

**Código de conducta bajo la ISO 10001 para el departamento de mercadeo de la
empresa Nutrimenti de Colombia S.A.S.**

Leidy Benavides Puertas

Trabajo presentado como requisito para optar al título de profesional en
Ingeniería Industrial

Asesor académico:

Margarita Vesga

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería
Programa de Ingeniería Industrial

2022

Dedicatoria

A mí por todo el esfuerzo

Agradecimientos

A Dios

A mí

Resumen

El proyecto aplicado realizado tuvo como objetivo, diseñar un código de conducta para la satisfacción del cliente basado en la norma ISO 10001 para el departamento de mercadeo de la empresa Nutrimenti de Colombia S.A.S, considerando la situación de quejas e insatisfacción por parte de los clientes en Acacias, municipio de la zona del Meta.

El motivo por el cual se desarrolla este proyecto, es porque la satisfacción del cliente no era total, según las estadísticas de la última evaluación, lo que ameritaba una solución dentro del sistema de calidad y la misma fue contar con un código de conducta claro y específico para con los clientes, con el que se pudiesen disminuir las quejas e inconformidades.

Para lograr el propósito general establecido, se plantearon 4 objetivos específicos. El primero de ellos fue determinar el contexto de la organización en cuanto a las capacidades internas y externas, utilizando como herramienta un cuadro FODA.

Asimismo, identificar las necesidades y expectativas de los clientes directos a quienes va dirigido el código. Como tercer objetivo, es establecer los indicadores de desempeño de la aplicación del código y se definieron los lineamientos para la implementación, mantenimiento y mejora del código, los mismos son parte del marco de referencia de un código de conducta según la norma ISO 10001.

Como camino metodológico, es un proyecto aplicado mixto, con dos poblaciones, clientes directos y empleados del departamento de mercadeo y ventas de Acacias, departamento del Meta.

Los resultados, mostraron un conjunto de debilidades que son necesarias solventar para la aplicación del código de conducta. Asimismo, con las necesidades y expectativas de los clientes se establecieron las promesas que contempla el código, para que finalmente se mostrara el diseño del código siguiendo las orientaciones dada por la ISO 10001.

Palabras clave: ISO 10001, código de conducta, calidad del servicio, satisfacción del cliente.

Abstract

The objective of the applied project was to design a code of conduct for customer satisfaction based on the ISO 10001 standard for the marketing department of the company Nutrimenti de Colombia S.A.S., considering the situation in Acacias, a municipality in the Meta area.

The scenario presented in the company that led to develop this project was the result of the latest statistics on customer satisfaction, which merited a solution within the quality system and it was to have a clear and specific Code of Conduct for customers, which could reduce complaints and nonconformities.

To achieve the established objective, four specific objectives were established, which are part of the reference framework of a code of conduct according to ISO 10001. They sought to determine the context of the organization in terms of internal and external capabilities, using a SWOT chart as a tool. They also sought to identify the needs and expectations of the direct clients to whom the code is addressed. The third objective was to establish the performance indicators for the application of the code and to define the guidelines for the implementation, maintenance and improvement of the code.

As a methodological path, it is a mixed applied project, with two populations, direct clients and employees of the marketing and sales department of Acacias, department of Meta.

The results showed a set of weaknesses that need to be solved for the application of the code of conduct. Likewise, with the needs and expectations of the clients, the promises that the code contemplates were established, so that finally the design of the code was shown following the guidelines given by ISO 10001.

Key words: ISO 10001, code of conduct, service quality, customer satisfaction.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Abstract.....	6
Introducción.....	13
El problema	15
Planteamiento del problema	15
Justificación	18
Objetivos.....	20
Objetivo general:.....	20
Objetivos específicos:	20
Marco teórico	21
Satisfacción del cliente	21
Necesidades y expectativas de los clientes.....	23
International Organization for Standardization (ISO) 10001	24
Partes interesadas o clientes.....	31
Indicadores de desempeño	32
Implementación, mantenimiento y mejora del código	33
Diseño metodológico.....	34
Descripción metodológica de la primera fase	34
Descripción metodológica de la segunda fase	36
Descripción metodológica de la tercera fase	37
Descripción metodológica de la cuarta fase	37

Descripción metodológica de la quinta fase 38

Población y muestra 38

Análisis de Resultados 40

 Resultados primera fase 40

 Resultados segunda fase 55

 Resultados tercera fase 62

 Resultados cuarta fase 66

 Resultados quinta fase 73

Conclusiones..... 80

Recomendaciones..... 81

Referencias 82

Anexos 85

Lista de tablas

Tabla 1. Principios de la ISO 10001 -2018.....	26
Tabla 2. Caracterización de clientes de Acacias - Meta.....	39
Tabla 3. Respuesta de los empleados para el FODA.	40
Tabla 4. Resumen del FODA	45
Tabla 5. Resultados de ítems cuantitativos.....	46
Tabla 6. Tabla resumen de fortalezas y debilidades para la implementación del código de conducta.	49
Tabla 7. Capacidades internas y externas	51
Tabla 8. Respuestas a la variable limitaciones	53
Tabla 9. Resumen de limitaciones	55
Tabla 10. Necesidades y promesas de los clientes	56
Tabla 11. Resumen de las respuestas de los empleados.....	59
Tabla 12. Resumen de las promesas.....	61
Tabla 13. Indicadores de desempeño	64

Lista de figuras

Figura 1. Marco de referencia del código	29
Figura 2. Resumen de la variable Indicadores	63
Figura 3. Medio de comunicación para el código	66
Figura 4. Medio de comunicación para trabajadores	67
Figura 5. Medio de comunicación según los clientes	68
Figura 6. Lineamientos para la preparación, diseño y desarrollo del código de conducta	69
Figura 7. Lineamientos de preparación	70
Figura 8. Lineamientos para implementación.....	71
Figura 9. Lineamientos para el mantenimiento del código.	72
Figura 10. Lineamientos de mejora	73
Figura 11. Portada del código	74
Figura 12. Tabla de contenido del código	75
Figura 13. Objetivos y partes interesadas del código.....	76
Figura 14. Promesas del servicio	77
Figura 15. Indicadores de desempeño y acciones	78
Figura 16. Plan de comunicación	79

Lista de anexos

Anexo A. Instrumento para empleados	85
Anexo B. Instrumento para clientes.....	91

Introducción

La Satisfacción del cliente siempre ha sido la mayor oportunidad de las empresas para seguir creciendo, ser competitivas y aportando a sus países. Cuando una organización se enfoca en sus clientes y todos sus procesos son guiados por ese concepto, con seguridad se logran todos sus objetivos; y si además, se fortalecen con un sistema de gestión de la calidad, robusto y claro, tanto procesos, productos, personal y clientes mejoran.

Por tanto, Nutrimenti de Colombia, S.A.S. organización de reconocida trayectoria con un desarrollo empresarial sólido, tiene aún procesos que mejorar cada día, satisfacer a sus clientes requiere de una gran disposición y recursos. En consecuencia, un código de conducta siguiendo las directrices para la satisfacción del cliente como parte de su sistema de gestión de la calidad puede ser una solución para así lograr la disminución de quejas y resolver posibles problemas con sus clientes.

Con base a ello, en el proyecto se determinó el contexto de la organización en cuanto a las capacidades internas y externas, utilizando como herramienta un cuadro FODA. Asimismo, se identificó las necesidades y expectativas de los clientes directos para quienes está diseñado el código. También, se establecen los indicadores de desempeño de la aplicación del código y se definen los lineamientos para la implementación, mantenimiento y mejora del código.

En consecuencia, el proyecto se estructuró en cuatro capítulos. En el primero de ellos se hizo una descripción de la situación y la posible solución a través de los objetivos del proyecto. En el segundo, se desglosó la teoría que sirvió de apoyo para plasmar los logros de una manera concreta. El tercer capítulo, estableció el camino

metodológico para lograr darle respuesta a los objetivos y el cuarto capítulo, describe los resultados logrados que justifican el proyecto. Finalmente se expresan conclusiones y recomendaciones para que Nutrimenti de Colombia utilice su código de conducta bajo la ISO 10001 en el departamento de mercadeo.

El problema

Planteamiento del problema

La satisfacción del cliente, es un aspecto primordial en todo tipo de organizaciones, pues si no existe entonces la empresa sucumbe en el mercado, dado que son los clientes leales y felices quienes generan las compras repetidas y son menos proclives a comprarle a un competidor, por lo tanto, la lealtad del cliente se logra teniendo clientes satisfechos.

Al respecto, Bruni (2017) lo sintetiza diciendo que la satisfacción del cliente, es el grado de cumplimiento de lo que espera recibir el consumidor de un servicio o un producto. Este autor también señala, que saber de la satisfacción al cliente le permite a la empresa hacer una mejora continua de sus procesos, lograr una maximización de la competitividad y cumplir con los diferentes requisitos normativos de calidad.

Por otro lado, desde el 2018, las organizaciones cuentan con la serie ISO 10000 para una renovación con la satisfacción del cliente, específicamente, las normas ISO 10001-2-3-4 quienes se establecieron como parte de la gestión de la satisfacción del cliente (CSM) y se aplican para garantizar la mejora continua de la experiencia del cliente. (UNE, 2018).

Ahora bien, Nutrimenti de Colombia es una empresa encargada de atender los clientes como minimercados, tiendas de abarrotes, salsamentarias y supermercados, con la comercialización de productos de consumo masivo como son los productos Bary, utilizando para ello distribuidores que llevan la marca por todo el país, por lo tanto, la representación de la empresa se hace por medio de estas organizaciones

intermedias.

Con base a eso, es claro pensar que ambas organizaciones tienen como objetivo, tanto en su proceso de mercadeo y ventas como de la empresa en general, lograr la satisfacción de sus clientes, ofreciéndoles un buen servicio, convirtiéndose así en parte de sus metas. De acuerdo a ello, si la satisfacción de los clientes no se alcanza, visto en el logro de sus cuotas, obviamente, se verá afectada toda la empresa. De ahí, su importancia.

Al respecto en noviembre del 2019 la empresa realizó una medición de la satisfacción del cliente, encontrándose valiosa información como: 5 de 15 clientes presentó quejas relacionadas al cumplimiento de la fecha de entrega de los productos, esto representa un 33% que afecta negativamente a la empresa. Igualmente esta medición presentó inconformidades en cuanto a la atención del preventista, específicamente de los 15 clientes evaluados, 7 señalaron que la atención dada no resolvió sus solicitudes aun cuando el personal ya conocía de ellas y lamentablemente nunca le dieron una respuesta. Estas dos apreciaciones sobre la satisfacción al cliente es una muestra que motiva a definir qué acciones deben tomarse para mejorar el proceso.

En este sentido, los empleados de la línea frontal, es decir, aquellos que están directamente relacionados con los clientes, se han visto en ocasiones a la deriva ante las quejas o las inconformidades de los clientes, actúan muchas veces por impulso y otras por miedo a que haya un conflicto mayor en la empresa.

Esta situación se ha visto reflejada en todas las áreas geográficas de atención de Nutrimenti, valores de inconformidad que indican que el problema es general, es

decir, a nivel nacional.

Asimismo es oportuno resaltar que cuando la empresa matriz o primaria (Nutrimenti) cuenta con distribuidores que llevan la marca, el cliente no se enfoca en ellos, sino en el producto y los servicios que recibe de la marca, que para el proyecto es la marca Bary, y cuando este no es lo esperado, afecta los esfuerzos que realiza la organización en su mercadeo y ventas. Por lo tanto, las quejas que se obtienen son de esos distribuidores, que son otras organizaciones pero que le afectan a Nutrimenti, porque como se mencionó anteriormente, los clientes ven la marca y el servicio ofrecido por esta. Por lo tanto, es necesario que el enfoque centrado en el cliente sea compartido entre la empresa y los distribuidores.

En función de lo expuesto, se expone una solución partiendo de lo propuesto en la norma ISO 10001, que detalla, cómo lograr una satisfacción al cliente a través de un código de conducta claro, específico y con las directrices necesarias de comportamiento ante los clientes. Contar con ello, ayudaría tanto a las distribuidoras como a todas las zonas de Nutrimenti.

Por otro lado la empresa cuenta con un departamento de calidad, sin embargo éste se ha enfocado únicamente en que los empaques de los productos estén óptimos, descuidando otros elementos relacionados con el servicio. En este sentido, el código de conducta con los principios de la norma que son los establecidos por ISO, numeral 4, como son compromiso, capacidad, visibilidad, accesibilidad, receptividad, exactitud, responsabilidad y rendición de cuentas además de mejora continua, se tendría un documento publicable y de conocimiento en toda la organización que le permita gestionar la satisfacción del cliente de forma ética y adecuada llevándole a la mejora

continúa de este proceso, e incluso considerar los cambios que ofrece el mismo cliente como parte del mejoramiento del código.

En este sentido, el departamento de mercadeo y ventas, específicamente el ubicado en Acacias, departamento del Meta, como parte de la organización nacional, ha presentado inconformidades con los clientes, por lo cual desarrollar y diseñar un código con las características mencionadas anteriormente reduciría la probabilidad de que surjan problemas y ayudará a eliminar los motivos de quejas y disputas, ya que éste estaría basado en directrices claras y definidas de comportamiento o acciones que permitirán que los trabajadores gestionen la satisfacción del cliente de forma adecuada y con pautas establecidas para cada caso. Ante lo expuesto, la interrogante del proyecto es la siguiente: ¿Cuál sería el contenido de un código de conducta orientado a la satisfacción del cliente basado en la norma ISO 10001 en el departamento de mercadeo y ventas de la empresa Nutrimenti de Colombia, S.A.S?

Justificación

Con la realización de este proyecto, Nutrimenti de Colombia S.A.S y específicamente el departamento de mercadeo y ventas que es quien mantiene el contacto directo con los clientes, contará con un documento desarrollado según los criterios de la norma ISO 10001, titulada, *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta*, de manera tal que mejore su relación con los clientes, mantenerlos fieles y satisfechos e incluso que permita que la empresa amplíe su cartera.

Por otro lado, este proyecto es viable y pertinente, pues es de gran interés para la empresa mejorar sus procesos, principalmente cuando por la pandemia y las modalidades de venta, virtual y telefónica, además de la atención a los establecimientos, trajo como consecuencia insatisfacciones que afectaron la rentabilidad de la empresa. Asimismo, los resultados de las mediciones obtenidas en noviembre del 2019, evidenciaron que muchas de las quejas se relacionan con el incumplimiento de la fecha de entrega de los productos, representando un 33 % del total de inconformidades, además del 47% en quejas por la atención del preventista al no obtener respuestas a sus solicitudes, amerita un documento como el código, donde las promesas se cumplan.

Asimismo, contar con un código de conducta basado en la ISO 10001, aunque no es una certificación como tal, es un instrumento que le dice al mercado, lo comprometido que está todo su personal con lograr una verdadera satisfacción de la persona que cancela su salario y le da calidad de vida. También lograra hacer mejoras continuas en sus procesos, de manera tal que los trabajadores cuenten con directrices de actuación que lo sustenten para mejorar la fidelización del cliente e incremente las ganancias y la cuota de mercado.

Desde el punto de vista académico, el proyecto puede ser un antecedente o estudio previo que sea de utilidad para otras investigaciones relacionadas a la ISO 10000.

Finalmente, el proyecto aplicado, forma parte del sistema de gestión de la calidad ISO 9000-2015 pues su principal objetivo al gestionar la calidad, es satisfacer los requisitos del cliente y hacer todo lo posible para superar sus expectativas.

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un código de conducta para la satisfacción del cliente basado en la norma ISO 10001 para el departamento de mercadeo de la empresa Nutrimenti de Colombia S.A.S en la zona del Meta.

Objetivos específicos:

Determinar el contexto de la organización, en cuanto a las capacidades internas y externas, utilizando como herramienta un cuadro FODA.

Identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas o clientes directos a quienes va dirigido el código.

Establecer los indicadores de desempeño de la aplicación del código.

Definir lineamientos para la implementación, mantenimiento y mejora del código.

Marco teórico

Satisfacción del cliente

Una cultura organizacional donde cada uno de los empleados sepa que su trabajo y desempeño está orientado a lograr que el cliente esté satisfecho, le sea fiel a la misma y que sepa que ante cualquier situación, tendrá a alguien esmerado en presentarle solución. Es por ello que todas las personas de la empresa deben ser sensibles a las necesidades y expectativas de los clientes.

De acuerdo a ello, el tema de la satisfacción del cliente está en todos los procesos, pues cada uno de ellos debe buscar ese agrado, en quien está del lado de la organización, haciéndola crecer.

Al respecto, Best (2007) menciona que la satisfacción del cliente es el cumplimiento de las expectativas que este tiene sobre lo ofrecido, por ello se le considera un concepto psicológico, pues implica un sentimiento de bienestar y de agrado por obtener lo que se desea y espera de un servicio.

Asimismo, Kotler y Armstrong (2008) señala que los clientes se enfrentan a una amplia gama de productos y servicios, todos buscando satisfacer una necesidad específica y es por ello que toman decisiones de compra de acuerdo a sus expectativas según su valor y la satisfacción que podrían proporcionarles otras ofertas de los mercados. En consecuencia, los autores, concluyen que “Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van con la competencia y desdeñan los productos ante otras personas” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 7)

Ahora desde un punto de vista de la calidad, el cliente es quien dicta las pautas, así lo refiere las Normas ISO (ISO, 2018), por ello, el tema de la satisfacción de este es, el resultado que se busca a través de unos procesos y procedimientos correctos, eficientes y controlados. Ya lo señala Bruni (2017) al recalcar que las normas relacionadas a los sistemas de calidad están enfocadas en el cliente y que este es el factor principal en cualquiera de las gestiones empresariales, pues independientemente del proceso, este inicia y termina con el cliente.

Asimismo, la norma 9001 (ISO 9000, 2018, p. 29) menciona que "la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas" y "debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información". Esto no es otra cosa que concretar el enfoque en el aumento de la satisfacción del Cliente.

En consecuencia, la satisfacción de los clientes es un indicador fundamental de los resultados de la compañía, una gestión eficiente con un enfoque profundo en el cliente, estará en continuo y cercano contacto, siempre haciendo los esfuerzos necesarios para darles un alto nivel de satisfacción y lograr su lealtad hacia la empresa. (Best, 2007).

Dada la importancia de la satisfacción del cliente, Nurtiments, con la intención de cumplir su objetivo de gestionar los servicios que presta lo más objetivo posible y guiados por estándares de calidad, se ha enfocado en establecer un código de ética vinculado a lograr la satisfacción del cliente en su proceso de mercadeo y ventas.

Necesidades y expectativas de los clientes

Las necesidades y expectativas de los clientes hacen parte de la satisfacción del cliente, pues cuando este se acerca a una empresa es porque trae alguna necesidad y está buscando satisfacerla. De allí que Kotler et al (2008, p. 6) menciona que las necesidades, “son estados de carencia percibida”, y que dentro de ellas, están las necesidades físicas, sociales, e individuales. Y si hay necesidades humanas, también necesidades empresariales, así como lo señala Quiroa (2021) son las carencias que debe satisfacer la organización, para alcanzar sus objetivos y mantener su posición dentro de los mercados.

En cuanto a las expectativas, la Real Académica Española, establece dos acepciones muy convenientes para el proyecto: Esperanza de realizar o conseguir algo, y posibilidad razonable de que algo suceda. Desde estos conceptos, las expectativas del cliente será lo que espera recibir cuando adquiere un producto o servicio.

Asimismo, Báron y Salamanca (2015) citando a Thompson (2006) mencionan que las expectativas de los clientes, son las esperanzas que estos tienen por lograr o conseguir algo. Igualmente los autores señalan que estas expectativas ocurren específicamente cuando se dan cuatro situaciones, a saber, las promesas que hace la misma empresa sobre los beneficios que ofrece el producto o servicio, también, las experiencias de compras anteriores, las opiniones de amistades, familiares, conocidos y las promesas que ofrecen los competidores.

En este sentido, Báron y Salamanca (2015) citando a Thompson (2006) resaltan que el nivel de las expectativas establecidas por la empresa debe ser el correcto, es

decir, si son demasiado bajas no será atractivo y los clientes no vendrán, en caso contrario, si estas no se cumplen, los clientes se sentirán decepcionados.

Por ello, los departamentos de mercadeo y ventas deben procurar establecer esas expectativas, hacerles seguimiento regularmente de manera tal de que las mismas estén dentro de lo que la empresa puede ofrecerles, revisando si están por encima o por debajo de lo que proporciona la competencia, pues ellas inciden en la satisfacción del cliente.

En resumen, las necesidades están relacionadas con las carencias a nivel empresarial de los clientes de Nutrimenti, como respuestas rápidas a sus inconformidades, las reposiciones de forma inmediata, entre otras y las expectativas es lo que ellos esperan recibir cuando entran en contacto con la empresa.

International Organization for Standardization (ISO) 10001

Las normas ISO, cualquiera de ellas, tienen un objetivo muy claro, y este siempre ha sido lograr que la empresa haga sus procesos correctamente, con responsabilidad social, con una gestión estructurada y documentada, de manera tal que el cliente final se sienta satisfecho y le garantice permanencia en los mercados y rentabilidad, además de reputación e imagen.

En el 2018, según lo menciona la Revista de Normalización Española, (UNE, 2018) aparece la serie ISO 10000, orientadas a ayudar a gestionar la satisfacción del cliente, siendo una herramienta muy ventajosa de mejora continua.

Con base a ello, el proyecto busca proporcionar un recurso hacia esa mejora continua como parte de su sistema de gestión de la calidad, sustentado en ISO para

lograr esa satisfacción al cliente. Es entonces cuando la ISO 10000, en sus normas ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003 e ISO 10004, aparecen para que las empresas concreten acciones para abordar directrices para los códigos de conducta, el tratamiento de quejas, la resolución de conflictos de forma externa, y el seguimiento y la medición, respectivamente.

De acuerdo a la situación problemática expuesta, la ISO 10001-2018, viene a ser la herramienta de gestión necesaria para enfrentarla, a través del código de conducta, donde se regule los compromisos y obligaciones establecidos con relación a varios aspectos. Entre estos están, la entrega de productos o servicios, devoluciones o reclamaciones de producto, gestión de la información personal de los clientes, publicidad y las obligaciones sobre atributos particulares de un producto / servicio o de su rendimiento o desempeño.

Asimismo, y según la norma, cuando se tiene este documento, la organización puede determinar sus acciones de acuerdo a lo establecido en el código, pues el mismo está hecho según la satisfacción del cliente, es decir, que se puedan cumplir sus necesidades y expectativas, y así evitar errores. Por lo tanto, cuando una empresa desarrolla su código de conducta y es una declaración expresa de sus compromisos, este se convierte en un instrumento formal, tal y como lo señala la norma ISO 10001-2018 (p. 7) para, fomentar las prácticas de comercio justo y la confianza del cliente en la organización; mejorar el entendimiento del cliente sobre qué esperar de la organización en términos de sus productos y servicios y las relaciones con los clientes, reduciendo así la probabilidad de malentendidos y quejas; disminuir

potencialmente la necesidad de nueva reglamentación que rija la conducta de la organización respecto a sus clientes.

En consecuencia, al tener un código de conducta en la organización Nutrimenti relacionado con la satisfacción del cliente, se puede reducir la probabilidad de que surjan problemas y así eliminar los motivos de quejas y disputas que afecten la satisfacción del cliente, pues la empresa contará con las promesas y las acciones ante los parámetros que contempla la norma.

Ahora bien, para lograr que la empresa haga el correcto uso del código, debe ceñirse a sus principios. La ISO 10001-2018, establece 12 aspectos que ayudan a la planificación, diseño, desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora del código. En la siguiente tabla se resumen los mismos.

Tabla 1.

Principios de la ISO 10001 -2018

Compromiso	La organización se debería comprometer activamente con la adopción, la integración y la difusión de un código y con el cumplimiento de sus promesas
Capacidad	Se debería disponer de suficientes recursos para la planificación, el diseño, el desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora del código y se deberían gestionar eficaz y eficientemente.
Transparencia	Debería comunicarse un código a los clientes, al personal y a otras partes interesadas pertinentes. Los clientes individuales

deberían ser provistos de información adecuada sobre el código y su implementación, así como su aplicación.

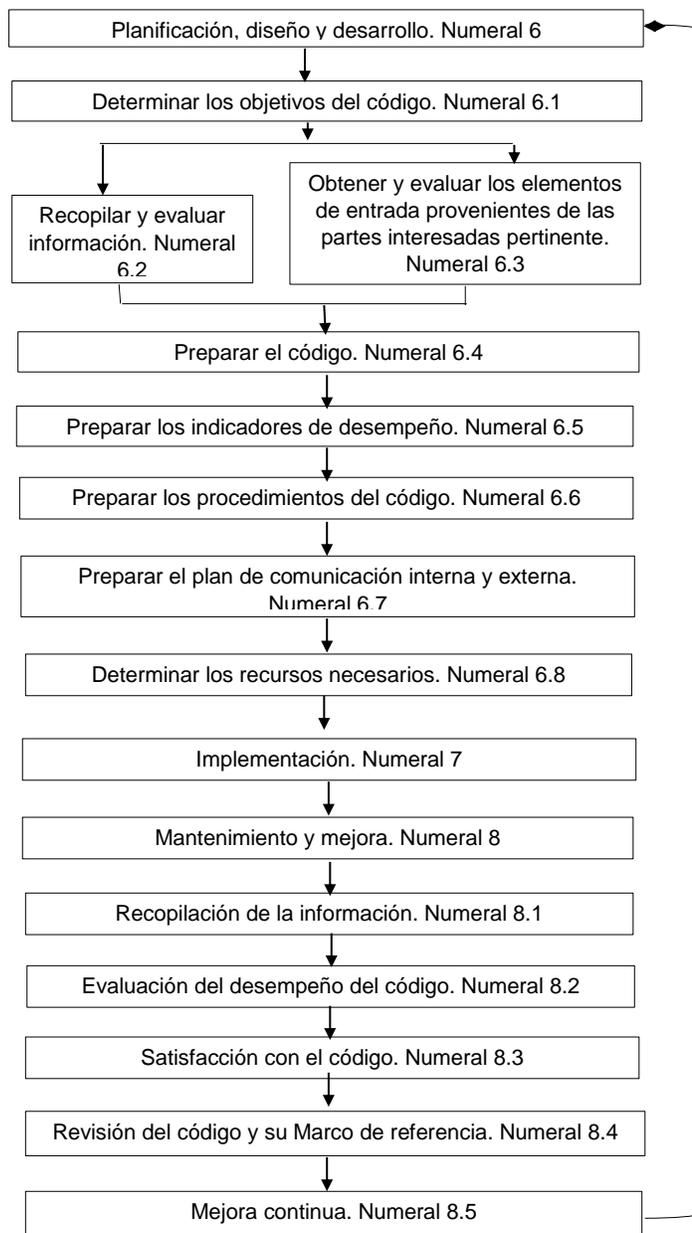
Accesibilidad	La información pertinente sobre un código debería ser fácilmente accesible y utilizable
Receptividad	La organización debería abordar las necesidades y expectativas de los clientes y las expectativas de otras partes interesadas pertinentes en su código
Integridad de la información	La organización debería asegurarse de que su código y la información al respecto sean exactos, no induzcan a error, y sean verificables, y que los datos recopilados sean pertinentes, correctos, completos, significativos y útiles.
Rendición de cuentas	La organización debería establecer y mantener la rendición de cuentas sobre las decisiones y acciones respecto a su código, e informar sobre ellas.
Mejora	La organización debería tener como un objetivo permanente el aumentar la eficacia y eficiencia del código y su utilización.
Confidencialidad	La información de carácter personal usada en relación al código debería mantenerse confidencial y protegida, a menos que su divulgación se requiera por ley, o la divulgación sea consentida por la persona afectada.

Enfoque centrado en el cliente	La organización debería adoptar un enfoque centrado en el cliente con respecto al código y debería ser abierto a la retroalimentación.
Competencia	El personal de la organización debería tener atributos personales, habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desarrollar y aplicar el código.
Puntualidad	El desarrollo del código y su implementación deberían emprenderse tan pronto como sea posible, dada la naturaleza del código y proceso de implementación utilizado.

Fuente: Adaptado de la ISO 10001-2018. Elaboración propia

Estos principios deben contemplarse en el código de conducta, pues son la base de los comportamientos adecuados en la atención a los clientes, por lo tanto, en el código de Nutrimenti estarán especificados y adaptados a la empresa.

Ahora bien, para desarrollar el código que especifica la norma ISO10001, se vale de un proceso, el cual se presenta en la figura 1, donde se visualizan sus pasos identificados con los numerales que explica la normativa mencionada. Estos pasos constituyen el marco de referencia del código, que servirá de guía para el desarrollo del proyecto.

Figura 1.*Marco de referencia del código*

Fuente: Norma ISO10001

Nota 1. Marco de referencia del código

Para lograr diseñar el código según el numeral 5.1 de la norma, se debe analizar el contexto de la organización, identificando el alcance del código y de su marco de referencia, conteniendo sus límites y aplicabilidad además de tener en cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan afectar su capacidad de alcanzar los objetivos del código y las necesidades de las partes interesadas, una de las herramientas que permite desarrollar esto es un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Con relación al FODA, herramienta que ayuda en la identificación de factores presentes en el contexto interno y externo de la empresa, Ponce (2006), señala que es un instrumento de análisis estratégico que se utiliza para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos).

Las fortalezas serán todos aquellos elementos positivos e internos a la empresa, por otro lado, las oportunidades son situaciones positivas pero fuera de organización, la idea es que ambas características sean aprovechadas. En cuanto a las debilidades, son problemáticas internas, que hay que superar, mientras que las amenazas son situaciones negativas y externas que hay que evadir.

En resumen, las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse. Esta identificación es necesaria e importante para diseñar y plantear el código de ética para la empresa.

Partes interesadas o clientes

Toda empresa enfocada en el cliente, centra sus procesos en las necesidades y expectativas de sus clientes, buscando su satisfacción, por lo tanto, guiados por la ISO 9001:2015, la parte interesada, será esa persona u organización que de alguna manera puede afectar o verse afectada, e incluso percibir que ha sido afectada por las actividades o decisiones que realiza la empresa.

Desde esta óptica, es claro que una empresa tiene diferentes partes interesadas, así lo menciona el Manual de AccountAbility (2006) manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, donde hacen parte de estos, los Inversores/accionistas/miembros, Clientes y clientes potenciales Proveedores, Empleados, Gobiernos y entes reguladores, medios de comunicación, sindicatos, ONG y grupos de presión, comunidades locales, competidores, líderes de opinión, Comunidad académica y científica, instituciones internacionales y otros.

Sin embargo y de acuerdo a la situación problemática expuesta, la orientación del código de conducta bajo la ISO 10001 para el departamento de mercadeo de la empresa Nutrimenti de Colombia está enfocado directamente a los clientes, es decir, tiendas, miniabastos o supermercados, que son los clientes u organizaciones con quienes el departamento tiene el contacto directo, a los cuales se les ofrece el producto o servicio, proveniente de una necesidad de ellos, a las cuales debe satisfacerse. En resumen, buscando esa satisfacción de los clientes, el código de conducta está orientado a los clientes corporativos o empresas con quien tiene vinculación el departamento de mercadeo y ventas de Nutrimenti.

Indicadores de desempeño

Robbins y Coulter (2010, p. 403), definen al desempeño como el “proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una empresa, en el logro de sus actividades y objetivos laborales”, por lo tanto, con el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la organización se alcanza de manera efectiva un servicio de calidad.

Asimismo, Da Silva (2021, parr. 5) menciona que los indicadores de desempeño, “son valores medidos o métricas, que evalúan el rendimiento de una organización al compararlos con los objetivos o resultados esperados durante un tiempo específico”, en otras palabras, le dicen a la empresa si las acciones o estrategias implementadas fueron efectivas o habría que cambiarlas. Estos pueden utilizarse en cualquiera de los departamentos, como ventas, marketing, operaciones, talento humano, entre otros.

Por otro lado, Villagra (2016, p. 6), señala que “los indicadores deben relacionarse con un objetivo y una meta, es decir, estar vinculados a los propósitos que tienen los procesos y las personas que los ejecutan”. Asimismo, Villagra (2016, p. 27), define el indicador como “una escala numérica que sirve para medir o cuantificar el resultado respecto al cumplimiento de un objetivo o propósito específico”. Es decir, es una expresión numérica que permite cuantificar el resultado y que al compáralo con la meta o referencia, que es el valor deseado, puede concluir si se cumplió o no.

En ese mismo orden de ideas, Villagra (2016, p. 29), hace referencia a indicadores relacionados propiamente con la satisfacción del cliente, siendo el primero de ellos el “Índice de Satisfacción del cliente, obtenido tan pronto el cliente ha recibido el servicio”, generalmente se realiza también a través de encuestas a un tiempo corto,

que al ser interpretados conllevan a la toma de decisiones en el proceso. El autor antes mencionado también sugiere otros indicadores como “el número de quejas, el tiempo de respuesta o la tasa de retención del cliente” (p.33).

En el caso del presente proyecto, los indicadores de desempeño que se establecerán, están relacionados con la efectividad del código de conducta para el departamento de mercadeo y ventas de Nutrimenti, es decir con las promesas ofrecidas.

Implementación, mantenimiento y mejora del código

De acuerdo a la norma ISO 10001- 2018, el capítulo 7 y 8 se refieren a la implementación, mantenimiento y mejora del código, respectivamente. Lo que se busca es que en función de los indicadores de desempeño del código, la organización pueda reformular sus acciones para que la satisfacción del cliente no se vea afectada.

Adicionalmente, la norma propone que las empresas cuando deciden hacer un código de conducta establezcan un conjunto de acciones para su implementación, también deben recolectar toda la información proveniente de la implementación, desempeño, satisfacción del código y todo lo relacionado a su marco de referencia, tales como insumos para una mejora continua de sus procesos en el área del cliente y del mismo código en sí.

Diseño metodológico

En cuanto a la ruta metodológica que permita darle respuesta a los objetivos planteados, se establece un estudio mixto, es decir, conlleva un análisis tanto cualitativo como cuantitativo. Al respecto, Hernández, Fernández y Batista (2014, p.534), lo definen como “aquellos estudios donde se evidencian datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias”, por tanto, se obtuvieron datos cuantitativos y cualitativos, los cuales se recolectaron y analizaron en forma conjunta que permitieron hacer inferencias de toda la información y así diseñar el código de conducta para la empresa Nutrimenti S.A.S.

Por otro lado, el proyecto se orienta a describir lo referente a la variable código de conducta y los aspectos que lo conforma de acuerdo a la norma 10001 en sus numerales, 4, 5, 6, 7 y 8, es decir, ofrece las características de los Principios de orientación, del Marco de referencia, de la planificación, diseño y desarrollo, de la implementación y mantenimiento y mejora, por lo que el estudio lo hace de tipo descriptivo. Asimismo, tendrá un diseño transversal, es decir se hará la recolección de datos en un solo momento y al mismo grupo.

Las fases metodológicas se establecieron de acuerdo a los objetivos del proyecto aplicado, por consiguiente se desarrollaron 5 fases.

Descripción metodológica de la primera fase

En la primera fase se obtendrá información sobre las capacidades internas y externas como parte del contexto de la organización previsto en el marco de referencia utilizando como herramienta el FODA, para conocer las capacidades internas:

fortalezas y debilidades (ítem 1) y las capacidades externas: oportunidades y amenazas, (ítem 2), del instrumento diseñado para aplicar a los empleados del departamento de mercadeo y ventas sede Acacias- Meta de Nutrimenti. Adicionalmente y siguiendo lo establecido en la norma 10001 se complementa el instrumento con preguntas dicotómicas (ítems del 3 al 19) y preguntas cerradas (ítems 20 al 23) sobre las condiciones necesarias en la organización que permitan diseñar, desarrollar, implementar, mantener y mejorar el código de conducta, como parte de las cuestiones internas del contexto de la organización.

En consecuencia, el instrumento que responderán los empleados del departamento de mercadeo y ventas, el cual se puede ver en el anexo A, está estructurado en 3 partes. La primera parte (A) corresponde al FODA propiamente dicho. Esta parte arroja resultados cualitativos, los cuales serán analizados por el método de análisis de contenido cualitativo, que de acuerdo a Cáceres (2008, p. 61), “representan los segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados e individualizados para posteriormente categorizarlos, relacionarlos y establecer inferencias a partir de ellos”. En otras palabras, se clasifican los diversos elementos de un mensaje en categorías, según las palabras comunes, frases e ideas de los datos cualitativos que son similares. La segunda parte (B) indaga otras cuestiones internas que son relevantes para el propósito de la organización y que puedan afectar su capacidad de alcanzar los objetivos del código, correspondiente al contexto de la organización según el Marco de referencia del código, numeral 5 de la norma, específicamente indaga sobre el medio de comunicación (ítems 20 y 21), las posibles limitaciones para el cumplimiento de las promesas del código (ítem 22) y los

indicadores relacionados a la satisfacción del cliente (ítem 23) . Los resultados de esta parte son datos cuantitativos por lo que serán analizados según porcentajes dados por las frecuencias relativas. Por último, la parte C del instrumento busca conocer las promesas que la empresa les haría a los clientes para su satisfacción, sus resultados son cualitativos y serán analizados por el método de análisis de Contenido cualitativo explicado por Cáceres (2008).

En consecuencia, el resultado de esta fase es un insumo para identificar las capacidades internas y externas de la empresa que le permitirán diseñar, desarrollar, implementar, mantener y mejorar el código y así establecer algunos lineamientos como parte de los numerales 6, 7 y 8 de la norma.

Descripción metodológica de la segunda fase

La segunda fase se hará a través de una entrevista a clientes para conocer sus necesidades y expectativas con base a los puntos contemplados en la norma ISO 10001 cómo son: la entrega de productos o servicios, devoluciones o reclamaciones de producto, gestión de la información personal de los clientes, publicidad y las obligaciones sobre atributos particulares de un producto / servicio o de su rendimiento o desempeño a través de los ítems 2 y 3 “*necesidades y expectativas*” del instrumento para los clientes.

También se obtendrá información para poder establecer las posibles promesas que el cliente quisiera que la empresa hiciera, esto a través del ítem 1 “*promesas para el cliente*” del instrumento de los clientes, pero también se obtendrá información de los que piensan los empleados que la empresa podía prometer y la

obtendría a través del ítem 24 “*promesas para el cliente*” del instrumento para los empleados. Se presentará el análisis de esta fase a través de estadística descriptiva.

Descripción metodológica de la tercera fase

En la tercera fase, se identificaran y diseñan los indicadores de desempeño del código de conducta para la gestión de la satisfacción del cliente en la empresa Nutrimenti, para ello se utilizó el ítem 23 “*indicadores de desempeño del código*” del instrumento para los empleados, con el cual se busca saber los indicadores que gestionaran los empleados y así medir el cumplimiento de la implementación del código y por ende de las promesas ofrecidas a los clientes.

Los resultados son cuantitativos por los que su análisis serán a través de un gráfico de frecuencias relativas o porcentuales.

Descripción metodológica de la cuarta fase

En cuanto a la cuarta fase, se espera definir los lineamientos para el diseño, implementación, divulgación, mantenimiento y mejora continua del código a partir de los propios parámetros de la ISO 10001, estos son establecidos a partir de las capacidades de la empresa y adaptados según lo que especifica la norma en el numeral 7. Para los efectos, y siendo el plan comunicacional uno de los aspectos del código, se utilizaron los ítems 20 y 21 “*medio de comunicación*” del instrumento de empleados e ítem 4 “*medio de comunicación*” del instrumento para clientes para determinar el medio más efectivo para que tanto clientes como empleados conozcan el

documento. Los mismos son la base de los aspectos que contempla el código en su diseño.

En consecuencia, para definir los lineamientos se seguirán las pautas establecidas en la norma a través de su marco de referencia y de los resultados de los instrumentos de recolección aplicados.

Descripción metodológica de la quinta fase

Finalmente la quinta fase, que corresponde al diseño del código, se alcanzará a través de la definición de: Introducción, Objetivos del código, partes interesadas del código, principios del código de conducta para la satisfacción del cliente de Nutrimenti de Colombia, S.A.S. Promesas hechas por la organización a sus clientes. Limitaciones ante las promesas. Responsabilidad asignada para las consultas y las quejas relacionadas al código. Acciones ante el incumplimiento de las promesas del código. Indicadores de desempeño. Plan de comunicación del código a los clientes. Formación del personal pertinente en el código y Recursos.

Población y muestra

Según Hernández et al (2014), la población es el conjunto de todos los casos que coinciden con una serie de descripciones, de las cuales se extraerá información y que serán válidas como conclusiones. En consecuencia y debido a que la situación problemática presentada atañe directamente a clientes y empleados de mercadeo y ventas de la empresa en estudio, la población son los clientes, de acuerdo a la base de datos del departamento de mercadeo, considerando el número de estos por tipo de

establecimiento. También se consideró parte de la población a los trabajadores del área de mercadeo que trabajan directamente con los clientes, específicamente los ubicados en la zona de Acacias del departamento del Meta, que atienden a los diferentes establecimientos. Esta población alcanza un número de 6 empleados, cantidad finita y poca con fácil acceso, por lo que el instrumento diseñado para la recolección de la información será enviado a todos los empleados siendo entonces, un censo.

Por consiguiente, de la base de datos de la empresa, el número de clientes que mantienen vinculación con el departamento de ventas de Acacias - Meta se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2.

Caracterización de clientes de Acacias - Meta

Tipo de clientes	Número de clientes	Porcentaje
Tiendas de abarrotes	10	63%
Supermercados	4	25%
Salsamentarias	2	12%
Total	16	100%

Fuente: Adaptación de Base de datos. Elaboración propia

De acuerdo a ello, el número de establecimientos es una población finita y accesible a los cuales se les envió el instrumento de recolección de información a través de internet siendo asimismo un censo.

Análisis de Resultados

Los resultados de este proyecto se muestran de acuerdo a los objetivos propuestos.

Los instrumentos se enviaron a las partes interesadas, empleados y clientes, con fecha límite para contestarlos, se recibió respuesta de los 6 empleados de Acacias, de acuerdo a lo especificado en el punto de población y muestra, p. 30 y 8 de clientes, representando el 50% de la población. Con base en esta muestra se realizó el análisis de datos.

Resultados primera fase

En ese sentido, para la fase 1 correspondiente al objetivo 1, Determinar el contexto de la organización como parte de referencia del código, en cuanto a las capacidades internas y externas, que permitan la implementación del código de conducta según la ISO 10001. Estos resultados fueron aportados por los empleados y los mismos se muestran en las tablas 4 y 6 respectivamente.

Tabla 3.

Respuesta de los empleados para el FODA.

Capacidades	Debilidad: puntos débiles/aspectos negativos	Fortaleza: puntos fuertes /aspectos positivos
Capacidad competitiva	E1: No tener lealtad con los clientes E2: Lealtad E3: Cubrimiento en las principales zonas E4: No hay lealtad con los clientes E5: No llegan a otras zonas	E1: Se tiene competitividad en el portafolio. E2: Precios E3: variedad de productos E4: diversos productos E5: buenos precios E6: El precio es accesible

Capacidades en cuanto a los procesos administrativos	<p>E6: No son leales con los clientes</p> <p>E1: No tener comunicación y control.</p> <p>E2: les falta en la toma de decisiones</p> <p>E3: en las bases no hay toma de decisiones</p> <p>E4: la comunicación no es buena</p> <p>E5: no hay comunicación con los clientes</p> <p>E6: muchos procesos no se comunican</p>	<p>E1: Planear lo que se va llevar a cabo.</p> <p>E2: Todo se planifica</p> <p>E3: Todo lo controlan</p> <p>E4: planificación</p> <p>E5: la planificación</p> <p>E6: planificación</p>
Capacidad financiera	<p>E1: Estabilidad en el costo para que pueda llevarse a cabo.</p> <p>E2: tienen mucha demanda</p> <p>E3: Nada</p> <p>E4: supongo que tienen deudas</p> <p>E5: Nada</p> <p>E6: nada</p>	<p>E1: Tener una mejor elasticidad de la demanda.</p> <p>E2: Línea de crédito.</p> <p>E3: tienen recursos</p> <p>E4: tienen mucho dinero</p> <p>E5: pueden hacer muchas cosas porque tienen dinero</p> <p>E6: Tienen recursos económicos</p>
Capacidades técnicas o tecnológicas	<p>E1: No se utiliza actualmente tecnología para poder verificar en tiempo real las quejas del cliente.</p> <p>E2: Equipos con software viejos</p> <p>E3: No todos los trabajadores cuentan con equipos</p> <p>E4: no hay equipos para resolver situaciones de quejas</p> <p>E5: No contamos con buenos equipos</p> <p>E6: Tenemos equipos viejos y se retarda la comunicación</p>	<p>E1: Se tiene calidad en la producción.</p> <p>E2: Maquinaria buena</p> <p>E3: Producen calidad de productos</p> <p>E4: relación precio/calidad es buena</p> <p>E5: tienen excelentes bodegas</p> <p>E6: buenas máquinas y procesos de producción.</p>
Capacidades de talento humano	<p>E1: No hay buena remuneración.</p> <p>E2: Remuneración</p>	<p>E1: Se garantiza estabilidad al empleado.</p> <p>E2: Estabilidad</p>

Capacidad de vinculación	<p>E3: No hay plan de desarrollo E4: los salarios son bajos E5: la remuneración es baja E6: la remuneración E1: No se tiene relaciones con otros actores. E2: Nada E3: Nada E4: Yo no he visto vinculación por lo menos aquí en el Meta E5: yo creo que no hay ninguna vinculación con las comunidades E6: Nada</p>	<p>E3: Capacitación E4: hay mucha capacitación E5: tienen recursos para capacitarnos E6: Baja rotación E1: Es bueno no relacionarse con la competencia para impactar con novedades en el medio y ganar más reinquin. E2: Nada E3: nada E4: Nada E5: Nada E6: Nada</p>
Factores	<p>Oportunidad: Impactan positivo, es para aprovecharlas</p>	<p>Amenaza: impactan negativo, es para sortearlas</p>
Factores económicos	<p>E1: La inflación sirve para que el cliente pueda comprar una buena cantidad antes de que suba el precio. E2: La exportación ayudaría a ser conocidos a nivel mundial E3: la inflación no es mala, hay mayores ventas E4: Nada E5: Con la exportación nos conocerían mas E6: nada</p>	<p>E1: Si hay inflación bajarían las ventas E2: Nada E3: Nada E4: nada E5: Con devaluaciones baja el margen de ganancia y la empresa dejaría de hacer cosas E6: nada</p>
Factores políticos	<p>E1: la ley del consumidor apoya al cliente E2: Las leyes que protegen al cliente E3: Leyes sobre la canasta básica para ofrecer mejores precios E4: Nada E5: Nada E6: leyes que respalden al cliente cuando la empresa no cumpla</p>	<p>E1: El castigo en los usuarios al aplicar algunas leyes E2: Nada E3: Nada E4: Nada E5: nada E6: Nada</p>

Factores sociales	<p>E1: por el estilo de vida de la población, la empresa puede aumentar sus ventas</p> <p>E2: Mas clientes porque la gente consume más salsas</p> <p>E3: La gente y los clientes quieren que le cumplan</p> <p>E4: Seguridad para recibir sus productos</p> <p>E5: Seguridad</p> <p>E6: Nada</p>	<p>E1: La inseguridad en las carreteras ha aumentado</p> <p>E2: Atracos y robos</p> <p>E3: Nada</p> <p>E4: Nada</p> <p>E5: Nada</p> <p>E6: Nada</p>
Factores tecnológicos	<p>E1: Hay más avances en equipos de comunicación</p> <p>E2: más aplicaciones en ventas y mercadeo</p> <p>E3: más tecnología que puede ayudar al cliente</p> <p>E4: podemos cumplirle al cliente más efectivamente pues hay más tecnología.</p> <p>E5: los avances tecnológicos nos ayudarían mucho</p> <p>E6: mejores equipos en el mercado.</p>	<p>E1: Equipos que no sean para lo que se necesitan, se pierde dinero</p> <p>E2: Equipos que necesiten una buena red y la topografía lo impida</p> <p>E3: En montañas la recepción de algunos equipos es mala</p> <p>E4: Nada</p> <p>E5: Equipos que traigan aplicaciones que no entendamos su uso</p> <p>E6: Nada</p>
Factores geográficos	<p>E1: ampliar el portafolio con productos de acuerdo a las zonas geográficas</p> <p>E2: Nada</p> <p>E3: Nada</p> <p>E4: Negociaciones diferentes por lo lejos</p> <p>E5: Nada</p> <p>E6: Nada</p>	<p>E1: hay diferentes lugares que son de difícil acceso por su topografía</p> <p>E2: el clima de algunas zonas no dejan trabajar</p> <p>E3: el clima no deja trabajar</p> <p>E4: a veces el camión de reparto no puede llegar a los clientes por las protestas o inseguridad</p> <p>E5: Se consiguen problemas en las vías, como troncos caídos</p>

Factores competitivos	E1: mejorar en el servicio al cliente	E6: el clima puede ser un problema
	E2: Ofrecer un mejor servicio, mejor que el de la competencia.	E1: nos afectan las quejas
	E3: Mas productos que la competencia	E2: a competencia no tiene tantas quejas como nosotros
	E4: Nada	E3: Nada
	E5: nada	E4: las quejas
	E6: Nada	E5: nada
		E6: las quejas

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a estos resultados, la tabla siguiente muestra un resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el diseño, desarrollo, implementación y mejora del código de conducta de acuerdo a la tendencia de las respuestas. Asimismo, es claro que las debilidades y amenazas son limitaciones que tendría el código y las fortalezas y oportunidades son la justificación de que Nutrimenti se esfuerce por desarrollar este producto corporativo.

Tabla 4.

Resumen del FODA

	Fortalezas	Debilidades
Capacidades internas	Buenos precios Todo se planifica Tienen recursos económicos Buenas máquinas y procesos de producción. Capacitación	No son leales con los clientes No hay comunicación con los clientes No se utiliza actualmente tecnología para poder verificar en tiempo real las quejas del cliente. Tenemos equipos viejos y se retarda la comunicación La remuneración
Factores externos	Oportunidades Con la exportación nos conocerían mas La ley del consumidor apoya al cliente La gente y los clientes quieren que le cumplan Seguridad para recibir sus productos Hay más avances en equipos de comunicación Ofrecer un mejor servicio, mejor que el de la competencia	Amenazas Con devaluaciones baja el margen de ganancia y la empresa dejaría de hacer cosas La inseguridad en las carreteras ha aumentado por protestas o atracos. Equipos que necesiten una buena red y la topografía lo impida El clima de algunas zonas no dejan trabajar Nos afectan las quejas

Fuente: elaboración propia

Tal y como se mencionó anteriormente, la siguiente tabla resume las respuestas a las preguntas dicotómicas como parte de la primera fase, sobre las capacidades de la empresa que complementan el FODA realizado y que son parte de los lineamientos que deben cumplirse según la norma 10001.

Tabla 5.*Resultados de ítems cuantitativos*

Items	Descripción	Si	%	No	%	Razones
3	La empresa está en condición de realizar el tratamiento interno de quejas	6	100	0	0	
4	Cuenta con mecanismos para procesar las diferentes manifestaciones de insatisfacción	6	100	0	0	
5	Cuenta la organización con mecanismos para la resolución de conflictos de forma externa, por ejemplo, mediación a través de abogados	0	0	6	100	E1: Aunque podría pues tiene recursos económicos E2: Ellos tienen mucho dinero
6	Cuenta la organización con recursos para comunicar el código a todos sus clientes	6	100	0	0	
7	Cuenta la organización con recursos para comunicar el código a todos sus trabajadores	6	100	0	0	
8	Usted cree que la empresa cumpliría con las promesas hechas a los clientes	1	17	5	83	Si se esfuerza lo logra
9	Usted cree que los trabajadores que interactúan con los	1	17	5	83	Eso depende de la empresa, si los jefes aprueban los

Items	Descripción	Si	%	No	%	Razones
	clientes cumplirían las promesas hechas al cliente					trabajadores pueden hacer algo
10	Cuenta la organización con recursos para la implementación, el mantenimiento y la mejora del código	6	100	0	0	
11	Usted cree que la empresa cuenta con mecanismos para determinar las necesidades y expectativas de sus clientes	6	100	0	0	
12	La empresa cuenta con instrumentos para la medición de la satisfacción del cliente	6	100	0	0	
13	Usted cree que la empresa tome en cuenta la información proveniente de los mecanismos que miden la satisfacción al cliente	0	0	6	100	Aunque los tienen solo hacen algo en Bogotá.
14	Cree usted que la empresa ha asumido el enfoque centrado en el cliente	1	17	5	83	E1: Lo dicen en los documentos pero la realidad es otra. E2: hay unos procesos donde se ven de forma más tangible
15	La organización ha establecido condiciones de negociación para clientes por segmentos, por	2	33	4	67	Pero en el Meta no

Items	Descripción	Si	%	No	%	Razones
	ejemplo para grandes, medianas o pequeñas					
16	Cree usted que la empresa cuente con recursos para capacitar a sus empleados en el uso y cumplimiento del código de conducta	6	100	0	0	
17	Cree usted que la empresa tiene la capacidad de reajustar sus procesos de acuerdo al resultados de los indicadores del código	4	67	2	33	Solo es querer
18	Usted cree que los directivos de la empresa apliquen o cumplan el código de conducta	0	0	6	100	E1: Lo de ellos es la rentabilidad E2: No les conviene
19	Usted cree que la empresa cuente con los recursos para cumplir con las promesas establecidas en el código	6	100	0	0	

Fuente: elaboración propia

Considerando los resultados anteriores, la siguiente tabla muestra fortalezas y debilidades ante la implementación del código de conducta.

Tabla 6.

Tabla resumen de fortalezas y debilidades para la implementación del código de conducta.

Fortalezas o aspectos positivos	Debilidades o aspectos negativos
La empresa está en condición de realizar el tratamiento interno de quejas.	Pero no cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos de forma externa, por ejemplo, mediación a través de abogados.
Cuenta con mecanismos para procesar las diferentes manifestaciones de insatisfacción.	No creen que la empresa cumpliría con las promesas hechas a los clientes
Cuenta con recursos para comunicar el código a todos sus clientes y a sus trabajadores.	Los trabajadores que interactúan con los clientes tampoco las cumplirían
Cuenta con recursos para la implementación, el mantenimiento y la mejora del código.	Creen que la empresa no tome en cuenta la información proveniente de los mecanismos que miden la satisfacción al cliente
Tiene mecanismos para determinar las necesidades y expectativas de sus clientes.	No ha asumido el enfoque centrado en el cliente.

Cuenta con instrumentos para la medición de la satisfacción del cliente.	Piensan que la organización no ha establecido condiciones de negociación para clientes por segmentos, por ejemplo para grandes, medianas o pequeñas.
Cuenta con recursos para capacitar a sus empleados en el uso y cumplimiento del código de conducta	No tiene la capacidad de reajustar sus procesos de acuerdo a los resultados de los indicadores del código.
Cuenta con recursos para cumplir con las promesas establecidas en el código.	No creen que los directivos de la empresa apliquen o cumplan el código de conducta.

Fuente: elaboración propia

Resumiendo los resultados del FODA, tabla 4 y de las capacidades adicionales, tabla 6, se presentan las capacidades internas y externas de la organización que permiten diseñar, desarrollar implementar y mejorar el código, como resultado del objetivo 1. Asimismo, esta información ayudará a establecer algunos lineamientos para el código. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7.

Capacidades internas y externas

	A favor del código	En contra del código
Capacidades internas	<p>Cuentan con personal en mercadeo y a nivel nacional para solucionar inconformidades de sus clientes.</p> <p>Cuenta con los recursos para cumplir con las promesas establecidas en el código.</p> <p>La empresa no tiene ninguna limitación para prestar un buen servicio al cliente.</p> <p>Capacitación constante a trabajadores, por lo que es viable la capacitación en el uso y cumplimiento del código de conducta.</p> <p>Tiene amplia capacidad financiera, por lo que puede implementar, mantener y mejorar el código.</p> <p>Puede reajustar sus procesos de acuerdo al resultado de los indicadores del código.</p> <p>Se tienen condiciones de negociación para clientes por segmentos, por ejemplo para grandes, medianos o pequeños.</p> <p>Cuenta con todos los medios para comunicarse con los</p>	<p>Es posible que los directivos de la empresa apliquen o cumplan el código de conducta.</p> <p>Desvinculación con otras comunidades.</p> <p>Falta de motivación a la fuerza de venta.</p> <p>Se desconocen las quejas en tiempo real por el tipo de tecnología.</p> <p>Procesos comunicacionales lentos.</p> <p>Niveles de insatisfacción de clientes.</p> <p>Poca posibilidad del manejo de quejas.</p> <p>Poca resolución de los conflictos por parte de los trabajadores de ventas.</p> <p>No cuenta con el enfoque centrado en el cliente en todos sus procesos.</p> <p>Toma en cuenta la información proveniente de los mecanismos que miden la satisfacción al cliente en forma muy discriminatoria.</p> <p>Las mediciones de la satisfacción del cliente</p>

	A favor del código	En contra del código
	<p>clientes, por lo tanto es posible que comunique el código a sus clientes y trabajadores.</p> <p>Es posible que la empresa cumpla con las promesas hechas a los clientes.</p>	<p>son esporádicas y solo en ciudades capitales.</p> <p>Esporádicamente se determinan las necesidades y expectativas de sus clientes.</p> <p>Aun con el código los trabajadores que interactúan con los clientes no cumplirían las promesas hechas al cliente por limitaciones en la responsabilidad de sus puestos de trabajo.</p> <p>No cuenta con la resolución de conflictos de forma inmediata ni para resolver quejas de los clientes.</p>
Capacidades externas	<p>Posibilidades de exportación hacia clientes nuevos.</p> <p>Cambios en los estilos de vida en clientes finales aumentando las ventas.</p> <p>Nuevas aplicaciones tecnológicas para llegar a otras localidades.</p>	<p>Impacto de la inflación en el precio de los productos.</p> <p>Ley para tributar a los productos de la cesta básica.</p> <p>Climas cambiantes sorpresivos.</p> <p>Competencia mejor preparada ante los clientes.</p>

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las limitaciones que tendría la empresa para prestar un buen servicio al cliente, lo que corresponde al ítem 22 “limitaciones” del instrumento de empleados, esa población respondió lo reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 8.

Respuestas a la variable limitaciones

Limitaciones	
Entrega de productos y servicios	E1: Inconvenientes por protestas o climas cambiantes sorprendidos. E2: Margen de descuentos en el cumplimiento de leyes tributarias relacionadas a productos de la cesta básica. E3: El mal clima E4: Un clima que no nos dejen trabajar E5: el clima que no deje entregar productos E6: protestas o clima
La devolución de los productos	E1: luego de 3 días de entregado el pedido E2: El preventista solo puede llevar algunos productos para el reemplazo por devolución, por lo que saber la información previa de los productos devueltos será una medida eficiente. E3: Tiempo corto para devoluciones, pueden ser 3 o 4 días máximos. E4: No podemos llevar todos los productos para cambiarlos E5: No llevamos los productos para la devolución. E6: Poco tiempo
Tratamiento de la información personal de los clientes	E1: Solicitud de los entes de seguridad del Estado. E2: Interrupciones del servicio realizado por internet E3: Exija el gobierno E4: Si lo exigen E5: Si la ley lo exige E6: Si la ley lo exige
La publicidad	E1: Publicidad con los términos de vigencia E2: Ninguna E3: Cumplimiento dentro de la vigencia E4: Vigencia de la publicidad E5: Ninguna E6: La vigencia de las publicidades
Disposiciones relativas a los atributos particulares de un	E1: ninguna E2: Descuentos por debajo del número de productos E3: ninguna

producto o servicio o su desempeño	E4: ninguna limitación E5: ninguna
------------------------------------	---------------------------------------

Fuente: elaboración propia

En función de estos resultados, producto del análisis cualitativo de contenido, las limitaciones que tendría Nutrimenti para cumplir con las promesas del código (ver anexo C) y que estarán plasmadas en el mismo, son las siguientes:

Tabla 9.

Resumen de limitaciones

Entrega de productos y servicios	Inconvenientes por protestas o climas cambiantes sorprendidos. Margen de descuentos en el cumplimiento de leyes tributarias relacionadas a productos de la cesta básica.
La devolución de los productos	Luego de 3 días de entregado el pedido. El preventista solo puede llevar algunos productos para el reemplazo por devolución, por lo que saber la información previa de los productos devueltos será una medida eficiente.
Tratamiento de la información personal de los clientes	Solicitud de los entes de seguridad del Estado. Interrupciones del servicio realizado por internet.
La publicidad	Publicidad con los términos de vigencia
Disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o servicio o su desempeño	Ninguna

Fuente: elaboración propia

Resultados segunda fase

Con relación al objetivo 2, correspondiente a la fase 2, Identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas o clientes directos a quienes va dirigido el código, los resultados provienen de los ítems 1 “*promesas*”, 2 y 3 “*necesidades*”

y *expectativas*” del instrumento para los clientes y del ítem 24 “*promesas*” del instrumento para los empleados.

De acuerdo a lo especificado en el marco teórico y marco de referencia del código, esas necesidades y expectativas deben ser las promesas a las que se compromete Nutrimenti. En función de ello, los resultados se presentan de la siguiente manera. Primero las necesidades y expectativas que respondieron los 8 clientes y luego las promesas que les gustaría que le hicieran, para terminar, desde la percepción de los empleados, cuáles podrían ser las promesas que podría cumplir la empresa.

Tabla 10.

Necesidades y promesas de los clientes

Aspecto	Necesidades y Expectativas	Promesas
La entrega de productos y servicios	C1: Menos tiempo en la entrega de los productos. C2: Productos de poca rotación que la fecha de vencimiento sea más amplia C3: Que ante algún problema puedan resolver de una vez C4: Una capacidad de respuesta más rápida. C5: Puedan poner un centro de distribución en la capital del Meta. C6: Que ofrezcan mejores descuentos de acuerdo a los montos. C7: Que la atención siga siendo la correcta. C8: La capacidad de respuesta sea rápida como forma de que nos están tomando en cuenta y les interesamos.	C1: Cumplir con los tiempos de entrega es decir si se le dice al cliente de un supermercado que llega su pedido en 5 días que se cumpla. C2: Que la empresa prometiera un descuento por pronto pago al momento de recibir la orden, o el pedido C3: Realizar la entrega en 5 días hábiles. C4: Entregar cajas mejor selladas C5: Ampliar las opciones de descuento incorporando el descuento por pronto pago C6: Hacer 2 visitas al mes por parte del departamento de mercadeo. C7: Mas visitas por el departamento de mercadeo

Aspecto	Necesidades y Expectativas	Promesas
La devolución de los productos	<p>C1: Las averías o mercancía dañada sean descontadas de forma inmediata de la factura</p> <p>C2: La mercancía venga sin daños.</p> <p>C3: descuento de una vez</p> <p>C4: Hacer de nuevo la factura descontando las devoluciones</p> <p>C5: Que no hayan devoluciones por daños</p> <p>C6: sin devoluciones por culpa de ellos</p> <p>C7: Que descuenten las devoluciones de una vez</p> <p>C8: revisen sus mercancías antes de entregar.</p>	<p>C8: Descuentos por pronto pago</p> <p>C1: Que no se demoren los cambios de productos que llegan estallados o con averías por defectos.</p> <p>C2: Poder cambiar por otro producto mano a mano para que no queden saldos pendientes</p> <p>C3: Descuento inmediato de la factura de las averías.</p> <p>C4: Llevar otros productos para el reemplazo de las devoluciones.</p> <p>C5: Reemplazar en 5 días hábiles</p> <p>C6: Descuento de las facturas</p> <p>C7: Pocas devoluciones o ninguna</p> <p>C8: si hay devoluciones que las descuenten de una vez</p>
El tratamiento de la información personal de los clientes	<p>C1: Sea contactado por correo electrónico de la empresa no al personal.</p> <p>C2: Los datos de la empresa sean manejados con el debido respeto.</p> <p>C3: Mantener la confianza en la empresa por el manejo de los datos de la empresa.</p> <p>C4: Que la empresa los maneje bajo la legalidad y consentimiento.</p> <p>C5: Sean confidenciales</p> <p>C6: no se los den a otros</p> <p>C7: sean confidenciales</p> <p>C8: sean confidenciales</p>	<p>C1: Que se pueda crear un cliente de manera más rápida para que pueda llegar su pedido pronto y no esperar tanto tiempo para que sea creado por el sistema.</p> <p>C2: Que sea recoger los datos solo por correo o de una manera más efectiva.</p> <p>C3: Que no se demore tanto tiempo el poder crear un cliente nuevo</p> <p>C4: Utilizar solo correos corporativos</p> <p>C5: Crear al cliente en la base de datos de forma más efectiva y rápida.</p> <p>C6: Facilidad para los clientes nuevos</p>

Aspecto	Necesidades y Expectativas	Promesas
La publicidad	<p>C1: Tener más publicidad de la marca para cambiarla en caso de daño.</p> <p>C2: Recibir más publicidad de las marcas y productos de mayor rotación.</p> <p>C3: Ser de más apoyo en sus publicidades, por ejemplo, entrevistas, imágenes de nuestros negocios, visitas de medios de comunicación por parte de la empresa.</p> <p>C4: Igualdad de trato entre los clientes.</p> <p>C5: Publicidad leal y no engañosa</p> <p>C6: Publicidad diversa</p> <p>C7: rotar la publicidad</p> <p>C8: Publicidad más constante</p>	<p>C7: Solo correos corporativos</p> <p>C8: Menos tiempo para cuando somos clientes nuevos</p> <p>C1: Enviar la publicidad con mayor cantidad de lo que más se evacua que es chispas de precios, bandejas y flanger. Ya que llega mayor publicidad de lo que menos se utiliza.</p> <p>C2: Que envíen la mercaderista cada 8 días para cambiar la publicidad ya que los animales como plagas orinan o dañan el producto.</p> <p>C3: Ofrecer publicidad más novedosa cada seis meses.</p> <p>C4: Aumentar el número de formatos de publicidad.</p> <p>C5: Rotar la publicidad por daños a través del mercaderista.</p> <p>C6: Cambiar la publicidad con más frecuencia</p> <p>C7: rotar la publicidad</p> <p>C8: Publicidad diferente cada vez</p>
Las disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o servicio o su desempeño	<p>C1: Contar con más muestras gratis de productos de baja rotación por desconocimiento.</p> <p>C2: Realicen degustaciones y premios gratis por compra de un monto en sus productos.</p> <p>C3: Que exista una buena relación entre la calidad y el precio de los productos que ofrezca.</p> <p>C4: Estrechar más la relación comercial a través de sus</p>	<p>C1: Poder tener los mismos productos que tiene la competencia como fruco o san Jorge como la salsa dulce maíz, o salsa de ajo. Ya que es muy apetecida por el consumidor final y tiene una gran demanda en el mercado.</p> <p>C2: Falta de más publicidad o comercial en televisión de la salsa hardys ya que no es tan conocido.</p>

Aspecto	Necesidades y Expectativas	Promesas
	productos y la atención de sus preventistas. C5: Armen combos de producto con muestras gratis C6: Muestras gratis de productos para que los compren C7: Degustaciones C8: Premios gratis	C3: Hacer junto al negocio exhibiciones de sus productos cada seis meses. C4: Presentar informe mensual sobre los productos de mayor consumo a los clientes. C5: Que nos digan los productos de mayor venta C6: Que nos traigan productos de mayor venta C7: Degustaciones para los nuevos productos C8: nada

Fuente: elaboración propia

Como última parte se presentan los resultados de las promesas que contemplaría el código desde la óptica de los empleados obtenidos del ítem 24 del instrumento para los empleados.

Tabla 111.

Resumen de las respuestas de los empleados

Aspecto de las promesas	Resultado
La entrega de productos y servicios	E1: Entrega en 5 días hábiles E2: Con cajas mejor selladas y productos con más fecha de vencimiento larga E3: Entregar en 5 días hábiles E4: entregar en máximo 5 días E5: Entregar en 5 días E6: Caja mejor selladas.
La devolución de los productos	E1: Descuento inmediato de averías en el momento de recibir la mercancía E2: Llevar otros productos a la mano para reemplazar las devoluciones E3: Revisar la mercancía para disminuir las devoluciones E4: Descuento de una vez de las devoluciones

El tratamiento de la información personal de los clientes	<p>E5: descontar de una vez de la factura las devoluciones</p> <p>E6: Reemplazar en 5 días</p> <p>E1: Que no se usen correos diferentes al correo corporativo</p> <p>E2: Solo por data crédito</p> <p>E3: Solo correo corporativo</p> <p>E4: creación de clientes nuevos más fácil</p> <p>E5: Abrir cuentas para clientes nuevos de forma más rápida</p> <p>E6: Comunicación desde el correo de la empresa no personales</p>
La publicidad	<p>E1: Cambiar publicidad más novedosa cada seis meses</p> <p>E2: Cambiar publicidad</p> <p>E3: Hacer publicidad diferente</p> <p>E4: hacer nuevos diseños en la publicidad</p> <p>E5: publicidad as atractiva para productos nuevos</p> <p>E6: mejores diseños</p>
Las disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o servicio o su desempeño	<p>E1: Que se hagan negociaciones por exhibiciones adicionales</p> <p>E2: Crear la salsa de ajo para tener más ventas frente a la competencia</p> <p>E3: Degustaciones de productos nuevos</p> <p>E4: más degustaciones en los negocios</p> <p>E5: que los clientes sepan los productos que más gustan</p> <p>E6: degustaciones para que conozcan los productos nuevos</p>

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, a continuación se presenta un resumen de las promesas que se incorporaran al código, según las palabras o frases que más se repiten de acuerdo a los textos dados como respuestas en las tablas 10 y 11. El mismo se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 122.*Resumen de las promesas*

Resumen de las promesas	
La entrega de productos y servicios	<p>Realizar la entrega en 5 días hábiles.</p> <p>Entregar cajas mejor selladas</p> <p>Ampliar las opciones de descuento incorporando el descuento por pronto pago</p> <p>Hacer 2 visitas al mes por parte del departamento de mercadeo.</p>
La devolución de los productos	<p>Descuento inmediato de la factura de las averías.</p> <p>Llevar otros productos para el reemplazo de las devoluciones.</p> <p>Reemplazar en 5 días hábiles</p>
El tratamiento de la información personal de los clientes	<p>Utilizar solo correos corporativos</p> <p>Crear al cliente en la base de datos de forma más efectiva y rápida.</p>
La publicidad	<p>Ofrecer publicidad más novedosa cada seis meses.</p> <p>Aumentar el número de formatos de publicidad.</p>

Rotar la publicidad por daños a través del mercaderista.

Las disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o servicio o su desempeño

Hacer junto al negocio exhibiciones de sus productos cada seis meses.

Presentar informe mensual sobre los productos de mayor consumo a los clientes.

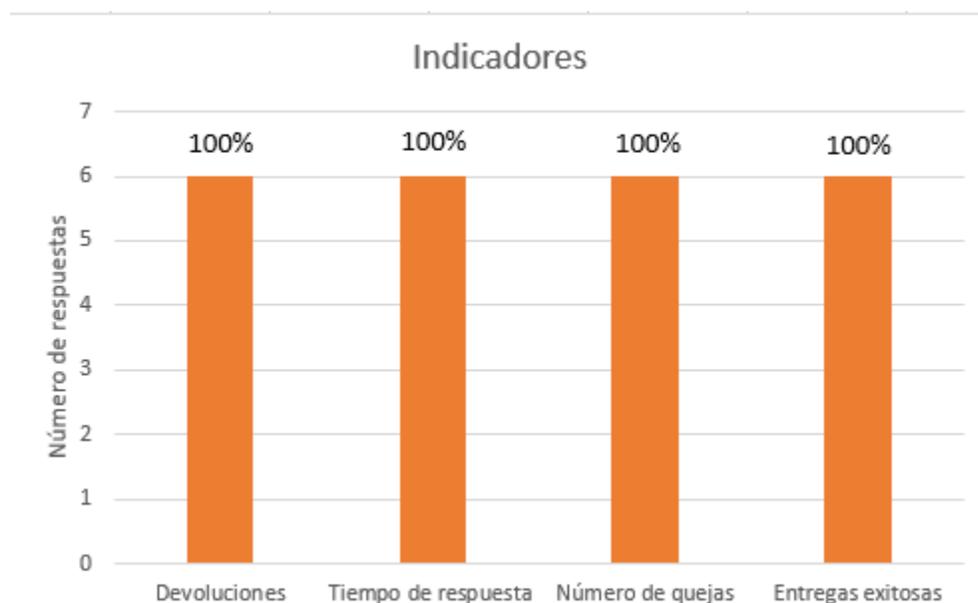
Fuente: elaboración propia

Resultados tercera fase

Seguidamente, el objetivo 3 que corresponde a la fase 3, Establecer los indicadores de desempeño de la aplicación del código, el ítem 23 “*indicadores de desempeño del código*” del instrumento de empleados buscó conocer la apreciación de estos sobre cuáles podrían ser los posibles indicadores de satisfacción del cliente que debían medirse por el impacto del código, los resultados se muestran en la siguiente figura:

Figura 2.

Resumen de la variable Indicadores



Fuente: elaboración propia

Nota: El cuadro de barras indica de que todos los trabajadores eligieron esos cuatro (4) indicadores para ser medidos como efectividad del código.

De acuerdo a estos resultados, las devoluciones, el tiempo de respuesta, el número de quejas y las entregas exitosas deben ser los indicadores de desempeño para el código, es decir, aquellos donde se sentirá el impacto de cumplir con el mismo y orientara a su mejora. Por consiguiente, los objetivos del código están en función de estos indicadores.

A continuación se presentan el diseño de los mismos.

Tabla 133.

Indicadores de desempeño

Indicador	Descripción	Expresión numérica	Valor referencial	Tiempo de medición
Porcentaje de quejas atendidas	Indicador que expresa el número de quejas atendidas, sobre el número total de quejas. El indicador expresa el cumplimiento del compromiso de la fecha y hora de entrega acordada entre el mercaderista y el cliente. El indicador mide el tiempo promedio de espera a través de medios de contacto como correo electrónico, teléfono o chat.	$\% = \frac{\# \text{ de quejas atendidas o solucionadas durante el periodo}}{\# \text{ total de quejas recibidas}} \times 100$	Mínimo 3%	Cada seis meses
Porcentaje de entrega	Indicador que expresa el cumplimiento del compromiso de la fecha y hora de entrega acordada entre el mercaderista y el cliente. El indicador mide el tiempo promedio de espera a través de medios de contacto como correo electrónico, teléfono o chat.	$\% = \frac{\# \text{ de entregas a tiempo durante el periodo}}{\# \text{ total de pedidos entregados}} \times 100$	5 días hábiles	Diario
Tiempo de respuesta	Indicador que expresa el tiempo promedio de espera a través de medios de contacto como correo electrónico, teléfono o chat.	$\text{tiempo final de respuesta} - \text{tiempo inicial}$	10 minutos	Diario
Porcentaje de devolución	Indicador que expresa los productos	$\% = \frac{\# \text{ de devoluciones durante el periodo}}{\# \text{ total de ventas realizadas}} \times 100$	5%	Mensual

devueltos
en un
determinado
período,
sobre el
número de
productos
vendidos.

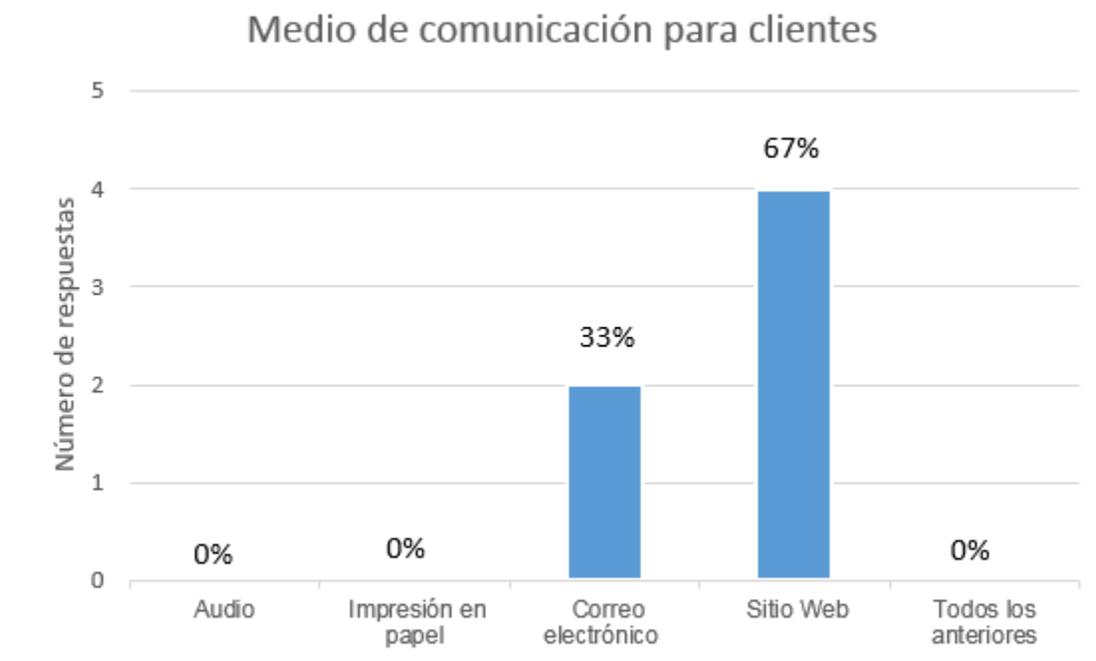
Fuente: elaboración propia

Resultados cuarta fase

Finalmente, la fase 4 que corresponde al objetivo 4, Definir lineamientos para la implementación, mantenimiento y mejora del código, comprende parámetros que deben considerarse para la óptima puesta en marcha del código. Uno de ellos es el plan de comunicación y para conocer el medio más efectivo para conocer el código, se indagó al respecto y según los datos obtenidos en los ítems 20 y 21 del instrumento para los empleados, es a través del sitio web (67%) de la empresa, siendo a la vez un medio para que todos puedan conocerlo, seguido del correo electrónico con un 33%.

Figura 3.

Medio de comunicación para el código



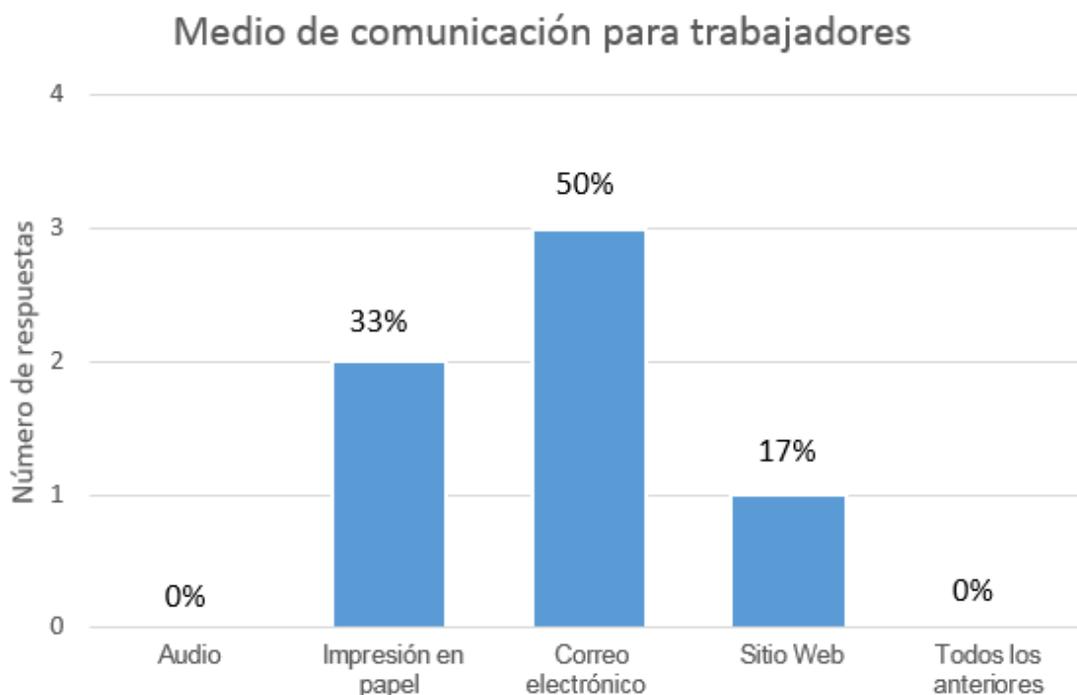
Fuente: elaboración propia

Ahora bien, para los medios más efectivos por donde la empresa comunique el código a los trabajadores, según los datos reportados, el medio de mayor peso (50%)

fue el correo electrónico, seguido de una impresión en papel con un 33% y como tercera forma con un 17% el sitio web de la empresa.

Figura 4.

Medio de comunicación para trabajadores



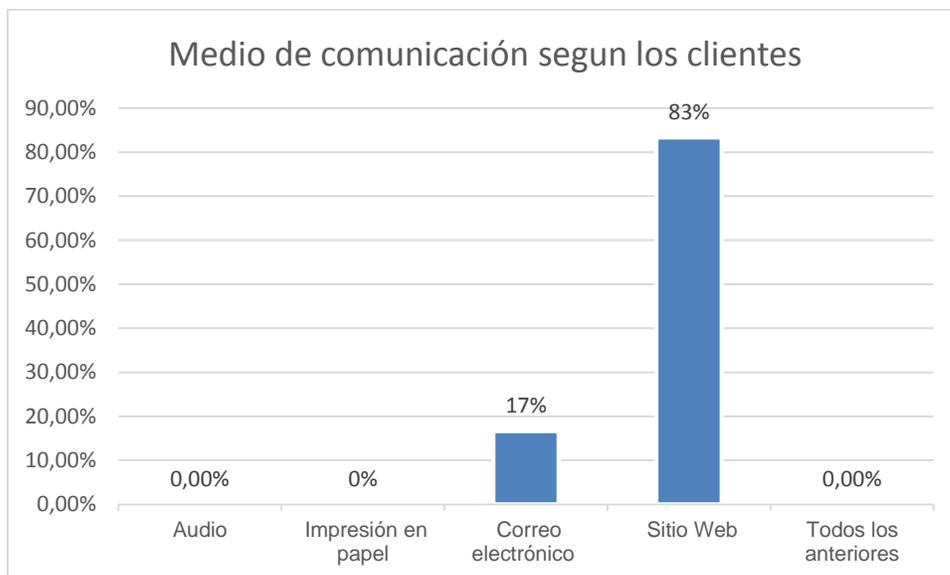
Fuente: elaboración propia

Entonces de acuerdo a estos resultados, el código debe comunicarse a sus clientes a través de la página web y a los trabajadores a través del correo electrónico.

Ahora bien, el ítem 4 del instrumento para los clientes también buscó saber la apreciación sobre la forma más efectiva para hacerles llegar el código a sus clientes y estos fueron los resultados:

Figura 5.

Medio de comunicación según los clientes



Fuente: elaboración propia

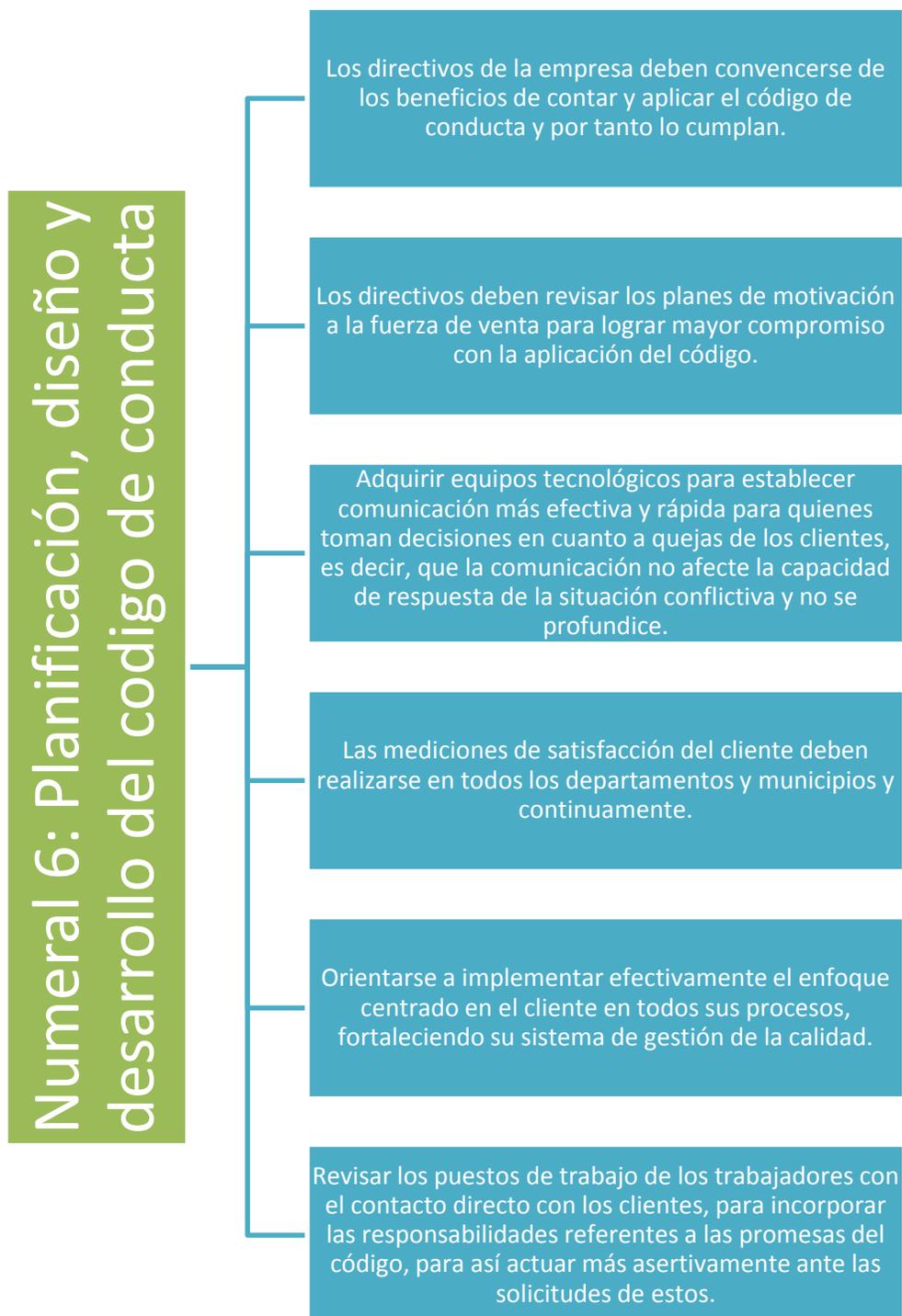
En consecuencia, el 83% de los clientes consideran que a través de su sitio web es el medio más efectivo para hacerles conocer el código de conducta de la empresa.

Sin embargo, Nutrimenti puede utilizar todos los medios de comunicación posibles pues el objetivo del código es que se logre la satisfacción de sus clientes.

Por otro lado, los resultados de este objetivo se obtuvieron siguiendo lo establecido en la norma ISO 10001, con el desarrollo del marco de referencia del código. Sin embargo, un aspecto de este marco es el referente a la preparación del código, lo que constituye el numeral 6, por lo que los lineamientos que se presentan a continuación forman parte de la preparación, diseño y desarrollo del código de conducta. (Ver figura 6).

Figura 6.

Lineamientos para la preparación, diseño y desarrollo del código de conducta



Fuente: elaboración propia

Asimismo se presentan en la figura 7, los lineamientos para la preparación del código.

Figura 7.

Lineamientos de preparación



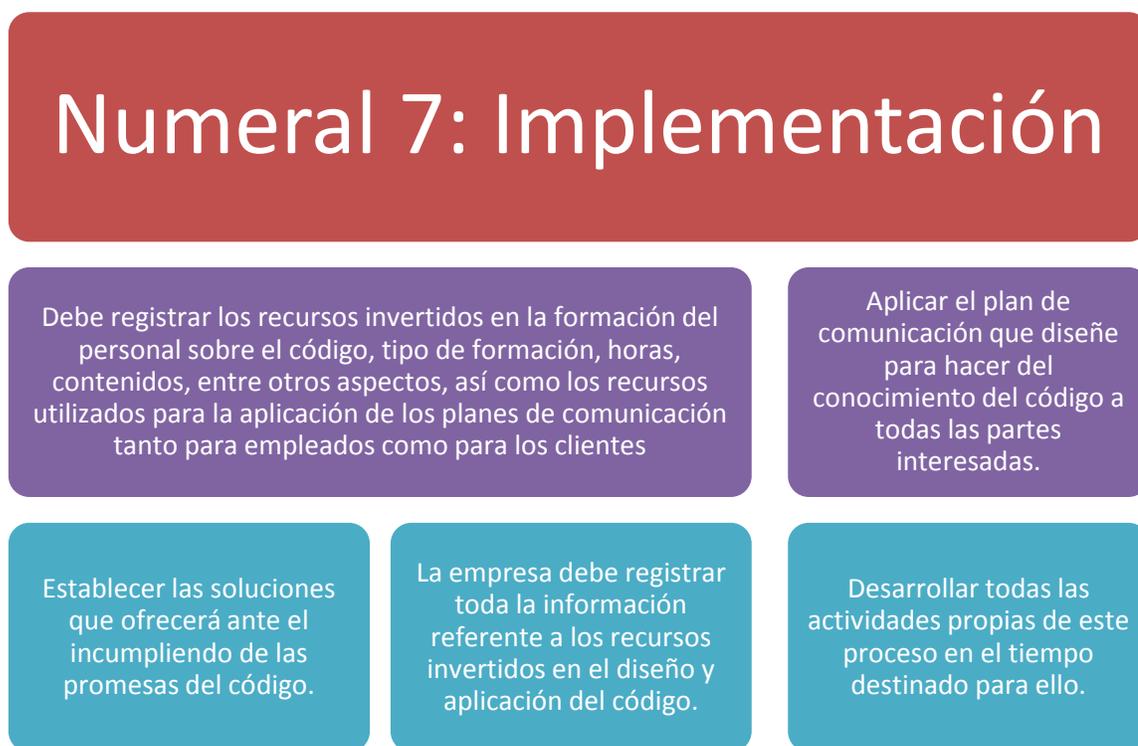
Fuente: elaboración propia

Dentro de los lineamientos para poder implementar el código se contemplan los **procedimientos** del código (numeral 6.6), los cuales se refieren a la comunicación del código a los clientes; la formación del personal pertinente en el código; y lo relacionado al cumplimiento del código, el cual se conocerá a través del registro y gestión de los indicadores de desempeño.

En cuanto a los lineamientos para la **implementación** (figura 8) que corresponde al numeral 7 de la norma, se debe,

Figura 8.

Lineamientos para implementación

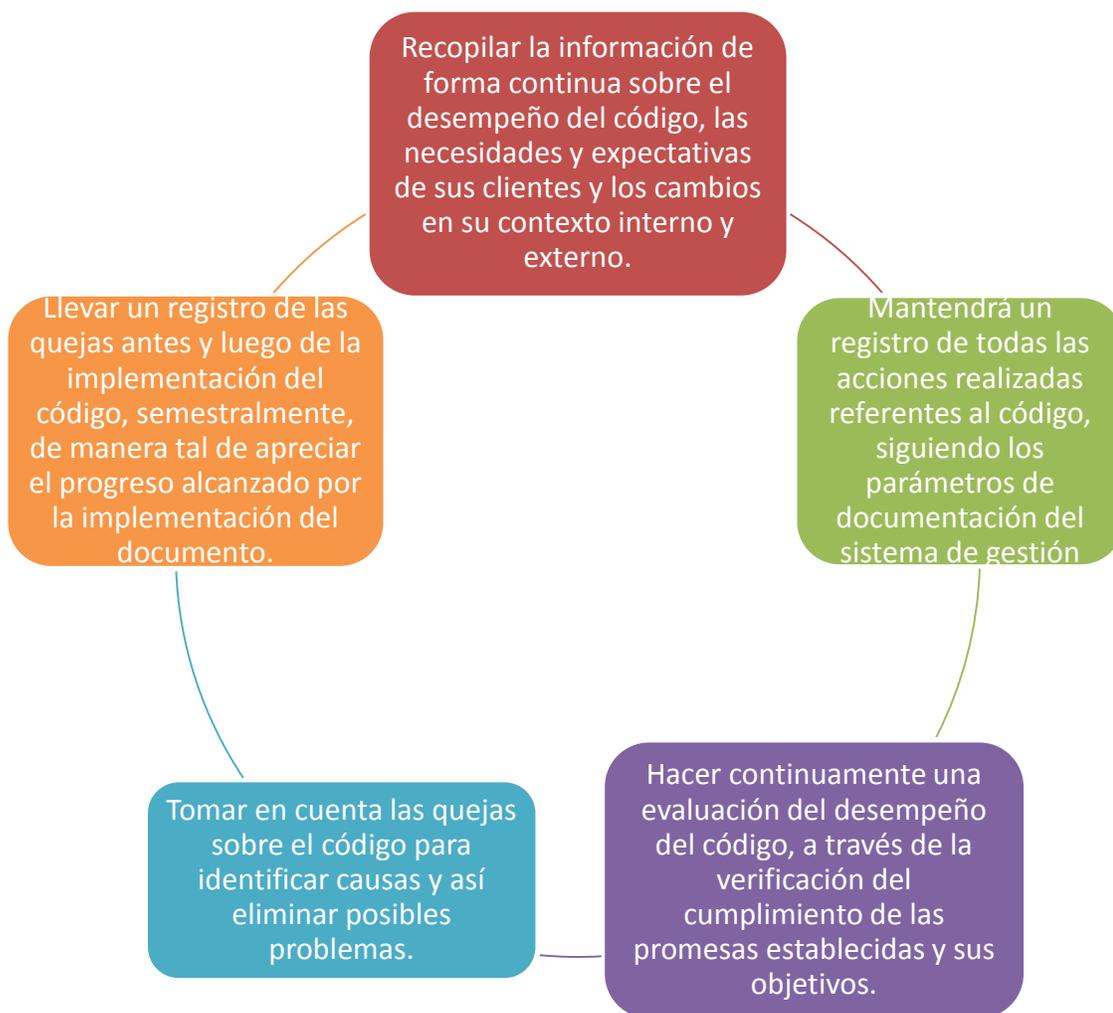


Fuente: elaboración propia

Con relación al **mantenimiento** del código (figura 9), numeral 8, los lineamientos son:

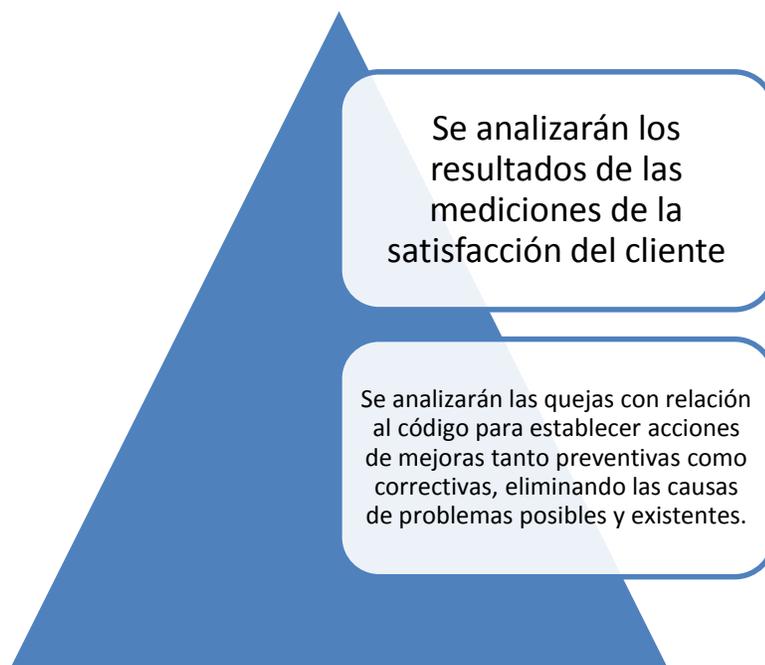
Figura 9.

Lineamientos para el mantenimiento del código.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los lineamientos para la **mejora** (figura 10) del código, los mismos se presentan a continuación.

Figura 10.*Lineamientos de mejora*

Fuente: elaboración propia

Resultados quinta fase

En consecuencia el objetivo general que corresponde a la quinta fase, Diseñar un código de conducta para la satisfacción del cliente basado en la norma ISO 10001 para el departamento de mercadeo de la empresa Nutrimenti de Colombia S.A.S. se presenta estructurado con las figuras mismas como una muestra del trabajo alcanzado.

Figura 11.

Portada del código



Fuente: elaboración propia

Figura 12.*Tabla de contenido del código***TABLA DE CONTENIDO**

Introducción.....	4
Objetivos del código.....	5
Partes interesadas del código... 5	
Principios del código	6
Promesas para sus clientes	8
Limitaciones ante las promesas	9
Responsabilidad asignada para las consultas y las quejas relacionadas al código.....	10
Acciones ante el incumplimiento de las promesas del código	10
Indicadores de desempeño.....	11
Plan de comunicación del código a los clientes	12
Formación del personal pertinente en el código	12
Recursos	13
Acta de Compromiso.....	13



Fuente: elaboración propia

Figura 13.

Objetivos y partes interesadas del código

OBJETIVOS DEL CÓDIGO

- Ofrecer la información adecuada y correcta para prevenir las quejas de nuestros clientes ofreciendo una respuesta a tiempo.
- Ser una guía para el fomento del comercio justo y la confianza del cliente en la organización.
- Mejorar la satisfacción del cliente con el cumplimiento de las promesas establecidas sobre la entrega de productos, devoluciones, entre otras.



PARTES INTERESADAS DEL CÓDIGO

- Los trabajadores del departamento de mercadeo y ventas de Nutrimenti de Colombia. S.A.S.
- Clientes como tiendas de abarrotes, supermercados y salsamentarías del departamento del Meta, sin embargo puede ser utilizado en la relación del departamento de mercadeo y ventas con otros tipos de clientes.

Fuente: elaboración propia

Figura 14.

Promesas del servicio

PROMESAS PARA SUS CLIENTES

Nutrimenti promete en cuanto a la **entrega de productos y servicios**:

- Realizar la entrega en 5 días hábiles.
- Entregar cajas mejor selladas
- Ampliar las opciones de descuento incorporando el descuento por pronto pago
- Hacer 2 visitas al mes por parte del departamento de mercadeo.

Para la **devolución de los productos**, Nutrimenti promete:

- Descuento inmediato de la factura de las averías.
- Llevar otros productos para el reemplazo de las devoluciones.
- Reemplazar en 5 días hábiles

los **clientes**, Nutrimenti promete:

- Utilizar solo correos corporativos
- Crear al cliente en la base de datos de forma más efectiva y rápida.

Para la **publicidad**, Nutrimenti promete:

- Ofrecer publicidad más novedosa cada seis meses.
- Aumentar el número de formatos de publicidad.
- Rotar la publicidad por daños a través del mercaderista.

Para las **disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o servicio o su desempeño**, Nutrimenti promete:

- Hacer junto al negocio exhibiciones de sus productos cada seis meses



LIMITACIONES ANTE LAS PROMESAS

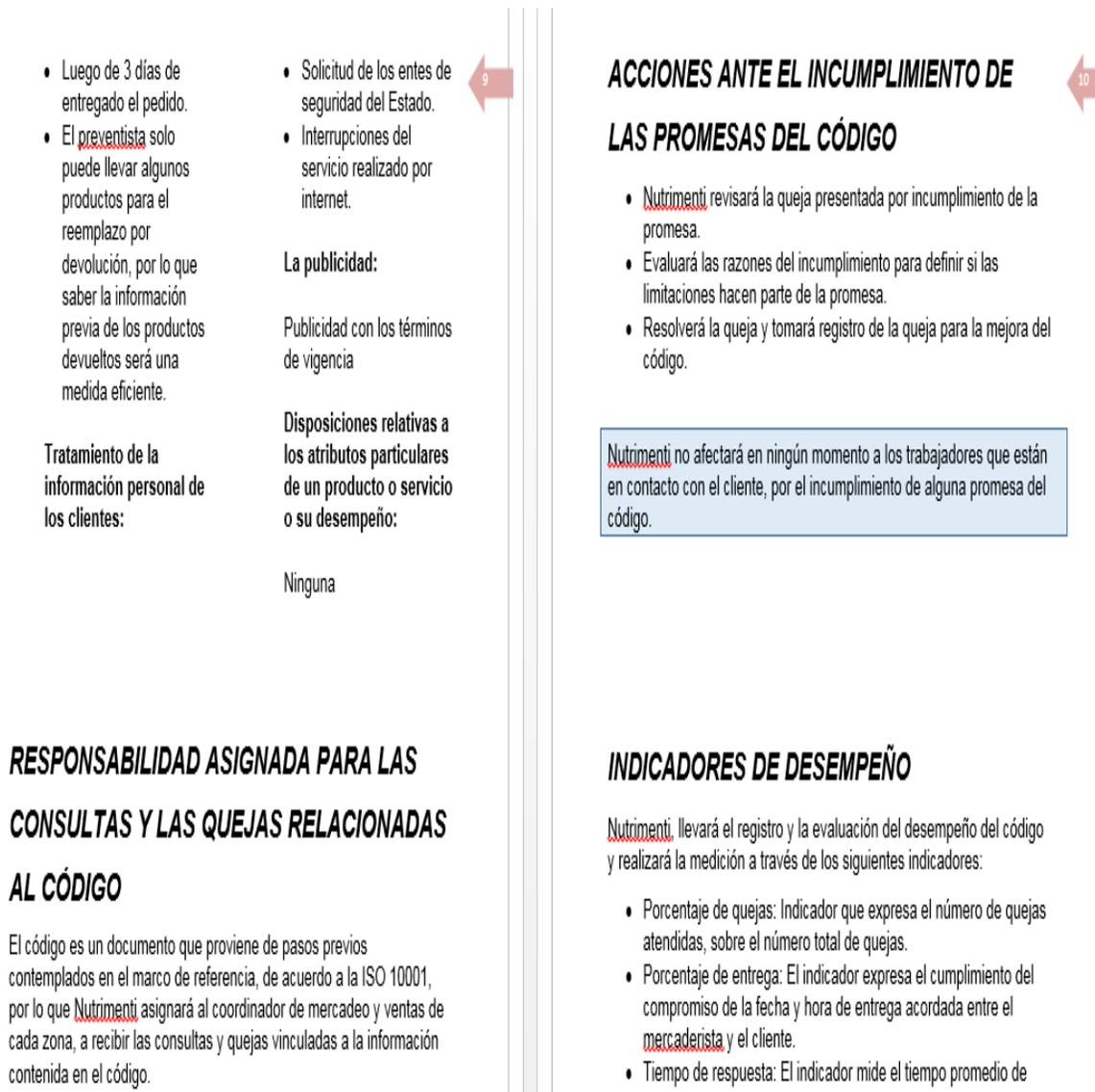
Entrega de productos y servicios:

- Inconvenientes por protestas o climas cambiantes sorprendivos.
- Margen de descuentos en el cumplimiento de leyes tributarias relacionadas a productos de la cesta básica.

Fuente: elaboración propia

Figura 15.

Indicadores de desempeño y acciones



Fuente: elaboración propia

Figura 16.*Plan de comunicación***PLAN DE COMUNICACIÓN DEL CÓDIGO A****LOS CLIENTES**

Nutrimenti enviará el código de conducta para validar su forma en la primera oportunidad y cada vez que sea mejorado con la frecuencia que rigen las observaciones derivadas de la medición de la satisfacción del cliente.

Nutrimenti enviara el código de conducta a todas las personas independientemente de su género, raza o edad, por lo que puede incluir a niños, personas mayores, personas con diferentes capacidades.

La información y la asistencia relativas al código estarán disponibles en cualquier lenguaje o formato que se utilice en la información referente a los productos cuando éstos se ofrecen o se entregan, de manera que los clientes que deseen referirse al código no estén en desventaja.

La comunicación del código tanto a empleados como a los clientes se hará a través de todos los medios con que cuenta Nutrimenti, es decir, enviara el código de conducta a través de papel, para el caso de los clientes, cuando sea visitado por los preventistas se les entregará el documento, por correo electrónico de la empresa y lo alojará en la página web.

Nutrimenti contara con un formato de retroalimentación del código, el cual será alojado en la página web de la empresa y puede ser utilizado por todas las personas que sean pertinentes.

FORMACIÓN DEL PERSONAL PERTINENTE EN EL CÓDIGO

Adicionalmente, si se quiere crear quejas por parte de los clientes, Nutrimenti mejorará sus planes de formación en cuanto a los productos y hacerle seguimiento a la efectividad de ellos.

**RECURSOS**

Nutrimenti dispondrá de los recursos necesarios para el cumplimiento de las promesas del código y proporcionará la solución adecuada en caso de que no se cumplan.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El código fue diseñado con fines académicos, sin embargo para la hora de su implementación es conveniente seguir lo estipulado en la norma, es decir, que el código tenga un diseño adecuado y ajustado a todo tipo de cliente, que contenga color y contraste, con un tamaño de letra que pueda ser seleccionado por el usuario y con el estilo de fuente que no genere confusión en la lectura, además de una explicación de símbolos si los utiliza. Finalmente, que sea escrito en varios lenguajes.

Con relación al contexto de la organización como parte de referencia del código, Nutrimenti muestra capacidades a favor y en contra del código, que no son otra cosa que las fortalezas y debilidades de la empresa para poder diseñar, implementar, mantener y mejorar el código, así como cumplir con el mismo.

Por otro lado, se lograron identificar las necesidades y expectativas de los clientes directos a quienes va dirigido el código, las cuales sirvieron para establecer las promesas que debe cumplir Nutrimenti para con ellos.

Asimismo, se establecieron los indicadores de desempeño que ofrecerán la información pertinente sobre la aplicación del código y saber si efectivamente el documento está generando los beneficios esperados.

Finalmente, se definieron lineamientos para la implementación, mantenimiento y mejora del código que debe seguir Nutrimenti para lograr diseñar, implementar, mantener y mejorar el código.

En consecuencia toda la información recogida guiada por la norma ISO 10001, permitió desarrollar el contenido del código siendo una oportunidad para finalizar una prueba piloto y medir su impacto y resultados en ésta área.

Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa:

El código fue diseñado siguiendo la ISO 10001 (2019), sin embargo el mismo se presta para que Nutrimenti lo amplíe como un código de conducta responsable, para todos los procesos de la empresa y todos los departamentos.

Adecuar su página web para que sea de un gran apoyo a los clientes, además de rediseñarla para darle espacio al código de conducta.

Ajustar el diseño del código a lo mencionado en las conclusiones y que son lineamientos dados por la ISO 10001.

Debido a los niveles de insatisfacción de clientes y la poca posibilidad del manejo de quejas se recomienda la aplicación del código inmediatamente.

Indagar sobre otros códigos de conducta realizados en otras empresas para mejorar el propio, en cuanto a estructura, contenido y uso.

Orientar todos sus procesos hacia el enfoque orientado al cliente, eso le dará más aplicabilidad al código.

Procurar introducir practicas innovadoras en el código, será una característica diferenciadora para la empresa.

Referencias

- AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2006). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés*. http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2011/04/el_compromiso_con_los_stakeholders.pdf
- American Psychological Association. (2021). *Guía Normas APA 7ª edición*. <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>
- Báron L. y Salamanca J. (2015). *Necesidades y expectativas de los clientes reales y potenciales, de la caja de compensación familiar de Boyacá Comfaboy*. [Tesis de pregrado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1453/2/TGT-202.pdf>
- Best R. (2007). *Marketing estratégico*. Cuarta edición. Pearson. https://www.academia.edu/10248833/LIBRO_Marketing_estrategico_Best_R
- Bruni P. (2017). *La Satisfacción del Cliente*. <https://www.thema-med.com/wp-content/uploads/2017/10/LA-SATISFACCI%C3%93N-DEL-CLIENTE.pdf>
- Cáceres P. (2008). Análisis Cualitativo De Contenido: Una Alternativa Metodológica Alcanzable. *Psicoperspectivas. Revista de la escuela de psicología*. Vol. II / 2003 (pp. 53 - 82). <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/3>
- Cook, S. (2006). *Medición de la eficacia del servicio al cliente*. AENOR Ediciones.

Da Silva D. (6 agosto 2021). *Tipos de indicadores de desempeño: 9 KPIs clave para empresas*. [Entrada de blog]. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-indicadores-desempeno/>

Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación Científica*.

Córdoba: España.

www.monserrat.proed.unc.edu.ar/.../Metodología%20de%20la%20Investigación%20

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*.

Sexta edición. McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A DE C.V.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

ICONTEC Internacional. (2019). *NTC-ISO 10001:2019. Gestión de la calidad*.

Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta de las

organizaciones. Icontec. <https://docplayer.es/73866402-Norma-tecnica-ntc-iso-colombiana-10001.html>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 9001-2018*.

<https://www.normas-iso.com/iso-9001/#>

Kotler, P y Armstrong, G. (2008), *Dirección de mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*, 8a. Ed, México, Pearson Educación.

https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico

- La Revista de la Normalización Española (UNE). (2018). *Serie 10000. Renovando la satisfacción del cliente*. N° 2. <https://revista.une.org/2/renovando-la-satisfaccion-del-cliente.html>
- Ponce, H. (2006). "La matriz DOFA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en *Contribuciones a la Economía, septiembre 2006*. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Quiroa M. (05 de abril, 2021). *Necesidades de una empresa*. Economipedia.com
- Robbins, S. y Coulter M. (2010). *Administración*. Décima edición.
https://www.academia.edu/43110051/Administracion_10_Robbins_Coulter
- Universidad Abierta y a Distancia, UNAD. (Septiembre 2020). *Instructivo para la usabilidad de Normas Internacionales de citación*. APA 7ª. Edición.
https://repository.unad.edu.co/static/pdf/Norma_APA_7_Edicion.pdf
- Universidad ISO. ISO 10001:2018 Satisfacción del cliente Enfoque al Cliente 9.1.2 *Satisfacción del cliente* versión. [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=zhEXzdUBF9M>
- Villagra, J., y Martínez, O. (2016). *Indicadores de gestión: un enfoque práctico*. México Cengage Learning

Anexos

Anexo A. Instrumento para empleados

Parte A: FODA

1. Como aprecia los siguientes factores en la empresa, considera que son una debilidad o fortaleza, cuales podría ser una debilidad o una fortaleza, escríbalos en las razones y que podrían afectar la implementación del código de conducta para la satisfacción del cliente

Capacidades	Debilidad: puntos débiles/aspectos negativos	Fortaleza: puntos fuertes /aspectos positivos	Razones por debilidad y/o razones por fortalezas
Capacidad competitiva: portafolio de productos, calidad del producto, exclusividad, investigación y desarrollo, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, lealtad de los clientes, precios, publicidad y calidad en el servicio ofrecido			
Capacidades en cuanto a los procesos administrativos: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.			
Capacidad financiera: deuda o capital, capacidad de endeudamiento, disponibilidad de línea de crédito, margen financiero, liquidez, rotación de cartera y de inventarios, estabilidad de costo, elasticidad de la demanda			

Capacidades técnicas o tecnológicas: Maquinaria, infraestructura para el servicio, equipos y software, ubicación física, acceso a servicios públicos, patentes, maquinarias para la producción			
Capacidades de talento humano: nivel académico, la experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, capacitación, motivación, sentido de pertenencia, programas de desarrollo			
Capacidad de vinculación a las relaciones con otros actores, como las comunidades.			

2. Como aprecia los siguientes factores en la empresa, considera que son una Oportunidad o amenaza, cuales podría ser una oportunidad o una amenaza, escríbalos en las razones y que podrían afectar la implementación del código de conducta para la satisfacción del cliente

Factores	Oportunidad: Impactan positivo, es para aprovecharlas	Amenaza: impactan negativo, es para sortearlas	Razones por oportunidad y/o razones por amenaza
Factores económicos: índice de crecimiento, la inflación, devaluación, ingresos per cápita, PIB, exportaciones			
Factores políticos: acuerdos, normas, leyes, a nivel nacional, departamental o local			

Factores sociales: modo de vivir de la gente, educación, salud, empleo, seguridad, creencias, estilos de vida			
Factores tecnológicos: avances en el desarrollo de equipo, maquinarias, herramientas o sistemas informáticos			
Factores geográficos: topografía, clima, recursos naturales			
Factores competitivos: competencia misma, sus productos, el mercado, la calidad y el servicio			

Parte B: Cuestiones internas como contexto de la organización

Las siguientes interrogantes, son para responder afirmativa o negativamente. Lo importante es la razón. Puede ser: Si o No, por qué. Por favor, diligencielo completo, es información confidencial y con fines académicos.

Items	Descripción	Si	No	Razones
3	La empresa está en condición de realizar el tratamiento interno de quejas			
4	Cuenta con mecanismos para procesar las diferentes manifestaciones de insatisfacción			
5	Cuenta la organización con mecanismos para la resolución de conflictos de forma externa, por ejemplo, mediación a través de abogados			
6	Cuenta la organización con recursos para comunicar el código a todos sus clientes			
7	Cuenta la organización con recursos para			

	comunicar el código a todos sus trabajadores			
8	Usted cree que la empresa cumpliría con las promesas hechas a los clientes			
9	Usted cree que los trabajadores que interactúan con los clientes cumplirían las promesas hechas al cliente			
10	Cuenta la organización con recursos para la implementación, el mantenimiento y la mejora del código			
11	Usted cree que la empresa cuenta con mecanismos para determinar las necesidades y expectativas de sus clientes			
12	La empresa cuenta con instrumentos para la medición de la satisfacción del cliente			
13	Usted cree que la empresa tome en cuenta la información proveniente de los mecanismos que miden la satisfacción al cliente			
14	Cree usted que la empresa ha asumido el enfoque centrado en el cliente			
15	La organización ha establecido condiciones de negociación para clientes por segmentos,			

	por ejemplo para grandes, medianas o pequeñas			
16	Cree usted que la empresa cuente con recursos para capacitar a sus empleados en el uso y cumplimiento del código de conducta			
17	Cree usted que la empresa tiene la capacidad de reajustar sus procesos de acuerdo al resultados de los indicadores del código			
18	Usted cree que los directivos de la empresa apliquen o cumplan el código de conducta			
19	Usted cree que la empresa cuente con los recursos para cumplir con las promesas establecidas en el código			

20. Cuáles cree usted que serían los medios más efectivos por donde comunique el código a los clientes:

- Audio
- Impresión en papel
- Correo electrónico
- Sitio Web
- Todos los anteriores

21. Cuáles cree usted que serían los medios más efectivos por donde comunique el código a los trabajadores:

- Audio
- Impresión en papel
- Correo electrónico
- Sitio Web
- Todos los anteriores

22. Cuáles cree usted que podrían ser las limitaciones para el cumplimiento de las promesas hechas a los clientes en cuanto a la entrega de productos y servicios,

la devolución de los productos, el tratamiento de la información personal de los clientes, la publicidad y las disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o servicio o su desempeño.

23. Cuáles cree usted que serían posible indicadores que el código de conducta para la satisfacción del cliente debería cumplir la empresa

- Número de clientes
- Devoluciones
- Tiempo de respuesta
- Número de quejas
- Entregas exitosas

Parte C

24. Cuales promesas cree usted que podría hacer la empresa en cuanto a:

La entrega de productos y servicios

La devolución de los productos

El tratamiento de la información personal de los clientes

La publicidad

Las disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o servicio o su desempeño

Anexo B. Instrumento para clientes

La empresa está diseñando un código de conducta para establecer directrices sobre la satisfacción al cliente. Este instrumento cuenta con interrogantes para una respuesta positiva o negativa y sus razones. Por favor, diligéncielo completo, es información confidencial y con fines académicos.

Parte A

1. La empresa debe establecer una promesa en cuanto a los siguientes aspectos, podría indicarnos que le gustaría que la empresa le prometiera y le cumpliera, en cuanto a:

La entrega de productos y servicios

La devolución de los productos

El tratamiento de la información personal de los clientes

La publicidad

Las disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o servicio o su desempeño

2. Cuáles son sus las necesidades y expectativas del cliente (le ayudaría responder que necesita y como espera que le den lo que necesita), en cuanto a:

La entrega de productos y servicios,

La devolución de los productos,

El tratamiento de la información personal de los clientes,

La publicidad

Las disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o servicio o su desempeño

3. Que quejas tiene para con el servicio ofrecido por la empresa

Parte B.

4. La empresa necesita comunicarle el código de conducta de satisfacción del cliente, por donde sería más efectiva su recepción.

- Audio
- Impresión en papel
- Correo electrónico
- Sitio Web
- Todos los anteriores