% califica de manera similar la capacidad del personal para resolver inquietudes. Además, el 89% de los clientes otorgan la calificación más alta a la presentación del personal, y un 90% evalúa positivamente la forma en que se presenta el portafolio de productos. Estos altos porcentajes indican que la mayoría de los clientes está muy satisfecha con el trato y la presentación del personal de la empresa.

Sin embargo, hay áreas con un pequeño margen de mejora. La presentación de promociones, descuentos y ofertas recibe una calificación de 5 por el 82% de los clientes, mientras que un 13% la califica con un 4, y un 6% le da una calificación de 3. Del mismo modo, aunque el 88% de los clientes considera que el personal muestra un alto nivel de profesionalismo, conocimiento y experiencia, un 10% lo califica con un 4 y un 2% con un 3. Estos porcentajes sugieren que, si bien la satisfacción general es alta, focalizarse en mejorar la presentación de promociones y en seguir fortaleciendo el conocimiento y experiencia del personal podría elevar aún más la percepción positiva de los clientes.

Figura 36

Experiencia con la prestación del servicio por parte del personal de distribución



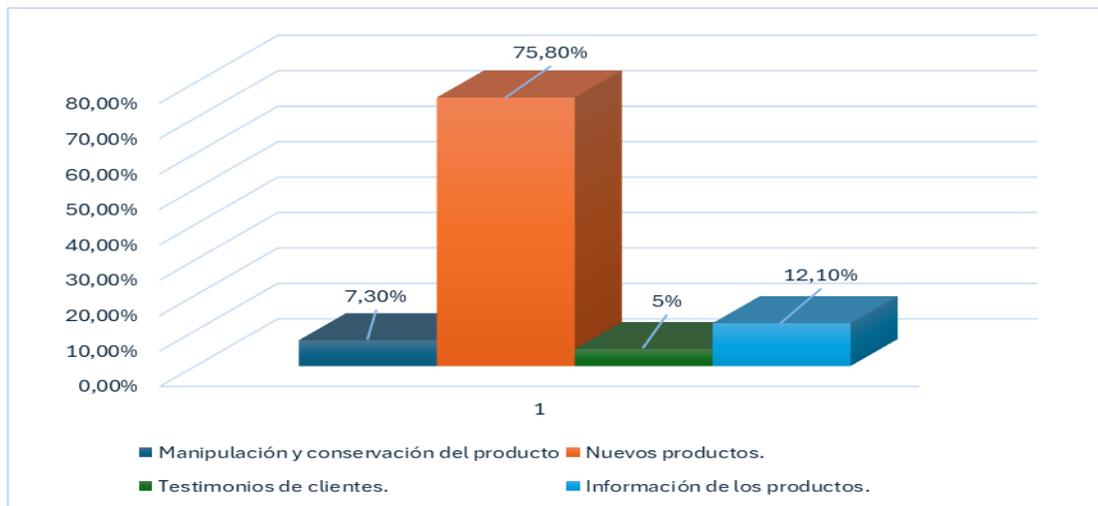
En la figura 36 se refleja una alta satisfacción de los clientes con varios aspectos del servicio por parte del personal de distribución de Puyo S.A., especialmente en relación con el personal. El 90% de los clientes otorga la calificación más alta (5) tanto a la presentación del personal como al

profesionalismo, conocimiento y experiencia del mismo. Además, la amabilidad y cortesía del personal son particularmente bien valoradas, con un 91% de calificaciones de 5. Asimismo, un 92% de los clientes valora de manera excelente la capacidad del personal para resolver inquietudes, lo que resalta la efectividad y atención del equipo de Puyo S.A. en la interacción con los clientes.

Por otra parte, en cuanto a la entrega y el estado de los productos, la satisfacción es alta, pero con un margen de mejora. La puntualidad en la entrega recibe un 91% de calificaciones de 5, mientras que el estado de los productos entregados obtiene un 84% de calificaciones de 5, con un 12% de los clientes evaluando este último aspecto con un 4. Además, el cumplimiento de las especificaciones del pedido es valorado con un 5 por el 87% de los clientes, pero un 10% lo califica con un 4, lo que sugiere que se podrían realizar ajustes para mejorar la precisión en las entregas. La entrega de facturas o documentos también es bien percibida, con un 90% de calificaciones de 5, aunque un 8% lo evalúa con un 4, lo que indica un pequeño margen de mejora en este aspecto.

Figura 37

Información por parte de la empresa Puyo S.A



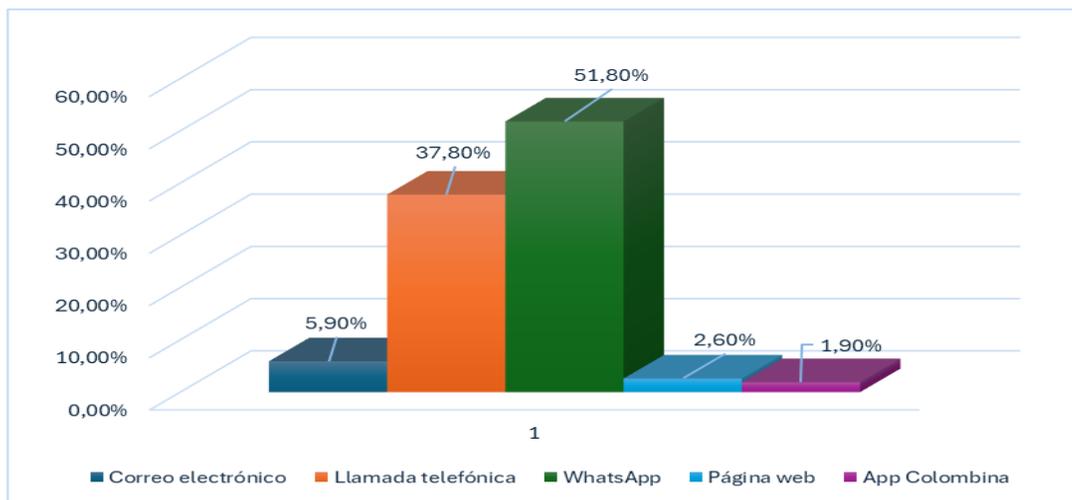
En la figura 37 muestra que el 75.8% de los clientes de Puyo S.A. en la línea de helados Colombina valoran la introducción de nuevos productos, lo que sugiere un fuerte interés en la innovación. La información de los productos es importante para un 12.1% de los clientes, mientras que la manipulación y conservación del producto y los testimonios de clientes tienen una

importancia menor, con 7.3% y 5% respectivamente. Los clientes están principalmente interesados en la innovación y la introducción de nuevos productos, con un menor énfasis en la información del producto y la calidad en la manipulación y conservación.

Para mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la posición de Puyo S.A. en el mercado, la empresa debe enfocarse en la innovación continua de productos, asegurando que se mantenga un flujo constante de novedades en su línea de helados. Además, es esencial proporcionar información clara y accesible sobre los productos para los consumidores interesados y garantizar altos estándares de manipulación y conservación para mantener la calidad del producto.

Figura 38

Medios de comunicación con el cliente



En la figura 38 muestra claramente que WhatsApp es el canal de comunicación preferido por los clientes de Puyo S.A., con un 51.8% de los clientes eligiendo esta opción. Esto refleja una tendencia moderna en la que las aplicaciones de mensajería instantánea, por su facilidad de uso y accesibilidad, se han convertido en el medio principal para la comunicación empresarial. Además, las llamadas telefónicas son el segundo método más utilizado, con un 37.8% de preferencia, lo que indica que una gran parte de los clientes aún valora la interacción directa y personal que ofrece una conversación telefónica.

Por otro lado, el correo electrónico tiene una participación mucho menor, con solo un 5.9% de los clientes usándolo como canal de comunicación. Esto sugiere que, aunque sigue siendo un medio válido, su popularidad ha disminuido en comparación con opciones más inmediatas. La página web de la empresa y la app Colombina están aún menos utilizadas, con un 2.6% y 1.9% respectivamente, lo que podría indicar una falta de funcionalidad, visibilidad, o simplemente una preferencia del cliente por herramientas más rápidas y familiares como WhatsApp.

Los clientes de Puyo S.A. prefieren canales de comunicación directos y accesibles como WhatsApp y llamadas telefónicas, mientras que los medios digitales más tradicionales y específicos de la empresa, como la página web y la app Colombina, no han logrado capturar la misma atención. Para fortalecer la relación con sus clientes, Puyo S.A. debe enfocar sus esfuerzos en optimizar y mantener un alto nivel de servicio en WhatsApp y llamadas telefónicas, asegurando que estos canales sean rápidos, efectivos y estén siempre disponibles.

Al mismo tiempo, es fundamental revalorar el uso del correo electrónico, la página web y la app Colombina, posiblemente mejorando su funcionalidad, promocionando sus beneficios exclusivos, o integrando nuevas características que ofrezcan un valor añadido al cliente. Esto no solo diversificará los canales de comunicación, sino que también podría atraer a aquellos usuarios que buscan opciones más formales o específicas para interactuar con la empresa.

Tabla 12

Recomendaciones para mejorar el servicio

Crear ofertas y descuentos especiales para clientes frecuentes
Organizar sesiones regulares para recoger sugerencias y preocupaciones de los clientes
Asegurar que los helados lleguen siempre en perfectas condiciones y a tiempo, optimizando el proceso de distribución.
Minimizar los tiempos de espera en el servicio al cliente y en la entrega para mejorar la experiencia general.
Usar redes sociales para interactuar directamente con los clientes, responder preguntas y realizar encuestas o concursos que mantengan el interés en la marca.

En la tabla 12 da a conocer un entorno competitivo como el de Puyo S.A., donde es crucial no solo atraer nuevos clientes, sino también retener a los actuales mediante la creación de experiencias excepcionales. Para lograr esto, Puyo S.A. puede implementar estrategias que mejoren la calidad del servicio y fortalezcan la relación con los clientes a largo plazo. A continuación, se presentan varias recomendaciones clave que pueden ayudar a mejorar la experiencia del cliente y aumentar su lealtad hacia la marca.

1. Crear ofertas y descuentos especiales para clientes frecuentes: Esto puede incentivarse a través de un programa de fidelización que premie a los clientes recurrentes. Estos descuentos pueden promocionarse mediante campañas en redes sociales para alcanzar una audiencia más amplia y generar mayor interés.
2. Organizar sesiones regulares para recoger sugerencias y preocupaciones de los clientes: Estas sesiones pueden realizarse tanto en persona como en línea, aprovechando plataformas digitales para llegar a un público más amplio. Invitar a los clientes a participar en estas sesiones no solo les da voz, sino que también refuerza su lealtad hacia la marca.
3. Asegurar que los helados lleguen siempre en perfectas condiciones y a tiempo: Para lograr esto, es fundamental optimizar el proceso de distribución, asegurando que el transporte y la logística mantengan la cadena de frío y que las entregas se realicen dentro del tiempo prometido. Monitorear continuamente estos procesos puede ayudar a identificar áreas de mejora.
4. Minimizar los tiempos de espera en el servicio al cliente y en la entrega: Considera la implementación de tecnologías que agilicen la atención al cliente, como chatbots o sistemas de respuesta automática. Para las entregas, analiza el flujo de trabajo actual para detectar cuellos de botella y aplicar soluciones que reduzcan los tiempos de espera.
5. Usar redes sociales para interactuar directamente con los clientes: Mantén una presencia activa en redes sociales, respondiendo a preguntas y comentarios de los clientes de manera oportuna. Realizar encuestas o concursos también es una excelente forma de mantener el interés en la marca y fomentar la participación activa de la comunidad.

Combinar estas recomendaciones puede ayudar a crear una experiencia de cliente más positiva y a fortalecer la relación con tu audiencia, lo que se traducirá en una mayor lealtad y satisfacción.

2.2.3 Nivel de satisfacción del cliente externo en la línea de helados colombina frente al servicio que brinda la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

Una vez realizada la investigación de mercados, se cuenta con la información necesaria para calcular y medir el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Puyo S.A. en la línea de helados Colombina. Para este análisis, se toma como referencia las dimensiones de la calidad del servicio, adaptando las variables a los factores evaluados en las preguntas clave relacionadas con la satisfacción con el servicio adquirido, la satisfacción con el personal, la satisfacción con los precios, ofertas y descuentos de los productos, y la satisfacción con la entrega y estado de los productos.

La siguiente tabla presenta el nivel de satisfacción del cliente en la línea de helados Colombina, de acuerdo con las dimensiones del servicio y los factores relacionados evaluados en el instrumento de recolección de información. Cada factor tiene un peso o importancia relativa dentro de su respectiva dimensión y una calificación obtenida que refleja la percepción del cliente.

Tabla 13

Dimensión elementos tangibles

Dimensión Elementos Tangibles							
Factor	Peso	Calif.	Total pond	Calif servicio	Meta	Nivel satisfacción	Brecha
Estado del vehículo	0.31	4.9	1.52				
Estado del producto entregado	0.35	4.8	1.68	4.8	5	97%	3%
Especificaciones del pedido	0.34	4.8	1.65				

En la tabla 13 se puede evidenciar que con un 97% en nivel de satisfacción Puyo S.A. ha alcanzado un nivel excepcional en la percepción de sus clientes respecto a la línea de helados Colombina. Este alto porcentaje indica que la empresa ha logrado cumplir o superar las expectativas en la mayoría de los aspectos evaluados, como el estado del vehículo, estado del producto entregado y especificaciones del pedido. Aunque este resultado es excelente, puede haber

pequeñas áreas de mejora que, si se abordan, podrían llevar a un nivel aún más alto de satisfacción, consolidando la reputación de la empresa y fortaleciendo la lealtad de sus clientes.

Tabla 14

Dimensión de confiabilidad

Dimensión Confiabilidad							
Factor	Peso	Calif.	Total pond	Calif servicio	Meta	Nivel satisfaccion	Brecha
Calidad del servicio	0.2	4.9	0.98				
Puntualidad de atención	0.15	4.9	0.73				
Disponibilidad del personal	0.12	4.9	0.58				
Horario de atención	0.12	4.9	0.59	4.9	5	97%	3%
Puntualidad en la entrega	0.19	4.8	0.92				
Especificaciones del pedido	0.12	4.8	0.58				
Entrega de factura o documentos	0.1	4.9	0.49				

La tabla 14 se observa que evalúa factores esenciales como calidad de servicio, puntualidad de atención, disponibilidad del personal, horario de atención, puntualidad en la entrega, especificaciones del pedido, entrega de factura o documentos, de esta manera, con un 97% de nivel de satisfacción, la empresa Puyo S.A. demuestra un desempeño excepcional en términos de confiabilidad, indicando que los clientes perciben a la empresa como altamente fiable y consistente en estos aspectos cruciales. Este alto nivel de satisfacción refleja la capacidad de la empresa para cumplir con las expectativas de sus clientes, lo que es fundamental para mantener y fortalecer la confianza y lealtad hacia la marca.

Tabla 15

Dimensión capacidad de respuesta

Dimensión Capacidad de Respuesta							
Factor	Peso	Calif.	Total pond	Calif servicio	Meta	Nivel satisfacción	Brecha
Capacidad para resolver inquietudes	0.2	4.9	0.99				
Presentación del portafolio	0.2	4.9	0.98				
Presentación de promociones, descuentos y ofertas	0.2	4.8	0.95				
Variedad de productos ofrecidos	0.2	4.9	0.97	3.9	5	78%	22%
Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal	0.2	4.9	0.97				

La tabla 15 se evidencia que evalúa factores esenciales como capacidad para resolver inquietudes, presentación del portafolio, presentación de promociones, descuentos y ofertas, variedad de productos ofrecidos y profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal, de esta manera, con un 78% de nivel de satisfacción, la empresa Puyo S.A. demuestra un sólido desempeño en estas áreas clave, reflejando un compromiso con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Este resultado sugiere que, aunque hay margen para mejorar, la mayoría de los clientes perciben positivamente los esfuerzos de la empresa en estos aspectos.

Tabla 16

Dimensión de seguridad

Dimensión Seguridad							
Factor	Peso	Calif.	Total pond	Calif servicio	Meta	Nivel satisfacción	Brecha
Presentación del personal	0.15	4.9	0.73	4.9	5	98%	2%

Dimensión Seguridad							
Factor	Peso	Calif.	Total pond	Calif servicio	Meta	Nivel satisfacción	Brecha
Amabilidad y cortesía	0.16	4.9	0.79				
Capacidad para resolver inquietudes	0.14	4.9	0.69				
Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal	0.2	4.9	0.97				
Precio de los productos	0.2	4.8	0.97				
Margen de rentabilidad	0.15	4.9	0.73				

La tabla 16 se observa que evalúa factores esenciales como, precio de los productos y margen de rentabilidad generando un nivel de satisfacción del 98%, estos resultados reflejan un excepcional desempeño en estas áreas críticas. Este alto porcentaje indica que los clientes perciben de manera muy positiva la atención y el servicio proporcionado por la empresa Puyo S.A. en términos de seguridad, profesionalismo y valor, subrayando el éxito de la empresa en cumplir y superar las expectativas del cliente en estos aspectos fundamentales.

Tabla 17

Dimensión de empatía

Dimensión Empatía							
Factor	Peso	Calif.	Total pond	Calif servicio	Meta	Nivel satisfacción	Brecha
Presentación del personal	0.25	4.9	1.22				
Amabilidad y cortesía	0.21	4.9	1.04				
Capacidad para resolver inquietudes	0.28	4.9	1.38	4.9	5	98%	2%
Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal	0.26	4.9	1.26				

La tabla 17 se evidencia que evalúa factores esenciales como la presentación personal, amabilidad y cortesía, capacidad para resolver inquietudes y profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal obteniendo un resultado de nivel de satisfacción de un 98%, Este elevado porcentaje destaca la alta efectividad de la empresa Puyo S.A. en términos de empatía hacia sus clientes. Refleja que los clientes valoran significativamente la atención personalizada, el trato respetuoso y el apoyo efectivo que reciben, lo cual indica que la empresa está sobresaliendo en la creación de una experiencia cliente altamente satisfactoria y atenta.

Tabla 18

Dimensiones de la calidad del servicio

Dimensiones de la Calidad Del Servicio Línea de Helados Colombina Puyo S.A.							
Factor	Peso	Calif.	Total pond	Calif servicio	Meta	Nivel satisfacción	Brecha
Elementos Tangibles	0.20	4.8	0.97				
Confiabilidad	0.21	4.9	1.02				
Capacidad de Respuesta	0.21	3.9	0.82	4.7	5	93%	7%
Seguridad	0.19	4.9	0.93				
Empatía	0.19	4.9	0.93				

La tabla 18 muestra el consolidado de las dimensiones de la calidad del servicio en la línea de helados Colombina, donde el nivel de satisfacción alcanza un 93%. Esto significa que la empresa Puyo S.A. ha logrado mantener una alta calidad en el servicio ofrecido, con una percepción positiva generalizada entre sus clientes. Un nivel de satisfacción con ese porcentaje indica que la mayoría de los clientes están muy contentos con la experiencia proporcionada, reflejando un sólido desempeño en aspectos clave como la atención al cliente, la presentación, y la profesionalidad. Este resultado también sugiere que, aunque el desempeño es muy alto, aún hay oportunidades para continuar mejorando y alcanzar la excelencia total en la satisfacción del cliente.

2.3 Momentos de verdad en el ciclo del servicio del cliente externo en la línea de helados colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan De Pasto, año 2024

2.3.1 Ciclo del servicio del cliente externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

El ciclo de servicio es una herramienta fundamental que permite a la empresa Puyo S.A. garantizar una experiencia de calidad para sus clientes en la línea de helados Colombina. Este proceso estructurado abarca desde la primera interacción con el cliente hasta la entrega final del producto, asegurando que cada etapa se lleve a cabo de manera eficiente y satisfactoria. A continuación, se detalla el ciclo del servicio del cliente externo que guía la operación, desde la oferta inicial hasta el seguimiento postventa, incluyendo la entrega del equipo de congelación adecuado según las necesidades del cliente.

Figura 39

Ciclo del servicio del cliente externo



Descripción del ciclo del servicio del cliente externo en la línea de Helados Colombina de la empresa Puyo S.A.

- a) **Interacción inicial con el cliente:** El representante de ventas se acerca al cliente de manera amigable y profesional para ofrecerle información sobre la línea de helados Colombina, en este encuentro se identifican las necesidades y preferencias del cliente.
- b) **Presentación del catálogo:** Se presentan las opciones disponibles en la línea de helados Colombina, destacando las características y beneficios de los productos, como sabores, promociones, y tamaños. Se utiliza material visual para mayor comprensión.
- c) **Sondeo y asesoramiento:** El vendedor realiza preguntas para entender mejor las preferencias del cliente y lo asesora en la elección del producto que más se ajusta a sus gustos y necesidades. Este es un punto crítico dentro del ciclo del servicio
- d) **Registro en el sistema y firma de contrato:** El pedido se registra en el sistema de ventas, incluyendo los detalles del cliente y la transacción. Se firma el contrato que detalla los términos del acuerdo, como la entrega de productos y las condiciones de uso de los equipos.
- e) **Confirmación del pedido:** Una vez que el cliente ha seleccionado su producto, se confirma el pedido, incluyendo cantidad, sabor, y cualquier otra especificación importante. Se verifica la disponibilidad del producto en stock.
- f) **Entrega del congelador:** Según lo pactado en el contrato, se entrega un congelador al cliente con la capacidad adecuada para almacenar los helados Colombina. El equipo se instala en el lugar indicado por el cliente, asegurando su correcto funcionamiento.
- g) **Entrega del Producto:** El producto seleccionado se retira del inventario y se prepara para la entrega. Esto incluye asegurarse de que el helado esté en condiciones óptimas (temperatura adecuada, empaque en buen estado). Luego, se entrega el producto al cliente de manera rápida y eficiente. Este es un punto crítico dentro del ciclo del servicio

- h) **Seguimiento Postventa:** Después de la compra, se hace un seguimiento con el cliente para evaluar su satisfacción con el producto, el servicio recibido y el funcionamiento del congelador. Se recopila feedback que puede ser utilizado para mejorar el ciclo de servicio en el futuro. Se le informa sobre futuras promociones y se le agradece su preferencia.

2.3.2 Momentos de verdad en el ciclo del servicio del cliente externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

En la búsqueda de ofrecer un servicio excepcional y fortalecer la relación con sus clientes se ha identificado y analizado los momentos clave en el ciclo del servicio al cliente externo para la línea de helados Colombina. Estos momentos de verdad son cruciales, ya que definen la experiencia del cliente y la percepción de la calidad del servicio ofrecido. Para evaluar y mejorar continuamente cada etapa del proceso, se ha desarrollado una tabla de evaluación que detalla cada uno de estos momentos de verdad, desde la interacción inicial hasta el seguimiento postventa. Esta herramienta permitirá a la empresa medir de manera sistemática el desempeño en cada punto crítico del ciclo de servicio y realizar ajustes necesarios para garantizar una experiencia del cliente coherente, satisfactoria y alineada con los estándares de calidad de Puyo S.A.

Tabla 19

Evaluación Momentos de Verdad Ciclo del Servicio

Momentos	Factores	Calif	Promedio	Situación actual	Situación ideal	Tipo de momento
Interacción Inicial con el Cliente	Calidad del servicio	4.9	4.9	Los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del servicio. La puntualidad de atención es generalmente buena, aunque ocasionalmente hay pequeños retrasos durante festividades. El personal está disponible y responde bien a las consultas, aunque algunos clientes mencionados que podría haber más personal en horas concurredas. El horario de atención es adecuado para la mayoría de los clientes, sigue siendo amable,	PUYO S.A. mantiene su excelente calidad de servicio mientras garantiza que no haya retrasos, incluso en horas concurredas o festividades, optimizando la puntualidad de atención. La disponibilidad del personal es perfecta en todo momento, ajustando la cantidad de empleados según la demanda. El horario de atención se extiende para cubrir mejor las necesidades de todos los clientes. El personal	Dulce
	Puntualidad de atención	4.9				
	Disponibilidad del personal	4.9				
	Horario de atención	4.9				
	Amabilidad y cortesía	4.9				
	Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal	4.9				
	Presentación del personal	4.9				

Momentos	Factores	Calif	Promedio	Situación actual	Situación ideal	Tipo de momento
				aunque algunos sugieren extenderlo. El personal es amable y cortés, y muestra profesionalismo, conocimiento y experiencia en la mayoría de las interacciones. La presentación del personal es correcta, aunque algunos clientes han notado detalles menores que podrían mejorarse.	cortés y profesional, con una presentación siempre impecable, asegurando una experiencia de atención excepcional en todo momento.	
Presentación del Catálogo	Variedad de productos ofrecidos	4.9	4.8	Los clientes están satisfechos con la variedad de productos ofrecidos, que cubre una amplia gama de necesidades. La presentación del portafolio es clara, atractivo, mejorando la	PUYO S.A. amplía la variedad de productos para ofrecer aún más opciones atractivas. La presentación del portafolio se actualiza con un diseño más visual y	Dulce
	Presentación del portafolio	4.9				
	Presentación de promoción, descuentos y ofertas	4.8				
	Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal	4.9				

Momentos	Factores	Calif	Promedio	Situación actual	Situación ideal	Tipo de momento
				aunque algunos materiales podrían beneficiarse de un diseño más moderno. Las promociones y ofertas están disponibles, aunque podrían ser presentadas de una manera más destacada para captar más atención. El profesionalismo y personal demuestra un buen nivel de profesionalismo, conocimiento y experiencia al explicar el catálogo.	experiencia de los clientes. Las promociones y descuentos son más efectivas, con una mayor visibilidad y claridad, lo que aumenta el interés de los clientes. El personal sigue demostrando un nivel sobresaliente de atención. El profesionalismo y personal demuestra un conocimiento, mejorando continuamente en su forma de presentar el catálogo.	
Sondeo y Asesoramiento	Capacidad para resolver inquietudes	4.9	4.9	Los clientes consideran que el personal de PUYO mejora aún más su capacidad para resolver inquietudes, reduciendo al mínimo cualquier retraso	El equipo de PUYO S.A. tiene una buena capacidad para resolver inquietudes, reduciendo al mínimo cualquier retraso	Dulce
	Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal	4.9				

Momentos	Factores	Calif	Promedio	Situación actual	Situación ideal	Tipo de momento
	Amabilidad y cortesía	4.9		algunos casos complejos en la resolución de se observan pequeñas problemas. El personal demoras en la respuesta. continúa demostrando su El personal muestra profesionalismo y profesionalismo, experiencia con un conocimiento y conocimiento profundo de experiencia en la los productos y servicios. mayoría de los casos, y La actitud amable y cortés los clientes perciben una del personal se refuerza, actitud amable y cortés asegurando que cada en general. La calidad cliente reciba una atención del servicio es cálida y profesional, lo considerada satisfactoria que eleva aún más la por la mayoría. calidad del servicio.		
	Calidad del servicio	4.9				
Registro en el Sistema y Firma de Contrato	Calidad del servicio	4.9	4.87	El proceso de registro en el sistema y la firma de contrato es eficiente, y optimiza completamente, los clientes están con una calidad de satisfacción con la calidad servicio que siempre supera las expectativas. La de puntualidad de atención, la mayoría de perfecta, sin ningún tipo		Dulce
	Puntualidad de atención	4.9				
	Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal	4.9				
	Entrega de facturas o documentos	4.9				

Momentos	Factores	Calif	Promedio	Situación actual	Situación ideal	Tipo de momento
				los clientes son atendidos de retraso, y el personal sin demoras sigue siendo altamente significativas. El profesional y eficiente. La personal es profesional y entrega de facturas y capacitado, aunque en documentos se realiza de algunos casos podría forma automática y sin mejorar en la entrega de errores, garantizando una documentación. La experiencia impecable. entrega de facturas o documentos generalmente se realiza a tiempo, con algunos casos de pequeñas demoras.		
	Puntualidad de entrega	4.8		La puntualidad de entrega en la confirmación de pedidos es mayormente precisa, posible demora. La aunque en casos excepcionales se mantienen ligeras demoras. La calidad del	La puntualidad de entrega es siempre puntual, eliminando cualquier demora. La calidad del servicio se mantiene excelente, y las especificaciones del pedido se cumplen al	
	Calidad del servicio	4.9				
Confirmación del Pedido	Especificaciones del pedido	4.8	4.85			Dulce

Momentos	Factores	Calif	Promedio	Situación actual	Situación ideal	Tipo de momento
				servicio en este momento es bien valorada, y las especificaciones del pedido generalmente cumplen sin problemas, aunque ocasionalmente hay ajustes menores necesarios.	100%, asegurando que cada cliente reciba exactamente lo que solicitó sin necesidad de ajustes adicionales.	
Entrega del Congelador	Puntualidad de entrega	4.8	4.9	La puntualidad de entrega del congelador es adecuada, aunque se han reportado algunos retrasos menores. El estado del vehículo con los más altos utilizados para las entregas es satisfactorio, con algunas mejoras estéticas necesarias. La presentación del personal es aceptable, aunque podría beneficiarse de	La puntualidad de entrega del congelador es perfecta, sin ningún tipo de retraso. El estado del vehículo es impecable, cumpliendo con los más altos estándares. El personal de entrega tiene una presentación profesional en todo momento, asegurando una imagen coherente y positiva de la empresa.	Dulce
	Estado del vehículo	4.9				
	Presentación del personal	4.9				

Momentos	Factores	Calif	Promedio	Situación actual	Situación ideal	Tipo de momento
				una mayor atención a los detalles en ciertos casos.		
Entrega del Producto	Puntualidad de entrega	4.8	4.8	La puntualidad de entrega del producto es satisfactoria, con algunas pequeñas demoras en situaciones específicas. El estado del producto entregado es generalmente bueno, aunque en raras ocasiones se han encontrado pequeñas imperfecciones. Las especificaciones del pedido se cumplen, con ajustes mínimos en casos excepcionales. La presentación personal del equipo de entrega es adecuada.	La puntualidad de entrega es impecable, asegurando que los productos lleguen siempre a tiempo. El estado del producto entregado es perfecto, sin ningún tipo de imperfección. Las especificaciones del pedido se cumplen con precisión, y el equipo de entrega tiene una presentación profesional en todo momento.	Dulce
	Estado del producto entregado	4.8				
	Especificaciones del pedido	4.8				
	Presentación personal	4.9				

Momentos	Factores	Calif	Promedio	Situación actual	Situación ideal	Tipo de momento
Seguimiento Post-Venta	Capacidad para resolver inquietudes	4.9	4.9	El seguimiento post-venta es eficiente, y el equipo tiene una buena capacidad para resolver inquietudes. La calidad del servicio en esta etapa es valorada positivamente, y el personal muestra profesionalismo, conocimiento y experiencia. Los clientes también destacan la amabilidad y cortesía del equipo en esta fase.	El seguimiento post-venta es proactivo y eficiente, anticipándose a las necesidades del cliente. El equipo sigue mejorando su capacidad para resolver inquietudes, brindando soluciones rápidas y efectivas. La calidad del servicio es insuperable, con un equipo altamente profesional y siempre amable y cortés, asegurando una relación continua y positiva con los clientes.	Dulce
	Calidad del servicio	4.9				
	Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal	4.9				
	Amabilidad y cortesía	4.9				

2.3.3 Factores claves de mejoramiento del servicio del cliente externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

La empresa Puyo S.A. en la línea de helados Colombina enfrenta una serie de factores que pueden considerarse oportunidades de mejora dependiendo de su ejecución y percepción por parte de los clientes.

Tabla 20

Factores claves de mejoramiento

Momento	Factores
Interacción inicial con el cliente	Amabilidad y cortesía
	Puntualidad de atención
Presentación del catalogo	Variedad de producto ofrecido
	Presentación de promoción, descuentos y ofertas
Sondeo y asesoramiento	Amabilidad y cortesía
	Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal
Registro en el sistema y firma de contrato	Entrega de facturas o documentos
	Calidad del servicio
Confirmación del pedido	Calidad del servicio
	Puntualidad de entrega
Entrega del congelador	Estado del vehículo
	Puntualidad de entrega
Entrega del producto	Presentación personal
	Puntualidad de entrega
Seguimiento post-Venta	Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal
	Capacidad para resolver inquietudes

En la línea de helados Colombina de Puyo S.A., situada en el departamento de Nariño y enfocada en la comercialización hacia tiendas, supermercados y minimercados, es crucial no solo mantener una alta calidad en el servicio, sino también identificar oportunidades de mejora en cada

fase de interacción con el cliente. Aunque los procesos actuales no representan una debilidad o problema inmediato, es fundamental monitorear continuamente todos los factores clave para asegurar su efectividad y optimización constante. Esto garantiza que el nivel de satisfacción del cliente se mantenga elevado y permite anticipar posibles áreas de mejora.

Importancia de monitorear cada factor:

1. Interacción Inicial con el Cliente

- Amabilidad y cortesía: Este aspecto es esencial para generar una primera impresión positiva. Un trato amable establece una base sólida para la relación comercial.
- Puntualidad de atención: Respetar los tiempos del cliente refuerza la confianza en el servicio, por lo que la rapidez en la atención debe mantenerse bajo control.

2. Presentación del Catálogo

- Variedad de productos ofrecidos: Es necesario evaluar si los productos cubren las necesidades cambiantes del mercado, adaptándose a las demandas de los consumidores.
- Presentación de promoción, descuentos y ofertas: La claridad en la comunicación de ofertas y promociones impacta directamente en las ventas, por lo que debe actualizarse y mejorarse regularmente.

3. Sondeo y Asesoramiento

- Amabilidad y cortesía: La empatía y el respeto son cruciales en el asesoramiento, fomentando una relación comercial de confianza.
- Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal: Monitorear el nivel de expertise asegura que el personal sea capaz de responder preguntas y resolver problemas de manera efectiva.

4. Registro en el Sistema y Firma de Contrato

- Entrega de facturas o documentos: Una gestión rápida y clara de la documentación es vital para evitar retrasos o malentendidos.
- Calidad del servicio: Este factor, relacionado con la eficiencia administrativa, debe mantenerse sin errores para optimizar la experiencia del cliente.

5. Confirmación del Pedido

- Calidad del servicio: La claridad en la confirmación del pedido es crucial para garantizar que el cliente reciba lo que solicitó. Revisar constantemente este proceso evita confusiones.
- Puntualidad de entrega: El cumplimiento de los tiempos de entrega es esencial para mantener la confianza del cliente en el servicio.

6. Entrega del Congelador

- Estado del vehículo: Mantener los vehículos en buen estado garantiza la integridad del producto y mejora la percepción del cliente sobre la empresa.
- Puntualidad de entrega: Asegurarse de que los congeladores lleguen a tiempo es vital para que el cliente pueda comenzar a comercializar el producto de manera inmediata.

7. Entrega del Producto

- Presentación personal: El profesionalismo en la entrega refuerza la imagen de la empresa.
- Puntualidad de entrega: Entregar a tiempo contribuye a la eficiencia operativa del cliente, quien depende del producto para sus ventas.

8. Seguimiento Post-Venta

- Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal: Es fundamental que el equipo post-venta pueda resolver cualquier inquietud o problema para mantener la satisfacción del

cliente.

- Capacidad para resolver inquietudes: La rapidez y efectividad en la resolución de problemas refuerza la lealtad del cliente y previene posibles quejas.

Por lo anterior, aunque Puyo S.A. no enfrenta actualmente problemas significativos en estos factores, es crucial monitorearlos regularmente para mantener la satisfacción del cliente. El control constante permite detectar áreas de mejora antes de que se conviertan en debilidades, asegurando que el servicio siga siendo competitivo y eficiente en todos los aspectos. Esto fortalece la relación con los clientes y garantiza un crecimiento sostenido en el mercado.

2.4 Formulación de objetivos, estrategias y acciones de mejoramiento del servicio al cliente interno y externo en la línea de helados colombina para la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto, año 2024.

La mejora del servicio al cliente, tanto interno como externo, es esencial para el éxito y la sostenibilidad de la empresa Puyo S. A., en la línea de helados Colombina en San Juan de Pasto. A través de la formulación de objetivos claros y estrategias efectivas, se pretende no solo elevar la calidad del servicio, sino también fortalecer la relación con los clientes, optimizar la eficiencia operativa y asegurar que la empresa cumpla con las demandas del mercado en el año 2024.

2.4.1 Objetivos de mejoramiento del servicio del cliente interno y externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

Estos objetivos estratégicos están diseñados para mejorar aspectos clave de la operación y el servicio al cliente en la comercialización de helados Colombina por parte de Puyo S.A. en Nariño.

1. Mejorar la puntualidad en la atención inicial en un 80% y la distribución de pedidos del asesor comercial en un 95% en tiendas, minimercados y supermercados de la zona de cobertura de Puyo S.A para la línea de helados Colombina en un plazo de 6 meses.
2. Optimizar en un 30% la presentación de promociones y descuentos en el catálogo de

productos de helados Colombina de la empresa Puyo S.A., en un plazo de 3 meses.

3. Fortalecer en un 40% las habilidades y competencias del personal de ventas en la gestión de producto, técnica de ventas, fidelización del cliente y en un 20% en la resolución de PQRS del cliente en un plazo de 6 meses.
4. Mejorar en un 30% las condiciones laborales y de bienestar del personal de ventas y administrativo de Puyo S.A en un plazo de 6 meses.

De esta manera, la implementación efectiva de estos objetivos permitirá a Puyo S.A., consolidar su posición en el mercado de helados, mejorando la experiencia del cliente en cada fase del proceso comercial.

2.4.2 Estrategia de servicio del cliente interno y externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto

Para el diseño de la estrategia de servicio y el plan de acción, se toma como base los componentes del triángulo del servicio de Karl Albrecht

1. Cliente: Los clientes de Puyo S.A. en la línea de helados Colombina son en su mayoría hombres y mujeres con edades entre 27 y 55 años. Estos clientes son propietarios o administradores de diferentes tipos de establecimientos comerciales, como tiendas, minimercados, supermercados, restaurantes y fruiter. Su nivel de ingresos varía, siendo principalmente microempresarios o emprendedores que buscan maximizar la rentabilidad de sus negocios. Se preocupan por la calidad y presentación de los productos que ofrecen a sus consumidores, valorando especialmente aspectos como el precio competitivo, la variedad de productos, y la puntualidad en la entrega. Además, prefieren trabajar con proveedores que les ofrezcan un buen margen de ganancia, respaldo de marca, y una atención eficiente.

2. Cliente interno: Los colaboradores internos de Puyo S.A. en la línea de helados Colombina están compuestos por empleados administrativos y vendedores cuyas edades oscilan entre los 36 y

46 años. Estos empleados valoran principalmente un ambiente laboral positivo, buenas relaciones con sus compañeros y supervisores, y el respeto por las diferencias. Son profesionales comprometidos con su trabajo, enfocados en maximizar la eficiencia y calidad del servicio que ofrecen a los consumidores finales. Además, se preocupan por recibir el apoyo necesario, como herramientas adecuadas para el trabajo, comunicación clara y efectiva, y oportunidades de crecimiento. La satisfacción de estos colaboradores internos impacta directamente en la operación diaria de la empresa, asegurando que el servicio al cliente sea de alta calidad y que las expectativas del mercado se cumplan con éxito.

3. Estrategia de servicio: Brindar una experiencia superior en la comercialización de helados Colombina, a través de un equipo altamente capacitado y especializado, apoyado por tecnología avanzada para la automatización de procesos, en un entorno colaborativo que fomente el compromiso del personal. La capacidad de respuesta al cliente se centra en la puntualidad y eficiencia en cada interacción, garantizando el mínimo tiempo de espera en la atención inicial y la entrega de productos; con una propuesta clara y atractiva de promociones, precios y descuentos competitivos, que satisfagan las expectativas de los consumidores. Se prioriza la atención personalizada, asegurando que cada cliente reciba el mejor soporte posible en la selección de productos y promociones, mientras se fortalecen las habilidades del personal en la gestión de PQRS y fidelización del cliente. Esta estrategia también contempla la mejora continua de las condiciones laborales del equipo interno, fomentando un ambiente positivo y productivo. Todo esto permitirá a Puyo S.A. consolidar relaciones a largo plazo con sus clientes, proporcionando un servicio confiable, ágil y de alta calidad que los diferencie en el competitivo mercado de helados.

4. Sistemas: Las acciones estarán enfocadas en mejorar la infraestructura tecnológica y logística para asegurar una experiencia de cliente optimizada. Se implementará un sistema de gestión automatizado para la atención y entrega de pedidos, permitiendo a los clientes monitorear el estado de sus pedidos en tiempo real. Se ampliarán los canales de comunicación digital, como redes sociales y correo electrónico, para mantener a los clientes informados sobre productos, promociones y descuentos. Además, se desarrollará un sistema de turnos automatizado para reducir los tiempos de espera en la atención inicial y facilitar el acceso a los servicios. También se modernizarán los vehículos de reparto y los congeladores, garantizando la puntualidad y calidad

en las entregas. Finalmente, se actualizarán los manuales de procedimientos y se establecerán protocolos de atención online y presencial, asegurando la consistencia en cada interacción con los clientes.

5. Talento humano: Las acciones se enfocarán en la capacitación continua del personal para mejorar su profesionalismo y conocimiento del producto. Se implementará un programa de formación mensual que fortalecerá las habilidades de atención al cliente, ventas y manejo de productos, incrementando la satisfacción del cliente. El personal será entrenado en el uso de las nuevas tecnologías y sistemas implementados, así como en la gestión eficiente de promociones y descuentos, asegurando que la presentación de los productos sea clara y atractiva. Además, se fortalecerá el equipo de post-venta, capacitándolo en la resolución rápida y efectiva de inquietudes, lo que permitirá aumentar la lealtad de los clientes y reducir quejas.

Esta integración de mejoras tecnológicas y capacitación del personal permitirá a Puyo S.A. cumplir los objetivos de su estrategia, creando un entorno donde la tecnología respalde la eficiencia operativa y el talento humano brinde una atención superior que fortalezca la relación con los clientes y mantenga a la empresa competitiva en el mercado de helados.

2.4.3 Plan de acción para el mejoramiento del servicio del cliente interno y externo en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto.

El Plan de Acción para el Mejoramiento del Servicio al Cliente Interno y Externo en la línea de helados Colombina de Puyo S.A, se orienta hacia la optimización de los procesos clave que impactan la experiencia del cliente. Este plan se basa en el triángulo del servicio, enfocándose en el fortalecimiento de los sistemas tecnológicos y del talento humano. La meta es integrar ambos componentes de manera estratégica para mejorar la calidad del servicio, aumentar la eficiencia operativa y garantizar una mayor satisfacción tanto para los clientes internos como externos.

Tabla 21*Plan de acción Sistemas*

Componentes	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Recursos físicos y económicos			Indicadores
					Humanos	Técnicos	Económicos	
Sistemas	Implementar un CRM que permita gestionar interacciones con los clientes, registrar quejas y analizar patrones de satisfacción	Implementar 1 CRM antes de noviembre de 2024	Coordinación Línea de Fríos	Septiembre - octubre 2024	Equipo de TI (2 personas), Consultor CRM	Computadoras, software CRM	\$6,500,000 COP	100% de interacciones registradas en el CRM
	Desarrollar una plataforma o app que permita hacer y seguir pedidos en tiempo real	Automatizar 100% del proceso de pedidos y seguimiento antes de diciembre de 2024	Coordinación Línea de Fríos	Octubre - noviembre 2024	Equipo de TI (2 personas), Desarrollador Web/App	Computadoras, tablets, celulares	\$5,000,000 COP	Reducción del 25% en consultas por estado de pedidos
	Instalar encuestas automáticas post-servicio enviadas	Implementar 1 sistema de feedback	Coordinación Línea de Fríos	Septiembre - octubre 2024	Desarrollador CRM (1)	Servidores, software de encuestas	\$3,500,000 COP	Tasa de respuesta del 40% en

Componentes	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Recursos físicos y económicos			Indicadores
					Humanos	Técnicos	Económicos	
	vía SMS o email para medir la satisfacción del cliente en tiempo real	automático para diciembre de 2024			persona), Equipo de TI			encuestas automáticas
	Implementar software de optimización de rutas para garantizar la puntualidad de entrega de congeladores y productos	Reducir los tiempos de entrega en un 20% antes de noviembre de 2024	Coordinación Línea de Fríos	Septiembre - noviembre 2024	Desarrollador de Plataforma (1 persona)	Vehículos, GPS, software de optimización	\$2,500,000 COP	Reducción del 20% en tiempos de entrega
	Desarrollar un sistema digital para verificar el estado del producto y las especificaciones antes de la entrega	Verificar 100% de los pedidos digitalmente antes de la entrega para noviembre de 2024	Coordinación Línea de Fríos	Septiembre - noviembre 2024	Capacitador (2 personas), jefe de Recursos Humanos	Tablets, software de verificación	\$2,000,000 COP	100% de pedidos entregados verificados digitalmente

Tabla 22

Plan de acción Talento Humano

Componentes	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Recursos físicos y económicos			Indicadores
					Humanos	Técnicos	Económicos	
	Capacitar al personal en la presentación efectiva de promociones, descuentos y ofertas	Realizar 3 capacitaciones antes de diciembre de 2024	Coordinación Línea de Fríos	Septiembre - octubre 2024	Capacitador (1 persona), jefe de Recursos Humanos	Sala de capacitación, proyectores	\$4,000,000 COP	Mejora del 15% en satisfacción de clientes en cuanto a promociones
Talento Humano	Capacitar en planificación de rutas y manejo de tiempos para mejorar la puntualidad de entrega	Capacitar a 100% del personal de distribución antes de noviembre de 2024	Coordinación Línea de Fríos	Octubre - noviembre 2024	Capacitador (1 persona), jefe de Recursos Humanos	Vehículos, software de optimización	\$3,500,000 COP	Reducción del 20% en retrasos en la entrega
	Entrenar al personal en manejo adecuado de	Realizar 2 capacitaciones antes de	Coordinación Línea de Fríos	Septiembre - octubre 2024	Capacitador (1 persona), jefe de	Productos para práctica, bodegas	\$2,500,000 COP	Reducción del 10% en reclamaciones de productos

Componentes	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Recursos físicos y económicos			Indicadores
					Humanos	Técnicos	Económicos	
	productos y especificaciones del pedido	noviembre de 2024			Recursos Humanos			mal entregados
	Realizar simulaciones para resolver conflictos y manejar quejas de clientes	Realizar 2 simulaciones y entrenamientos antes de diciembre de 2024	Coordinación Línea de Fríos	Septiembre - noviembre 2024	Capacitador (1 persona), jefe de Recursos Humanos	Sala de capacitación, computadoras	\$2,000,000 COP	Disminución del 15% en quejas no resueltas en el primer contacto
	Entrenamiento en uso del CRM para gestionar interacciones con clientes	Capacitar al 100% del personal antes de noviembre de 2024	Coordinación Línea de Fríos	Septiembre - noviembre 2024	Capacitador CRM (1 persona), jefe de Recursos Humanos	Computadoras, tablets, software CRM	\$1,500,000 COP	100% del personal capacitado en CRM

Las acciones en **sistemas** estarán enfocadas en la infraestructura tecnológica, la logística y los manuales de procedimientos, buscando optimizar cada paso del servicio al cliente.

a) Mejoras Tecnológicas y Logísticas:

- Automatización de procesos: Implementar un sistema de gestión automatizado para el control de pedidos y la distribución, que asegure la puntualidad en la entrega del 95% de los pedidos dentro del plazo establecido.
- Sistema de información en tiempo real: Integrar una plataforma digital que permita a los clientes monitorear sus pedidos en tiempo real, así como recibir notificaciones sobre el estado de entrega y actualizaciones de promociones o descuentos.
- Optimización del transporte: Mejorar la flota de vehículos mediante la implementación de sistemas de mantenimiento preventivo, garantizando el buen estado de las unidades de transporte y evitando retrasos en la entrega de productos y congeladores.
- Mejoras en equipos de refrigeración: Renovar las neveras y congeladores suministrados a los puntos de venta, asegurando que estén en óptimas condiciones para conservar la calidad del producto y evitar pérdidas.

b) Manuales y Procedimientos:

- Actualización de manuales operativos: Crear y actualizar los manuales de funciones y procedimientos que aseguren que todas las acciones estén alineadas con la estrategia de servicio y puntualidad. Estos manuales incluirán pasos detallados sobre la atención al cliente, manejo de productos y gestión de entregas.
- Protocolos de atención: Establecer procedimientos claros para la atención presencial y digital en cada punto de contacto con el cliente, desde la presentación de promociones hasta la resolución de quejas. El objetivo es estandarizar la calidad en cada interacción.

c) Infraestructura Tecnológica:

- Canales de comunicación digital: Crear y ampliar los canales de comunicación, como redes

sociales y correo electrónico, para informar a los clientes sobre promociones, descuentos y eventos especiales, aumentando la visibilidad de los productos.

- Implementación de un sistema de turnos automatizado: Desarrollar una plataforma que permita a los clientes programar citas o recibir atención de manera más eficiente, reduciendo tiempos de espera y mejorando la experiencia en la atención inicial.

Por otra parte, las acciones en el ámbito de **talento humano** estarán centradas en la capacitación continua, la profesionalización del equipo de ventas y la gestión eficiente del servicio al cliente.

a) Capacitación del Personal:

- Programa de capacitación mensual: Implementar un plan de formación continua que asegure un aumento del 40% en el profesionalismo y conocimiento del personal de ventas en un plazo de 6 meses. Este programa incluirá habilidades de atención al cliente, técnicas de ventas, conocimiento de productos y manejo de inquietudes.
- Capacitación en el uso de nuevas tecnologías: Asegurar que el personal esté preparado para utilizar las nuevas herramientas tecnológicas, como los sistemas de gestión automatizada y las plataformas de atención digital.
- Capacitación en gestión de promociones: Capacitar al equipo en la presentación clara y atractiva de promociones y descuentos, garantizando que el catálogo de productos siempre cumpla con las expectativas del cliente y sea fácil de entender.

b) Selección de Personal:

- Mejorar el proceso de selección para asegurar que los nuevos empleados sean capacitados en los valores y la misión de Puyo S.A., con un enfoque especial en la empatía y el servicio al cliente.
- Evaluación continua del desempeño: Establecer un sistema de evaluación regular para monitorear el desempeño del personal en áreas clave como la atención inicial, la asesoría en productos y la resolución de inquietudes, permitiendo ajustar la capacitación según sea necesario.

c) Atención al Cliente y Seguimiento Post-Venta:

- Equipo de seguimiento post-venta: Fortalecer el equipo encargado del seguimiento post-venta para mejorar la capacidad de resolver inquietudes en un 20%. Se implementará un protocolo estandarizado que permita dar respuestas rápidas y efectivas a cualquier consulta o problema que puedan tener los clientes después de la compra.
- Capacitación en atención al cliente: Asegurar que todo el personal tenga las herramientas y habilidades necesarias para ofrecer una atención personalizada y de alta calidad, tanto en la resolución de quejas como en la fidelización de clientes.

2.4.4 Presupuesto

Este presupuesto elaborado para la empresa Puyo S.A, está organizado en una tabla que desglosa los costos asociados a diferentes actividades dentro de la empresa. Se divide en tres categorías principales: recursos humanos, recursos técnicos y el total general. Además, para cada actividad, se especifica una descripción del gasto, indicando los recursos necesarios y el monto asignado a cada uno, teniendo como objetivo, ofrecer una visión clara de cómo se distribuyen los recursos financieros entre personal, tecnología y otros aspectos clave para mejorar las operaciones de la empresa.

Tabla 23

Presupuesto detallado

Actividad	Descripción del Gasto	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Total
Implementar CRM para gestionar interacciones con clientes	Consultoría de CRM, equipo de TI, software CRM	\$ 3,500,000	\$ 3,000,000	\$ 6,500,000
Desarrollar app para hacer pedidos y seguimiento en tiempo real	Desarrollo de app, dispositivos móviles, software	\$ 2,750,000	\$ 2,250,000	\$ 5,000,000

Actividad	Descripción del Gasto	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Total
Instalar encuestas automáticas post-servicio	Desarrollo de software de encuestas, servidores	\$ 2,000,000	\$ 1,500,000	\$ 3,500,000
Implementar software de optimización de rutas	Desarrollo de software de rutas, vehículos, GPS	\$ 2,000,000	\$ 500,000	\$ 2,500,000
Desarrollar sistema Digital para verificar pedidos	Capacitación, Tablets, software de verificación	\$ 1,500,000	\$ 500,000	\$ 2,000,000
Capacitar en presentación de promociones, descuentos y ofertas	Capacitación, sala de información, proyectores	\$ 2,500,000	\$ 1,500,000	\$ 4,000,000
Capacitar en planificación de rutas y tiempos de entrega	Capacitación, vehículos, software de optimización	\$ 2,500,000	\$ 1,000,000	\$ 3,500,000
Entrenar en manejo adecuado de productos y especificaciones	Capacitación, productos para práctica, bodega	\$ 2,000,000	\$ 500,000	\$ 2,500,000
Realizar simulaciones para resolver conflictos con clientes	Capacitación, sala de información, computadoras	\$ 1,500,000	\$ 500,000	2\$,000,000
Entrenamiento en uso del CRM para gestionar interacciones	Capacitación, computadoras, Tablets, software CRM	\$ 1,000,000	\$ 500,000	\$ 1,500,000

Tabla 24

Resumen del presupuesto

Componente	Total recursos humanos	Total recursos técnicos	Total general (COP)
Sistemas	\$11.750.000	\$7.750.000	\$19.500.000
Talento Humano	\$9.500.000	\$4.000.000	\$13.500.000
Total general	\$21.250.000	\$11.750.000	\$33.000.000

2.4.5 Métricas

Este proyecto propone estrategias para mejorar la eficiencia de Puyo S.A. en la gestión de la línea de helados Colombina. Se establecen metas claras en cuatro áreas: puntualidad en la atención y distribución de pedidos, optimización de promociones, desarrollo del personal de ventas, y mejora del bienestar laboral. La tabla a continuación detalla los objetivos, actividades y métricas para evaluar el impacto de estas acciones.

Tabla 25*Métricas*

Objetivos	Actividades	Métricas
1. Mejorar la puntualidad en la atención inicial en un 80% y la distribución de pedidos en un 95% para la línea de helados Colombina en la zona de cobertura de Puyo S.A. en 6 mese	Implementar un CRM que permita gestionar interacciones con los clientes.	<p>Métrica 1.1: Porcentaje de tiempo de respuesta inicial.</p> <p>Indicador: Tiempo promedio de respuesta inicial a la solicitud del cliente.</p> <p>Formula: (Número de solicitudes atendidas en el tiempo esperado/ Número total de solicitudes) *100</p> <p>Medición: Porcentaje de solicitudes atendidas en menos de 10 minutos</p>
	Desarrollar una plataforma o app que permita hacer y seguir pedidos en tiempo real	<p>Métrica 1.2: Tasa de cumplimiento de la entrega a tiempo</p> <p>Indicador: Porcentaje de pedidos entregados a tiempo</p> <p>Formula: (Número de pedidos entregados a tiempo / Número total de pedidos) *100</p> <p>Medición: Porcentaje de entregas realizadas dentro del tiempo acordado con el cliente (2-3 días)</p>
	Instalar encuestas automáticas post- servicio vía SMS o email para medir la satisfacción en tiempo real.	<p>Métrica 1.3: Satisfacción del cliente post-entrega</p> <p>Indicador: Calificación media de satisfacción sobre puntualidad en encuestas.</p> <p>Formula: (Suma de las puntuaciones de satisfacción / Número total de encuestas)</p> <p>Medición: Promedio de las calificaciones de satisfacción en una escuela de 1 a 5.</p>

Objetivos	Actividades	Métricas
<p>2. Optimizar en un 30% la presentación de promociones y descuentos en el catálogo de productos de helados Colombina de Puyo S.A. en 3 mese</p>	<p>Implementar software de optimización de rutas para garantizar la puntualidad en entrega de productos y congeladores</p> <hr/> <p>Desarrollar un sistema digital para verificar el estado del producto antes de la entrega.</p>	<p>Métrica 2.1: Porcentaje de aumento en ventas por productos promocionados. Indicador: Incremento porcentual en las ventas de productos con descuentos. Formula: $((\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}) / \text{Ventas anteriores}) * 100$ Medición: Incremento porcentual de ventas de productos promocionados en relación con las ventas del trimestre anterior.</p> <hr/> <p>Métrica 2.2: Tasa de aceptación del cliente sobre promociones Indicador: Satisfacción del cliente respecto a la claridad en las promociones. Formula: $(\text{Número de respuestas positivas} / \text{Número total de encuestas}) * 100$ Medición: Porcentaje de clientes que califican la claridad de las promociones con 4 a más puntos en una escala de 1 a 5.</p>
<p>3. Fortalecer en un 40% las competencias del personal de ventas y un 20% en la resolución de PQRs del cliente en 6 meses</p>	<p>Capacitar al personal en la presentación efectiva de promociones y descuentos.</p> <hr/> <p>Capacitar en planificación de rutas y manejo de tiempo</p>	<p>Métrica 3.1: Porcentaje de aumento en la efectividad del personal en ventas. Indicador: Aumento porcentual en las ventas generadas por empleado. Formula: $((\text{Ventas actuales por empleado} - \text{Ventas anteriores por empleado}) / \text{Ventas anteriores por empleado}) * 100$ Medición: Incremento porcentual en el monto de ventas promedio por empleado respecto al semestre anterior.</p> <hr/> <p>Métrica 3.2: Reducción del tiempo de resolución de PQRs. Indicador: Tiempo promedio de resolución de problemas. Formula: $((\text{Tiempo de resolución anterior} - \text{Tiempo de resolución actual}) / \text{Tiempo de resolución anterior}) * 100$ Medición: Porcentaje de reducción en el tiempo de resolución de PQRs</p>

Objetivos	Actividades	Métricas
		comparado con el semestre anterior.
	Entrenar en el manejo adecuado de productos y especificaciones del pedido	<p>Métrica 3.3: Tasa de retención del cliente</p> <p>Indicador: Porcentaje de clientes que vuelven a compra después de resolver sus PQRs</p> <p>Formula: (Números de clientes recurrentes/ Nuevro total de clientes) *100</p> <p>Medición: Porcentaje de Clientes que vuelven a comprar en un periodo de seis meses después de la resolución de su PQR.</p>
4. Mejorar en un 30% las conclusiones laborales y el bienestar del personal en 6 meses	Realizar simulaciones para resolver conflictos y manejar quejas de clientes.	<p>Métrica 4.1: Índice de satisfacción laboral</p> <p>Indicador: Promedio de puntuaciones de satisfacción laboral del equipo.</p> <p>Formula: (Suma de las puntuaciones de satisfacción laboral/Número total de encuestas)</p> <p>Medición: Promedio de las calificaciones de satisfacción en una escala de 1 a 5</p>
	Entrenamiento en uso del CRM para gestionar interacciones con clientes	<p>Métrica 4.2: Aumento en la productividad del personal</p> <p>Indicador: Incremento en la cantidad de trabajo realizado por empleado</p> <p>Formula: ((Productividad actual – Productividad anterior) / Productividad anterior) *100</p> <p>Medición: Incremento porcentual de la productividad por empleado en comparación con el semestre anterior</p>

3. Conclusiones

La empresa Puyo S.A., con más de 70 años de trayectoria, se ha consolidado como una de las principales distribuidoras de productos de consumo masivo en los departamentos de Nariño y Putumayo, destacándose particularmente en la comercialización de la línea de helados Colombina. Su éxito no solo ha sido fruto de su capacidad para forjar alianzas estratégicas con marcas reconocidas, sino también de su compromiso con la calidad del servicio al cliente. A lo largo de los años, Puyo S.A. ha entendido que un servicio al cliente eficiente no es solo un valor agregado, sino un factor crucial para la satisfacción y fidelización de sus clientes. Esta capacidad para generar experiencias positivas ha permitido a la empresa mantener su competitividad en un mercado cada vez más exigente y diferenciarse de la competencia. La investigación enfocada en mejorar el servicio al cliente de la línea de helados Colombina apunta a fortalecer aún más esta relación con el cliente, garantizando una experiencia superior que contribuya al éxito sostenido de la empresa en el futuro.

No obstante, el principal problema de Puyo S.A. en su línea de helados Colombina radica en la necesidad urgente de mejorar su servicio al cliente para mantenerse competitiva en el mercado. La falta de una adecuada caracterización del perfil del cliente, la desactualización de las rutas de distribución, el aumento en las peticiones, quejas y reclamos (PQR), y la ausencia de protocolos de servicio efectivos han afectado negativamente la percepción de la empresa. Además, la carencia de una supervisión adecuada en áreas clave y la descoordinación entre los equipos han exacerbado estos desafíos, resultando en ineficiencias operativas y en una experiencia insatisfactoria para los clientes. Por tanto, si no se aborda este problema, la empresa corre el riesgo de generar una mala imagen en el mercado, lo que afectaría sus ventas y la sostenibilidad a largo plazo de la línea de helados Colombina. Por ello, es crucial que Puyo S.A. implemente un plan de mejora integral que optimice la logística, perfeccione sus procesos y capacite a su personal, con el fin de garantizar un servicio al cliente de alta calidad que fortalezca su posición en el mercado.

Para abordar de manera efectiva el problema del servicio al cliente en la línea de helados Colombina de Puyo S.A., es esencial adoptar un enfoque integral que abarque diversas áreas clave. En primer lugar, se debe optimizar la logística y la distribución, asegurando la puntualidad en la

entrega de productos mediante la actualización y planificación de rutas de distribución eficientes. La implementación de tecnologías avanzadas y sistemas de gestión de pedidos puede mejorar significativamente la precisión y la rapidez en la entrega, lo cual es crucial para mantener la satisfacción del cliente. En segundo lugar, es fundamental estandarizar y formalizar los protocolos de servicio al cliente. Esto incluye la creación de manuales claros para la atención al cliente y la implementación de procedimientos estandarizados para manejar PQR. La estandarización de estos procesos no solo asegura una respuesta rápida y adecuada a las necesidades del cliente, sino que también mejora la percepción general de la empresa en términos de calidad y consistencia del servicio.

Además, la capacitación continua del personal es un componente clave para mejorar el servicio al cliente. Invertir en formación periódica para el equipo de ventas y el personal de atención al cliente garantizará que estén bien equipados para enfrentar desafíos y proporcionar un servicio excepcional. La capacitación debe enfocarse en habilidades de comunicación, resolución de problemas y conocimientos sobre los productos, para asegurar que el personal pueda ofrecer un asesoramiento experto y una atención personalizada que cumpla con las expectativas del cliente. Por último, es esencial establecer mecanismos de supervisión y evaluación constantes para asegurar que todos los procesos y protocolos se sigan correctamente. Esto incluye la supervisión efectiva por parte de los coordinadores y gerentes, así como la implementación de auditorías regulares del servicio al cliente para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

En este sentido, un enfoque integral que combine mejoras en la logística y distribución, estandarización de protocolos de servicio, capacitación continua del personal y supervisión efectiva permitirá a Puyo S.A. mejorar significativamente la calidad del servicio al cliente para la línea de helados Colombina. Este enfoque no solo resolverá los problemas actuales, sino que también fortalecerá la posición de la empresa en el mercado, incrementará la satisfacción y lealtad del cliente, y contribuirá a un crecimiento sostenido a largo plazo.

Por otro lado, la investigación de mercados realizada por Puyo S.A. es una pieza clave en su estrategia empresarial para optimizar la toma de decisiones y ajustar sus operaciones a las dinámicas y tendencias del mercado. A través del análisis de datos demográficos y psicográficos,

la empresa logra obtener una visión integral de su base de clientes, lo que le permite identificar de manera precisa sus características, preferencias y patrones de consumo. Esto no solo le brinda la oportunidad de diseñar productos y servicios más ajustados a las expectativas del consumidor, sino también de personalizar las experiencias de sus clientes, lo cual es esencial para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Además, la investigación de mercados no solo contribuye a mejorar el desarrollo de productos, sino que también permite a Puyo S.A. afinar sus estrategias de comunicación y marketing, orientando sus mensajes de forma más efectiva hacia los diferentes segmentos de su clientela. Al entender de manera profunda las motivaciones y expectativas de sus consumidores, la empresa está en una mejor posición para anticiparse a las necesidades emergentes del mercado y adaptarse a los cambios de comportamiento de los consumidores.

Asimismo, la investigación de mercados juega un papel fundamental en la fidelización de los clientes. Al conocer y adaptarse a las demandas cambiantes, Puyo S.A. puede crear relaciones más sólidas y duraderas con sus consumidores, lo que refuerza la lealtad hacia la marca y fomenta la repetición de compra. Este enfoque proactivo no solo impulsa la satisfacción del cliente, sino que también permite a la empresa identificar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo en diferentes nichos de mercado. De esta manera, la investigación de mercados se rige como un pilar estratégico para Puyo S.A., facilitando la mejora continua de sus productos y servicios, la personalización de la atención al cliente y el fortalecimiento de su posición competitiva en la industria. Esto le permite no solo satisfacer de manera efectiva las necesidades actuales de sus clientes, sino también estar preparada para enfrentar los desafíos futuros y capitalizar nuevas oportunidades de negocio.

Finalmente, en la empresa Puyo S.A., los momentos de verdad representan una oportunidad crucial para fortalecer la relación con sus clientes y diferenciarse en un mercado competitivo. Estos instantes, en los que el cliente interactúa directamente con la organización, influyen de manera significativa en la percepción de la calidad del servicio y la marca. Al gestionar eficazmente los momentos dulces, la empresa puede generar lealtad y fomentar recomendaciones positivas. En contraste, la atención adecuada a los momentos amargos permite mitigar el impacto negativo de experiencias insatisfactorias, preservando la confianza y fidelidad del cliente. Por lo tanto, los momentos críticos requieren especial atención, ya que un manejo adecuado puede convertir una

situación potencialmente dañina en una oportunidad para consolidar la relación con el cliente.

Para Puyo S.A. y su línea de helados Colombina, optimizar la experiencia en cada momento de verdad es esencial para asegurar una experiencia positiva y generar una ventaja competitiva. Al enfocarse en ofrecer un servicio excepcional y gestionar con éxito las interacciones clave, la empresa no solo podrá retener a sus clientes actuales, sino también atraer nuevos consumidores, impulsando así su crecimiento y consolidación en el mercado.

4. Recomendaciones

Para la mejora continua del servicio al cliente en Puyo S.A., se recomienda implementar un programa de investigación de mercados continuo que permita evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio brindado. Este monitoreo regular facilitará la detección de cambios en las expectativas del cliente, así como la identificación de nuevas necesidades, permitiendo ajustar los servicios ofrecidos en función de las tendencias del mercado. La investigación debe enfocarse tanto en encuestas de satisfacción como en estudios de competencia, asegurando que la empresa mantenga una ventaja competitiva en el sector de helados. Un enfoque proactivo en la recolección y análisis de datos puede prevenir quejas, mejorar la calidad del servicio y garantizar una relación más sólida con los consumidores.

Además, es fundamental desarrollar un departamento específico para la gestión de peticiones, quejas y reclamos (PQR). Este departamento permitirá canalizar las inquietudes y comentarios de los clientes de manera estructurada y eficiente, garantizando que sus necesidades sean atendidas en un tiempo oportuno. La creación de un sistema centralizado y formalizado de PQR ayudará a monitorear las áreas donde ocurren errores o deficiencias en el servicio, implementando soluciones rápidas. Un análisis periódico de los datos recopilados por este departamento contribuirá a identificar patrones y a realizar mejoras significativas en el servicio, fortaleciendo así la confianza y lealtad de los clientes hacia la marca.

Por otro lado, es importante enfatizar la relevancia del plan de mejoramiento continuo e incluirlo como parte esencial del plan de acción anual de la empresa. El gerente debe liderar este proceso, comprometiéndose a asignar los recursos necesarios para la implementación de mejoras en el servicio al cliente. Incluir el plan de mejoramiento dentro de las metas corporativas garantizará que se le dé prioridad a los aspectos de servicio, asegurando una revisión y actualización constantes. Asimismo, la alta dirección debe ser consciente de que una mejora continua en el servicio es clave para la competitividad de la empresa y su crecimiento a largo plazo.

También se sugiere realizar un análisis detallado de las necesidades infraestructurales relacionadas con el servicio al cliente y desarrollar un presupuesto adecuado para abordar las áreas

que requieren inversión. Esto puede incluir la modernización de los puntos de venta, la optimización de los canales de distribución o la incorporación de nuevas tecnologías que mejoren la experiencia del cliente. La asignación de un presupuesto claro y bien definido permitirá a la empresa realizar las mejoras necesarias en términos de equipamiento, instalaciones y tecnología, contribuyendo a ofrecer un servicio más eficiente y de mayor calidad.

Asimismo, es recomendable desarrollar un sistema de seguimiento regular del progreso del plan de mejoramiento y socializarlo con todo el personal de la empresa. Esto no solo aumentará la conciencia y el compromiso de los empleados en torno a los objetivos de mejora, sino que también permitirá que todos trabajen alineados hacia las mismas metas. Las reuniones de seguimiento deben realizarse trimestralmente para evaluar el avance de los cambios implementados y ajustar el plan según sea necesario. Es crucial involucrar activamente al personal de todos los niveles para que entiendan su rol en la mejora del servicio al cliente.

Adicionalmente, es esencial que Puyo S.A. no solo se enfoque en mejorar el servicio al cliente externo, sino que también dedique esfuerzos a fortalecer el servicio al cliente interno. Este enfoque implica mejorar la comunicación interna, la colaboración y el flujo de información entre los departamentos, garantizando que los empleados tengan las herramientas y el soporte necesarios para ofrecer un mejor servicio al cliente externo. Un servicio interno bien gestionado puede reducir errores, agilizar los procesos y, en última instancia, mejorar la experiencia global del cliente final.

Finalmente, se recomienda implementar un proceso estructurado de evaluación con los clientes finales para medir su percepción de la calidad del producto. Estas evaluaciones deben realizarse de manera constante y pueden incluir encuestas, entrevistas o grupos focales que permitan obtener información directa de los consumidores sobre sus preferencias y expectativas. Al recopilar y analizar esta retroalimentación, la empresa podrá hacer ajustes oportunos tanto en el producto como en el servicio, mejorando su alineación con las demandas del mercado. Esta estrategia permitirá identificar áreas de oportunidad en la oferta de productos y garantizar que los helados de la línea Colombina sigan siendo competitivos en términos de sabor, presentación y relación calidad-precio.

Por lo tanto, estas recomendaciones están diseñadas para complementar el plan de mejoramiento

existente en Puyo S.A. y proporcionar un enfoque más integral y a largo plazo para mejorar la calidad del servicio al cliente, la eficiencia interna y la satisfacción del cliente. Al implementar estas acciones, la empresa podrá consolidar su posición en el mercado, fortalecer la lealtad de sus consumidores y mantenerse competitiva en un entorno de negocio altamente dinámico.

Referencias bibliográficas

- Ahrholdt, D., Gudergan, S. P. & Ringle, C. M. (2017). Enhancing customer satisfaction and loyalty through supplier integration and value co-creation. *International Journal of Production Economics*, 192, 79-96.
- Albrecht, K. y Zemke, R. (1988). *Gerencia del servicio*. Colombia: Legis.
- Aneca. (2021). *Guía para la elaboración de un Plan de Mejoras*.
<https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Arciniegas Sánchez, P. E., Quintana García, P. C. y Ramos Bacca, J. (2020). *Plan de Mejoramiento del Servicio al Cliente de la Escuela Andina de Automovilismo en la ciudad de San Juan de Pasto* [trabajo de grado, Universidad Mariana]. Repositorio institucional.
- Arellano Díaz, H. O. (2017). *La calidad de servicio como ventaja competitiva*.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3194>
- Aros, M., Narváez, G. y Aros, N. (2009). *El diferencial semántico para la disciplina del diseño una herramienta para la evaluación de productos*.
<http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/2814>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). Pearson Educación.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236- 245.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Ediciones Díaz de Santos
- Cerda Gutiérrez, H. (1998). *Los elementos de investigación*. Magisterio.

Decreto 1072 de 2015. (2015, 26 de mayo). Ministerio del Trabajo. Diario Oficial No. 49.523.
https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/decreto_1072_2015.htm

Decreto 1165 de 2019. (2019, 02 de julio). El Presidente de la República de Colombia Diario Oficial 51002. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>

Decreto 624 de 1989. (1989, 30 de marzo). El Presidente de la República de Colombia. Diario Oficial 38756. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6533>

Deming, W. E. (1986). *La salida de la crisis*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.

Evans, J. R. (2015). *Administración y control de la calidad*. Tomson

Gosso, F. (2008). *hiper satisfacción del cliente*. Panorama Editorial

Hammond, M. (2022). *Satisfacción del cliente: Qué es, sus elementos y cómo medirla*.
<https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente#:~:text=amable%20y%20eficiente.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%3F,a%20de%20talle%20lo%20que%20necesitan.>

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Horovitz, B. (1994). Total quality service: A simplified approach to using the Baldrige criteria to improve customer service. *Juran's Quality Handbook*, 5, 17-18.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Principios de marketing*. Pearson Educación.

Ley 1010 de 2006. (2006, 23 de enero). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 46.160.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/ley_1010_2006.htm

Ley 1480 de 2011. (2011, 12 de octubre). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 48.220.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/ley_1480_2011.htm

Ley 222 de 1995. (1995, 20 de diciembre). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 42.156.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/ley_0222_1995.htm

Ley 9 de 1979. (1979, 24 de enero). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 35308.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/ley_0009_1979.htm

Ley 99 de 1993. (1993, 22 de diciembre). El Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 41.146.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/ley_0099_1993.htm

Minchala Rivera, A. L. (2022). *Mejora del proceso productivo y de calidad de helados Dolys para aumentar el índice de satisfacción de los clientes* [tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22900>

Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Ideaspropias Editorial S.L.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free

Prieto Herrera, J. E. (2018). *Gerencia del servicio: la clave para ganar todos*. Ecoe Ediciones.

Questionpro. (2024). *Escala semántica diferencial*. <https://www.questionpro.com/es/escala-semantica-diferencial.html>

Rockart, J. F. (1980). *The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective*.

- Rodríguez, N. (2023). *Cómo elaborar un plan de mejora en 7 pasos*.
<https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora>
- Romero Fernández, A. J., Álvarez Gómez, G. A. y Álvarez Gómez, S. (2018). *Evaluación de la satisfacción del cliente en empresas de servicio. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Samuel, M. T. y Stanescu, C. L. V. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Revista Científica Compendium*, 18(35).
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass. San Francisco.
- Serna Gómez, H. (2006). *Gestión del servicio al cliente*. Pearson Educación.
- Serna, H. (2006). El servicio al cliente como herramienta de fidelización en las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(37), 186-194.
- Serna, H. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión, metodología y herramientas para medir la lealtad y satisfacción*.
- Suarez, M. A. (2023). *Proyecto, basado en mejorar el servicio al cliente, área de ventas Colombina EUN Helados SA-Medellín* [trabajo de grado, Tecnológico de Antioquia]. Repositorio Digital TDEA. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/3258>
- Uribe Macías, M.E. (2013). Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: propuesta para las grandes superficies. *Revista Lebret* (5). Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás, 333 - 354.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1990). *Entrega de servicio de calidad: Equilibrando las percepciones y expectativas del cliente*. Simón and Schuster.

Anexos

Anexo A. Carta de aprobación instrumento



San Juan de Pasto, 2 de mayo de 2024

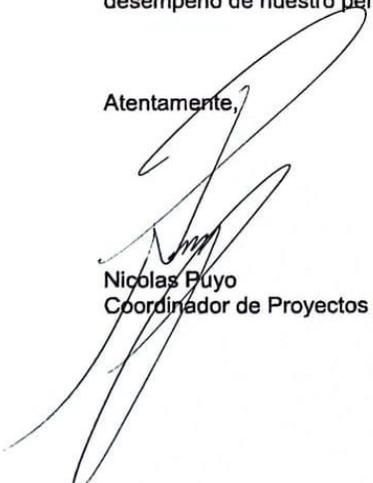
Señores
Programa de Administración de Negocios Internacionales
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Ciudad

Cordial saludo,

La presente con el fin de informar a Ustedes, que en el marco del trabajo de grado denominado **Plan de mejoramiento del servicio al cliente en la línea de helados Colombina para la empresa Puyo S.A de la ciudad de San Juan de Pasto**, realizado por las estudiantes del Programa de Administración de Negocios Internacionales: Angie Esperanza Achicanoy Chaves, identificada con cedula de ciudadanía No. 1010012134 y Diana Marcela De La Cruz Villota, identificada con cedula de ciudadanía No. 1004214066.

La empresa PUYO S.A. **requiere que se aplique el instrumento de recolección de información adjunto, el cual, fue revisado y aprobado por el equipo responsable**, ya que suministrará información pertinente de los canales y el desempeño de nuestro personal comercial.

Atentamente,



Nicolas Puyo
Coordinador de Proyectos y Sistemas

Anexo B. Encuesta Cliente Externo

Empresa PUYO S.A

Objetivo: La siguiente encuesta va enfocada al levantamiento de información sobre cada punto de venta en donde se manejen productos de "helados" con el fin de saber en qué estado se encuentran los refrigeradores, promedio de venta mensual en cada punto, satisfacción del cliente y coordenadas del lugar de los puntos de venta de la empresa Puyo S.A

Cordial Saludo; La presente con el fin de solicitar de manera objetiva responda la siguiente encuesta. Marque la opción o las opciones de su preferencia.

1. Código del cliente: _____
2. Razón Social: _____
3. Tipo de establecimiento.
 - a) Tienda.
 - b) Mini Super
 - c) Supermercado.
 - d) Restaurante
 - e) Droguería
 - f) Fruver
4. Persona encargada del establecimiento
 - a) Propietario.
 - b) Administrador.
 - c) Personal de ventas.
 - d) Otro
5. Dirección del punto de venta: _____
6. Coordenadas (latitud)_____Coordenadas (longitud) _____
7. Tipo de congelador.
 - a) Congelador Horizontal 9 pies.
 - b) Congelador Horizontal 7 pies.
 - c) Congelador Horizontal 11 pies.
 - d) Nevera Vertical 18 pies.
 - e) Nevera Vertical 9 pies.
 - f) Cúpula.
 - g) Otro, cuál:_____
8. Código del congelador: _____
9. Estado del congelador.
 - a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Malo
 - d) Sin funcionamiento
 - e) En mantenimiento

10. Qué líneas de helado maneja. (Marque varias opciones)

- a) 1 litro
- b) 1/2 Litro
- c) 5 litros
- d) 10 litros
- e) 18 litros
- f) Conos
- g) Paletas de agua
- h) Paletas de crema
- i) Galletas con helado
- j) Postres
- k) Vasos

11. Qué marcas de helado maneja. (Opción múltiple)

- a) Colombina
- b) CremHelado
- c) Popsy
- d) Otro, cuál: _____

12. Por qué prefiere a la empresa Puyo S.A como distribuidora de Helados Colombina. (Marque más de una opción)

- a) Precio
- b) Margen de rentabilidad
- c) Calidad de los productos
- d) Producto solicitado por los clientes
- e) Atención del personal de ventas
- f) Tiempo oportuno de distribución
- g) Respaldo de la marca
- h) Variedad de presentaciones

13. Según su experiencia, califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente, los siguientes aspectos relacionados con la prestación del servicio por parte de Puyo S.A

Factor	1	2	3	4	5
Calidad del servicio					
Puntualidad de atención					
Disponibilidad del personal					
Horario de atención					
Variedad de productos ofrecidos					
Precio de los productos.					
Margen de rentabilidad					
Puntualidad en la entrega					

14. Según su experiencia, califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente, los siguientes aspectos relacionados con la prestación del servicio por parte del vendedor(a).

Factor	1	2	3	4	5
Presentación personal					
Amabilidad y cortesía					
Capacidad para resolver inquietudes					
Presentación del portafolio					
Presentación de promoción, descuentos y ofertas					
Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal					

15. Según su experiencia, califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente, los siguientes aspectos relacionados con la prestación del servicio por parte del personal de distribución.

Factor	1	2	3	4	5
Presentación personal					
Amabilidad y cortesía					
Capacidad para resolver inquietudes					
Profesionalismo, conocimiento y experiencia del personal					
Puntualidad de entrega					
Estado del vehículo					
Estado del producto entregado					
Especificaciones del pedido					
Entrega de facturas o documentos					

16. Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de la empresa. (Marque varias opciones)

- a) Manipulación y conservación del producto.
- b) Nuevos productos.
- c) Testimonios de clientes.
- d) Información de los productos.

17. Por medio de qué plataforma quisiera que la empresa Puyo S.A se contacte con Usted.

- a) Correo electrónico
- b) Llamada telefónica
- c) WhatsApp
- d) Página web
- e) App Colombina

18. Recomendaciones para mejorar el servicio.

**Gracias por su colaboración.
Cada punto de vista nos ayudará a mejorar.
Puyo S.A - Helados Colombina**

Anexo C. Encuesta Cliente Interno

**UNIVERSIDAD MARIANA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción del cliente interno dentro de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A

Le solicitamos responder con objetividad y sinceridad. La información recolectada será utilizada exclusivamente para fines investigativos y el mejoramiento continuo de la empresa. Sus datos serán tratados con confidencialidad y en cumplimiento con la Ley de Protección de Datos Personales. No se compartirán con terceros ni se utilizarán para otros fines.

Fecha: Día ___ Mes ___ Año ____

1. GENERO

a) Hombre b). Mujer c). otro

2. EDAD

a) 18-24 b) 25-29 c) 30-34
d) 35-39 e) 40-44 f) 45-49

3. ESTADO CIVIL

a). Soltero
b). Casado
c). Divorciado
d). Otro Cual _____

4. NIVEL ESCOLARIDAD

a) Educación básica Primaria
b) Educación básica secundaria
c) Bachillerato
d) Técnico
e) Profesional

5. NIVEL DE INGRESOS

a) De 1 a 2 SMLV
b) De 2 a 3 SMLV
C) De 4 a 5 SMLV

6. CARGO QUE DESEMPEÑA

- a) Administrativo
- b) Personal de ventas

7. Según su experiencia en la empresa ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa Puyo S.A? califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Ambiente de trabajo en el área dependencia | <input type="checkbox"/> |
| b) Relación con el jefe inmediato | <input type="checkbox"/> |
| c) Relación con los compañeros de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| d) Relación con grupos informales | <input type="checkbox"/> |
| e) Respeto por las diferencias | <input type="checkbox"/> |

8. Según su experiencia en la empresa ¿Cuál es el nivel de satisfacción frente a la comunicación verbal (ordenes, asignación de funciones y llamados de atención) que emplea su jefe inmediato en la organización?, califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) La Comunicación es clara, directa y completa | <input type="checkbox"/> |
| b) La Comunicación es respetuosa | <input type="checkbox"/> |
| c) Prudencia en el manejo de información | <input type="checkbox"/> |
| d) Retroalimentación de la comunicación | <input type="checkbox"/> |
| e) Comunicación comprensible para el desarrollo | <input type="checkbox"/> |

9. Según su experiencia en la empresa ¿Cuál es el nivel de satisfacción frente a los siguientes factores de dirección por parte de la gerencia?, califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Autonomía para realizar el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| b) Planeación de actividades | <input type="checkbox"/> |
| c) Organización de actividades | <input type="checkbox"/> |
| d) Control y seguimiento de las actividades | <input type="checkbox"/> |

10. Según su experiencia en la empresa ¿Cuál es el nivel de satisfacción frente a los factores de liderazgo por parte del jefe inmediato?, califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

Factor	1	2	3	4	5
a) Confianza por parte de su jefe inmediato	<input type="checkbox"/>				
b) Oportunidades para ser creativa(o) e innovadora(o) en el trabajo	<input type="checkbox"/>				

c) Participación en el proceso de toma de decisiones					
d) Generación de estímulo para el trabajo en equipo.					
e) Asignación efectiva de actividades					
f) Delegación efectiva de actividades					
g) Apoyo del jefe inmediato para que usted tome decisiones en su cargo					
h) Interés y preocupación por sus problemas					

11. Según su experiencia en la empresa, evalúe los siguientes aspectos relacionados con la atención brindada por parte de su jefe inmediato. califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

	1	2	3	4	5
a) Cortesía/amabilidad	()	()	()	()	()
b) Confiabilidad	()	()	()	()	()
c) Capacidad para resolver inquietudes y problemas	()	()	()	()	()
d) Accesibilidad por el funcionario	()	()	()	()	()
e) Escucha sentimientos y hechos de la persona	()	()	()	()	()
f) Precisión en la información	()	()	()	()	()

12. Según su experiencia en la empresa ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a los procesos de administración del personal en la línea de helados Colombina de la empresa Puyo S.A, califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

Factor	1	2	3	4	5
a) Selección al cargo					
b) Contratación del seleccionado					
c) Inducción de cargo					
d) Capacitación y/o entrenamiento					
e) Herramientas suministradas (delantales, guantes, zapatos etc.)					
f) Funciones que desempeña en el cargo					
g) Horario de trabajo					
h) Ingresos percibidos frente al cargo desempeñado					

13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos le dieron a conocer en el momento en que se incorporó al cargo? **Múltiple respuesta.**

- a) Funciones del Cargo ()
- b) Procedimientos del Cargo ()
- c) Cultura Organizacional ()
- d) Reglamento de Trabajo ()
- e) Responsabilidad de cargo ()
- f) Relaciones Interpersonales ()
- g) Ninguna ()

14. ¿Tiene claridad sobre las funciones que debe realizar en su cargo? **Marque con una X, una única respuesta.**

- a) Muy clara ()
- b) Clara ()
- c) Neutral ()
- d) Poco clara ()
- e) Nada clara ()

15. ¿Se encuentran definidas las actividades de su cargo? **Marque con una X, una única respuesta.**

- a) Si, de manera verbal ()
- b) Si, mediante manual de funciones ()
- c) No se están definidas ()

16. ¿Califique qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo? **Marque con una X, una única respuesta.**

- a) Extremadamente rutinarias ()
- b) Muy rutinarias ()
- c) Poco rutinarias ()
- d) Nada rutinarias ()

17. ¿Qué tan estresante es su trabajo? **Marque con una X, una única respuesta.**

- a) Alto para el trabajo que se desempeña ()
- b) Acorde para el trabajo que se desempeña ()
- c) Bajo para el trabajo que se desempeña ()
- d) No se genera ningún tipo de estrés ()

18. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la administración de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A.? **Marque con una X, una única respuesta.**

- a) Si, reciente mente ()
- b) Si, hace tiempo ()
- c) No ()

19. Según su experiencia en la empresa ¿Cuál es el nivel de satisfacción frente al tipo de capacitaciones que ha brindado la empresa?, califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| a) Charlas Informativas | () | () | () | () | () |
| b) Conferencias y seminarios | () | () | () | () | () |
| c) Entrenamiento en el puesto de trabajo | () | () | () | () | () |
| d) Otra ¿Cuál? _____ | | | | | |

20. ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir por parte de la línea de helados Colombina en la empresa Puyo S.A?. **Ordene de 1 a 5, siendo 5 el más importante y 1 la menos importante.**

- a) Técnicas de ventas y atención al cliente
- b) Manejo y conservación de helados
- c) Conocimiento del producto
- d) Marketing y promociones
- e) Innovación y tendencias del mercado
- f) ¿Otro Cual? _____

21. Según su experiencia en la empresa ¿Cuál es el nivel de satisfacción frente a los siguientes aspectos de desempeño que se involucran dentro de su cargo?, califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Puesto de Trabajo (equipos, espacios) | <input type="checkbox"/> |
| b) Habilidades y competencias requeridos para el cargo | <input type="checkbox"/> |
| c) Exigencia intelectual requerida para el cargo | <input type="checkbox"/> |
| d) Exigencia física requerida para el cargo | <input type="checkbox"/> |
| e) Grado de interacción y comunicación con los clientes | <input type="checkbox"/> |
| f) Autonomía y toma de decisiones | <input type="checkbox"/> |

22. Según su experiencia en la empresa ¿Cuál es el nivel de satisfacción frente a los siguientes aspectos salariales dentro de la empresa Puyo S.A? califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Salario Mensual | <input type="checkbox"/> |
| b) Bonificaciones por parte de empresa | <input type="checkbox"/> |
| c) Prestaciones sociales | <input type="checkbox"/> |
| d) Pago de horas extra | <input type="checkbox"/> |
| e) Incentivos en dinero o en especie | <input type="checkbox"/> |
| f) Vacaciones | <input type="checkbox"/> |

23. Evalúe su nivel de satisfacción frente a la imagen de la empresa "Puyo S.A" en los siguientes aspectos. califique en una escala de 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 es excelente. **Marque con una X, una única respuesta.**

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Seriedad | <input type="checkbox"/> |
| b) Cumplimiento | <input type="checkbox"/> |
| c) Calidad | <input type="checkbox"/> |
| d) Reconocimiento | <input type="checkbox"/> |
| e) Servicio | <input type="checkbox"/> |

24. Sus comentarios son valiosos para nosotros, agradeceríamos sus recomendaciones para mejorar el servicio

¡Muchas Gracias por su Colaboración!