

**Propuesta de un modelo de servicio al cliente, que permita la fidelización para la empresa
Fabricación Nacional de Partes F.N.P. S.A.S**

Andrea Katherine Rincón Rivera
Facultad De Ciencias Y Tecnologías- Universidad Santo Tomas
Administración De Empresas
Septiembre 2021

**Propuesta de un modelo de servicio al cliente, que permita la fidelización para la empresa
Fabricación Nacional de Partes F.N.P. S.A.S**

Andrea Katherine Rincón Rivera

Facultad De Ciencias Y Tecnologías- Universidad Santo Tomas

Administración De Empresas

Laura Lorena Araujo Medina

Directora

Gabriel Francisco Rodríguez López

Codirector

Septiembre 2021

Tabla De Contenido

Introducción.....	5
1. Justificación	7
2. Objetivos	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
3. Caracterización de la empresa.....	9
4. Desarrollo de la practica administrativa	14
4.1 Contexto del objetivo de estudio	14
4.2 Diagnóstico	17
4.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar	28
4.4 Propuesta de solución	29
4.5 Marco referencial.....	31
4.6 Plan de acción	37
4.7 Integración con el Balance Score Card.....	44
4.8 Lecciones aprendidas.....	45
5. Conclusiones	46
6. Bibliografía	47

Tabla de tablas

Tabla 1 Ficha técnica de encuesta	22
Tabla 2 Matriz EFE	29
Tabla 3 Matriz EFI	31
Tabla 4 Plan de acción	44
Tabla 5 Acciones específicas	46
Tabla 6 BSC	50

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Flujograma proceso de venta	19
Ilustración 2 Pregunta 1 Clasificación de clientes	23
Ilustración 3 Canal de promoción	24
Ilustración 4 Canales de comunicación y venta	25
Ilustración 5 Valoración de la calidad del producto	26
Ilustración 6 Identificación de características del producto y servicio	27
Ilustración 7 Valoración del proceso de pos venta	28
Ilustración 8 Árbol de problemas.....	33
Ilustración 9 Árbol de decisión alternativa de solución	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

Uno de los principales problemas y desafíos para las empresas colombianas, en especial las familiares, es que presentan una buena participación de mercado, aceptables niveles de venta y sobre todo crecimiento, pero en su afán por la producción, van dejando un poco de lado al consumidor. Muchas empresas realizan sus operaciones de forma empírica, dado que no ejecutan procesos de seguimiento a sus clientes que sean sistemáticos y eficientes, lo que repercute en la poca o inexistente preparación y ejecución de estrategias de fidelización del cliente, que lleven a tener productos y servicio al cliente que posea las siguientes características:

- Que sea deseado
- Que tenga un beneficio
- Que tenga una marca definida
- Que sea comunicable

La Empresa F.N.P. Fabricación Nacional de Partes S.A.S, cuenta con 10 años de experiencia en la elaboración de diversos productos en metalmecánica y fibra de vidrio para la industria en general, de excelente calidad y variedad de tamaños a precios asequibles, con alta rentabilidad y con un crecimiento sostenido de alrededor de un 15% a 20% anual. (Fabricación nacional de partes SAS, 2019) Pero ¿para qué cambiar el enfoque que hasta el momento ha dado tan buenos resultados, si la apertura a nuevos mercados o el crecimiento se puede dar simplemente arriesgándose a seguir produciendo más?, Pero ¿qué tal si se considera la producción con base a las necesidades del consumidor? Considerando como premisa principal la producción

basada en el consumidor para alcanzar un crecimiento adecuado y aún mayor en el mercado, existe la necesidad básica de empezar a conocer a quienes componen el mismo.

Este proceso se concentra en el comportamiento de los consumidores actuales para saber lo que piensan y sienten, observando sus gustos, preferencias y necesidades, apoyándose con datos cuantitativos. El estudio está dirigido hacia el segmento de mercado, empresas constructoras, tipos de construcción: apartamentos, casas y multifamiliares debido a que cuentan con el suficiente poder adquisitivo y constituyen un gran porcentaje del mercado en general. Esta es una era donde los consumidores se encuentran bombardeados de publicidad, y si la empresa no utiliza las estrategias adecuadas perderá participación en el mercado; es por eso la importancia de considerar un plan de acción que permita obtener un mayor posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores actuales (top of mind, share of mind), mejorar la atención al cliente, distribución y diversificación de sus productos para incrementar su cuota de mercado, y posteriormente analizar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas en un largo plazo.

Justificación

La empresa necesita el mejoramiento del servicio al cliente, reconocer el posicionamiento de la empresa frente al mercado, F. N. P. S.A.S por lo tanto se propone un proceso de ajuste estratégico en la empresa para lo que es necesario este aporte constructivo en las áreas mencionadas.

Sobre las medidas que se deben implementar para lograr las metas es importante definir objetivos claros, sencillos y unificadores para integrar al personal de la empresa haciendo eficientes sus puntos fuertes e ineficaces en sus puntos débiles, ya que el estilo de administración que estableció el fundador de la Empresa F. N. P. Fabricación Nacional de Partes S.A.S., quien se desempeña como gerente, es una dirección tradicional autocrática, donde siempre se impone su decisión, teniendo en cuenta que él era el quien conocía de antemano su clientela y es por este motivo, es necesario implementar un plan de mejoramiento.

Se identifica como problemática la no fidelización de sus clientes, por tanto, la empresa siempre está amenazada por la pérdida de ellos, generando así no solo su pérdida de participación en el mercado, sino una afectación financiera; de la misma manera la empresa no genera acciones para atraer sus clientes potenciales perdiendo la oportunidad de ampliar o integrar clientes fieles a la marca.

2. Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de servicio al cliente que permita la fidelización de los mismos para la empresa FABRICACION NACIONAL DE PARTES F.N.P. S.A.S.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la empresa con instrumentos objetivos del servicio al cliente de la empresa F.N.P. S.A.S.
- Analizar la percepción de los clientes frente al servicio prestado.
- Proponer estrategias a través de un plan de acción para el mejoramiento del servicio al cliente.

3. Caracterización de la Empresa

Presentación de la empresa

La empresa F.N.P. Fabricación Nacional de Partes S.A.S, es una empresa colombiana líder en el campo metalúrgico y en la manufactura de artículos de fibra de vidrio. No solo cuenta con una extensa línea de productos, también trabaja sobre pedidos especiales o necesidades específicas, se caracteriza por la selección de las mejores materias primas, nacionales e importadas para convertirlas en productos de alta calidad, duraderos y con un mantenimiento mínimo.

La empresa está ubicada en Floridablanca, zona rural, cuenta con vías de comunicación óptimas. Es administrada por su propietario de una manera tradicional y con una inversión precaria en tecnología. Nació a partir de la necesidad de atender un mercado no satisfecho de materiales en fibra de vidrio, implementando sistemas de ventas mediante puntos de venta estratégicamente ubicados en distintas zonas, convirtiéndose a lo largo de su trayectoria en líderes de elaboración de diversos productos en metalmecánica y fibra de vidrio para la industria en general, asegurando excelente calidad, variedad y precios asequibles, que a su vez dejaban una excelente rentabilidad con un crecimiento sostenido.

La planta de producción de la empresa cuenta con personal de excelente capacidad técnica e innovadora para desarrollar un trabajo que exige lo mejor de ambos conocimientos.

Se caracteriza por ofrecer “calidad y precio bajo” que le permiten estar a la par de grandes marcas, aunque con una inversión en marketing inferior. La idea de esta

compañía es tener presencia a nivel nacional y regional. (Fabricación nacional de partes SAS, 2019).

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

A continuación, se presenta el portafolio de productos de la empresa Fabricación nacional de partes SAS.

PRODUCTOS	
1. Tanques en acero inoxidable	Parte Número: GCIN-2117
2. Guardas para motores y reductores	Parte Número: GCIN-2118
3. Cabinas hermeticas para proteger unidades electricas e hidraulicas del ambiente	Parte Número: GCIN-2119
4. Caja para control electrico	Parte Número: GCIN-2120
5. Gabinete contra incendio	Parte Número: GCIN-2121
6. Porta extintores	Parte Número: GCIN-2122
7. Bodegas modulares: Liviano, desarmable, ampliable, térmico, impermeable.	Parte Número: ACIN-1010
8. Shelters modulares : diseñados para lugares donde es dificil el despacho de una unidad pre-ensamblada	Parte Número: ACIN-1011
9. Casetas modulares y desmontables así como las diferentes aplicaciones que sean necesarias y la posibilidad de poder personalizar como exclusivo su pedido	Parte Número: ACIN-1012
10. Unidades sanitarias portatiles	Parte Número: HCIN-1000
11.Marco y tapa de medidores acueducto :Rejillas alcantarillas	Parte Número: HCIN-1002

No es material reciclable, por lo tanto se evita el robo continuo.	
12. Sillas universitarias	Parte Número: MCIN-3000
13. Pupitres	Parte Número: MCIN-3001
14. Juegos infantiles	Parte Número: MCIN-3002

Su amplia línea de productos dirige su atención a clientes empresariales, como constructoras, instituciones educativas, entre otros, en lo cual se puede inferir que la venta de sus productos no se realiza por unidad, lo cual indica que cada cliente debe requerir una atención especial, para satisfacer sus necesidades de mobiliario y buen servicio de post venta, relacionado con entregas in situ, instalaciones, garantías y/o mantenimiento, servicio con el cual la empresa no cuenta, su relación con el cliente cierra en el momento de finalizar la transacción, perdiendo así la posibilidad de generar una venta cruzada que mejore la experiencia del cliente proponiendo servicios adicionales que no solo brindan bienestar al cliente, sino favorece las finanzas de la empresa, logrando así la fidelización del cliente a través de la experiencia completa.

Directrices de la empresa

A continuación, se destacarán las directrices generales de la empresa en relación a:

- Directrices Estratégicas:

Esta empresa no tiene una definición clara del posicionamiento actual, ni tampoco del deseado. Lo anterior se debe a que no ejecutan procesos de investigación de mercado que sean sistemáticos y eficientes, situación que repercute en la poca o inexistente preparación de estrategias de Marketing adecuadas.

La empresa considera que su producto llega a todas las MiPymes siendo esta su segmento objetivo, no están interesados en las grandes superficies, puesto que representan un 7% del mercado total. Para la empresa la clase media representa un 35% del mercado total, y por ser el segmento mayor en relación a la baja midiéndola frente a su poder adquisitivo, no quieren cambiar su direccionamiento. (Fabricación nacional de partes SAS, 2019)

La rentabilidad de la compañía es alta, tienen 10 años en el mercado con un crecimiento sostenido de alrededor de un 15% a 20% anual y se espera que continúe el crecimiento en el mismo porcentaje. (Fabricación nacional de partes SAS, 2019)

En cuanto a la tecnología utilizada el departamento de investigación y desarrollo descompone y comprueba los contratipos contra los productos originales. No poseen licencias, ni patentes de las marcas originales, y les preocupa de alguna manera las

implicaciones legales que en el futuro pudiesen tener a causa de su comercialización.
(Fabricación nacional de partes SAS, 2019)

- Directrices Operativas:

La empresa comercializa productos elaborados con fibra de vidrio terminados a base de canicas originales. El precio es importante para esta compañía y es una variable considerada como su fortaleza principal, caracterizándose por ofrecer según su gerente y dueño “calidad y precio bajo”.

Su presencia en el mercado es de 10 años y su crecimiento se ha triplicado. La compañía busca tener presencia nacional, aunque preferirían hacerlo primero de manera regional, aún no están muy claros en cómo lograr dicho crecimiento por lo tanto han concebido el concepto de las franquicias. (Fabricación nacional de partes SAS, 2019)

Estructura Organizacional de la Empresa F.N.P S.A.S

Misión

Somos una empresa industrial productora y comercializadora de la Fabricación Nacional de Partes, que cuenta con clientes a nivel nacional. Con aspiraciones de ser innovadores en tecnología, diseño y calidad para esta forma estar a la vanguardia de los mejores mercados nacionales superando calidad día a día.

Para lograr la meta de nuestra misión, Hemos construido nuestra empresa sobre tres principios:

- Servicio: Condiciones óptimas para satisfacer los clientes que buscan seguridad y calidad.
- Producción: La producción, construcción y restauración de partes.
- Profesionalismo, calidad y cumplimiento: La fabricación de piezas únicas en fibra de vidrio. Con la capacidad de hacer modificaciones de toda clase, montaje de piezas, diseños, sea sobre piezas únicas o sobre piezas modificadas que nuestra clientela podrá encontrar en nuestros catálogos, las que podrán ser fabricadas e instaladas al gusto del cliente.

Ponemos a su disposición una compañía de profesionales, subrayando la calidad del trabajo, quedando siempre a la escucha de las necesidades de una clientela exigente.

(Fabricación nacional de partes SAS, 2019)

Visión

- Consolidar el posicionamiento en el mercado, ofreciendo a nuestros clientes cada vez mejores soluciones a sus requerimientos
- Incentivar el apoyo de conocimiento técnico y profesional constante al Cliente buscando unir esfuerzos que se excedan en el único objetivo real de todos: la satisfacción del cliente.
- Maximizar la productividad mediante la eficacia y la eficiencia de todos los que componen la familia F. N. P. S.A.S.
- Desarrollar el concepto de Calidad Total en todos los niveles de la empresa, capacitando constantemente al personal con miras a un futuro mejor para todos.

- Acompañar el desarrollo tecnológico mundial, poniendo en manos de nuestros clientes las novedades que surgen en cualquier área de la tecnología. (Fabricación nacional de partes SAS, 2019)

Valores

Innovación: Disposición permanente para crear y mejorar productos, servicios y procesos.

Integridad: Obrar en forma honesta y clara, generando confianza en los clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad. Actuar bajo el marco de la ley y las normas establecidas.

Respeto: Disposición permanente a reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con la organización.

Compromiso social: cumple con sus responsabilidades ante las comunidades en las que opera. (Fabricación nacional de partes SAS, 2019)

4. Análisis administrativo de la empresa F.N.P. S.A.S

4.1 Contexto del objetivo de estudio

La empresa cuenta con diversos procesos desde el momento de solicitud de producto por parte del cliente hasta el destino final de este mismo. Se puede decir que cuentan con un paso a paso el cual comienza con la orden de compra, seguido de una verificación de inventario, facturación, venta y entrega al cliente y en los casos en que el producto requiera ser instalado, se realiza este proceso. (Fabricación

nacional de partes SAS, 2019) El presente documento se enfoca en la zona de relación con los clientes mediante el análisis de sus estrategias de mercadeo para fidelizar sus clientes y así identificar su posicionamiento, de esta forma verificando si es una empresa conocida y/o querida por sus clientes o no; para esto se analizará el servicio al cliente, la venta y la posventa.

Servicio al cliente

Para la empresa F.N.P S.A.S. poder brindar un excelente servicio al cliente es importante hoy en día; poder enamorar al cliente y fidelizarlo, tener la capacidad de darle solución a sus posibles inconvenientes con el producto, cumplir con el plazo de entrega, ofrecer una garantía de cada producto, son puntos importantes en los cuales trabajar. La empresa reconoce que este es un punto débil el cual ellos deben fortalecer para poder cumplir con su propósito, por eso se recurre a la lista de chequeo para identificar existencias de elementos que permitan un buen servicio al cliente en la empresa F.N.P. S.A.S.

Tabla 1 Lista de Chequeo

CHECKLIST

EMPRESA: FNP S.A.S	FECHA: agosto 2019
AREA: MARKETING	

PREGUNTA	SI	NO
¿La empresa cuenta con página web?		X
¿La empresa maneja redes sociales?		X
Se están haciendo campañas publicitarias		X
¿Tienen interés desde la gerencia en planes de mercadeo?	X	
¿Cuentan con área encargada de procesos de mercadeo?	X	
dentro del manual de funciones existe alguien encargado para realizar estas labores?	X	
¿Realiza procesos de post venta?		X
¿Se entregan los pedidos a tiempo?		X
¿Realiza venta cruzada?		X
¿Tiene base de datos?		X
¿Cuenta con venta online?		X
¿Proporciona garantías?	X	
¿Proporciona servicio de instalación?		X
¿Proporciona servicio de entrega en el lugar requerido?	X	

Fuente: La autora

La empresa se mantiene interesada en la satisfacción del cliente, frente a sus productos brindando siempre calidad. A pesar de esto, no se han desarrollado proyectos formales que permitan hacer una medición precisa de dicha satisfacción tal como se puede observar en la lista de chequeo, por tanto, no se puede evidenciar algunas quejas o inconvenientes que presentan los clientes frente a la adquisición de los productos.

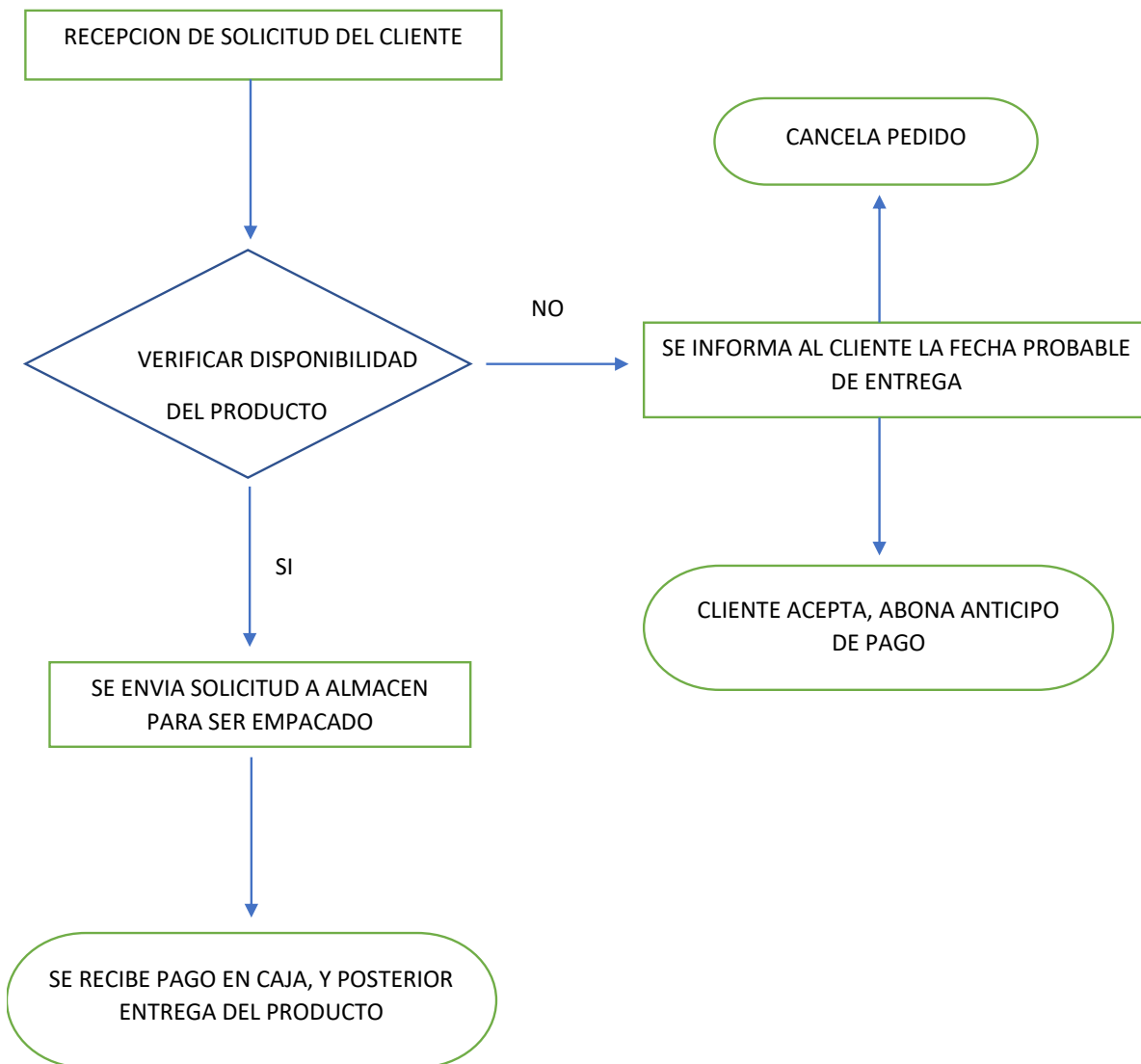
Venta

La venta de la compañía es directa y en el punto de venta habilitado, no se realiza venta cruzada. No cuentan con redes de distribución a domicilio o por medio de plataformas virtuales. Tampoco cuentan con una página web donde puedan ofrecer sus productos y darse a conocer. (Fabricación nacional de partes SAS, 2019) Esto sugiere debilidades en el proceso de venta que no permiten el crecimiento y la mejora sustancial de sus utilidades.

Para analizar el proceso de venta de la empresa F.N.P. S.A.S se recurre a la herramienta flujograma, con el cual se puede visualizar el proceso e identificar fases muertas o de reproceso.

Flujograma

Ilustración 1 Flujograma proceso de venta



Fuente: La autora

En el flujograma, se puede evidenciar que en el proceso de venta de la empresa F.N.P S.A.S, mantiene un paso a paso para realizar exitosamente sus ventas en el punto directo, la empresa brinda la oportunidad al cliente en caso de que el producto no se encuentre disponible, solicitar la elaboración de este para entrega posterior, pero a pesar de ello no se evidencia un proceso de venta cruzada, ni un registro de clientes nuevos, ni un paso de post venta, puntos que son de vital importancia para llegar a tener una mayor cercanía al cliente y así mismo aumentar su base de datos y mejorar la experiencia de compra del cliente.

Post venta

La empresa F.N.P. S.A.S no cuenta con ningún servicio post venta (Fabricación nacional de partes SAS, 2019). Situación que puede traer grandes consecuencias como pérdida de clientes, malas reseñas en las redes sociales, lo que causa una mala reputación de esta. Al generar mala imagen o mala reseña viene la pérdida de clientes y con este las pérdidas económicas, lo cual puede perjudicar grandemente la empresa, tal como se puede evidenciar en la lista de chequeo y en el flujograma.

4.2 Diagnóstico

Este estudio implica un conjunto de procesos, análisis y vinculación de datos cuantitativos ya que se hace por medio de una encuesta, logrando recolectar unos datos representados mediante números para poder realizar la medición y el debido análisis con métodos estadísticos y así poder responder al planteamiento del problema. (Sampieri, 2014) Esto permitirá conocer las actitudes y motivaciones de

los consumidores, y se podrán tomar decisiones importantes y decisivas para satisfacer precisamente los interrogantes planteados sobre las consideraciones estratégicas necesarias para mejorar el posicionamiento de la empresa F.N.P. S.A.S en el mercado colombiano.

El estudio está dirigido hacia los clientes del sector industrial, de la construcción y empresarial, quienes son los clientes reales. En el sector de la construcción se hace énfasis especial, pues es en donde más se desenvuelve la compañía, sobre todo en trabajos de acabados aparentes para fachadas integrales o en mobiliario de carácter decorativo y ornamental, parques infantiles y lavaderos en diferentes tamaños y estilos. F. N. P. tiene un compromiso de calidad en el producto terminado, puntualidad en la entrega y costes muy accesibles a cualquier presupuesto.

Diseño de la Encuesta

Para conocer las percepciones de los clientes de la empresa FNP SAS, se recurre al instrumento diagnóstico encuesta, la redacción de los cuestionarios se diseñó con una idea clara de los objetivos, pues tras la tabulación de sus respuestas se obtendrán los datos precisos para solucionar el problema identificado. La encuesta diseñada contiene 6 preguntas relacionadas para conocer el posicionamiento e imagen de la marca en nuestros consumidores actuales y sus percepciones sobre la distribución, el servicio al cliente, frecuencia y calidad del producto.

FICHA TÉCNICA

Tabla 1 Ficha técnica de encuesta

Razón Social	F.N.P S.A.S
Objetivo del Estudio	Identificar el posicionamiento e imagen de la marca en nuestros consumidores actuales y conocer las percepciones sobre la distribución, el servicio al cliente, frecuencia y destino de uso del producto.
Población Universal	clientes actuales del sector industrial
Método de Recolección	Encuesta personal
Muestra	40 clientes empresariales
Fecha de campo	15 y 16 de agosto 2019

Fuente: La autora

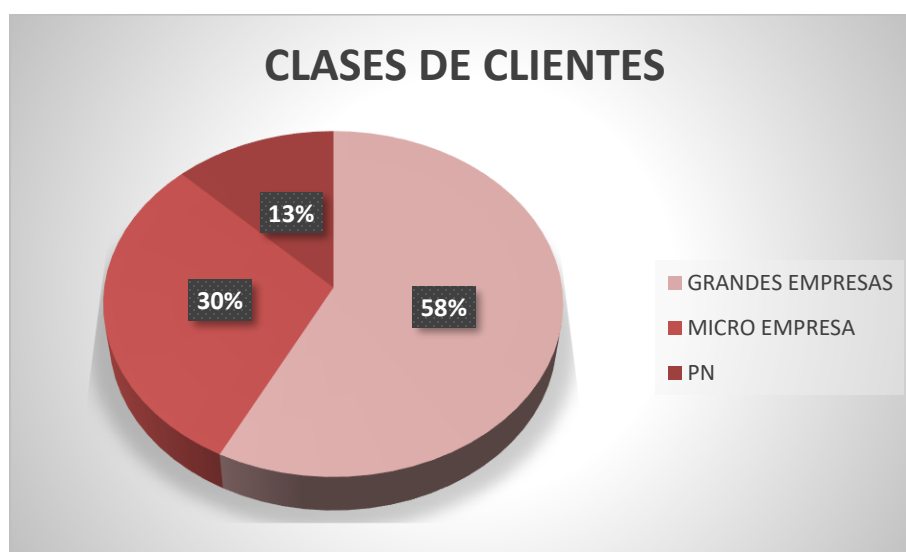
Nota: La selección de los clientes se hizo por conveniencia por el nivel de cercanía y relación con la empresa.

ENCUESTA

1. ¿A qué grupo de clientes pertenece la empresa que representa?

Grandes empresas, micro empresa, persona natural

Ilustración 2 Pregunta 1 Clasificación de clientes



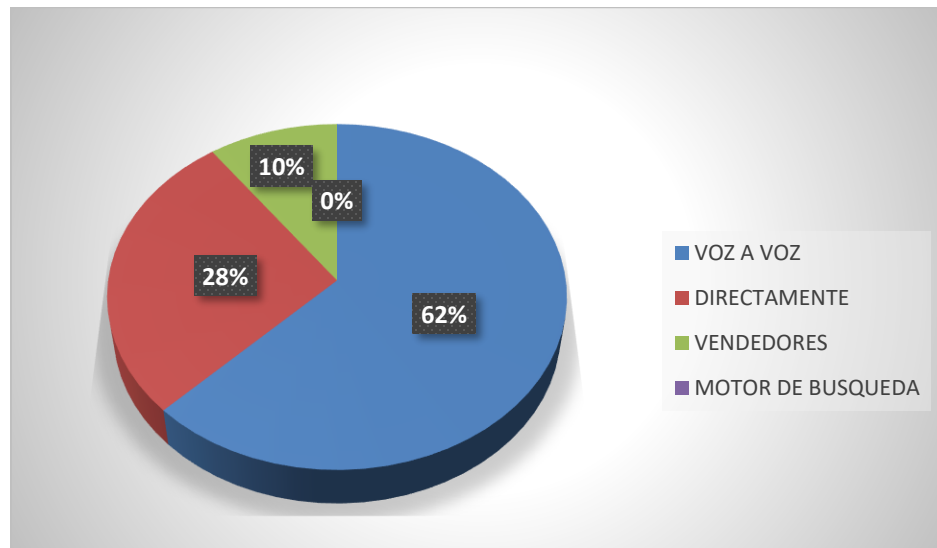
Fuente: La autora

Para la empresa F.N.P es muy importante apuntar al sector de las grandes empresas debido a que ellos tienen un mayor poder adquisitivo para poder comprar los productos que la empresa ofrece; sin embargo, no se puede descuidar los sectores como la micro empresa y persona natural, ya que estos clientes también se convertirán en clientes potenciales si se logra suplir la necesidad de los productos que desean o necesiten. Ante este panorama es importante analizar las falencias en

los procesos de compra, pago y canales de venta para poder llegar con la empresa a los sectores deseados.

2. ¿Cómo conoció la empresa F.N.P. S.A.S?

Ilustración 3 Canal de promoción

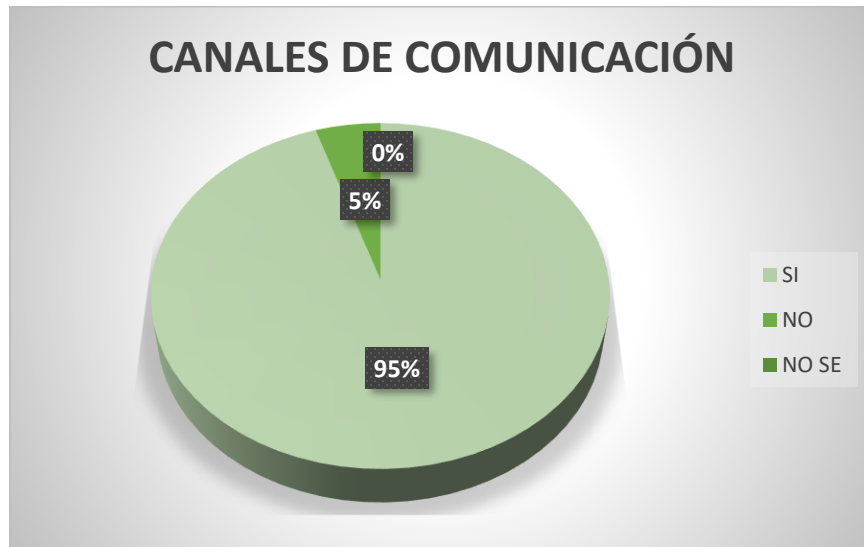


Fuente: La autora

Se puede observar que la manera en que la mayoría de los clientes conocen de la empresa es a través de otras empresas, lo que representa un 53%, lo cual quiere decir que la voz a voz juega un papel importante y aunque no se tiene un proceso de post venta, ni venta cruzada los clientes reales se encuentran satisfechos con el producto ofrecido y ha hecho que más clientes lleguen a la empresa. Sin embargo, se deben reforzar y trabajar en otros medios de comunicación para promocionar y dar a conocer la empresa.

3. ¿Le gustaría que la empresa F.N.P. S.A.S., cuente con canales de ventas, publicidad y vendedores externos para ofrecer sus productos?

Ilustración 4 Canales de comunicación y venta

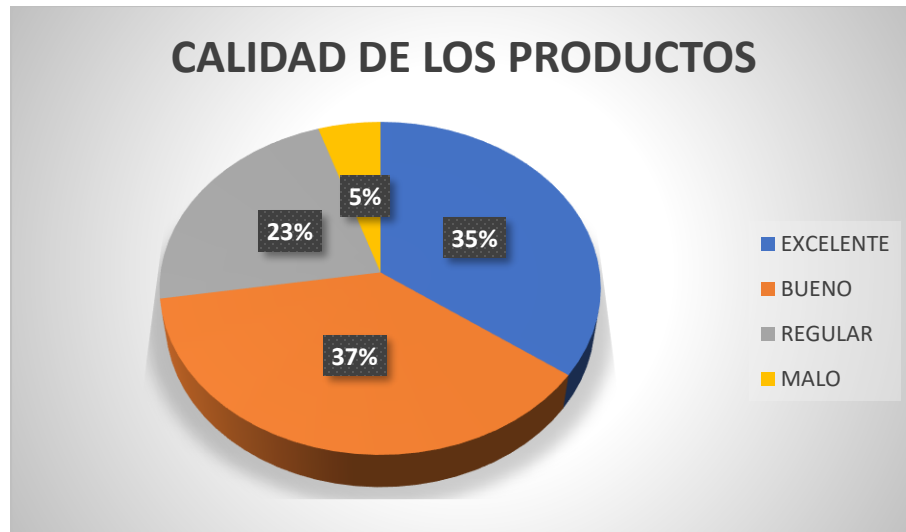


Fuente: La autora

El 95% de los encuestados afirman estar interesados en que la empresa por canales más ágiles les permita conocer por todos los medios de comunicación posible, sus productos y que aumente la publicidad de los mismos, esto, indudablemente ayudaría a la captación de más clientes y así mismo aumentarían las ventas, con la posibilidad de sacar al mercado nuevos productos y alcanzar nuevos clientes. La necesidad de los canales de ventas, publicidad, no es solo una percepción, sino un servicio que los clientes reales solicitan.

4. Califique la calidad general de los productos y servicios de la empresa.

Ilustración 5 Valoración de la calidad del producto



Fuente: La autora

La encuesta muestra que más del 50% de los clientes califican el producto como bueno y excelente, pero es fundamental para la empresa cumplir el 100% de calidad excelente en todos los productos, ya que esto ayudará a mantener y fidelizará a los clientes, pues al tener la experiencia de un producto de una muy alta calidad, querrán seguir adquiriendo los productos de esta empresa, y así mismo generar una referenciación positiva en el medio lo cual atraerá más clientes.

5. ¿Qué buscan ustedes cómo empresa a la hora de comprar los productos?

Ilustración 6 Identificación de características del producto y servicio



Fuente: La autora

Según las respuestas obtenidas en la encuesta, el 62% de las empresas del sector consideraron que el factor que más influye a la hora de contratar el servicio es la calidad, punto en el cual se debe trabajar aún más, teniendo en cuenta que en la gráfica anterior más del 50 % de los clientes califican como buena o excelente la calidad de los productos y se debe apuntar a un 100%; aun así, no se debe descuidar las demás características, ya que son puntos relevantes a la hora de calificar un servicio en general. El cliente al momento de ser encuestado no evalúa como prioritario el servicio oportuno, pero si el servicio no es oportuno o no se aprovecha para realizar ventas cruzadas, la percepción del servicio al cliente disminuiría drásticamente, por ello, a pesar que los clientes no lo evalúan con un porcentaje de peso, no puede descartarse dentro de los aspectos a mejorar.

6. ¿La Empresa FNP ofrece un servicio de pos venta?

Ilustración 7 Valoración del proceso de pos venta



Fuente: La autora

La apreciación de los clientes actuales acerca de la atención ofrecida en la pos venta dio como resultado que un 90% percibe que la empresa no presta un servicio pos venta. Es vital para la compañía vigilar el nivel de satisfacción de sus clientes, más aun teniendo en cuenta que no cuentan con este servicio, lo cual es un punto de gran interés para fidelizar a los clientes. A partir de estos resultados y evidenciando la situación preocupante para la empresa es importante poder iniciar en capacitaciones para su personal y mejorar de forma progresiva la atención que se brinda en todos los procesos incluida en la pos venta.

Es fundamental mantener y desarrollar a los clientes. Un cliente perdido representa mucho más que la pérdida de la próxima venta, la compañía pierde las ganancias

futuras sobre las compras de ese cliente, además el costo de atraer a un nuevo cliente es cinco veces mayor que el de mantenerlo satisfecho.

Para analizar aún más a fondo el estado de mercadeo de la empresa se aplicará una matriz EFE y EFI.

EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Tabla 2 Matriz EFE

MATRIZ EFE				
OPORTUNIDADES		VALOR	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
1	Auge en las ventas electrónicas	0,15	3	0,45
2	Gran diversidad en la utilización de la fibra de Vidrio	0,10	4	0,40
3	Pocos competidores en el área	0,10	4	0,40
4	Aumento de la demanda del producto	0,05	3	0,15
5	Nuevas formas de reciclado de Fibra de vidrio	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
1	Nuevos competidores	0,10	1	0,10
2	Ventas por internet de otras empresas	0,15	1	0,15
3	Aumento generalizado de precios de la materia prima	0,10	2	0,20
4	Aumento del dólar	0,10	2	0,20
5	Receso en la economía a causa de la pandemia	0,05	2	0,10
		1,00	VALOR PONDERADO	2,55

Elaboración: La autora

En la matriz EFE donde se exponen las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa FNP S.A.S, se puede analizar que se debe trabajar en estrategias para que la empresa pueda enfrentar las amenazas a las que se expone día a día como lo son los nuevos competidores que manejan sus ventas por internet u otros medios. La empresa demuestra que tiene una gran falencia en este ítem, lo cual lleva a la perdida de ventas y de clientes. Así mismo debe aprovechar al máximo cada oportunidad que se presenta en el medio como lo es el crecimiento del mercado, ya que hoy en día diferentes tipos de empresas prefieren sus productos en este material por calidad y precio, esto permitirá también poder ampliar el catálogo y sacar nuevos productos que cumplan con las necesidades de los clientes.

Para la realización de la Matriz EFI, se tendrán en cuenta que los criterios serán valorados de acuerdo al impacto que tienen en la organización siendo 1 una calificación baja y 4 una calificación alta.

Tabla 3 Matriz EFI

MATRIZ EFI				
FORTALEZAS		VALOR	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
1	Interes en planes de mercadeo	0,05	4	0,20
2	Precios justos en los productos	0,05	4	0,20
3	Cuentan con area de procesos de mercadeo	0,05	3	0,15
4	Buen clima laboral	0,05	4	0,20
5	Cuentan con personal encargado en labores de mercadeo	0,05	4	0,20
6	Proporcionan garantias	0,07	4	0,28
7	Servicio de entrega en el lugar requerido	0,08	3	0,24
DEBILIDADES				
1	No tienen página web	0,10	1	0,10
2	No se entregan pedidos a tiempo	0,07	2	0,14
3	Publicidad ineficiente	0,08	2	0,16
4	Manejan base de datos	0,05	1	0,05
5	Manejo de redes sociales	0,08	1	0,08
6	Procesos de post venta	0,07	1	0,07
7	No se realiza venta cruzada	0,08	2	0,16
8	Ventas online	0,07	2	0,14
TOTAL		1,00		2,37

Elaboración: La autora

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz EFI, en donde se relacionan las diferentes fortalezas y debilidades, se puede concluir que la empresa es débil internamente frente a sus competidores, se debe mejorar las áreas más afectadas como lo es una página web y el servicio post venta, sin restar importancia a los demás indicadores pues esto conlleva a la mejora interna de la empresa. Hoy en día contar con una página web beneficia a la empresa para darse a conocer aún más, ya que los medios digitales son la herramienta más importante en la actualidad para la captación de clientes. Poder fortalecer y trabajar en el servicio al cliente, les permitirá crear una relación más cercana con este y de esta forma fidelizarlos y poder vincular nuevos clientes día a día.

4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar

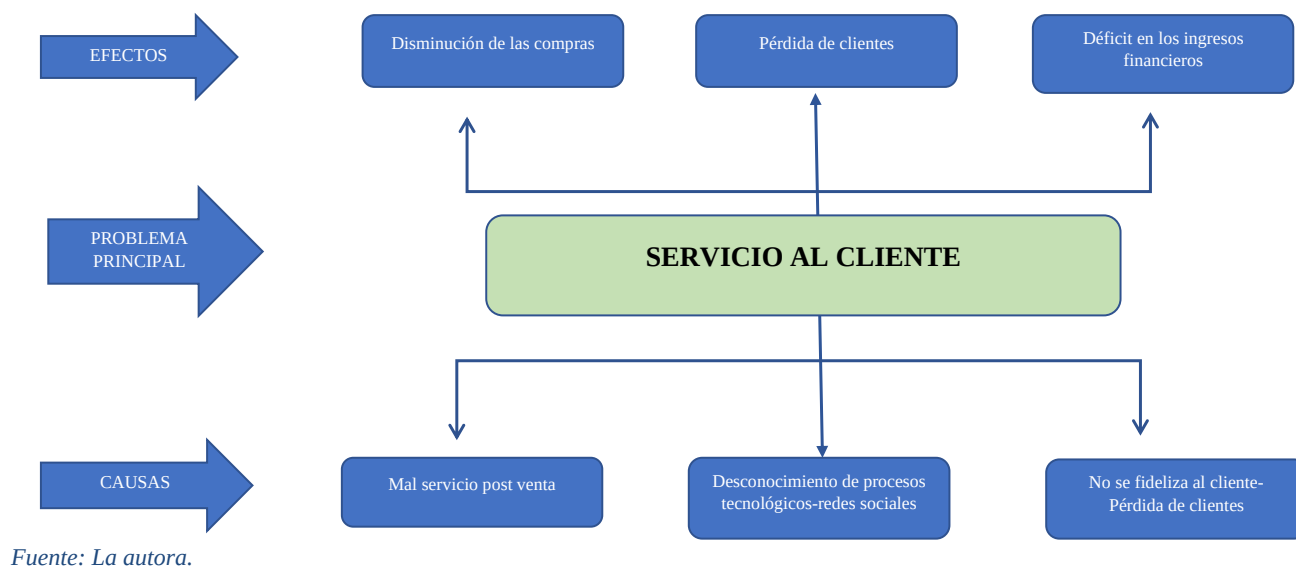
La empresa FNP SAS, es una empresa que tiene una trayectoria en el mercado, pero no ha fortalecido su servicio al cliente, lo cual le ha generado dificultades para su reconocimiento y así mismo la posibilidad de crecer técnica y financieramente. Teniendo en cuenta las encuestas realizadas y la lista de chequeo se identifican estos problemas en la empresa:

- **Problema 1:** no hay un proceso de servicio al cliente adecuado para realizar el seguimiento, fidelización y caracterización del cliente, tal como se evidencia en la lista de chequeo, en el flujograma y en la matriz EFI.
- **Problema 2:** desconocimiento de procesos tecnológicos que le permitan un marketing digital.
- **Problema 3:** no cuenta con un directorio de clientes o base de datos que le

permita realizar un servicio de post venta.

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa se hace necesario analizar los problemas para generar un plan de acción que dé respuesta al problema más sentido para la organización.

Ilustración 8 Árbol de problemas.



El problema seleccionado para resolver es el del servicio al cliente, porque dentro de sus procesos se solucionarían el segundo problema que son los medios de comunicación y redes sociales.

Definición del problema

Mediante las encuestas realizadas los resultados arrojados de la matriz EFE y EFI, y el checklist, se evidencia que la empresa tiene una gran falencia en el servicio al cliente prestado, sobre todo en el servicio post venta, lo cual no permite una mayor fidelización por parte del cliente. Así mismo se ha detectado que la empresa le falta fortalecer todo su sistema de medios de comunicación y manejo de redes sociales, ya que hoy en día, con los avances tecnológicos mundiales, todas las empresas requieren para su crecimiento en el mercado poder contar con estas herramientas que les facilitan llevar un mensaje directo al futuro cliente.

Al tener estas falencias en estas áreas específicas, negativamente afecta la empresa ya que no se logra una comunicación directa con el cliente, y llevando a la no fidelización, y posterior la pérdida de este.

Se identifica que la venta es solo directa, no usa redes sociales y esto hace que esté en desventaja con otras empresas del medio. Adicional no contar con las buenas herramientas tecnológicas, hace más difícil el atraer nuevos clientes, como se menciona anteriormente, hoy en día la mayoría de empresas utilizan estos medios para una mayor publicidad y venta de sus productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge el siguiente interrogante. ¿cuáles serían las acciones que la empresa FNP S.A.S debe implementar para solucionar el problema del servicio al cliente identificado?

4.4 Propuesta de solución

Teniendo en cuenta la problemática de esta empresa, se podrán plantear algunos planes de acción para ofrecerles, y así mitigar el problema detectado y que puedan mejorar su área de servicio al cliente y medios de comunicación.

- **Estrategia # 1:**

Reforzar el servicio al cliente. Se elegirá un empleado especializado para asesorar a los clientes antes, durante y después de la compra. Pero no sólo desde un punto de vista comercial, si no, que se genere una relación más cercana, que trabaje por cada consumidor y que, por supuesto, le anime a consumir.

Que se pueda aumentar la confianza y lealtad de los clientes existentes y de esta manera ayudaran a promover los productos ofrecidos por la empresa FNP S.A.S.

Implementar una línea de atención y promoción, estableciendo una base de datos de los clientes para mantener un contacto luego de las ventas y que le permita estar informado de promociones o nuevos productos a la venta de la empresa.

- **Estrategia # 2:**

Generar herramientas online que permitan que los clientes cuenten con canales de interacción, donde se hagan llegar notificaciones o puedan sugerir mejoras en la post venta. Se publicarán en varias plataformas y lugares para promover los productos.

- **Estrategia # 3: Modelo de servicio al cliente**

Esta estrategia está conformada por las siguientes actividades:

- a) Incursionar en el comercio electrónico ofreciendo los productos por medio de redes sociales y plataformas que permitan la venta con la empresa.
- b) Caracterizar al cliente por medio de la recolección de sus datos personales con el fin de conocer sus necesidades y enviar información que pueda solucionarlas y se adapten a su tiempo, presupuesto y estilo de vida.
- c) Capacitar al personal de manera constante, sobre la atención al cliente.
- d) Realizar seguimiento post venta para conocer el nivel de satisfacción del cliente.
- e) Incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción, por ejemplo, la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, facilidades de pago, asesoría en la compra.
- f) Rediseñar el signo distintivo de la empresa, esto es fundamental para que la empresa logre una mejor imagen, pueda transmitir su identidad y tenga una mayor recordación en los clientes.

Para analizar a profundidad cuál de las estrategias planteadas intervienen y brindan solución a la problemática identificada se recurre a la herramienta matriz de decisión para así identificar la estrategia sobre la cual se elaborará un plan de acción.

Para seleccionar cuál será la estrategia se elabora la matriz de decisión tomando como base la escala Likert, donde 1 no soluciona el criterio establecido y 5 lo soluciona, así, la sumatoria de los puntajes de los criterios proporcionará la estrategia a abordar. Los

criterios serán valorados según el impacto que tiene la estrategia sobre el criterio a solucionar.

Tabla 2 Matriz de decisión

MATRIZ DE DECISIÓN			
CRITERIOS ORIENTADORES	Estrategia # 1 / Elección de un empleado con capacitación para atender una línea de atención y promoción	Estrategia # 2 / Generar herramientas online	Estrategia # 3 / Un plan de acción que reconoce todas las necesidades del servicio al cliente de la empresa
Fidelización del cliente	4	2	5
Pérdida de clientes	4	4	5
Permite la caracterización del cliente y la generación de un proceso de venta cruzada y post venta satisfactorio para el cliente	1	5	5
Permite la creación de canales comerciales, físicos y online para garantizar la experiencia de compra del cliente	1	4	5
	10	15	20

Fuente: La autora.

Teniendo en cuenta que el modelo de servicio al cliente abarca diferentes estrategias que solucionan la problemática identificada y es la que tiene el puntaje más alto en la matriz de decisión, se escoge la estrategia No 3.

4.5 Marco Referencial

Marco conceptual

Marketing

El término marketing hace referencia a la palabra en inglés mercadeo. Este sistema es un conjunto de prácticas empresariales orientadas a la construcción de unas ofertas acordes con el valor percibido por clientes y consumidores. El Marketing usualmente está enfocado a un bien o servicio.

En este sentido y según Kotler (2003) el marketing es un proceso social y administrativo por medio del cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean generar, ofrecer e intercambiar productos de valor en el mercado. (Philip Kotler, octava edición). Es por ello, que como se evidencia en la empresa F.N.P. Fabricación Nacional de Partes S.A.S se necesita realizar procesos de marketing para poder relacionarse de una mejor manera con sus clientes reales y clientes potenciales. Además, se considera que el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen como fin cumplir las metas de una organización, anticipando los requerimientos del consumidor y para encaminar un flujo de mercancías que esté acorde a las necesidades y los servicios que el cliente necesita. McCarthy (2001).

Stanton, Etzel y Walker (2004) definen el marketing como un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos que satisfagan las necesidades de los consumidores para asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados

meta, a fin de lograr los objetivos que tenga cada organización. Es por esto, que es importante estudiar los clientes de la empresa F.N.P. Fabricación Nacional de Partes S.A.S y conocer cuáles son sus necesidades, sus gustos, para así, poder brindar el producto que cumpla con sus expectativas.

Atención al cliente

Según Serna (2006) el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos, generando que este servicio sea indispensable para el desarrollo de una empresa, en este caso F.N.P. Fabricación Nacional de Partes S.A.S, es importante que visualice este fortalecimiento en el servicio al cliente, en poder brindarle una mayor asesoría tanto en la post venta como en el momento de indagar su necesidad. Serna (2006) establece de igual forma que éste es perecedero debido a que el servicio al cliente se produce y consume inmediatamente. De igual forma, se considera integral debido a que todos los implicados forman parte de él.

Marco legal

Para el cumplimiento legal de las actividades dentro de la empresa F.N.P. Fabricación Nacional de Partes S.A.S es importante tener en cuenta las siguientes leyes:

La Ley 100 de 1993 por medio de la cual se estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son:

- El Régimen de Pensiones
- Atención en Salud
- Sistema General de Riesgos Profesionales.

Cada uno de los anteriores componentes tiene su propia legislación y sus propios entes ejecutores y fiscales para su desarrollo. Para el Sistema de Riesgos Profesionales, existe un conjunto de normas y procedimientos para prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan suceder en desarrollo de sus actividades laborales.

En el marco de esta ley se encuentra el Decreto Ley 1295 de 1994, la cual busca establecer las actividades de promoción y prevención en pro a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores, estableciendo las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas naturales de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional. Vigilando que se cumplan las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración de Salud Ocupacional a través de las ARP.

En la Resolución 001016 de 1989 en el Artículo 4 y Parágrafo 1, se obliga a los empleadores a contar con un programa de Salud Ocupacional, específico y particular, de conformidad con sus riesgos potenciales y reales y el número de los trabajadores. También obliga a los empleadores a destinar los recursos humanos financieros y

físicos, indispensables para el desarrollo y cumplimiento del programa de Salud Ocupacional, de acuerdo a la severidad de los riesgos y el número de trabajadores expuestos. Igualmente, los programas de Salud Ocupacional tienen la obligación de supervisar las normas de Salud Ocupacional en toda la empresa, y en particular, en cada centro de trabajo.

Es importante que la empresa cuente con un área encargada de todo lo relacionado a la salud ocupacional de los empleados, para permitir una mejor vigilancia y supervisión en el cumplimiento de cada una de las normas (Decretos y Resoluciones) emanadas de la Legislación de Salud Ocupacional en Colombia. Las cuales según la constitución nacional son:

- Ley 9a. De 1979, es la Ley marco de la Salud Ocupacional en Colombia.
- Resolución 2400 de 1979, conocida como el "Estatuto General de Seguridad".
- Decreto 614 de 1984, que crea las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional.
- Resolución 2013 de 1986, que establece la creación y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en las empresas.
- Resolución 1016 de 1989, que establece el funcionamiento de los Programas de Salud Ocupacional en las empresas.
- Decreto 1295 de 1994, que establece la afiliación de los funcionarios a una entidad Aseguradora en Riesgos Profesionales (ARP).
- Decreto 1346 de 1994, por el cual se reglamenta la integración, la financiación y el funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez.
- Decreto 1772 de 1994, por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al

Sistema General de Riesgos Profesionales.

- Decreto 1832 de 1994, por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales.
- Decreto 1834 de 1994, por el cual se reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de Riesgos Profesionales.

Ahora, en pro de velar por los derechos de los consumidores de la empresa es importante reconocer el régimen jurídico de protección del derecho a la seguridad e indemnidad de estos. Reconociendo en primera instancia el artículo 78 de la Constitución, donde se establece que serán responsables, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

La Ley 1480 de 2011, en este sentido, tiene como principio general proteger, promover y garantizar la efectiva defensa del derecho que tiene el consumidor a su seguridad e indemnidad, es decir, que los productos que utiliza no le causen daño en situaciones normales de utilización al cliente, así como a recibir protección en relación con consecuencias nocivas para la salud, la vida o la integridad que estos le representen.

Finalmente, en relación con los procesos de producción, ganancias y disposiciones de las pequeñas empresas se crean las siguientes leyes y decretos:

- Ley 1231 de 2008. Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.

- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.
- Ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No. 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia.
- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.
- Decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 4233 de 2004. Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.
- Decreto 1780 de 2003. Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes.

4.5 Plan de acción

Tabla 4 Plan de acción

ESTRATEGIA # 3 MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE	ACTIVIDADES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO DE EJECUCION	COSTOS
Reforzar servicio al cliente	Capacitación servicio al cliente	* Fidelización y acercamiento al cliente actual. * Captar nuevos clientes. * Imagen y comunicación	Personas capacitadas	# de personas capacitadas/ # de empleados de servicio al cliente = 3/5	Lograr que los empleados estén altamente capacitados en el servicio al cliente, para lograr una fidelización de los clientes y así mismo un aumento en las ventas producto de la captación de nuevos clientes.	Sena	2 horas diarias por 3 días	\$ 50.000
	Seguimiento post venta para el conocimiento de satisfacción		Aumento de clientes	clientes totales/-1 clientes iniciales		Empleados comerciales	NA	\$ 250.000,0
	Recolección de datos personales de los clientes		Seguidores en redes sociales	Seguidores totales/ seguidores iniciales		Empleado de facturación	NA	No tiene costo ya que se obtiene en el momento de la facturación.
	Incluir nuevos servicios para el cliente					Empleados Técnicos	NA	\$ 150.000
Herramientas online	Rediseño del signo distintivo y campañas publicitarias	* Crecimiento de ventas * Aumentar rentabilidad * Captación de nuevos clientes	Crecimiento de ventas	(Ventas actuales / Ventas año base) - 1	A través de un logo llamativo lograr que los clientes puedan identificar y recordar fácilmente la empresa.	Diseñador Grafico	5 días	\$ 200.000
	Línea de atención y promoción				Captar un mayor número de clientes a través de incursionar en los medios electrónicos y así lograr un aumento en las ventas	Operador de internet	Mensual	\$ 150.000 MENSUALES
	Desarrollo de sitio web					Diseñador de web	30 días	\$ 1.000.000
	Ofrecimiento de productos por medio de redes sociales y plataforma					Medios publicitarios	Mensual	\$300.000 Mensuales

Fuente: La autora.

Actualmente existe un bombardeo de publicidad por parte de muchas empresas, y si F.N.P. S.A.S. no utiliza las estrategias adecuadas perderá participación en el mercado; es por eso que se da importancia a considerar un plan de acción para el mejoramiento del servicio al cliente, que le permita obtener un mayor posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores actuales, mejorar la atención al cliente, distribución y diversificación de sus productos para incrementar su cuota de mercado, y posteriormente analizar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas en un largo plazo

Cumplimiento

La empresa F.N.P S.A.S se ha caracterizado por manejar un margen de cumplimiento de los productos según las fechas que establezca el cliente, tratando de ser responsables con las entregas y priorizando a los clientes que lo indican. De igual forma, si ocurre un accidente o por algún motivo se atrasa la entrega se le hace saber al cliente lo más pronto posible.

Políticas de Precios

- Promover descuentos en ocasiones especiales
- Continuar con la estrategia de precios asequibles al público

Políticas de Distribución

Distribución e inspección física de la mercancía a los diferentes puntos de venta.

Políticas de Publicidad y Promoción

Promociones
 Obsequios por montos de compra
 Merchandising
 Plan de medios
 Desarrollo de la campaña publicitaria
 Análisis de la eficacia de los anuncios

Lograr estándares de servicio que satisfagan al cliente

Tabla 5 Acciones específicas

Variable	Objetivos Específicos	Asignación	Resultados Finales	Plan De Contingencia
PERSONAS	- Diseñar un guion de cómo tratar al cliente iniciando con un saludo agradable y que transmita confianza. - Invitarlo a ser partícipe de las nuevas promociones - Crear una base de datos de los clientes tales como teléfono, mail, para notificarle de nuevas noticias o su opinión acerca de las nuevas líneas de productos.	Acciones: - Capacitación constante interna de nuevas tendencias en cuanto a servicio al cliente. - Repartir el guion a todos los trabajadores. Personas: Vendedores Tiempo: 1 por trimestre	- Aumentar las ventas. - Fidelizar a clientes. - Incrementar nuestra participación en el mercado - Crear relación efectiva con los clientes. - Posicionar la marca a través del servicio al cliente.	- Volver a capacitarlos. - Asesorías con expertos en el tema. - Cambiar el personal que no esté contribuyendo al nuevo plan

Fuente: La autora.

Posicionamiento y Declaración de Valor

Empresa F.N.P. Fabricación Nacional De Partes S.A.S tiene un bajo posicionamiento por la poca comunicación que existe actualmente; la empresa está como segunda opción de compra entre los consumidores actuales. (Fabricación nacional de partes SAS, 2019)

Conocer a nuestros consumidores para que pasen a ser clientes, es trazar una línea en cuya meta final se encuentra una relación de afectividad con la empresa, en que la empresa sugiera, premie y complazca a sus clientes, pero que ellos así lo perciban. Las encuestas nos han ayudado a conocer más a fondo de las percepciones que tienen los consumidores acerca de EMPRESA F.N.P. FABRICACIÓN NACIONAL DE PARTES S.A.S.

Análisis del Entorno Competitivo

Utilizando la teoría de rivalidad ampliada, proporciona a este estudio una estimación del potencial que tiene el negocio para alcanzar una rentabilidad superior. Para ello vamos a identificar:

- Competencia directa e Indirecta
- Fuerzas Rivales
- Barreras a la entrada al Sector

Competencia directa e indirecta

Actualmente Empresa F.N.P. Fabricación Nacional De Partes S.A.S, posee una gran cantidad de competidores, debido a que el mercado de la fibra de vidrio no tiene barreras de entrada, es por este motivo que el objetivo de la empresa consistirá en establecer atributos que impidan que nuestros competidores logren quitarnos participación en el mercado para lo cual empresa F.N.P. deberá mantener y reforzar las ventajas que posee como son:

- Fácil accesibilidad del cliente, debido a su precio ya que sus puntos de venta están situados en lugares transitados.
- El producto es de buena calidad debido a que la fibra de vidrio perdura.

Diagnóstico del Entorno Competitivo

En su entorno competitivo se encuentran los productores o comercializadores de fibra de vidrio, sin embargo, dado que el público no los percibe en su mayoría, entonces dejan de pertenecer a esta categoría, la competencia indirecta apunta al segmento de la fibra de carbono y su presupuesto no le permite competir con esta categoría. Por lo expuesto anteriormente se diferenciará de su competencia con un valor agregado en la venta de sus productos implementando el sistema de ventas mediante catálogos, fidelización de sus clientes pues debe involucrar a toda su

estructura organizacional para lograr un incremento de su participación en el mercado.

Análisis de Posibilidades de Acción

El objetivo primordial de este análisis es conocer la competitividad de Empresa F.N.P. Fabricación Nacional De Partes S.A.S versus los criterios de éxitos en el mercado en relación a los competidores directos e indirectos como son: Asociados S.A.S. y taller de fibras J, J.

La competencia cuenta con sistemas informáticos que ayudan a llevar un registro de sus clientes y a la venta del producto por medio de Internet. El Incremento de nuevas competencias indirectas con mejor tecnología.

Los requisitos de éxito se refieren a las habilidades y recursos que Empresa Fabricación Nacional De Partes S.A.S debe tener para lograr rentabilidad en el mercado objetivo. Por lo tanto, se debe establecer atributos que impidan que nuestros competidores logren quitar participación en el mercado para lo cual Empresa F.N.P deberá mantener y reforzar las ventajas que posee.

Diagnóstico de Resumen del Mercado

Una vez efectuado el análisis del mercado en el que Empresa F.N.P. Fabricación Nacional De Partes S.A.S se desarrolla, se conoce que actualmente cuenta con una posición competitiva media y con una mediana atractividad del mercado, por lo tanto si la empresa adopta la estrategia con liderazgo en costes puede llegar a ser líderes en el mercado si dominan las competencias de innovación de productos, eficiencia en costos y en la forma de relacionarse con los clientes para lograr una cuota elevada de mercado y un alto rendimiento de la inversión.

Las empresas que siguen una estrategia de diferenciación también logran un alto rendimiento de la inversión, pero mantienen una cuota de mercado reducida.

4.7 Integración con el Balance Score Card

Tabla 6 BSC

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Responsable	Peso	Meta	Actual	%	Puntos
FINANCIEROS	Lograr resultados financieros positivos y sostenibles			45				28,85
		1.1 EBITDA	Finanzas	15	22%	10%	45%	6,82
		1.2 Retorno de inversión	Finanzas	10	18%	14%	78%	7,78
		1.3 Utilidad operativa como % del ingreso.	Finanzas	10	25%	20%	80%	8,00
		1.4 Flujo neto de efectivo	Finanzas	10	8.000.000	5000000	63%	6,25
CLIENTES	Mejorar la imagen de la compañía			20				15,44
		2.1 Índice de Calidad en imagen	Asuntos Corporativos	10	9	8	89%	7,67
		2.2 Índice de imagen de empleados	Asuntos Corporativos	10	9	7	78%	7,78
PROCESOS INTERNOS	Lograr un enfoque de servicio en toda la organización			20				10,52
		3.1 Programa de alto desempeño	Ventas y Marketing	5	85	70	82%	2,43
		3.2 Índice de calidad en el servicio	Ventas y Marketing	5	85	85	100%	3,12
		3.3 Encuesta de satisfacción del cliente	Ventas y Marketing	5	88	75	85%	1,40
		3.4 Porcentaje de Recompras.	Ventas y Marketing	5	42%	30%	71%	3,57
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	Desarrollar cultura organizacional de alto desempeño			15				12,20
		4.1 Índice Gallup	Recursos Humanos	3	9	7	78%	2,33
		4.2 Barómetro de Cooperación	Recursos Humanos	2	10	6	60%	1,20
		4.3 Capacitación para empleados	Recursos Humanos	6	9	7	78%	4,67
		4.4 Índice de competencia ejecutiva	Recursos Humanos	4	9	9	100%	4,00
				100			TOTAL	67,0

Fuente: La autora.

4.8 Lecciones aprendidas

Se evidenciaron algunos errores en el desarrollo de actividades en la empresa en áreas como marketing a causa de una inversión insuficiente, considerando que se puede desviar la inversión de marketing al mejoramiento de planta física de la empresa u otro tipo de gastos. Lo anterior genera riesgos contundentes a la empresa y su posicionamiento dentro de mercado, pues no se está perdiendo un plus que podría ser mejor aprovechado.

Se generaron diversas propuestas para el mejoramiento del esquema de marketing y de atención al cliente, que quedaron sujetas a la aprobación de la gerencia de la empresa, pues son los encargados de aprobar e implementar cualquier tipo de propuesta.

A esta empresa le hace falta trabajar en las problemáticas encontradas para lograr un posicionamiento de marca, y causar un efecto de recordación. La creación de las encuestas es fundamental para medir la satisfacción de los clientes, y no está implementada, este sistema permitirá conocer la opinión del cliente respecto a los productos de la empresa, y la calidad del servicio brindado, de manera que puedan mejorar las falencias encontradas.

5. CONCLUSIONES

La empresa F.N.P. S.A.S. es una empresa que tiene potencial en tanto a una producción limpia y de calidad, pero su reconocimiento en el mercado es muy deficiente. En este sentido la realización de la investigación de mercado ha permitido concluir que el poco posicionamiento de la Empresa F.N.P. Fabricación Nacional De Partes S.A.S en los consumidores actuales se debe a la comunicación equívoca y escasa de los productos que venden.

Las acciones de comunicación en su totalidad no están siendo bien empleadas, llevando consecuentemente a una falta de recordación de marca.

El desarrollo de estrategias de mercadeo es fundamental para que la empresa se poseione, es importante para la empresa lograr un posicionamiento, y causar un efecto de recordación en el cliente.

6. BIBLIOGRAFÍA

Bendezú, J. (2007). *Los plásticos reforzados en fibra de vidrio (prfv), sus aplicaciones y desarrollo en la industria nacional. 2018, de estructura de costos de los plásticos reforzados en fibra de vidrio "prfv"*. Sitio web:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/ingenie/bendezu_r_j/costo.htm

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/658812V712.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Prentice Hall.

Mccarthy, E., & Perreault, W. (2001). *Marketing: un enfoque global* (13ª ed.). México: MCGRAW-HILL.

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (2ª ed.). México: mcgraw-hill.

SERNA, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente* (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.

Villa, A. (2012). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa diego panesso catering*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira

ANEXO ENCUESTA

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA FNP SAS
Encuestadora: ANDREA KATERINE RINCON RIVERA
Fecha: agosto 2019

1. ¿A qué grupo de clientes pertenece la empresa que representa?

Grandes empresas
micro empresa
persona natural

2. ¿Cómo conoció la empresa F.N.P. S.A.S?

Voz a voz
Directamente
Vendedores
Motor de búsqueda

3. ¿Le gustaría que la empresa F.N.P. S.A.S., cuente con canales de ventas, publicidad y vendedores externos para dar a conocer sus productos?

Si
No
No se

4. Califique la calidad general de los productos y servicios de la empresa

Excelente
Buena
Regular
Malo

5. ¿Qué buscan ustedes como empresa a la hora de comprar los productos?

Calidad
Cumplimiento
Servicio oportuno
Precio

6. La Empresa FNP ofrece un servicio de pos venta?

Nunca
Regularmente
Siempre