



**TRABAJO APLICADO COMO OPCIÓN DE GRADO**

**CALZADO ALPACA S.A.S**

**PRESENTADO A:**

**ANDRES FERNANDO CONCHA CORONADO**

**PRESENTADO POR:**

**NATALIA PALACIO SALAZAR**

**MERCADEO Y PUBLICIDAD**

**PEREIRA**

## **CONTENIDO**

### **1. Objetivo del plan de intervención**

#### **1.1 Titulo**

### **2. Introducción**

#### **2.1 Contextualización**

#### **2.2 Micro y Macroambiente**

#### **2.3 Matriz DOFA**

### **3. Identificación de la necesidad**

#### **3.1 Descripción de la problemática**

### **4. Referente teórico y conceptual**

### **5. Diagnóstico**

#### **5.1 Componente teórico**

#### **5.2 Análisis públicos**

#### **5.3 Variables**

#### **5.4 Componente practico**

#### **5.5 Evidencia**

## **1. Objetivo del Plan de intervención**

Recuperar y/o mejorar la relación Empresa – Cliente, agilizar los despachos y minimizar las devoluciones por errores en la mercancía.

### **1.1 Título**

**Mejoras internas desde el área servicio al cliente**

## **2. Introducción**

Con 49 años de experiencia y un robusto portafolio de clientes nacionales e internacionales, ALPACA S.A.S se acredita como uno de los productores y comercializadores de calzado institucional más importantes de Colombia.

“Cuenta con procesos direccionados a través del estándar internacional ISO 9001:2008, además de una gran variedad de productos en conformidad con requerimientos validados a través de laboratorios certificados para la realización de pruebas técnicas, la empresa ejecuta su proceso fabril con tecnología de punta, reconociendo la innovación como punto de partida para la satisfacción de un cliente con infinidad de opciones en donde sólo la diferenciación a través de valores agregados en sus materias primas y proceso productivo aseguran el crecimiento constante de la unidad de negocio que cada vez se posiciona más en el complejo mercado del calzado institucional.”

<http://www.calzadualpaca.com.co/alpaca>

### **2.1 Contextualización:**

“El 28 de febrero de 1968, Carlos Manuel Echeverri Botero en compañía de su cuñado Pablo Botero y su amigo Alberto Ramírez, constituyeron legalmente ALPACA. Su primera sede fue en la Carrera 8 con calle 44. Allí la empresa inició sus actividades con 4 máquinas vulcanizadoras y 1 pequeño molino donde se elaboraba la suela de caucho para alrededor de 50 pares que se ensamblaban diariamente. El paso del tiempo combinado con una actitud perseverante,

obligaron a que la compañía se viera en la necesidad de trasladarse a una segunda sede ubicada en la Carrera 8 con calle 10 donde permanecieron durante 8 años más. Con un horizonte prometedor la empresa se mueve nuevamente al Barrio Santa Mónica, lugar donde Ángela Patricia Echeverri Restrepo, hija de don Carlos Manuel, el día lunes 25 de julio de 1994 se unió a la empresa que ya se perfilaba como una de las unidades productivas más grandes de la región. Tras 10 años de actividades exitosas y un aumento en la demanda, en el año 1997 ALPACA se establece en el Centro Industrial el Parque y fue allí donde el segundo hijo de don Carlos, Juan Manuel Echeverri Restrepo entra a formar parte del equipo de trabajo que llevaría a la marca ALPACA a obtener el reconocimiento actual.

El último movimiento que sufrieron las instalaciones se realizó durante la semana santa del 2004. Desde entonces, la fábrica y sus oficinas administrativas y comerciales están ubicadas en la Vereda Santa Ana Baja, situada al margen de la Avenida La Romelia - El Pollo. También cuenta con sucursales comerciales ubicadas estratégicamente a lo largo del territorio nacional con presencia en Barranquilla, Cali, Bogotá, además, desde el año 2013 estableció su primera oficina transnacional en Quito, Ecuador.

Así mismo, la compañía pasó de tener 12 operarios en la década de los 60's a un equipo de colaboradores de alrededor de 300 personas, distribuidas en tres líneas de producción. Vulcanizado contaba con 4 máquinas y actualmente tiene 80 con una capacidad instalada de alrededor de 20.000 pares mensuales. La línea de Cementado se incorporó como un proceso secundario desde 1.994, sin embargo, su producción masiva se empezó a impulsar a partir de septiembre de 2009 después de la inclusión de la tecnología necesaria para tal fin. Actualmente, esta línea produce calzado institucional no solamente para el mercado nacional sino que además, tiene una excelente aceptación en mercados extranjeros con calidad soportada a través de la norma NTC ISO 20345:2004 y con una producción de alrededor de 23.000 pares mensuales.

La línea de inyección directa fue incorporada a la empresa tras años de investigación y desarrollo en mercados internacionales. Esto le permitió a ALPACA ser pionera en la inclusión de suelas en poliuretano en el país. Material cuyas bondades técnicas mantienen el calzado institucional de la compañía a la vanguardia de cualquier producto manufacturado en el mundo. Esta línea de producción en la actualidad puede alcanzar una productividad diaria de 3.000 pares, es decir, alrededor de 60.000 pares mensuales.

De esta manera, se considera a ALPACA S.A.S. como una organización que ha crecido de cara a los requerimientos de un mercado exigente con bases sólidas fundamentadas en un equipo de trabajo comprometido y perseverante, con consciencia y visión innovadora que le permite mantenerse y seguirse perfilando como una de las empresas líderes en el mercado del calzado institucional con procesos de calidad direccionados bajo los lineamientos de la norma internacional ISO 9001:2008 certificada desde hace más de 10 años.

#### **MISION:**

En ALPACA S.A.S fabricamos y comercializamos calzado de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el mercado nacional e internacional, contribuyendo al crecimiento económico y social del país.

#### **VISION:**

Para el año 2018 ALPACA S.A.S continuara su expansión en el mercado nacional e internacional, buscando fortalecer su actividad económica a través del reconocimiento de la innovación en sus productos y procesos como elemento clave para el desarrollo, incrementando sus esfuerzos en la preservación del ambiente y protegiendo la integridad de las personas que hacen parte de su equipo de colaboradores.

#### **OBJETIVOS INTERNOS DE CALIDAD:**

1. Satisfacer las necesidades del cliente
2. Atender adecuadamente las PQR de nuestros clientes

3. Asegurarse de la calidad de las materias primas
4. Asegurarse del cumplimiento de los proveedores
5. Asegurarse de la oportunidad de las materias primas
6. Cumplir oportunamente con los pedidos de los clientes
7. Disminuir y controlar el producto no conforme
8. Garantizar el personal competente en los diferentes procesos del S.G.C
9. Mejorar la capacidad de producción
10. Mejorar la capacidad comercial
11. Mantener la vigencia del Sistema de Gestión de Calidad
12. Velar por un buen ambiente laboral que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores”

(<http://www.calzadualpaca.com.co/alpaca/historia>)

## **2.2 Micro y Macroambiente**

### **Microambiente**

**Clientes:** Según el informe de ventas interno del año 2016 se obtuvo un registro de 1946 compradores. Los cuales se clasifican en clientes de industria y de comercio.

Cuenta con sucursales comerciales ubicadas estratégicamente a lo largo del territorio nacional con presencia en Barranquilla, Cali y Bogotá. También se realizan exportaciones a Bolivia, Ecuador, Suiza, Perú, Venezuela, Argentina, Chile y México.

**Producto:** Se maneja un amplio catálogo de productos que cuenta con 3 líneas de producción principales:

Línea de vulcanizado: 5 referencias.

Línea de cementado: 9 referencias.

Línea de inyección: 31 referencias.

También están los productos que no son de línea, son aproximadamente 250 referencias que se producen sobre pedido.

Las referencias más vendidas son: Bota Bronco, Bota Ecológica, Pluma y Lady worker.

**Precio:** Alpaca maneja precios justos y competitivos, acordes con el mercado. Su valor agregado ha sido siempre la excelente calidad en sus productos y el respaldo de la más alta tecnología.

Los precios oscilan entre \$49.100 el Mocasín Activa para dama, hasta \$120.300 la HD Soldador composite. Estos son los precios de lista sin IVA.

## **Comunicación**

**Interna:** La comunicación interna la lidera el área de Bienestar, la cual se encarga de difundir la información importante por medio del correo empresarial, las circulares internas y los tableros de anuncios que se encuentran en la planta y en la bodega. También se manejan reuniones periódicas por área de trabajo para realizar seguimiento a las tareas encomendadas y evaluar el trabajo hecho hasta el momento.

**Externa:** Al ser un producto tan específico que la mayoría de los clientes adquiere por necesidad u obligación, no se realiza publicidad en medios masivos, sino que son los asesores quienes se dirigen a las empresas y solicitan citas con el personal encargado.

En caso de ser un cliente muy grande es directamente Alpaca quien se encarga de la negociación.

## **Competencia**

**Calzado Terrano:** Empresa dedicada a la fabricación de calzado para el mercado industrial e institucional. Amplia Cobertura a nivel nacional ofreciendo productos que se caracterizan por su calidad, ergonomía, diseño y precio competitivo

**Misión:** Satisfacer las necesidades de los clientes, desarrollando, fabricando y comercializando calzado industrial de excelente calidad, que generen ergonomía, seguridad y confort; a sus propietarios una rentabilidad creciente, sostenible y a sus colaboradores la posibilidad de desarrollar competencias profesionales, originando bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

**Visión:** En el año 2020 Calzado Terrano S.A., tendrá una marca posicionada a nivel nacional e internacional, reconocida por su calidad y oportunidad de entrega, convirtiéndola en una empresa rentable, amable con el ambiente y generadora de bienestar para los empleados.

**Calzado 70:** La empresa cuenta con una amplia variedad de calzado de dotación industrial, en procesos vulcanizado, cementado e inyectado. Además, somos distribuidores de botas de caucho y calzado de lona. Comercializamos estos productos a través de nuestro excelente grupo de distribuidores a nivel nacional y con vendedores en Medellín, Bogotá, Cali y Pereira, o por ventas directas de Fábrica. En busca de un mejor servicio, y gracias al mejoramiento continuo de nuestros procesos, fuimos recertificados por el ICONTEC en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad según norma ISO 9001:2008-NTC-ISO 9001:2008, aplicable a la Producción y comercialización de calzado de trabajo, seguridad industrial y escolar, y distribución de botas de caucho y calzado de lona. En miras a un mejor futuro y guiados por nuestra visión, estamos trabajando para implementar el RUA (Registro Único Ambiental) en nuestra compañía, contribuyendo de esta manera con la construcción de un mejor país, minimizando la afectación del medio ambiente y creando principios de responsabilidad social.



**Misión:** En fábrica de Calzado 70 S.A. producimos calzado de Trabajo, Seguridad Industrial y Escolar, en los procesos Vulcanizado, Cementado e Inyección de Poliuretano y distribuimos botas de caucho y calzado de Lona. Satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, brindándoles seguridad y confort. Siendo la mejor opción en la relación calidad-precio. Este deseo de progreso es logrado gracias a la tecnología apropiada y un talento humano comprometido con los valores institucionales y el adecuado uso de los recursos naturales utilizados en la elaboración de nuestros productos y/o servicios.

**Visión:** Ser una organización que suministre calzado de trabajo, seguridad Industrial y Escolar, con calidad, eficiencia y competitividad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el mercado nacional, Contribuyendo con la construcción de un mejor país, minimizando la afectación del medio ambiente y creando principios de responsabilidad social.

**Calzado Kondor:** La empresa implementó un Sistema de Calidad y recibió de ICONTEC en el año 2000 el certificado ISO 9002:1994

Para los procesos de Producción y Venta de Calzado Vulcanizado y Cementado para Dotación de Empresas Industriales y de Servicios, en el año 2004 hace la renovación y recibe el certificado bajo la norma ISO 9001: 2000; y en el año 2009 se realizó la actualizaciónn a ISO 9001: 2008, ésta cultura de calidad le ha permitido a Calzado Kondor mantener y mejorar continuamente los procesos que conforman la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con un proceso de producción normalizado, en el cual se fabrica calzado de uso general y de uso especializado para diferentes tipos de industria y riesgos profesionales de los sectores industriales y de servicios; eso nos ha llevado a ser una opción para contribuir a mejorar seguridad, salud y confort de los trabajadores de nuestro país, y de algunos países vecinos. La fábrica de Calzado Kondor cuanta con un departamento de Salud ocupacional y seguridad industrial, el cual formula e implementa programas que brindan

tranquilidad y seguridad a sus empleados, siempre apuntando a la premisa de que primero está la salud de los trabajadores.

**Calzado Jovical:** Industria de Calzado Jovical S.A. es una Empresa dedicada a la fabricación de calzado, principalmente de protección y seguridad, para dotaciones de empresas; fue fundada en 1979. El permanente esfuerzo de sus accionistas y colaboradores le ha permitido crecer y que su marca bandera WESTLAND, hoy esté posesionada como una de las marcas líderes nacional e internacionalmente.

Las Certificaciones de Calidad expedidas por los diferentes entes certificadores a partir de febrero 2004, han sido el resultado del esfuerzo de todas y cada una de las personas que han pertenecido y/o pertenecen en la actualidad a nuestra empresa y del compromiso del departamento de aseguramiento de calidad.

**Misión:** En INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A. satisfacemos las necesidades del mercado, suministrando productos que cumplen con requisitos de seguridad, comodidad y diseño de acuerdo con normas y conceptos nacionales e internacionales. Procuramos un mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios buscando sobrepasar las expectativas y los requerimientos de nuestros clientes. Damos la importancia y el respeto que se merece nuestra gente, con responsabilidad y sentido social, buscando el mejoramiento de su nivel de vida y su ambiente laboral. Pretendemos un buen resultado económico para satisfacción y rentabilidad de los accionistas.

**Visión:** INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A. como empresa importante y respetable en el ámbito nacional, llegará a serlo en el mercado mundial en los próximos 10 años. El principal propósito será el reconocimiento de nuestra empresa por la alta calidad de los productos fabricados y comercializados por ella, logrando su aceptación en los mercados de América y Europa, compitiendo con las mejores marcas de calzado de seguridad y protección del mercado mundial, suministrando productos cómodos y durables.

Como empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado de seguridad para el mercado en Colombia y el exterior, INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A enfoca sus actividades a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes; a asegurar la protección de sus colaboradores, contratistas, proveedores y visitantes; a mitigar los posibles impactos ambientales derivados de su actividad; a controlar los riesgos que puedan comprometer la salud de las personas y los activos tangibles e intangibles de la compañía; a cumplir con la normatividad legal vigente aplicable a las operaciones de la compañía.

### **Macroambiente:**

**Demográfico:** La planta de producción está ubicada en la Vereda Santa Ana baja en la zona industrial de Dosquebradas, allí también se encuentra la parte administrativa de la empresa, lo que ha facilitado los trámites necesarios para el correcto funcionamiento de la misma.

Por el mismo sector está la bodega, a donde llega la producción todos los días y de donde se realizan todos los despachos a las diferentes zonas del país.

El operador logístico con el que se trabaja maneja trayectos hasta Ipiales, si el cliente desea un envío para un lugar por fuera de la negociación, debe asumir el costo del flete.

**Político:** Alpaca SAS se dedica a la fabricación y comercialización de calzado institucional. Se basa en los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, para brindar satisfacción a sus clientes a través de la mejora continua de sus procesos, la calidad de sus productos y el servicio oportuno.

**Económico:** Calzado Alpaca ha sido reconocido por tener altos estándares de calidad y precios justos según el producto ofrecido.

En ocasiones algunos clientes deciden hacer su compra con empresas de la competencia que les ofrecen precios menores.

**Jurídicos:** Alpaca SAS se encuentra certificada por Bureau Veritas en GESTIÓN DE LA CALIDAD NTC ISO 9001: 2000 desde el año 2004.

**Legal:** Artículo 1º.- Los trabajadores permanentes vinculados mediante relación legal y reglamentaria o por contrato de trabajo, al servicio de los Ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos, unidades administrativas especiales, empresas industriales o comerciales de tipo oficial y sociedades de economía mixta tanto en el orden nacional como en las entidades territoriales; tendrán derecho a que la respectiva entidad les suministre en forma gratuita, cada cuatro meses, un par de zapatos y un vestido de trabajo.

Radicación 471 del 27 de octubre de 1992. Sala de Consulta y Servicio Civil.

Artículo 2º.- El suministro a que se refiere el artículo anterior deberá hacerse los días 30 de abril, 30 de agosto y 30 de diciembre de cada año. La entrega de esta dotación para el trabajo, no constituye salario ni se computará como factor del mismo en ningún caso.

Artículo 3º.- Para tener derecho a la dotación a que se refiere este Decreto, el trabajador debe haber laborado para la respectiva entidad por lo menos tres (3) meses en forma ininterrumpida, antes de la fecha de cada suministro, y devengar una remuneración mensual inferior a dos (2) veces el salario mínimo legal vigente

Artículo 4º.- La remuneración a que se refiere el artículo anterior, corresponde a la asignación básica mensual.

Artículo 5º.- Se consideran como calzado y vestido de labor, para los efectos de la Ley 70 de 1988 y de este Decreto, las prendas apropiadas para la clase de labores que desempeñen los trabajadores beneficiarios, de acuerdo con el medio ambiente en donde cumplen sus actividades.

Artículo 6º.- Las entidades a que se refiere la Ley 70 de 1988 y este Decreto, definirán el tipo de calzado y vestido de labor correspondiente, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Naturaleza y tipo de actividad que desarrolla la entidad;
- b) Naturaleza y tipo de función que desempeña el trabajador;
- c) Clima, medio ambiente, instrumentos, materiales y demás circunstancias y factores vinculados directamente con la labor desarrollada.

Artículo 7º.- Los beneficiarios de la dotación de calzado y vestido de labor quedan obligados a recibirlos debidamente y a destinarlos a su uso en las labores propias de su oficio, so pena de liberar a la empresa de la obligación correspondiente.

(<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1523>)

### 2.3 Matriz DOFA:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
La planta cuenta con buena capacidad de producción.	Incumplimiento en los despachos aun cuando existen cartas de compromiso firmadas por la gerencia.
Maquinaria en óptimas condiciones	Problemas frecuentes con la materia prima
Amplio portafolio de productos	No se le da la importancia suficiente a la comunicación honesta con los clientes
Productos acreditados con Norma de calidad	Desorden en los despachos, no se respetan las fechas de ingreso de las órdenes de compra, si no la importancia del cliente.
Reconocimiento en el mercado	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Cada día crece la demanda de calzado institucional	Competencia virtual, otras empresas ofrecen sus productos en línea.
El producto que se maneja es una obligación para las empresas.	La competencia maneja mejores precios en productos muy similares
Constantes convocatorias para Licitaciones muy importantes con grandes empresas.	Variaciones en el precio del dólar que afectan las exportaciones.
Cada vez es más conocido el calzado de Alpaca en el exterior.	Demora en trámites externos que generan incumplimiento en las exportaciones.

Nuevas e importantes relaciones comerciales	Escasez de cuero graso, una materia prima de vital importancia en la producción del calzado.
---	--

### **3. Identificación de la necesidad**

Alpaca SAS es una empresa con 49 años de trayectoria, tiene un importante posicionamiento a nivel nacional e internacional en el mercado de calzado institucional y de seguridad. Se ha caracterizado por la calidad de sus productos, efectividad en las entregas y seriedad con los compromisos adquiridos. Lamentablemente en el año 2016 tras varios inconvenientes financieros, la empresa se vio en la obligación de acogerse a la Ley 1116 del 2006 de Reorganización empresarial, la cual les permitió congelar por 5 años los pasivos que tenían hasta el momento, para seguir operando normalmente; En consecuencia de este proceso, la planta detuvo su producción un mes y medio a principio de 2017, ocasionando que los despachos programados y los pedidos nuevos que seguían recibiendo fueran entregados mucho más tarde de lo acordado; En este mismo periodo se retiraron varios asesores comerciales, dejando inconclusas sus labores al interior de la empresa, lo que ha generado malestar entre los clientes, ya que al comunicarse con servicio al cliente para averiguar por sus pedidos, se dan cuenta que no está en el sistema o reciben respuestas evasivas e información que no es cierta.

#### **3.1 Descripción de la problemática**

Se ha identificado que los principales problemas son:

- No se le da al cliente la importancia suficiente
- La comunicación no es honesta
- Muchas devoluciones por errores en los despachos que generan gastos excesivos de transporte
- Mala percepción de la empresa por la situación económica en la que se encuentra

**¿Cómo asegurar al cliente que la información que se le está brindando es verídica?**

**¿Cómo llevar un control desde CMR de la información que se transmite y de la persona que dio la misma?**

#### **4. Referente teórico y conceptual**

Si hablamos de su traducción literal al español, el Customer Relationship Management puede definirse como una *estrategia de negocios dirigida o enfocada a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para hacer que el valor de la relación entre ambas partes crezca.*

Un malentendido bastante generalizado en el ambiente del Marketing es creer que consiste simplemente en implementar un Software y que éste por sí mismo va a lograr los objetivos de negocio. Si se busca un enfoque más comprensivo sobre la cartera de clientes para detectar cómo evoluciona cada interacción y actividad que se tiene con ellos, debe ir de la mano con personal calificado para identificar y satisfacer oportunamente las necesidades que los clientes comunican.

De hecho, existen varios ejemplos de los procesos de negocios que no requieren ninguna tecnología o software. Por ejemplo el viejo *refrán* “el mejor servicio es el que se acompaña con una sonrisa” o “el cliente siempre tiene la razón”.

Estos son ejemplos de procesos relacionales hechos populares mucho antes de la introducción de la tecnología.

(<https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>)

Beneficios de un sistema completo de CRM:

- Ayudar a una empresa a que sus departamentos de marketing puedan identificar y seleccionar a sus mejores clientes, gestionar campañas de marketing y generar oportunidades de calidad para el equipo de ventas.

- Ayudar a la organización a mejorar la tele venta, gestión de cuentas y ventas mediante la optimización de la información compartida por varios empleados y la racionalización de los procesos existentes (por ejemplo, tomar pedidos empleando dispositivos móviles).
- Permitir la formación de relaciones personalizadas con los clientes, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y maximizar los beneficios; identificar a los clientes más rentables y ofrecerles el más alto nivel de servicio.
- Proporcionar a los empleados la información necesaria para conocer y comprender las necesidades de los clientes y forjar relaciones entre las partes y los socios de distribución.

<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes>

### **Transparencia y honestidad como base para enamorar clientes**

Tal y como ha evolucionado el mercado, mantener intacta la cartera de clientes se ha convertido en un objetivo fundamental para ser una compañía de referencia, y la única forma de conseguirlo es apostar por la seducción para enamorar clientes (adquirir un nuevo cliente es 6 veces más caro que retener a uno antiguo).

**Juan Pablo Giménez, CEO de Increnta**, recalca la necesidad de saber entender al cliente para conseguir llegar a un objetivo común: la satisfacción de ambas partes. En consonancia a esto, hace especial hincapié en la necesidad de evaluar y analizar al cliente potencial antes de que se convierta en cliente de la agencia. “Es fundamental para crecer en el entorno digital, que toda la estrategia se base en un producto fiable y de calidad. Si no es así, no merece la pena trabajar juntos porque a largo plazo será una pérdida de tiempo para ambas partes”.

Muy al hilo de los argumentos de Juan Pablo Giménez, **Víctor Gonzalo, director de marketing y publicidad de Opticalia**, señala que cualquier campaña (ya sea a través de canales offline u online) es una promesa que tenemos que cumplir.



Coloca un ejemplo del poder del cliente en las marcas. “Ahora estamos haciendo entender que los ópticos entiendan que son parte de esa promesa que hemos lanzado a los consumidores”. Esto es una cadena y si se rompe un eslabón, la publicidad no es efectiva y repercutirá de forma negativa en la marca”.

**“No podemos engañar al consumidor porque ante la enorme oferta con la que cuenta puede que ese engaño acabe con su relación con nuestra marca”** señala **Paula Novo, directora de marketing de Burger King.** **“La tecnología es maravillosa pero la parte humana es la que consigue enamorar clientes”** apuntilló **Beatriz Navarro, directora de marketing y comunicación de Supersol.**

La conclusión de estos expertos ha sido que cualquier relación se tiene que basar en la **honestidad** y en la **transparencia**, sin dejar de lado aspectos fundamentales como la tecnología.

[\(http://increnta.com/es/blog/transparencia-honestidad-enamorar-clientes/\)](http://increnta.com/es/blog/transparencia-honestidad-enamorar-clientes/)

## **5. Diagnostico**

Según lo expuesto anteriormente Calzado Alpaca atravesó por una compleja situación financiera que alteró su normal funcionamiento; Lo que ha perjudicado la imagen percibida por los clientes. A pesar de esto, al pasar de los meses la empresa se va recuperando lentamente e intenta mantener las condiciones exigidas por la legislación Colombiana al acogerse a la Ley 11-16.

### **5.1 Componente teórico**

Para compensar este mal servicio que se ha prestado durante el 2017, se propone implementar formatos que permitan registrar la información y llevar un control específico por cliente. Deben diligenciarse diariamente, cumpliendo con los parámetros que cada uno especifique. De esta manera el seguimiento se hará de forma rápida y efectiva.

### **Objetivos**

- Mejorar la imagen de la empresa

- Fortalecer la relación con los clientes
- Lograr que el cliente siempre tome la decisión de compra con calzado Alpaca
- Lograr que el cliente se sienta valorado
- Lograr que la comunicación sea transparente
- Evitar confusiones y problemas con los clientes
- Mantener una vía de comunicación abierta y cercana, que genere confianza

## **5.2 Análisis del público objetivo:**

**Psicológico:** Empresas y/o personas que se preocupan por su seguridad, saben que este tipo de calzado debe tener la más alta calidad, reconocen el trayecto de Alpaca como un atributo que aporta confianza y garantía.

**Conductual:** Clientes de comercio, quienes realizan compras periódicamente para surtir sus negocios de dotación empresarial, entre ellos están los grandes distribuidores autorizados de Alpaca como Grulla y Wellco, Guimar seguridad industrial, Sumatec, entre otros.

Clientes de industria, quienes realizan compras en las tres fechas establecidas por la Ley colombiana para asegurar a los trabajadores que tendrán la dotación adecuada para realizar sus labores diarias.

Persona natural, en su mayoría son clientes que se acercan directamente a la bodega para solicitar entre 1 y 3 pares, ya sea para su uso personal o laboral.

**Demográfico:** La mayoría de los clientes están ubicados en las principales ciudades del país (Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira). Otros clientes que no estén en estas ciudades son atendidos por el asesor más cercano o directamente por Alpaca, dependiendo la ubicación se revisa en la negociación con Servientrega si están dentro de los trayectos autorizados, de no ser así, ellos deben asumir el costo de los fletes.

También se realizan exportaciones a Suiza, Canadá, Bolivia, Ecuador, México, Perú, Venezuela y Chile.

### **5.3 Variables**

**Competencia:** Las empresas que se dedican a la misma actividad económica manejan precios más bajos en algunas referencias, lo que puede generar que logren una buena negociación con alguno de los clientes grandes que atiende Alpaca actualmente.

También la demora en las entregas de los productos terminados, debido a los inconvenientes con la materia prima, pueden obligar a los clientes a buscar satisfacer sus necesidades de calzado con otro proveedor.

**Normas:** “Artículo 1º.- Los trabajadores permanentes vinculados mediante relación legal y reglamentaria o por contrato de trabajo, al servicio de los Ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos, unidades administrativas especiales, empresas industriales o comerciales de tipo oficial y sociedades de economía mixta tanto en el orden nacional como en las entidades territoriales; tendrán derecho a que la respectiva entidad les suministre en forma gratuita, cada cuatro meses, un par de zapatos y un vestido de trabajo.” Esta Ley obliga a las empresas Colombianas a brindar dotación en 3 periodos del año, lo que es beneficioso para Alpaca ya que la compra del calzado institucional se hace constantemente y en algunos casos en pedidos muy grandes.

Si se diera el caso que la Ley cambiara y decidiera que esta dotación solo se da una vez o 2 en el año, o que debe ser el trabajador quien se encargue de adquirirla, se afectarían directamente las ventas y las ganancias de la compañía.

### **5.4 Componente practico**

#### **Estrategias**

1. Diseñar una encuesta de satisfacción para el cliente, que permita evaluar el trabajo realizado por cada área y la percepción real que se tiene actualmente de la empresa.

Se tomará como población total el número de compradores en el año 2016 y a partir de ahí se hallará la muestra. Tendrá 5 preguntas cortas que se calificarán de 1 a 5 según el nivel de satisfacción, esto permitirá que el consolidado de las respuestas se haga de forma sencilla y ordenada.

También estará incluido un espacio para comentarios, donde el cliente puede escribir lo que quiera, positivo o negativo.

Al final se realizará el análisis de cada pregunta, todos los comentarios y se presentará una conclusión final.

Esta encuesta se hará vía telefónica, aprovechando los clientes que llamen a la oficina por alguna solicitud. No se hace por correo, ya que no se ha tenido éxito con algunas encuestas anteriores por este medio.

Muestra:

$$n = \frac{N \cdot z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

N= 1946

Za = 1.96 al cuadrado

p= 0,5

e= Error 0,0025

n= **321**

2. Crear un sistema de registro de la información que permita consignar lo que se le comunicó al cliente, compromisos adquiridos, pendientes, persona que transmitió el mensaje y datos reales de contacto.

Con este mismo formato realizar el seguimiento diario caso por caso para asegurar que cada cliente reciba lo que espera en la fecha acordada.

En caso de no poder cumplir definitivamente con la entrega, indagar con las áreas encargadas los motivos reales del retraso y comunicar inmediatamente la situación al cliente.

3. Realizar diariamente un chequeo de inventario para acelerar el proceso de las entregas.

Se deben verificar los compromisos y pendientes consignados en el formato de registro de la información (Estrategia 1), buscar en el inventario si está disponible esta mercancía y verificar con el jefe de bodega si es posible realizar el despacho.

4. Diligenciar el formato de control de despachos diariamente. Se revisan 3 o 4 pedidos al azar para verificar que la información de la factura y la remisión corresponden a lo que esta empaçado en cada caja.

### 5.5 Evidencia:

#### Encuesta:

#### Escala de satisfacción

5	100%	81% - 100%	<b>Excelente</b>	5	<b>Muy Satisfecho</b>
4	80%	61% - 79%	<b>Bueno</b>	4	<b>Medianamente satisfecho</b>
3	60%	41% - 59%	<b>Regular</b>	3	<b>Poco satisfecho</b>
2	40%	0% - 40%	<b>Insuficiente</b>	2	<b>Muy insatisfecho</b>
1	20%				

1. Cómo evalúa usted el desempeño de las siguientes áreas:

<b>Cartera</b>	
<b>Facturación</b>	
<b>Calidad</b>	
<b>Despachos</b>	
<b>Servicio al cliente</b>	

<b>Comercial</b>	
------------------	--

2. Las respuestas a sus peticiones, quejas y/o reclamos son:

<b>Oportunas</b>	
<b>Adecuadas</b>	

3. Cómo califica usted la atención brindada por el asesor comercial

<b>Asesoría</b>	
-----------------	--

4. Cómo califica usted el servicio postventa brindado por el área de servicio al cliente.

<b>Servicio Postventa</b>	
---------------------------	--

5. Cómo evalúa la calidad de los productos

<b>Plantilla</b>	
<b>Suela</b>	
<b>Cuero</b>	
<b>Vida útil</b>	
<b>Diseño</b>	

**COMENTARIOS:**

--

# Registro CRM:

REGISTRO CRM									
FECHA	CLIENTE	TELEFONO	CORREO	ASESOR	PENDIENTES	COMPROMISO DE ENTREGA	OBSERVACIONES	EMPLEADO ENCARGADO DE ESTE CASO	
01/06/2017	ASC ELECTRONICA	3350018	<a href="mailto:CONTABILIDAD@MAGOMELECTRONICA.COM">CONTABILIDAD@MAGOMELECTRONICA.COM</a>	FERNANDO HURTADO	467# T 35 (2) 721 #T 40 (1)	10 DE JUNIO	SE LE OFRECE AL CLIENTE CAMBIAR LA REF 467 POR 466 - FALTA CORREO DE AUTORIZACION PARA DESPACHAR	NATALIA PALACIO	
02/06/2017	LOGISTICA INTEGRAL TAYRONA	3102571631	<a href="mailto:ADMINISTRACION@LOTAYRONA.COM">ADMINISTRACION@LOTAYRONA.COM</a>	ARELIS GAMEZ	614 = T 39(1) 41(4) 42(1) 466 =T 36(3) 37(1)	17 - 21 DE JUNIO	FALTA COMPLETAR LA MERCANCIA - SE HIBLA CON ISABEL PARA QUE TENGA EN CUENTA ESTAS REFERENCIAS EN LA PRODUCCION	NATALIA PALACIO	
06/06/2017	CADERNA MONSALVE	3123931982	<a href="mailto:CADERNAMONSALVE@HOTMAIL.COM">CADERNAMONSALVE@HOTMAIL.COM</a>	MARINO SALAZAR	540 #T 42 (7)	30 DE JUNIO	SEGUNDAS	NATALIA PALACIO	
07/06/2017	GASCAL U Y D	3115226297	<a href="mailto:GASCALUYD@GMAIL.COM">GASCALUYD@GMAIL.COM</a>	ALPACA	652# T 45(1) 556# T 46(2) 43(1)	10 DE JUNIO	FALTA TALLA 45 DE LA REF 652	NATALIA PALACIO	
07/06/2017	ASC ELECTRONICA	3350018	<a href="mailto:CONTABILIDAD@MAGOMELECTRONICA.COM">CONTABILIDAD@MAGOMELECTRONICA.COM</a>	FERNANDO HURTADO	467# T 35 (2) 721 #T 40 (1)	10 DE JUNIO	AFENAS ENVIAN CORREO DE LA EMPRESA AUTORIZANDO EL CAMBIO DE REFERENCIA	NATALIA PALACIO	
08/06/2017	TORRE CAFE AGUILA ROJA	3132615511	<a href="mailto:GLASSO@AGUILARROJA.COM">GLASSO@AGUILARROJA.COM</a>	MARIA NELCY NOY	466# T 35(8) 36(10) 37(25) 38(10) 39(2)	12 DE JUNIO	ESPERANDO QUE BAIEN LAS TALLAS QUE FALTAN DE PRODUCCION	NATALIA PALACIO	
08/06/2017	DOTASEIN	3156072897	<a href="mailto:DOTASEINTDA@GMAIL.COM">DOTASEINTDA@GMAIL.COM</a>	TATIANA GONZALEZ	602# T 40(6) 41(5)	11 DE JUNIO	SE LE OFRECE AL CLIENTE CAMBIAR LA 601 POR 602 YA QUE NO ESTAN COMPLETAS LAS TALLAS ES UN POCO MAS	NATALIA PALACIO	
10/06/2017	ASC ELECTRONICA	3350018	<a href="mailto:CONTABILIDAD@MAGOMELECTRONICA.COM">CONTABILIDAD@MAGOMELECTRONICA.COM</a>	FERNANDO HURTADO	466# T 35 (2) 721 #T 40 (1)	10 DE JUNIO	SE ENVA AL CLIENTE LA NUEVA REFERENCIA ACORDADA	NATALIA PALACIO	
10/06/2017	CADERNA MONSALVE	3123931982	<a href="mailto:CADERNAMONSALVE@HOTMAIL.COM">CADERNAMONSALVE@HOTMAIL.COM</a>	MARINO SALAZAR	540 #T 42 (7)	10 DE JUNIO	SE ENVIAN AL CLIENTE LOS PARES SOLICITADOS, DEBE ASUMIR EL FLETE POR NO COMPLETAR UNA CAJA	NATALIA PALACIO	
10/06/2017	GASCAL U Y D	3115226297	<a href="mailto:GASCALUYD@GMAIL.COM">GASCALUYD@GMAIL.COM</a>	ALPACA	652# T 45(1) 556# T 46(2) 43(1)	10 DE JUNIO	SE ENVA LA REF 652 EN TALLA 46 CON PLANTILLAS	NATALIA PALACIO	
11/06/2017	DELTEC	3309194	<a href="mailto:LUZGARCIA@DELTEC.COM.CO">LUZGARCIA@DELTEC.COM.CO</a>	FERNANDO HURTADO	725# 87 PARES	25 DE JUNIO	PENDIENTE HABLAR CON PRODUCCION	NATALIA PALACIO	
11/06/2017	DOTASEIN	3156072897	<a href="mailto:DOTASEINTDA@GMAIL.COM">DOTASEINTDA@GMAIL.COM</a>	TATIANA GONZALEZ	602# T 40(6) 41(5)	11 DE JUNIO	ENVIO DE MERCANCIA CON EL CAMBIO DE REFERENCIA	NATALIA PALACIO	
12/06/2017	TORRE CAFE AGUILA ROJA	3132615511	<a href="mailto:GLASSO@AGUILARROJA.COM">GLASSO@AGUILARROJA.COM</a>	MARIA NELCY NOY	466# T 35(8) 36(10) 37(25) 38(10) 39(2)	12 DE JUNIO	ENVIO DE MERCANCIA	NATALIA PALACIO	
13/06/2017	ECOFASHION	3206965094	<a href="mailto:ALEXANDER.RIASCOS@ECOFASHION.COM.C">ALEXANDER.RIASCOS@ECOFASHION.COM.C</a>	ALPACA	466# 37 (10) 602# 39(12) 40(15) 41(13) 42(20) 43(8)	20 DE JUNIO	PENDIENTE LA REF 602	NATALIA PALACIO	

## Chequeo de inventario:

Informe de auditoría de stocks

Número de artículo	Descripción	Cantidad acumulada
0000000001-001-001	Kimy T: 34	1
0000000001-002-001	Kimy T: 35	1
0000000001-003-001	Kimy T: 36	1
0000000001-004-001	Kimy T: 37	3
0000000001-005-001	Kimy T: 38	1
0000000001-006-001	Kimy T: 39	1
0000000001-115-001	Kimy T: 31	1
0000000004-006-001	Zapatilla Industrial T: 39	1
0000000100-001-001	Aventura Lisa T: 34	31
0000000100-002-001	Aventura Lisa T: 35	24
0000000100-003-001	Aventura Lisa T: 36	12
0000000100-004-001	Aventura Lisa T: 37	4
0000000100-005-001	Aventura Lisa T: 38	7
0000000100-006-001	Aventura Lisa T: 39	13
0000000100-007-001	Aventura Lisa T: 40	16
0000000100-008-001	Aventura Lisa T: 41	15
0000000100-009-001	Aventura Lisa T: 42	2
0000000100-089-001	Aventura Lisa T: 43	8
0000000100-090-001	Aventura Lisa T: 44	2
0000000100-091-001	Aventura Lisa T: 45	1
0000000100-117-001	Aventura Lisa T: 33	4
0000000101-001-001	Aventura Vena T: 34	3
0000000101-002-001	Aventura Vena T: 35	2
0000000101-004-001	Aventura Vena T: 37	3
0000000101-005-001	Aventura Vena T: 38	6
0000000101-090-001	Aventura Vena T: 44	3
0000000101-091-001	Aventura Vena T: 45	23
0000000102-003-001	Bota Lisa Negra T: 36	6

  

Informe de auditoría de stocks

Número de artículo	Descripción	Cantidad acumulada
0000000601-050-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 35	4
0000000601-051-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 36	8
0000000601-052-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 37	34
0000000601-053-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 38	6
0000000601-054-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 39	5
0000000601-055-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 40	11
0000000601-056-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 41	16
0000000601-057-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 42	45
0000000601-058-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 43	23
0000000601-059-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 44	11
0000000601-060-009	Pluma Seguridad Graso Café T: 45	47

Se encontraron 11 de 1306 registros

## Control de despachos:



SEGUIMIENTO DE DESPACHOS							OBSERVACIONES	FIRMA
FECHA	# FACTURA	DM	CLIENTE	# DE CAJAS	CANTIDAD PARES			
23/05		18632	S6S Colombia	1	31	Completo.		
23/05		18626	Potaciones - Segorin- Dad SOP SAS	2	39	Completo.		
23/05		18625	Transportes Iceberg de Colombia	2	42	Completo.	Gilberto Zapata	
24/05		18653	Central de dotaciones Ltda.	3	55	Completo.		
24/05		18651	Central de dotaciones	1	10	Completo.		
24/05		18655	GasGal UTD	2	29	Completo.	Gilberto Zapata	
25/05	120318	18681	Transportadora de valores Atlas	1	16	Completo.		
25/05	120323	18683	Transportadora de valores Atlas	1	20	Completo.	Gilberto Zapata	
26/05		18721	Artex Potaciones	3	60	Completo.		
26/05		18722	Rosa Elvira Garcia	2	28	Completo.		
26/05		18720	Tellez Bladimir	3	60	Completo.	Gilberto Zapata	
31/05		18768	Tellez Bladimir	3	27	Completo.		
31/05		18776	Comercializadora Macallister	3	43	Completo.		
31/05		18772	Rosa Elvira Garcia	2	36	Completo.		
05/06		18833	Integra SA	1	12	Completo.	Gilberto Zapata	
05/06		18837	Redes y Protejos	1	21	Completo.	Gilberto Zapata	

## **5.6 Resultados:**

- Los resultados de la encuesta sirvieron para identificar los puntos críticos que perciben los clientes en este momento, entre ellos están, despachos, asesoría y calidad. En base a esto se implementaron varias estrategias.
- El formato de registro CRM, que permite hacer seguimiento a los pedidos pendientes cuando los clientes se comunican vía telefónica o e-mail fue el medio para obtener el logro más importante, este fue la mejoría en la relación con varios clientes que estaban totalmente ofendidos con la empresa y no querían ningún tipo de relación por la demora excesiva en los pedidos; Esta comunicación directa Empresa – Cliente permite que la información sea constante y que el cliente siempre sepa en que parte del proceso está el despacho programado; En ocasiones se solicita ampliar el plazo de la entrega o cambiar la referencia solicitada por otra, pero al hacerse de forma clara, directa y en el tiempo estipulado los clientes sienten que son importantes para la empresa.
- Gracias a la información consignada en el formato de CRM y el chequeo de inventario que se realiza diariamente se han agilizado los despachos. Al tener esta información lista se pasa a bodega y allí se encargan de separar la mercancía.
- El formato de control de despachos ha permitido disminuir la cantidad de devoluciones por errores en los pedidos, en este momento la mayoría son por calidad.