

**DESCRIPCIÓN DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA
QUE PRESENTA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
AGROPECUARIOS AGROGANADERO S.A.S. AGENCIA PASTO PERIODO
2011-2012**

KATTYA ANDREA BENÍTEZ MONTENEGRO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**DESCRIPCIÓN DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA
QUE PRESENTA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
AGROPECUARIOS AGROGANADERO S.A.S. AGENCIA PASTO PERIODO
2011-2012**

KATTYA ANDREA BENÍTEZ MONTENEGRO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administración de Empresas**

**Asesor:
Carlos Omar Ojeda E.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2012

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. GENERALIDADES.....	14
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1.1 Planteamiento del Problema	14
1.1.2 Formulación del Problema	16
1.1.3 Sistematización del Problema.	16
1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo General	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4 MARCOS DE REFERENCIA.....	18
1.4.1 Marco Histórico	18
1.4.2 Marco Contextual	20
1.4.3 Marco teórico:	25
1.4.3.1 Conceptos Básicos de Servicio al Cliente	25
1.4.4 Marco Conceptual:	38
1.4.5 Marco Legal:	41
1.5 ASPECTOS METODOLOGICOS.....	45
1.5.1 Tipo de Estudio	45
1.5.2 Método de Investigación	45
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
1.6.1 Fuentes primarias	45

1.6.2	Fuentes secundarias	46
1.6.3	Recursos:.....	46
1.6.4	Duración.....	47
1.6.5	Evaluación.	47
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AGROGANADERO S.A.S. CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE	48
2.1	SITUACIÓN ACTUAL.....	48
2.2	TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS	49
2.3	OBJETIVOS DEL TRABAJO DE CAMPO	49
2.4	ENCUESTA 1. DIRIGIDA A COLABORADORES Y ASESORES AGROGANADERO S.A.S. AGENCIA PASTO.	49
2.4.1	El proceso de Servicio al Cliente para usted es	49
2.4.2	Considera que esta empresa trabaja en función del Cliente.....	50
2.4.3	Qué clase de comunicación se utiliza para emitir la información que debe conocer el cliente?.	51
2.4.4	De las siguientes opciones, señale la que para usted se convierte en el mayor inconveniente al momento de ofrecer el Servicio.....	52
2.4.5	Estaría de acuerdo con crear un área de Servicio al Cliente	53
2.4.6	Que aspecto le interesaría más, para ofrecer mayor información respecto al área de Servicio?.	54
2.4.7	Con la creación del área de Servicio al Cliente se conseguiría.	55
2.4.8	Las herramientas brindadas por la empresa para lograr mejorar el Servicio son	55
2.4.9	Califique el proceso de servicio al Cliente de Agroganadero S.A.S.....	56
2.4.10	Cual es su nivel de satisfacción en cuanto al servicio percibido?.	57
2.4.11	Que aspectos se deben mejorar del Servicio?.	58

2.4.12	Tiene conocimiento de actividades que promueva Agroganadero relacionadas con el Servicio al Cliente?	58
2.4.13	Qué concepto le da a esta(s) actividades de Servicio	59
2.4.14	Con que frecuencia requiere de nuestros servicios	60
2.4.15	La solución a inquietudes	60
2.4.16	Cual es la percepción de la cordialidad y la agilidad del personal en el trámite de documentos y demás servicios?.....	61
2.4.17	Que aspecto le agrada mas del Servicio que presta Agroganadero?.	61
2.4.18	Qué expectativas tiene usted en cuanto al Servicio que ofrece Agroganadero?.	62
2.4.19	Califique el proceso de Servicio al Cliente ofrecido por Agroganadero S.A.S.....	63
3.	IDENTIFICAR LAS FALENCIAS QUE PRESENTAN LOS DIFERENTES SUBPROCESOS DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	65
3.1	ENCUESTA 3. RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN.....	65
3.1.1	Cual es su nivel de satisfacción con la empresa de acuerdo a los siguientes factores:	65
3.1.2.	Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:	66
3.1.3.	Qué lo motivo a utilizar los productos de la empresa?	67
3.1.4.	Cuando usted requiere de los productos de la empresa tiene fácil acceso por medio telefónico u otro medio de comunicación?	68
3.1.5.	La toma del pedido es oportuna?	69
3.1.6.	Generalmente, usted percibe a la empresa como una empresa confiable?.....	69
3.1.7.	El despacho de los pedidos que usted solicita es oportuno?.....	70
3.1.8.	La presentación de los productos es:	71

3.1.9.	La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:.....	72
3.1.10.	Ha realizado usted algún reclamo a la empresa?	72
3.1.11.	Si usted tiene alguna duda, se le soluciona:.....	73
4.	DETERMINAR EL IMPACTO DEL EQUIPO DE TRABAJO EN LOS PROCESOS, COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA DEL ÁREA DE SERVICIO.....	74
4.1	ENCUESTA 4. RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN.....	74
4.1.1.	Cómo calificaría usted el compañerismo al interior de la agencia pasto? .	74
4.1.2.	Se considera un buen compañero de trabajo?	75
4.1.3.	Que importancia le da a la relación entre compañeros de trabajo?	75
4.1.4.	Que forma de trabajar prefiere?	76
4.1.5.	Que importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad?	76
4.1.6.	Cuando le pide ayuda a sus compañeros. Se la brindan?	77
4.1.7.	Cuando le piden ayuda sus compañeros de trabajo. Los ayuda?.....	78
4.1.8.	Sus compañeros. Lo motivan a hacer mejor su trabajo?	79
4.1.9.	Los chismes son frecuentes en la agencia?	79
4. 2	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	80
4.2.1	Síntesis de Fortalezas.....	80
4.2.2	Síntesis de Debilidades.....	81
4.3	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	82
4.3.1	Síntesis de las Oportunidades.....	82
4.3.2	Síntesis de las Amenazas	83
4.4	MATRIZ DOFA.....	84

5.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	87
6.	CONCLUSIONES	91
7.	RECOMENDACIONES	92
	BIBLIOGRAFÍA.....	93
	NETGRAFÍA.....	94
	ANEXOS	95

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Proceso de Servicio.....	50
Gráfico 2. Empresa en Función del Cliente.....	51
Gráfico 3. Clase de comunicación utilizada	52
Gráfico 4. Inconvenientes al ofrecer Servicio.....	53
Gráfico 5. Creación área de Servicio al Cliente.....	53
Gráfico 6. Aspecto interesa ofrecer mayor información área de Servicio	54
Gráfico 7. Logros al crear Área de Servicio	55
Gráfico 8. Herramientas brindadas por la empresa.....	56
Gráfico 9. Calificación proceso de Servicio al Cliente	56
Gráfico 10. Satisfacción del Servicio.....	57
Gráfico 11. Aspectos por mejorar del Servicio	57
Gráfico 12. Conocimiento de actividades relacionadas con Servicio al Cliente	58
Gráfico 13. Concepto que se le da a actividades de servicio	59
Gráfico 14. Frecuencia de requerimientos del Servicio.....	60
Gráfico 15. Solución a inquietudes	60
Gráfico 16. Percepción de cordialidad y agilidad del personal.....	61
Gráfico 17. Aspecto que más agrada.....	62
Gráfico 18. Expectativas frente al Servicio.....	63
Gráfico 19. Calificación proceso Servicio.....	64
Gráfico 20. Satisfacción por factores	65
Gráfico 21. Satisfacción respecto a la comunicación telefónica.....	66
Gráfico 22. Motivaciones para utilizar los servicios.....	67

Gráfico 23. Adquisición de productos por vía telefónica.....	68
Gráfico 24. Oportunidad de los pedidos.....	69
Gráfico 25. Percepción de confiabilidad de la empresa.	70
Gráfico 26. Oportunidad en el despacho.....	70
Gráfico 27. Presentación física de productos.....	71
Gráfico 28. Percepción de las actividades del vendedor en el proceso de venta. .	72
Gráfico 29. Reclamos realizados a la empresa.....	72
Gráfico 30. Solución a inquietudes.	73
Gráfico 31. Relación entre compañeros.....	74
Gráfico 32. Calificación individual	75
Gráfico 33. Importancia de relacionarse con los compañeros.....	75
Gráfico 34. Formas de Trabajo.	76
Gráfico 35. Importancia Trabajo en equipo	77
Gráfico 36. Solicitar ayuda a compañeros.	77
Gráfico 37. Brindar ayuda a los compañeros.	78
Gráfico 38. Motivación Grupal	79
Gráfico 39. Comentarios Inadecuados.....	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Imagen Corporativa	24
Figura 2. Organigrama.....	25
Figura 3. Triángulo del servicio	27

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales Cultivos.....	20
Tabla 2. Principales Distribuidores.....	22
Tabla 3. Satisfacción por factores.....	65
Tabla 4. Matriz Factores Internos (MEFI).....	82
Tabla 5. Matriz Factores Externos (MEFE).....	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	96
ANEXO B. PRESUPUESTO	97
ANEXO C. ENCUESTAS	98

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el propósito de ofrecer una alternativa de solución para la comunidad empresarial de Agroganadero S.A.S y en general, por ser necesario recalcar la labor que desempeñan los colaboradores que directamente interrelacionan con el cliente, y a quienes es indispensable formar activamente en Cultura del Servicio interno, el cual les permita desarrollar todas sus capacidades de manera acertada, resolver inconvenientes del día a día de forma exitosa y que individualmente sientan la mayor motivación por brindar el mejor servicio a sus clientes, siendo parte de una empresa que los valora y cree en su potencial.

ABSTRACT

This study was conducted with the purpose of offering an alternative solution for the business community and the general agricultural and livestock SAS, being necessary to emphasize the work performed by employees who directly interact with the customer, and who is essential to train actively in Culture internal service, which allows them to develop their capabilities in appropriate ways, solving everyday problems successfully and individually feel the greatest motivation to provide the best service to its customers, being part of a company that values and believe in its potential.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio plantea una propuesta de mejora dentro del Área de Servicio al Cliente de la empresa Agroganadero S.A.S., sustentada en un diagnóstico previo del mismo. Este análisis se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción de los colaboradores, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa.

La evaluación permitirá determinar mejorar la percepción actual del área en mención, y a su vez determinar los puntos que presentan debilidades para con base en estos proponer un programa de mejoramiento pertinente.

Se trata de un tema de gran interés, puesto que en la actualidad las empresas dan más relevancia a actividades netamente económicas dejando de lado el Servicio al Cliente. Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de proponerle a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará diferencia competitiva.

Por esta razón, se ha considerado importante evaluar la calidad del servicio al Cliente, para la Empresa Agroganadero S.A.S. para que una vez evaluado el servicio, se identifiquen las falencias y sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas de las debilidades en esta área. Así será posible proponer puntos de mejoramiento en la calidad y satisfacción de los clientes actuales y el mejoramiento de la imagen empresarial frente a estos y los futuros clientes.

Es así como el presente estudio pretende brindar apoyo para la empresa Agroganadero S.A.S. y contribuir con el progreso de esta organización en procura por la mejora en su calidad de servicios, además de mejorar el conocimiento y las habilidades de los colaboradores que labora en una empresa.

1. GENERALIDADES

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA QUE PRESENTA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS AGROGANADERO S.A.S. AGENCIA PASTO PERIODO 2011-2012

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del Problema. La empresa Agroganadero S.A.S. hace 39 años permanece en el mercado de la comercialización y distribución de productos veterinarios y del agro, con un excelente posicionamiento y reconocimiento a nivel regional y departamental.

Aunque la empresa cuenta con un marcado reconocimiento y muchas de sus políticas de servicio se fundamentan en las decisiones tomadas por la Junta Directiva, Agroganadero S.A.S. no cuenta con un área de servicio al cliente realmente eficiente, que permita realizar un completo seguimiento y asesoría de calidad que permita establecer una mejor relación, medición y seguimiento de la satisfacción de los clientes frente a la compra de los productos, para de esta manera propender por generar una mejor calidad e incrementar los niveles de satisfacción de sus colaboradores y actuales clientes mediante una adecuada prestación de los servicios.

El área de servicio al cliente de la empresa Agroganadero S.A.S carece de un sistema coordinado y eficiente en su funcionamiento hacia la solución de necesidades hacia sus clientes; si nos enfocamos en procesos dentro del servicio al cliente comenzando por la toma del pedido que integra actividades como el primer contacto telefónico o personal con el cliente, este debe contener un esquema definido de atención, desafortunadamente el área no implementa un guión de atención establecido que permita atender de una mejor manera al cliente, para así identificar la necesidad de manera instantánea.

En el caso real, se denota que actividades como la atención vía telefónica toma demasiado tiempo en su atención, factor que causa incomodidad en el cliente que espera una pronta respuesta ante los diversos requerimientos, además dicha atención es desviada a varias áreas que genera un alto grado de insatisfacción en

la atención inicial; en cuanto al requerimiento de mercancías, las solicitudes realizadas por parte de asesores y representantes no son bien atendidas debido a la escasez de inventario lo que ocasiona que el cliente reciba su pedido a la mitad del que se había solicitado. Es decir, no existe una eficiente cadena de contacto con el cliente, la cual promueva un servicio mas personalizado y constante el cual sea mas efectivo, el cual podría ser complementado con un servicio post- venta, el cual supervise la satisfacción del cliente después de adquirido y utilizado el producto, el cual promueva un estricto seguimiento.

Por otra parte, se observa que la información publicitaria existente en los puntos de venta es escasa, lo que ocasiona un intenso desconocimiento de productos y servicios con los que cuenta la empresa.

Las circunstancias anteriores pueden ocasionar que Agroganadero S.A.S. desaproveche todo el potencial Humano que posee, además de las oportunidades de capturar clientes potenciales y la importancia que tiene ofrecer un buen servicio y mostrar de mejor manera las fortalezas con que cuenta la empresa, lo que impide desarrollar un futuro exitoso en materia de prestación de servicios de calidad. Es por ello, que es indispensable conocer la percepción de los clientes en cuanto al servicio, con el fin de proponer estrategias que fortalezcan la imagen, se promueva la retención de los actuales y el acogimiento de nuevos y mayores clientes. Además se observa que es imperante fortalecer la motivación de los empleados por medio de actividades de trabajo en equipo, además de indiscutiblemente mejorar la comunicación al interior de la empresa.

De esta manera surge la necesidad de realizar una evaluación inicial del servicio, con la finalidad de que a las directivas les sea posible conocer y mejorar las prácticas de servicio al cliente dentro de las actividades comerciales de la empresa, a fin de que permita retroalimentar el vínculo colaborador-cliente, y proporcionar eficientes actividades de capacitación en servicio, las cuales generen el suficiente compromiso, enaltecendo el progreso de la calidad humana de los colaboradores, a través de la calidad en el servicio.

Una evaluación del servicio permite que se identifiquen debilidades a fin de proponer mejoras y además que se generen necesidades internas de capacitación para los empleados.

La mencionada evaluación, permitirá dar un primer paso para mejorar la calidad del servicio, con el objetivo de que la empresa no se exponga fácilmente a la pérdida de sus clientes actuales, igualmente desaprovechar oportunidades de crecimiento en ventas y posicionamiento de imagen a causa de un mal servicio. Es

necesario pensar en que si un cliente queda insatisfecho por el servicio, es muy probable que hable mal y cuente de su mala experiencia a otros usuarios. Pero si un cliente recibe un buen servicio, es muy probable que lo recomiende con otros y continúe visitando nuestras instalaciones.

Ante la mencionada situación, se hace necesaria la inclusión de un Plan de mejoramiento de la Gestión Comercial del área de Servicio al Cliente, con una masiva participación de todos sus colaboradores, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación y trabajo en equipo efectivos, por el cual se deben dar a conocer los parámetros claros de un buen servicio y cómo atender con calidad y prontitud a los requerimientos de los clientes todo a favor de la empresa, promulgando su buen nombre y la debida preocupación por sus clientes. Se debe permitir que sean las personas que están en contacto directo con el Cliente o las más cercanas a este, quienes determinen las necesidades que a su juicio son relevantes para satisfacer sus necesidades y expectativas para ir mejorando continuamente. Al mismo tiempo se puede hacer énfasis en metodologías que prolonguen los flujos internos de información y documentación asociados a un servicio determinado y permitan evaluar el grado de eficiencia con que se desarrolla.

La cultura de servicio interno ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en la organización y ello propicia una mejor coordinación de las actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

1.1.2 Formulación del Problema. ¿Cuál es la problemática que presenta el Área de Servicio al Cliente en la Comercializadora y Distribuidora de productos agropecuarios Agroganadero S.A.S.? ¿Qué alternativa se puede implementar para lograr una adecuada prestación del Servicio?

1.1.3 Sistematización del Problema.

1. ¿Cuál es el estado actual del Área de Servicio al Cliente en la Comercializadora y Distribuidora de Productos Agropecuarios Agroganadero S.A.S.?
2. ¿Cuáles son las falencias que presentan los diferentes subprocesos del área de Servicio al Cliente?

3. ¿De que manera ha impactado el equipo de trabajo en los procesos, la competitividad y eficiencia del área de servicio al cliente?

4. ¿Cómo mejorar el proceso de Servicio al Cliente en Agroganadero S.A.S?

1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Describir e Identificar las deficiencias del Área de Servicio al Cliente en la Comercializadora y Distribuidora Agroganadero S.A.S.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del proceso de servicio al cliente de la comercializadora y distribuidora Agroganadero S.A.S.
- Identificar las falencias que presentan los diferentes subprocesos del área de servicio al cliente
- Determinar el impacto del equipo de trabajo en los procesos, competitividad y eficiencia del área de servicio.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento para el área de servicio al cliente.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Se plantea que el Servicio al Cliente es una parte fundamental de cualquier empresa, interesado en prevalecer y crecer en el mercado¹. Por tal razón, la empresa Agroganadero S.A.S., percibe la necesidad de iniciar estrategias de orientación oportuna a sus colaboradores con el objeto final de brindar satisfacción a sus clientes, con base en un estudio previo de la imagen de servicio que le proyectan a estos. No obstante, para ser competitivo no solo se requiere de un buen portafolio de productos, sino de propender por atender las necesidades del cliente basado en una previa orientación interna de los colaboradores en cuanto al servicio, en pro de lograr relaciones a largo plazo con este.

¹ MORA VANEGAS, Carlos. Bases rentables de clientes reales. Artículo disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/como-garantizar-la-fidelidad-de-sus-clientes.htm>

Es así como se genera la necesidad de realizar una evaluación de la calidad del servicio al cliente, acompañado de un plan de mejoramiento en Servicio al Cliente, donde se enfoque al desarrollo de ejercicios reales de la vida cotidiana los cuales permitan mostrar hacia el interior de la empresa lo que representa el trabajo en equipo, y los efectos de no lograr una adecuada y eficiente coordinación en la ejecución de sus labores.

Es por ello, que con este trabajo, se pretende dar conocimiento acerca de la problemática que vive actualmente el área de servicio al cliente, la cual no sólo debe mirarse desde un punto de vista económico, aquel que se dedica a realizar las debidas transacciones físicas de productos y precios por los cuales el cliente debe asumir; pues va más allá de eso, es la necesidad imperante de permitirle al colaborador desarrollar una actitud hacia el servicio de manera espontánea, que promueva una adecuada toma de decisiones en beneficio de la empresa y el cliente, integradas en una Cultura del Servicio.

Además, con la reiterante sugerencia de recapturar a los actuales y convencer a los nuevos clientes, mediante el servicio personalizado ejecutado de manera comprometida e integral, a la vez, el apoyo en el servicio Post-venta, puesto que es importante visitar a los clientes de manera personal, además de propender por invertir más en el personal de la empresa procurando un continuo aprendizaje enfocado al saber escuchar y comunicar, transmitir al personal de la empresa las experiencias de los clientes, sus necesidades y requerimientos.

La metodología de trabajo incluye el diseño y aplicación de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, en este caso la encuesta, de cuyos resultados debe surgir un diagnóstico base para el diseño de la propuesta de mejoramiento.

1.4 MARCOS DE REFERENCIA

1.4.1 Marco Histórico. La actividad agropecuaria continúa siendo la base económica de Nariño, al aportar una tercera parte del producto departamental. Nariño es una economía esencialmente rural, en donde predomina la producción minifundista, principalmente en la zona andina. La palma de aceite es el cultivo de mayor área sembrada en el departamento y la papa es el que muestra la más alta producción.

La información departamental del PIB confirma que la actividad agropecuaria continúa siendo la base económica de Nariño (32.3%). La agricultura y la ganadería han sido la base económica del Departamento de Nariño. En efecto, los nariñenses se han caracterizado por ser un pueblo esencialmente rural, en donde predomina la producción minifundista.

El sector agropecuario ha tenido una participación considerable dentro de la economía de Nariño, pero en los últimos 15 años (1990-2004) esa participación descendió de 34% a 32%. En el 2004, la superficie sembrada en el departamento, por tanto en cultivos transitorios como permanentes, era de 211 mil hectáreas y el área cubierta de pastos y malezas dedicada a la ganadería era cercana a las 500 mil hectáreas. La estructura de la tenencia de la tierra es mayoritariamente minifundista, donde el 80% de los predios son menores de 5 hectáreas y ocupan el 32.4% de la superficie total, mientras el 20% los predios representan el 67.6% de la superficie.

Ganadería

La agricultura y la ganadería han sido la base económica del Departamento de Nariño. En efecto, los nariñenses se han caracterizado por ser un pueblo esencialmente rural.

Los cuatro municipios con mayor inventario ganadero en el departamento son Pasto (26 mil cabezas), Guachucal, Cumbal (20 mil cabezas cada uno) e Ipiales (17.000), y los de mayor producción lechera son los tres primeros, además de Pupiales. En la cuenca lechera de Nariño se encuentran algunas lecherías especializadas con un alto nivel técnico, como razas seleccionadas, manejo de praderas, suplementación alimenticia, asesoría técnica e inseminación artificial.

Agricultura

En Colombia cerca de 90 mil familias están vinculadas al cultivo de la papa, alrededor del cual se generan unos 20 millones de jornales al año. La producción óptima de la papa se da en aquellas zonas ubicadas entre los 2.500 y 3.000 metros de altitud, por lo que el 80% de su producción se concentra en tres departamentos: Cundinamarca (42%), Boyacá (23%) y **Nariño** (14%). En estos departamentos es la actividad rural que más ingresos y empleo genera.

El trigo es otro de los cultivos andinos de amplia tradición en el Departamento de Nariño. El número de empleos generados en el departamento por el cultivo de trigo tuvo un incremento de 8% promedio anual.

Tabla 1. Principales Cultivos

Principales cultivos del Departamento de Nariño: área, producción y rendimiento, 20

Producto	Área sembrada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Kg/Ha)
Papa	12.672	207.300	16.459
Caña panelera	20.000	170.000	8.537
Palma africana	26.945	121.944	4.840
Trigo	12.451	32.042	2.356
Maíz	15.224	26.202	1.721
Fique	5.448	5.695	1.199
Cacao	10.418	2.158	215.9

FUENTE: Comportamiento del sector agrícola de Nariño. Análisis de coyuntura, Pasto, 200 ; Ministerio de Agricultura, Secretaría de Agricultura – Departamento de Nariño, *Consolidado agropecuario, acuícola y pesquero 200* . Pasto, 200

1.4.2 Marco Contextual. Nombre de la Empresa: Agroganadero S.A.S.

Agroganadero S.A.S. es una empresa comercializadora y distribuidora de productos agrícolas y veterinarios fundada en 1949 en la ciudad de Ipiales con 39 años de permanencia en el mercado. Desde sus orígenes ha sido una empresa con una amplia visión dedicada al desarrollo del sector agropecuario al interior del departamento de Nariño, contando con los mejores productos de la más alta calidad y los laboratorios mas reconocidos a nivel nacional e internacional.

Agroganadero se caracteriza por ser una empresa de carácter familiar, de espíritu colaborador y liderazgo empresarial en el sector agropecuario, pilares fundamentales para su consolidación en el mercado local y agropecuario.

Los inmejorables productos que comercializa y distribuye agroganadero exclusivos para el cuidado animal y del agro, se encuentran a disposición de sus clientes en las diferentes agencias ubicadas en Ipiales, Pasto, Gualmatan, Túquerres, Putumayo y Neiva. Promoviendo su posicionamiento con productos de la mas alta calidad. Con el paso de los tiempos, ingresaron sus hijas Dras. Martha Sofía, Ana María y Claudia, aportando sus conocimientos en Administración, finanzas, Agronomía y medicina Veterinaria respectivamente, proporcionándole fortalecimiento y una proyección organizada y futurista a la nueva Agroganadero S.A.S.

Agroganadero tiene un cubrimiento superior al 60 % del mercado agropecuario de la ex provincia de Obando y el departamento, siendo así una de las distribuidoras y comercializadoras con el mejor posicionamiento y nivel de servicio de la región, lo anterior unido al Talento Humano, experiencia y confiabilidad de sus colaboradores y demás representantes y proveedores. Además, se cuenta con asistencia técnica permanente por parte del talento humano calificado, dispuesto a satisfacer con los requerimientos de sus clientes tanto en la parte agrícola como veterinaria.

Actualmente Agroganadero, fue merecidamente reconocida por la Federación Nacional de Comerciantes seccional Nariño, como la Empresa número uno del sector agropecuario y la más exitosa dentro de la rama comercial.

Siendo mayoristas Agroganadero S.A.S. recibió la distribución de grandes organizaciones como:

Tabla 2. Principales Distribuidores

DISTRIBUIDOR	DESCRIPCIÓN
	<p>Monómeros Colombo Venezolanos S.A., provee productos químicos básicos e intermedios a base de fertilizantes compuestos, Sulfato de Amonio y Nitrato de Potasio.</p>
	<p>En Colombia desde 1963, dedicado a la fabricación y distribución de productos para la protección de cultivos que ofrecen a los agricultores nuevas tecnologías y soluciones con calidad y control ambiental.</p>
	<p>Empresa líder del mercado nacional comercializadora de concentrados para la salud animal.</p>
	<p>MSD Animal Health compañía global, impulsada por la investigación que desarrolla, fabrica y comercializa una amplia gama de medicamentos y servicios veterinarios.</p>
	<p>Dedicada a mejorar la seguridad, calidad y productividad, fortaleciendo la salud del ganado y aves de corral, y ayudando a las mascotas a tener una vida más prolongada y saludable.</p>
	<p>Compañía químico farmacéutica alemana fundada en Barmen, Alemania en 1863. Dedicada a investigación y comercialización de productos para consumo humano y animal.</p>

Misión

Asesorar al sector Agropecuario, suministrando servicios eficientes y oportunos, con productos que cumplan estándares de calidad, teniendo como premisa fundamental la preservación del medio ambiente, factor relevante para el desarrollo de nuestra actividad.

Visión

Proyectamos a la empresa hacia el futuro incursionando en nuevos mercados a nivel regional y nacional con alianzas estratégicas en el sector agropecuario, con un amplio portafolio de productos y servicios garantizados, cimentados en principios de ética, compromiso, honestidad, como nuestros mayores valores.

Valores

Para Agroganadero S.A.S., lo más importante son valores como:

Responsabilidad, Ética, Respeto, Honestidad, Lealtad, Trabajo en Equipo, y Compromiso.

Factores que conjugan en nuestro Talento Humano e imagen como generadores de éxito.

Política de calidad

Es el compromiso y la responsabilidad el suministrar a sus clientes productos y servicios que cumplan con los acuerdos pactados respaldados en alianzas estratégicas preestablecidas por nuestros proveedores quienes forman parte de sus actividades, contando además con un excelente Talento Humano que ha involucrado sus esfuerzos hacia el logro de las metas que ha planteado la empresa, demostrando su invaluable competencia a través de asesoría especializada a los agricultores quienes han confiado en Agroganadero SAS.; de igual manera, se ha invertido en la tecnología mas adecuada que facilita el mejoramiento continuo de la compañía, teniendo presente la armonía que debe existir con el medio ambiente y la sociedad que los rodea, construyendo de esta manera los pilares fundamentales hacia una cultura de calidad, fortaleciendo el posicionamiento de la compañía en el mercado.

Objetivos De Calidad

- Ofrecer Servicios y Productos que cumplan los requisitos de Calidad pactados.
- Suficiencia en servicios y productos.
- Responder los requerimientos de nuestros clientes internos y externos en el tiempo convenido.
- Aplicar un Trato Integral al Cliente, al Producto y a la documentación de manera estimulante.
- Manejar Cuentas Claras y documentadas en la negociación desde el inicio hasta el fin.

Figura 1. Imagen Corporativa



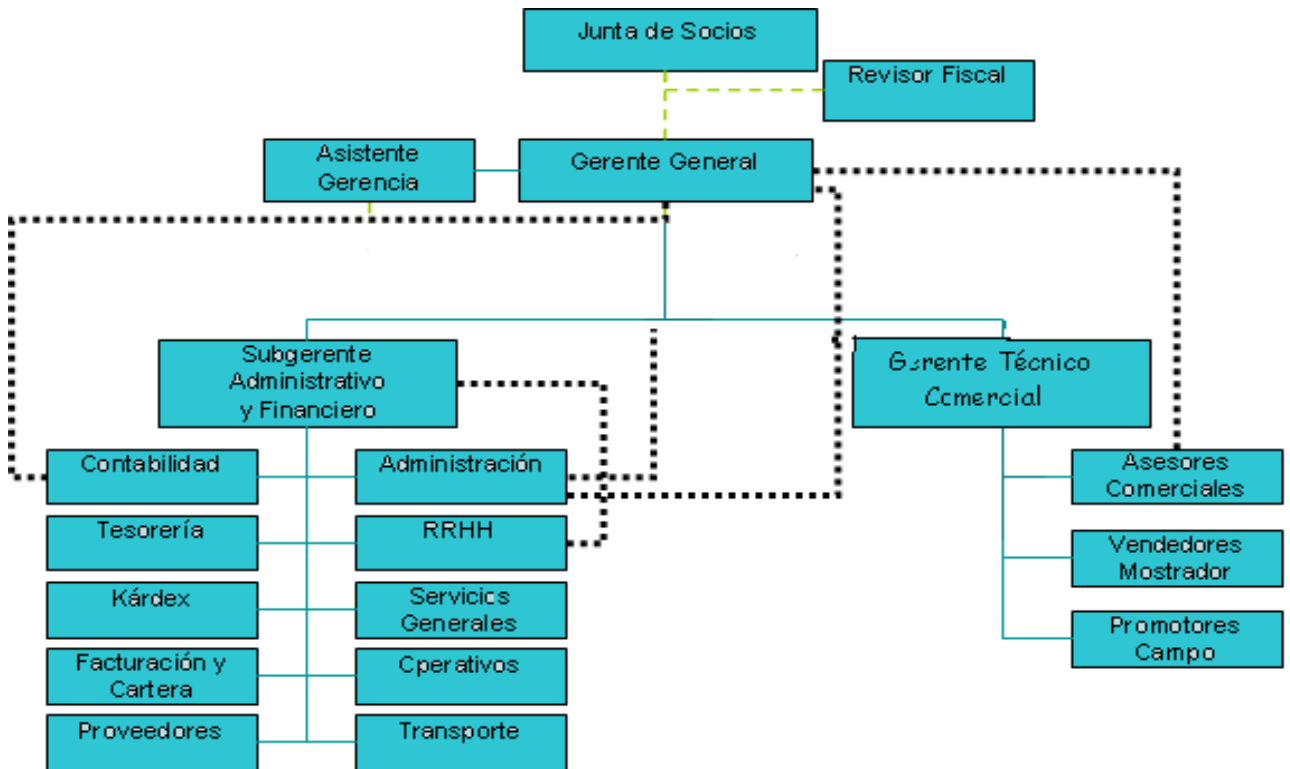
Fuente: Esta investigación.

Estructura Organizacional

Es la junta directiva de Agroganadero S.A.S quienes establecen la filosofía, políticas de calidad y administrativas que determinan el futuro de la empresa.

Actualmente Agroganadero S.A.S. cuenta con 80 colaboradores, en donde se desempeñan en labores administrativas, comerciales (ventas, logística, distribución, mercadeo).

Figura 2. Organigrama



Fuente: Esta investigación.

Productos y Servicios

- Productos veterinarios
- Productos Agrícolas
- Asistencia técnica

1.4.3 Marco teórico:

1.4.3.1 Conceptos Básicos de Servicio al Cliente. “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades de sus colaboradores y las expectativas de sus clientes”.² El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía

² SERNA GÓMEZ Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición. Bogotá. 3R editores. 2003. p.17

de la Empresa Orientada Hacia el Consumidor. Una vez que el punto de unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la Satisfacción de las necesidades de los Clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Los principales atractivos de los servicios que una empresa puede ofrecer y que posibilitan una mejor satisfacción de los clientes y su fidelización:

- a. Servicios para acrecentar el rendimiento al cliente: La empresa desea que su producto le proporcione un adecuado rendimiento al cliente con el fin de que éste vuelva a comprar.
- b. Servicio de reducción de riesgos: Proporcionar las vías mas sencillas que permitan al cliente la devolución de los productos y las garantías sobre los mismos, se convierten en los atractivos que el cliente apreciará.
- c. Servicio de disminución de trabajo: Se refiere a facilitar la compra del cliente haciéndola mas cómoda.
- d. Servicio de atención al cliente: Uso efectivo de tecnologías avanzadas de información relacionadas con el trato ofrecido al cliente (cortesía, atención rápida, confiabilidad, personal bien informado, atención personalizada) lo cual permita encaminar al cliente hacia la fidelización.

El triangulo del servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triangulo del servicio es una manera de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre sí para mantener el servicio en un alto rango competitivo. El cliente y los colaboradores son el centro del modelo, que obliga a que los demás componentes del triángulo, se orienten hacia ellos.

Figura 3. Triángulo del servicio



Fuente: www.mercadeo.com/05_serv.html

1.4.3.2 Importancia del Servicio. Muchas personas no se dan cuenta, o lo hacen ya muy tarde, de la importancia de tener una estrategia y un plan que involucre a todos en la empresa para retener y volver a los consumidores clientes apasionados. Esto quiere decir, hay que enamorarlos de nuestros productos o servicios para que sigan regresando de por vida y además refieran a otros clientes.

Los negocios exitosos lo son porque resuelven los problemas y satisfacen las necesidades de sus clientes. Sólo cuando se logra esto se puede generar suficiente dinero para cubrir los costos, liquidar los gastos y obtener una ganancia. Es aquí en donde muchos empresarios fallan: primero, porque tratan de satisfacer sus necesidades personales o de la empresa antes que las de los clientes; y segundo, porque no cuentan con un plan verdadero, serio y sincero de servicio al cliente que haga que los consumidores quieran regresar.

¿Qué significa extraordinario servicio al cliente?

Extraordinario servicio al cliente es una filosofía, es un modo de vivir, es sentir de corazón un deseo de ayuda y respeto por los demás. Es pensar honestamente en qué es lo mejor para el cliente, ya sea un cliente "interno" (empleados, jefes, dueños, compañeros de trabajo, pareja, hijos, amigos) o "externo" (los consumidores quienes compran los productos o servicios).

Extraordinario servicio al cliente es ayudar, sinceramente, a satisfacer sus necesidades y a resolver sus problemas, respetando sus sueños, ideas, deseos y su persona. Quiere decir evitarle molestias, ofreciendo una atención excelente y con respeto; es utilizar el lenguaje adecuado; es atenderlo en el horario que requiere y con rapidez; es respetar su manera de vestir, de hablar, de ser; es darle el producto o servicio que realmente necesita y no venderle o darle lo que se tiene cuando hay otras cosas en el mercado que pueden satisfacer mejor sus necesidades. Esto último denota verdadero respeto a las personas, lo cual tiene una gran recompensa en el futuro.

Extraordinario servicio al cliente significa tener procesos y sistemas bien establecidos para lograr mantener una calidad constante del producto o de los servicios. Esto asegura que cuando el cliente regrese reciba la misma calidad que la última ocasión, ni mejor, ni peor. Por supuesto ojala que poco a poco se vaya estableciendo una mejor calidad y que, cuando esto se haga, ésta se mantenga constante en ese nuevo nivel. Las personas crean expectativas y cuando lo que reciben es diferente y cambiante entonces les crea malestar, inseguridad y desconfianza en lo que van a recibir en la siguiente visita o llamada. Es por esto que la constancia y uniformidad en el servicio y en los productos son esenciales para crear clientes felices, es tratar de hacer todo de una manera excelente en todos los niveles, todo el tiempo, para evitar cualquier posible error. Esta actitud de servicio generará personas satisfechas, contentas, felices y enamoradas del producto y de la relación comercial o personal.

Por supuesto, para lograr este modo de servir, de atender y de respetar, el ejemplo debe venir desde la Dirección de la empresa y debe ser una verdadera creencia y valor, para que se pueda transmitir y grabar en lo más profundo de las personas³.

1.4.3.3 Administración de relaciones con el cliente. Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los colaboradores que están en contacto con él. En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa. Los momentos de verdad pueden ser contactos directos con representantes de

³Importancia del servicio al cliente. Disponible en:
<http://www.miempresaexitosa.com/entrenamiento/servicios/48-importancia-del-servicio-al-cliente>

clientes o con personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa. Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de un servicio efectuado de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. Los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales. Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

1. Compromisos con los clientes diapo”
2. Estándares de servicio enfocados al cliente
3. Capacitación y delegación de autoridad
4. Administración efectiva de las quejas

1.4.3.4 Creación de clientes satisfechos. La satisfacción del cliente resulta de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan sus necesidades. Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone que recibirá del producto.

1.4.3.5 Auditoria del servicio. Es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos". De la definición anterior se infiere que la auditoria del servicio requiere unos elementos fundamentales para que forme parte válida de una estrategia integral del servicio al cliente externo.

Elementos:

- a. El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.
- b. Identificación clara de los servicios objeto de auditoria.
- c. Elaboración clara del Blueprint: ciclo o ciclos del servicio.
- d. Definición y diseño específico de los "momentos de verdad" dentro del ciclo de servicio.

- e. Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.
- f. Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes.
- g. Introducir la auditoría del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.
- h. Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorías para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo.
- i. Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

Características de la auditoría del servicio.

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

1.4.3.6 Teoría de Cultura de Servicio. La cultura de servicio es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al Cliente. Lo cual significa que las señales que influyen el comportamiento de las empresas están fuertemente condicionadas por los motivos de servicios⁴.

Sólo al existir una cultura de servicio, en la Empresa, se logra el compromiso de su personal, en el largo plazo, para entregar un servicio de calidad.

⁴ PARASURAMAN, A. Zeithami. Fundamentos teóricos sobre la calidad del servicio. México. Mc Graw Hill, 1997.

1.4.3.7 Factor humano. Al interior de la Empresa existen empleados que le prestan servicio al personal de primera línea, que son los que tienen contacto con los Clientes.

Entonces, empleados contentos atienden mejor a los Clientes, y también existe gran evidencia de que los mejoramientos en servicios al Cliente van directamente relacionados con la rotación de empleados.

Es así como, para lograr la lealtad del cliente a través de un servicio de calidad es necesario conocer sus necesidades, actitudes, percepciones, y motivación de compra. Cuando la Empresa aprende a mirar a través de los ojos de los clientes, ésta podrá interpretar mejor sus necesidades, desarrollar y proporcionar el producto o servicio adecuadamente, mejorar sus campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado.

En esta etapa, todas las personas involucradas en el proceso de Servicio al Cliente, deben ser educados en el concepto de calidad, así como, en la forma en que estos deben ser aplicados de acuerdo a la realidad de Empresa. De esta manera se debe capacitar a todas las personas involucradas, desarrollando cursos reales que permitan dar a conocer los elementos básicos de un proceso de servicio, y crear un arraigado sentimiento por la satisfacción.

Es importante recalcar que un proceso no termina cuando el producto o servicio se produce, sino que es un proceso continuo, donde cada una de las personas que participan en él, debe estar continuamente buscando la forma de mejorar en algún grado.

Las principales razones o causas por las que las organizaciones son mal evaluadas por sus clientes, respecto del servicio son: por el incumplimiento de promesas de venta o servicio y la falta de una capacitación adecuada y completa para el personal de contacto con el cliente.

¿Cómo lograrlo?

Considerar lo siguiente para empezar a crear una cultura de servicio de manera eficaz:

1. Se debe crear un concepto organizacional común calidad en el servicio, en este caso haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el cliente final y que también lo serán para el cliente interno, que son cumplimiento y actitud de servicio.

2. Será necesario medir el desempeño en materia de servicio interno, para monitorear el avance en el objetivo. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles de mejora.

De nada sirve tener la mejor publicidad del mundo si en el momento en que el nuevo cliente llega o se comunica con nuestra empresa este es mal atendido, se demora la atención, el servicio es lento y en consecuencia se le hace perder tiempo.

De este modo, es importante considerar los 5 ciclos de un efectivo servicio:

a. El contacto cara a cara

Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente

A pesar de ello, las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente o el sutil trato con el cliente "difícil" incorporan de mejor forma al cliente hacia los intereses primordiales de la empresa.

Se debe considerar las siguientes destrezas:

1. Respeto a las personas
2. Sonrisa al momento de conversar con el cliente
3. Técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa)
4. Ofrecer información y ayuda
5. Evitar actitudes emotivas en este contacto
6. Nunca dar ordenes al cliente.

b. Relación con el cliente difícil

El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas o el mal humor entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de la manera más natural posible.

En algunos casos se verán afectadas por la mala educación de algunos clientes y su irresponsabilidad al usar los servicios de la compañía, pero el personal deben comprender el verdadero arte de "tratar" con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos.

c. El contacto telefónico

Se deben abordar los aspectos clave, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física; tal el caso de los mensajes telefónicos, que deben ser recibidos conforme a todas las actitudes positivas de "servir al cliente", para que el individuo que recibe o emite un mensaje, quede consiente que fue comprendido.

d. La comunicación por correo

PEEL sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución. Por eso concluimos que la correspondencia analizando a los autores, debe dirigirse a cada cliente de forma particular.

e. La atención de reclamos

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

1.4.3.8 Teoría Inteligencia Emocional. Es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean⁵.

⁵ Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional

No le damos la importancia que se merece a la inteligencia emocional, tenemos que ser conscientes que la mayoría de nuestras decisiones, están dominadas por las emociones (acceder a una carrera, elegir pareja, aceptar un trabajo). Por ello estos impulsos de emociones y sentimientos deben ser guiados, orientados, controlados y expresados mediante una sana inteligencia emocional

La inteligencia emocional no se establece al nacer, sino que se puede crear, alimentar y fortalecer a través de una combinación de factores, entre la cual nos encontramos; las experiencias de la infancia y el esfuerzo adecuado. Por tanto, desde niño se deberían aprender conceptos emocionales básicos

Daniel Goleman, explica que la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos. Estas inteligencias personales abarcan cinco competencias principales:

1. Conocimiento de las propias emociones: capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, las personas que tienen mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas.
2. Capacidad de controlar las emociones: permite controlar nuestros sentimientos y utilizarlos en el momento preciso. Ya nuestras emociones no se pueden ni elegir ni evitar.
3. Capacidad de motivarse: saber utilizar el potencial existente para poder conseguir resultados sobresalientes y no conformarse con lo que se tiene. Esta habilidad suele convertir a las personas más productivas y eficaces.
4. Reconocimiento de las emociones ajenas: Saber ponerse en el lugar de los demás es una habilidad fundamental. Esto es lo que se denomina empatía, donde también es importante ser capaz de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.
5. Control de las relaciones: Al estar en contacto con las demás personas es importante que este sea el trato adecuado, como así también de reconocer los conflictos y de saber solucionarlos.

Soluciones que brinda la inteligencia emocional:

- Empatía
- Hablar de un modo no ofensivo
- Criticas adecuadas

- Comunicación
- Curación de la enfermedad y el sufrimiento
- Eliminar las emociones negativas (estrés, depresión)
- Potenciar las emociones positivas⁶

1.4.3.9 Servicio Post-venta. La calidad de un producto está dada por su capacidad de satisfacer determinadas necesidades y expectativas de los clientes, depende del "valor total" que estos atribuyan al producto. Una de las maneras de agregar valor a un producto es mediante el desarrollo de un buen servicio postventa que incluso, si es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.

Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla.

Como actividades posteriores a la venta se incluyen:

- Manejo de quejas
- Adiestramiento para el uso
- Manipulación efectiva del producto

Entradas del entorno: Son elementos que generalmente pertenecen al entorno de la organización y pasan a formar parte del proceso directamente o de manera indirecta.

Necesidades y expectativas de los clientes: Para que realmente sea criterio diferenciador entre las empresas y agregue valor al producto, el servicio postventa debe diseñarse y desarrollarse en función de lo que los clientes necesitan, desean y esperan.

El servicio post- venta además de verse desde una óptica comercial enfatizada en el cliente, el incremento de las ventas, también se considera crucial saber sortear

⁶ PARASURAMAN, A. Zeithami. Fundamentos teóricos sobre la calidad del servicio. México. Mc Graw Hill, 1997.

situaciones diversas sean favorables o no, a dichas situaciones se cree conveniente proponer pleno conocimiento de dos términos importantes que es indispensable aplicar para lo empresarial como para lo individual:

1.4.3.10 Servicio Personalizado. Al tratarse de un servicio hecho a la medida del cliente, significará más tiempo y dedicación, así como el contacto permanente para conocer sus requerimientos y saber qué esperan del servicio ofrecido.

1. Contacto permanente con el cliente: Un servicio personalizado requiere tener la mayor cantidad de información del cliente, sus necesidades y gustos. Todo el personal de contacto puede entregar información valiosa. Darse el tiempo para entablar una buena conversación con el cliente y ajustar su oferta correctamente a su demanda.

2. Flexibilidad: Un servicio personalizado puede significar reorganizar a su talento humano. Por ello, el secreto está, en saber buscar y encontrar alternativas que no afecten drásticamente el curso del negocio y que dejen contentos tanto a la empresa como al cliente.

3. Creatividad: Un factor clave de un servicio personalizado es dedicar el tiempo y los recursos necesarios para ofrecer algo que nadie haya sido capaz de hacer anteriormente.

4. Adaptación al cliente: El servicio debe ajustarse a las características del cliente, tiempo y dinero. Por lo tanto, debe estar programado en gran parte por el cliente mismo.

5. Fiabilidad: procurar entregar el servicio a la hora y tiempos estipulados. La puntualidad y el profesionalismo son rasgos esenciales de un servicio a la medida del cliente.

6. Retroalimentación: Las necesidades del cliente siempre van cambiando y la empresa debe ser capaz de ajustarse a éstas. Por ello, preguntar a los clientes qué opinan del servicio y qué cambiarían.

1.4.3.11 CRM. Representa Administrar de manera integral la relación con el Cliente. CRM es un sistema integrado de gestión dirigido al cliente, constituido por un conjunto de procedimientos y de procesos organizados. Su objetivo principal es

ayudar a las organizaciones a conquistar posibles clientes y fidelizar a los actuales, siempre teniendo en cuenta alcanzar su satisfacción total, por intermedio del entendimiento de sus necesidades y expectativas⁷.

El CRM abarca tres grandes áreas: administración de marketing; automatización de la gestión comercial, de los canales y de la fuerza de ventas; y administración de los servicios al cliente. Los procesos y los sistemas de administración de la relación con el cliente permiten que se tenga control y conocimiento de todas sus informaciones de manera integrada, principalmente con el seguimiento y registro de todas las interacciones con la empresa, que quedan disponibles para todos los sectores que necesiten de esa información, para guiar la toma de decisiones.

La administración de la relación con el cliente permite el registro en tiempo real de todos los contactos realizados por el cliente con la empresa de forma centralizada.

El CRM es una estrategia que le permite a la empresa, como un todo, tener una visión única de su cliente. A partir de ahí, podrá explorar mejor las oportunidades de negocio. Para eso, aprovecha todas las interacciones que el cliente tiene con la empresa, para captar datos y transformarlos en informaciones que puedan ser repartidas por la organización. De esta forma, todos los departamentos, tales como call center, ventas, marketing, pueden tener acceso a las mismas informaciones sobre el cliente: quién es él, sus gustos y preferencias, cuántas veces llamó, reclamaciones que haya hecho, sugerencias que ha dado, cuánto trae de valor para la empresa, entre otras.

CRM es mucho más que un conjunto de software. Es un proceso continuo que comprende, además del uso de la tecnología, una estrategia de negocios y un cambio de cultura dentro de la organización. Por la gran complejidad, no se implanta CRM de una única vez, ni de una forma estándar. Así como los clientes son diferentes, también cada empresa difiere de las demás.

Visión única del cliente. La implementación del concepto de CRM implica una serie de cambios en las organizaciones. Uno de éstos se refiere a la integración de áreas que solían trabajar de forma independiente en el modelo convencional, tales como los sectores de servicio, ventas y marketing. Como la nueva estrategia tiene como objetivo el establecimiento de una visión única del cliente, es necesario un entrenamiento interno, además de cambios en los procesos, para que haya sinergia entre las diferentes áreas de la empresa.

⁷ Disponible en: www.monografias.com

Independientemente del medio que usa el cliente para comunicarse con la empresa teléfono, e-mail, personalmente, cada nuevo diálogo debe basarse en la conversación anterior. El cliente debe sentir que la empresa lo conoce de hecho y que tiene el registro de todas las interacciones pasadas, para que continúe manteniendo una buena relación. Cuantas más informaciones tenga la empresa sobre el cliente, más rápido podrá transformar ese conocimiento en acciones que ofrezcan ganancias. Un proyecto de CRM requiere cambios en la forma de trabajar, teniendo como foco el cliente. Eso exige la modificación de la cultura interna y una estrategia clara. La mayoría de las veces, el empleo de la tecnología es fundamental, pero sólo esto no es suficiente, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de venta cruzada (vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente) y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, el verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de marketing.

1.4.4 Marco Conceptual:

Atención. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Amabilidad. Por eso engloba diversas actitudes, como la simpatía, la generosidad, la compasión y el altruismo.

Carisma. El carisma es algo innato y forma parte de la personalidad del ser humano. Capacidad de ciertas personas de motivar y suscitar la admiración de sus seguidores gracias a una supuesta cualidad de "magnetismo personal".

Cliente. Persona que ya ha comprado nuestros productos o adquirido nuestros servicios; se diferencia de un "consumidor", en que el consumidor no necesariamente nos ha comprado o adquirido nuestros productos o servicios.

Cliente Externo. Es el Cliente final de la Empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

Cliente Interno. Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores. No se puede departamentalizar el servicio, es decir, en la Empresa, todos son productos, todos son Clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la Satisfacción dentro de la calidad y servicio.

Clientes Finales. Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la Empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

Clientes Intermedios. Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la Empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario. Satisfacción; visto como un concepto de servicio. En el servicio prestado por una Empresa, están incluidas todas aquellas prestaciones, tanto de uso como socio-culturales, que hacen más ventajosa a los intermediarios la venta del producto y que permite conseguir a los consumidores la máxima satisfacción.

Competencia. Conjunto de negocios o empresas que compiten con el nuestro.

Cortesía. Adjetivo que permite nombrar a las personas atentas, afables y comedidas. Expresión de las buenas maneras o del reconocimiento de las normas sociales que se consideran como correctas o adecuadas.

CRM. Administración de la Relación con el Cliente. Un sistema integrado de información que se utiliza para planificar, programar y controlar las actividades de pre-venta y posventa en una organización. CRM abarca todos los aspectos de tratar con clientes y clientes potenciales, incluyendo el centro de llamadas, la fuerza de ventas, marketing, soporte técnico y servicio de campo. El objetivo principal de CRM es mejorar el crecimiento a largo plazo y la rentabilidad mediante una mejor comprensión del comportamiento de los clientes. CRM tiene como objetivo proporcionar información más eficaz y una mejor integración para medir mejor el retorno de la inversión (ROI) en estas áreas.

Fidelización. Acto y efecto de convertir a un cliente en un cliente asiduo o frecuente, el fidelizar un cliente nos permite que éste vuelva a comprar o adquirir nuestros productos o servicios y, a la vez, recomiende nuestros productos o servicios a otros consumidores.

Liderazgo. Condición que se da cuando un negocio o empresa cuenta con la mayor competitividad en un sector o mercado, o cuando cuenta con una ventaja

competitiva superior a los demás negocios del mismo sector o mercado, por ejemplo, si un negocio tiene liderazgo en costos, significa que tiene los costos más bajos del sector o mercado, y que ello le permite disminuir sus precios sin tener que descuidar la calidad de sus productos.

Mercadeo. Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios (P. Kotler). Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones

Mercado. Grupo identificable de consumidores con cierto poder adquisitivo, que están dispuestos y disponibles para pagar por un producto o un servicio. La totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto o servicio

Merchandising. Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.

Queja. Es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por alguna de las empresas del Grupo con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente manifiesta una inconformidad vinculada al servicio. Estas situaciones no afectan directamente el patrimonio del cliente.

Reclamo. Es la comunicación que plantea un incumplimiento en la oferta de servicios que se hizo, cuando el cliente adquirió un producto y en la que él solicita que la compañía solucione la situación o la rectifique.

Satisfacción del cliente. Satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Servicio. Conjunto de intangibles tales como desempeños, esfuerzos o atenciones, pero que también incluye elementos tangibles tales como, por ejemplo, en un restaurante: los alimentos, las bebidas o los muebles.

Servicio al cliente. Servicio que proporciona un negocio o empresa a sus clientes, cuando se habla de dar un buen servicio o atención al cliente, se hace referencia a darle un buen trato, a ser amables con él, a darle un servicio

personalizado, a brindarle un ambiente agradable, a hacer que se sienta cómodo y seguro en nuestro local, a proporcionales servicios extras al producto, etc.

Servicio post-venta. Tipo de servicio al cliente que se da una vez que el cliente ya ha realizado la compra; puede consistir, por ejemplo, en enviarles regalos o tarjetas de saludos, en ofrecerles descuentos especiales, en hacerlos participar en sorteos o concursos, en otorgarles garantías, en darles servicio de mantenimiento o soporte,

Solicitud de información. Es toda aquella información requerida por el cliente acerca de los productos y servicios que ofrece el Agroganadero S.A.S.

Solicitud de servicio. Es cualquier requerimiento establecido por el cliente.

Talento. Características o aptitudes que posee una persona, que puede o no llegar a desarrollar, desplegar o no, en sus actividades o desempeño. Los talentos se entiende que son eminentemente naturales.

Ventaja competitiva. Ventaja en algún aspecto que tiene un negocio o empresa ante otros del mismo sector o mercado, que le permite tener cierta posición de liderazgo en dicho aspecto; un negocio puede, por ejemplo, tener ventaja competitiva en la atención el público, en sus costos, en la rapidez de su atención, en su distribución, en su infraestructura, en su localización⁸.

1.4.5 Marco Legal:

LEY GENERAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y PESQUERO.

LEY 811

Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, y se dictan otras disposiciones.

El Congreso de Colombia

DECRETA:

Artículo 1º. La Ley 101 de 1993 tendrá un capítulo nuevo y quedará así:

⁸ Martin, ALLAN. Diccionario de marketing empresarial. Editorial Cells. Bogotá. 1998.

CAPITULO XIV

De las organizaciones de cadena en el sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero.

Artículo 101. Creación de las organizaciones de cadena. Las organizaciones de cadena constituidas a nivel nacional, a nivel de una zona o región productora, por producto o grupos de productos, por voluntad de un acuerdo establecido y formalizado entre los empresarios, gremios y organizaciones más representativas tanto de la producción agrícola, pecuaria, forestal, acuícola, pesquera, como de la transformación, la comercialización, la distribución, y de los proveedores de servicios e insumos y con la participación del Gobierno Nacional y/o los gobiernos locales y regionales, serán inscritas como organizaciones de cadena por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, siempre y cuando hayan establecido entre los integrantes de la organización, acuerdos, como mínimo, en los siguientes aspectos:

1. Mejora de la productividad y competitividad.
2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.
3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.
4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.
5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena.
6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.
7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente.
8. Formación de recursos humanos.
9. Investigación y desarrollo tecnológico.

Parágrafo 1º. Para efectos de la presente ley, se entiende por cadena el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario.

Estos agentes participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de materias primas, insumos básicos, maquinaria y equipos, productos

intermedios o finales, en los servicios y en la distribución, comercialización y colocación del producto final al consumidor.

La organización de cadena, es un espacio de diálogo y su misión surge de una libre decisión de sus integrantes de coordinarse o aliarse para mejorar su competitividad, después de un análisis del mercado y de su propia disposición para adecuarse a las necesidades de sus socios de cadena. Los integrantes de una organización de cadena ponen a disposición de esta sus organizaciones y sus estrategias, que en lugar de confrontarse se coordinan con el fin de obtener un mejor desempeño económico a su vez colectivo e individual.

Parágrafo 2º. Para los efectos de la presente ley, el conjunto de acuerdos adoptados por una organización de cadena a que hace referencia el presente artículo, se denomina Acuerdo de Competitividad.

Artículo 102. Inscripción de las organizaciones de cadena. No puede ser inscrita ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural más de una organización de cadena por producto o grupo de productos. Cuando una organización nacional es inscrita, las organizaciones de zona o región productora de la misma cadena serán comités de la organización nacional y tienen derecho a la representación en el seno de esta.

Parágrafo 1º. Las organizaciones de cadenas inscritas se constituyen en cuerpos consultivos del Gobierno Nacional respecto a las orientaciones y medidas de política que les conciernen, así mismo serán órganos de concertación permanente entre los distintos eslabones de las cadenas y entre estos y el Gobierno.

Parágrafo 2º. Solo serán inscritas las organizaciones de cadena cuya reglamentación prevea un mecanismo para solucionar los conflictos derivados de la aplicación de los acuerdos señalados en el artículo 101 de la presente ley.

Artículo 103. Competencia del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Las condiciones y requisitos para la inscripción y la cancelación de la inscripción de las organizaciones de cadena, serán fijadas por resolución del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Artículo 104. Acuerdos en materia comercial. Los acuerdos en una organización de cadena, relativos a un producto o grupo de productos específicos, orientados a regular su comercio, deberán constar por escrito y someterse a los principios, derechos y obligaciones que rigen la contratación. Estos acuerdos se notificarán, antes de su entrada en vigencia, al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, al

Ministerio de Hacienda y Crédito Público y a la Superintendencia de Industria y Comercio, entidades que verificarán las condiciones y términos pactados dentro del marco de sus competencias y conforme a lo dispuesto en la presente ley. Igualmente serán publicados en un periódico de amplia circulación nacional o regional, según el caso.

Parágrafo. Los acuerdos en materia comercial, concertados dentro de las organizaciones de cadena, serán verificados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y su cumplimiento será vigilado por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Artículo 105. Aceptación de los acuerdos por los miembros de la cadena. La obligatoriedad de los acuerdos está subordinada a la adopción de sus disposiciones por parte de los miembros de la organización de la cadena, por decisión unánime. Los acuerdos que no involucren a todas las partes podrán ser adoptados siempre y cuando la parte no involucrada no se oponga de manera explícita a ello.

Artículo 106. Refrendación de los acuerdos de competitividad. Los acuerdos de competitividad refrendados por el Gobierno, se incorporarán a las políticas y presupuestos gubernamentales, con el fin de adelantar las acciones acordadas como compromiso del sector público. De la misma manera, el Gobierno dará prioridad en el acceso a los incentivos establecidos a los miembros de las organizaciones de cadena inscritas.

Artículo 107. Financiación de la operación de las organizaciones de cadena. Las organizaciones de cadena quedan habilitadas para recibir aportes de sus miembros, destinados a sufragar los costos de su funcionamiento.

Parágrafo. Los fondos parafiscales, que posean activos aptos para desarrollar las actividades necesarias para la realización del Acuerdo de Competitividad, o hayan desarrollado estudios o desarrollen actividades que generen información específica para los propósitos del mismo, podrán destinarlos a los fines de la Organización de Cadena. Así mismo, se faculta el uso de recursos de los Fondos Parafiscales para contribuir a cubrir los gastos de funcionamiento de las organizaciones de cadena.

Artículo 108. Información suministrada por las organizaciones de cadena. Las organizaciones de cadena deberán suministrar al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural un informe anual de sus actividades que deben incluir:

1. Informe de actividades y las actas de las reuniones.
2. Informe de ingresos y gastos.
3. Balance de realizaciones y de ejecución de los acuerdos.

Deberán también suministrar a las autoridades administrativas competentes toda la información que estas soliciten por escrito para el cumplimiento de sus funciones de control. Las organizaciones de cadena podrán constituir o hacer parte de sociedades creadas para fines comerciales, de desarrollo tecnológico y otros⁹.

1.5 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.5.1 Tipo de Estudio. El tipo de estudio que se va a utilizar para la investigación propuesta es exploratorio- descriptivo – explicativo; mediante el cual se pretende estudiar a fondo las deficiencias que presenta el área de Servicio al Cliente, determinando sus causas y efectos que permitan establecer los inconvenientes más relevantes que afectan las actividades internas de la empresa.

1.5.2 Método de Investigación. El método de investigación a utilizar en el presente estudio será Inductivo - deductivo, porque a través de este método se recolectara información que permita identificar los problemas inherentes al área de Servicio al Cliente.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

Técnicas e instrumentos para la recolección de información

1.6.1 Fuentes primarias

Mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los funcionarios y clientes, para obtener la información necesaria de la situación actual de los procesos y

⁹ Disponible en: www.supersociedades.gov.co

efectividad de estos a través de sus mecanismos. Además, observación directa y percepción de las actitudes de colaboradores y clientes.

La población objeto de estudio corresponde a un total de 188 personas, para determinar la muestra se recurre a la siguiente fórmula n=

$$N = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En su orden:

N= Tamaño de la población (280),

Z= Nivel de confianza (90%) que en la constante corresponde a 1,645,

p=Probabilidad de éxito (0,5),

q=Probabilidad de fracaso (0,5),

e=Error permitido en la muestra (0,06).

Mediante el desarrollo de la fórmula, el resultado o la muestra objeto de estudio corresponde a 94 personas entre funcionarios y clientes quienes proporcionaran la información para su posterior análisis, a quienes se les desarrollaran encuestas de manera personal a medida que vayan ingresando al punto de venta, fomentando así el criterio neutral y autónomo de los entrevistados sin ninguna complicación.

1.6.2 Fuentes secundarias

Comprende el material documental como: Textos Normativos, análisis de los procesos operativos, trabajos de grado y páginas Web.

1.6.3 Recursos:

Humanos

Para la realización de la pasantía se contará con la asesoría de la empresa realizada por la Dra. Martha Sofía Hernández Tapia, así como la colaboración prestada por la jefa de Talento Humano Dra. Esperanza Erazo.

La experiencia y conocimiento académico requeridos por la Universidad de Nariño serán aportados por parte del docente Carlos Omar Ojeda.

Materiales

Se utilizara un computador con acceso a Internet permanente, información acerca del área comercial, visitas permanentes a bibliotecas especializadas en contar con bibliografía pertinente al tema, como también acceso a los procesos internos evidenciados en la cotidianidad en Agroganadero S.A.S.

1.6.4 Duración. El trabajo de Pasantía se realizará en un periodo de seis meses en las instalaciones de la empresa Agroganadero S.A.S agencia Pasto.

1.6.5 Evaluación. El estudiante deberá presentar a su Asesor Académico informes de las actividades que ha realizado, los cuales deberán venir avalados por el profesional de la empresa que actúa como Asesor más inmediato.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AGROGANADERO S.A.S. CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE

2.1 SITUACIÓN ACTUAL

Nos reflejamos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que estamos llegando al final de la geografía.

Para realizar este diagnostico, se realizó una serie de encuestas a los clientes y colaboradores de Agroganadero S.A.S. Agencia Pasto, para lograr determinar información integral del proceso de Servicio al Cliente.

Actualmente la empresa, no cuenta con una línea especializada que brinde información oportuna e inmediata a las inquietudes de los clientes; en sus años de incursión en el mercado agrícola y veterinario, no ha realizado ninguna evaluación de la calidad del servicio ofrecido y por lo tanto no se han tomado ningún tipo de correctivos a las situaciones indeseables que se pueden presentar en un determinado momento. Aparentemente el problema surge desde el interior de la organización debido a que no existe una cultura de Servicio, ni un proceso eficiente de comunicación para prevenir las reclamaciones antes de corregirlas.

Los anteriores puntos no sólo resumen la problemática de Agroganadero S.A.S. respecto al proceso de Servicio al Cliente, sino al origen del mismo, pues de mejorarse los procesos de medición de la calidad en el Servicio, estas incongruencias automáticamente deben disminuir generando un alivio en la circulación de información y mayor satisfacción en los clientes.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de Servicio al cliente. Esta comprobado que mas del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian a su decisión de compra debido a fallas de información de servicio cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que el Servicio al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que se va establecer una relación comercial.

2.2 TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS

El trabajo de campo es realizado de manera total por la investigadora. Se realiza la totalidad de la encuesta por vía personal.

Los resultados de la encuesta se presentan de manera tabulada y graficada, presentando los valores absolutos y los porcentajes. Estos a su vez se comparan con los índices de satisfacción y se realiza una narrativa de los resultados para cada una de las preguntas.

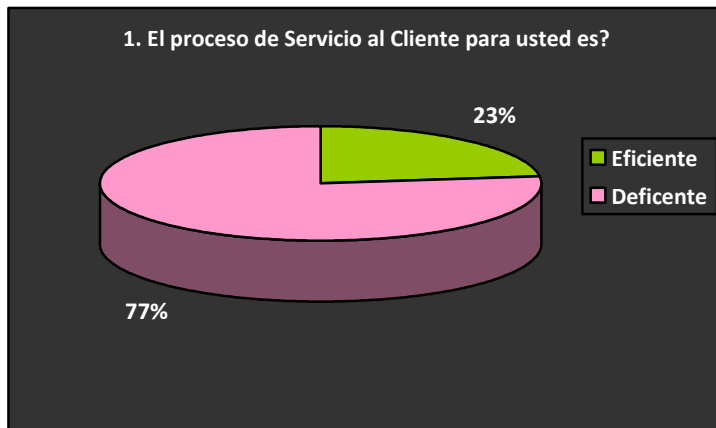
2.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE CAMPO

- Obtener los índices de satisfacción del cliente interno y externo.
- Identificar los atributos y debilidades del servicio en pro del mejoramiento.
- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes con referencia a la Servicio al Cliente e imagen de la empresa.

2.4 ENCUESTA 1. DIRIGIDA A COLABORADORES Y ASESORES AGROGANADERO S.A.S. AGENCIA PASTO.

2.4.1 El proceso de Servicio al Cliente para usted es?. Una vez que se evidencia el primer contacto del Cliente cuando llega a la agencia se observa que el acogimiento inicial de los compañeros es bueno, lo cual promueve cierta confianza hacia el Cliente para acceder a la compra, es decir la disposición del personal interno de la agencia es idóneo. Después de realizada la respectiva charla de Servicio se da a conocer teóricamente que este es intrínseco (compromiso, voluntad, decisión), el cual se genera por medio de la motivación que cada uno de los colaboradores muestra al momento de enfrentar situaciones de servicio. Esta pregunta promueve que el personal sea mas sincero y de verdad opine en cuanto a la situación presentada.

Gráfico 1. Proceso de Servicio

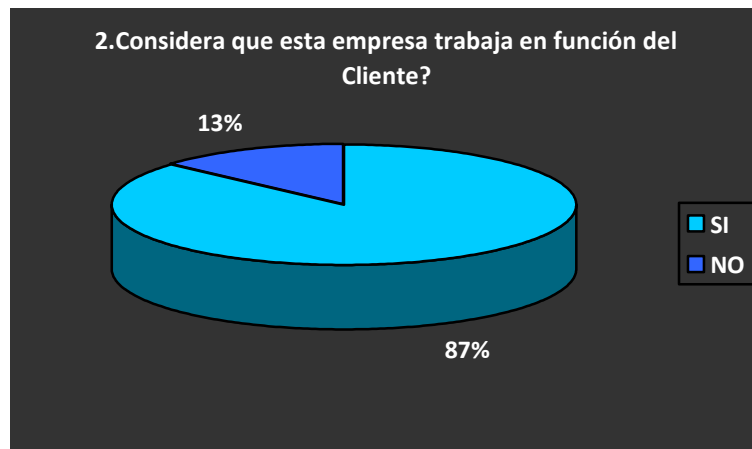


Fuente: Esta Investigación

El 77% de los encuestados afirma que el proceso de Servicio al Cliente por el cual atraviesa Agroganadero S.A.S es Deficiente, debido principalmente a que no se llega directamente al Cliente, puesto que no se ha establecido un plan de capacitación en esta clase de temáticas, promoviendo así un escaso nivel de jerarquía de servicio por parte del personal. El 23% restante afirma que es Eficiente el proceso, pero se debe mejorar.

2.4.2 Considera que esta empresa trabaja en función del Cliente?. La intención de esta pregunta es revelar abiertamente que no se realizan actividades personales en pro del Servicio, evalúan ahora el desempeño en general de la empresa, frente a las políticas y procedimientos que rigen el proceder normal de esta.

Gráfico 2. Empresa en Función del Cliente

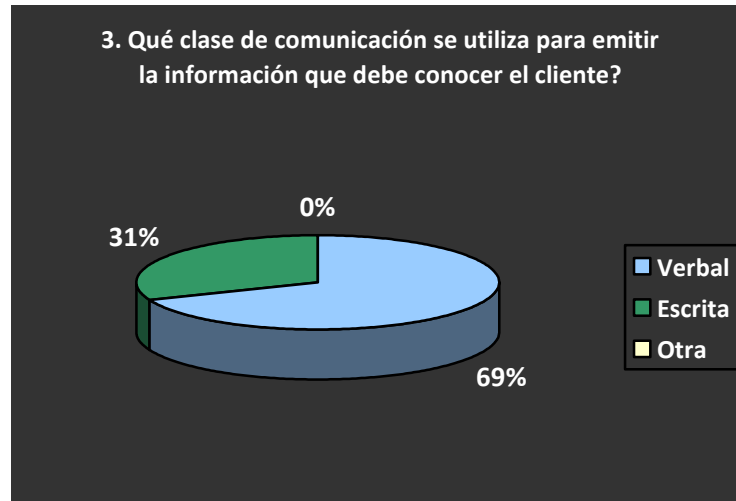


Fuente: Esta Investigación

El 78% de los encuestados afirma que Agroganadero S.A.S. sí trabaja en función del Cliente lo cual promueve su fortalecimiento interno comprobado en la indiscutible calidad de sus productos y al reconocimiento evidenciado en la acogida por sus clientes lo que la ha llevado a permanecer casi 40 años en el mercado; sin embargo, se ha evidenciado que se han dejado de realizar practicas de conocimiento y reconocimiento de habilidades de Servicio importantes para un mejor desempeño. Se observa que al no trabajar en función del Cliente será muy difícil acudir a él, si después de alejarse en un tiempo demasiado prolongado y aún más sin contar con la ayuda de los asesores técnicos debido a su escaso cubrimiento en las diferentes zonas aledañas a la ciudad de Pasto.

2.4.3 Qué clase de comunicación se utiliza para emitir la información que debe conocer el cliente?. Una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución. Por eso la correspondencia analizando, debe dirigirse a cada cliente de forma particular.

Gráfico 3. Clase de comunicación utilizada

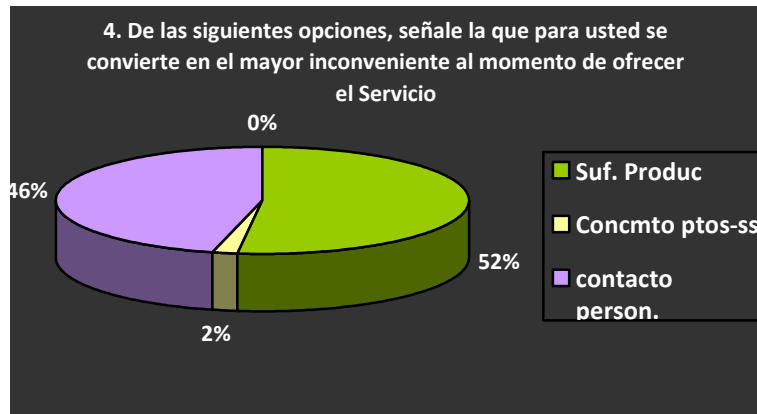


Fuente: Esta Investigación

Según los encuestados, el 69% contestó que la clase de comunicación que predomina es de forma **Verbal**, es decir, el primer paso del ciclo del Servicio que es el contacto cara a cara, además del contacto telefónico son pilares iniciales de comunicación con el Cliente, se evidencia que desde ya se está haciendo difícil el cumplir con esta condición puesto que al no transmitir información oportuna hacia el interior será imposible lograr enterarse de lo que está ocurriendo en el exterior, es un aspecto para fortalecer al máximo el cual debe ser tratado grupalmente de inmediato. La forma escrita con un 31% refleja que no es menos importante.

2.4.4 De las siguientes opciones, señale la que para usted se convierte en el mayor inconveniente al momento de ofrecer el Servicio. Con un 52% la opción que más predomina es que no existen los suficientes productos para ofrecer a los clientes y convirtiéndose así en el inconveniente más próximo al momento de ofrecer el Servicio esto por parte de asesores, no menos importante con un 46% aparece el contacto personalizado, esto por parte de colaboradores, quienes afirman no acoger el suficiente conocimiento de Servicio para hacer sentir mejor al Cliente y ofrecer con mayor calidad los diferentes productos. Entonces, cabe resaltar que tanto contar con el suficiente stock y además de sentirse con confianza en conocimiento, son igual de importantes para ambos bandos de la empresa puesto que deben desarrollarse con base en capacitación, lograr brindar por parte de la dirección en generar estrategias y herramientas claras de las cuales ellos logren disponer para entregar y respirar Cultura de Servicio. La insistencia juega un papel muy importante además de la monitoria constante.

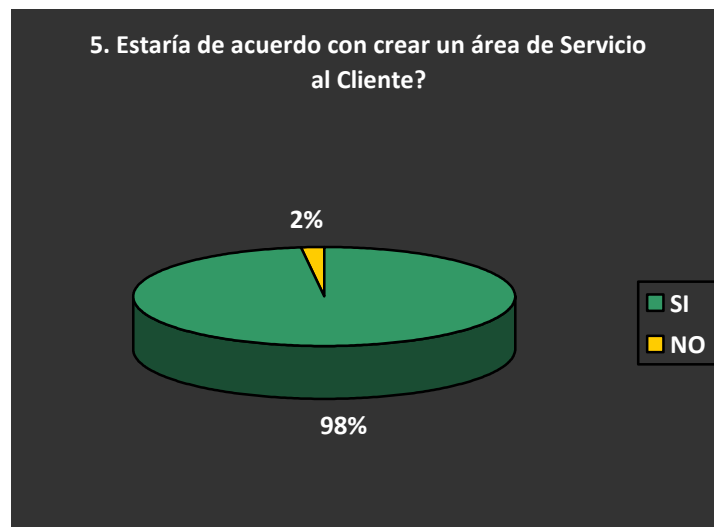
Gráfico 4. Inconvenientes al ofrecer Servicio.



Fuente: Esta Investigación

2.4.5 Estaría de acuerdo con crear un área de Servicio al Cliente?. Al plantear este interrogante se piensa en la necesidad de establecer un área dedicada exclusivamente a la asesoría en temáticas de Servicio, como manejo de quejas y reclamos, servicio y atención personalizada con Clientes internos y externos, escuchar más a quienes laboran en el día a día, con la intención de acumular información de primera mano vital para la resolución y toma efectiva de decisiones.

Gráfico 5. Creación área de Servicio al Cliente

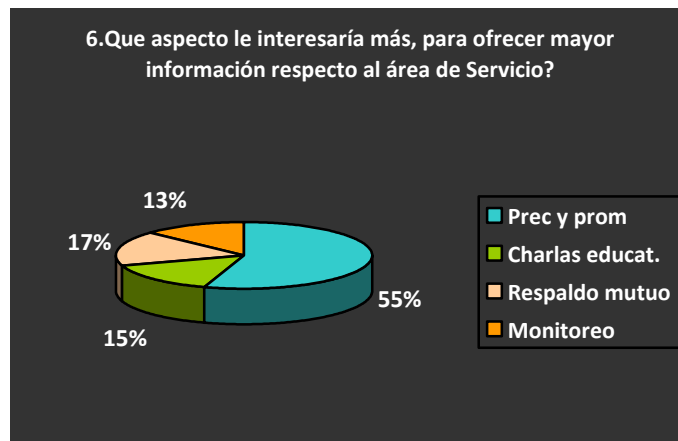


Fuente: Esta Investigación

El 98% de los encuestados coincide con que SI estaría de acuerdo en crear un área especializada y dedicada al Servicio, en donde se traten aspectos integrales como asesoría y acompañamiento permanente al empleado y al asesor en situaciones del día a día difíciles de solucionar a corto plazo, la intención es permitirle a esta área la facultad de seguimiento tanto a Clientes como a Trabajadores, lo cual promueva el intercambio de información a través de comunicación efectiva y como consecuencia promueva una mejor relación de largo plazo con los Clientes. Lo anterior debido a situaciones de inconformidad y desconocimiento en resolución de conflictos con los llamados Clientes difíciles entre otros inconvenientes vistos en la agencia.

2.4.6 Que aspecto le interesaría más, para ofrecer mayor información respecto al área de Servicio?. Con la intención de conocer aún más sus opiniones en cuanto a este importante tema, se pretende obtener la mayoría de información de los compañeros al considerar que su experiencia en la empresa genera pensamientos internos difíciles de conocer por temor a represalias o simplemente porque nadie ha querido escuchar sus puntos de vista.

Gráfico 6. Aspecto interesa ofrecer mayor información área de Servicio



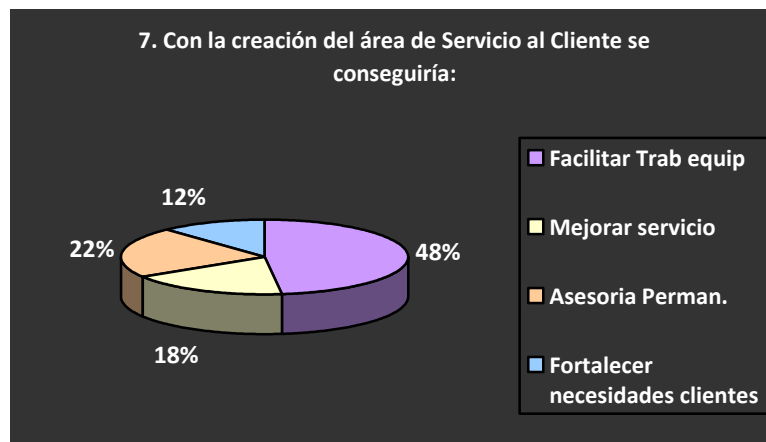
Fuente: Esta Investigación

El aspecto que sobresale para ofrecer mayor información, teniendo en cuenta que en materia de Servicio todos los aspectos propuestos son importantes, encabeza la opción precios y promociones con un 55%, seguida de respaldo mutuo y continuo con 17%, luego charlas educativas 15% y finalmente monitoreo 13%. Se ha observado que la agencia pasto se considera alejada de los demás, es decir existen varios aspectos que seguros del apoyo de la alta dirección se lograrían fortalecer acogiendo más a su personal y conociendo de cerca sus necesidades; sin embargo, no existe una constante motivación que logre conseguir que estas

personas del emocionalmente se sientan más apreciadas, no queriendo decir que no exista compromiso, al contrario no se observan gestos de atención y preocupación por el bienestar personal y laboral como punto. Si los escucharan mas tendrían agradables sorpresas.

2.4.7 Con la creación del área de Servicio al Cliente se conseguiría. Según los encuestados el 48% responde que se conseguiría facilitar el trabajo en equipo, el 22% dice que la asesoría permanente, el 18% afirma Mejorar el servicio y con un 12% nada despreciable fortalecer necesidades de clientes y asesores sin dejar de lado a los trabajadores.

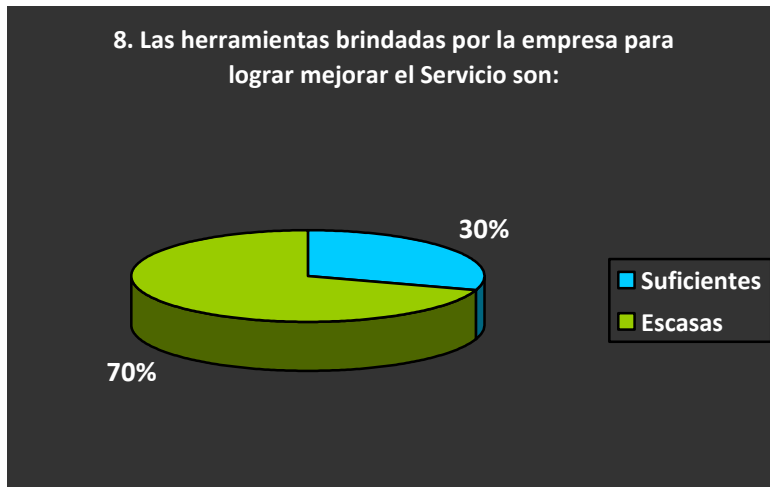
Gráfico 7. Logros al crear Área de Servicio



Fuente: Esta Investigación.

2.4.8 Las herramientas brindadas por la empresa para lograr mejorar el Servicio son. Los encuestados responden con el 70% que dichas herramientas son Escasas y con un 30% indican que son suficientes, lo cual indica que necesitan mas mecanismos diversos en los que se priorice el Servicio como capacitaciones constantes o aquellos debates personales en donde se de a conocer con mayor confianza los diferentes puntos de vista, además de ayudas visuales y educativas que dignifiquen la función de servicio en la empresa y los hagan más participes.

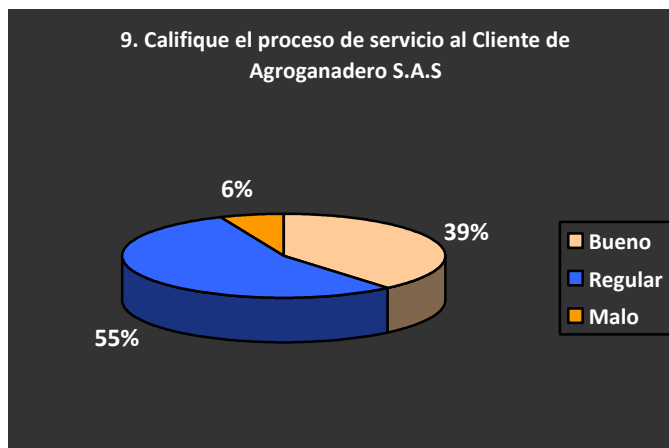
Gráfico 8. Herramientas brindadas por la empresa



Fuente: Esta Investigación.

2.4.9 Califique el proceso de servicio al Cliente de Agroganadero S.A.S. El 55% de los encuestados opinan que el Servicio es Regular puesto que no existen herramientas teóricas ni prácticas propias de las cuales apropiarse, lo cual genere motivación personal y laboral, aunque es notorio observar que el compromiso individual existe, aun faltan jornadas grupales en donde se promulgue una Cultura laboral fuerte, esta iniciativa podría ser vista como la puerta de entrada hacia una mentalidad de Servicio. Seguido de un 39% Bueno y un 6% Malo.

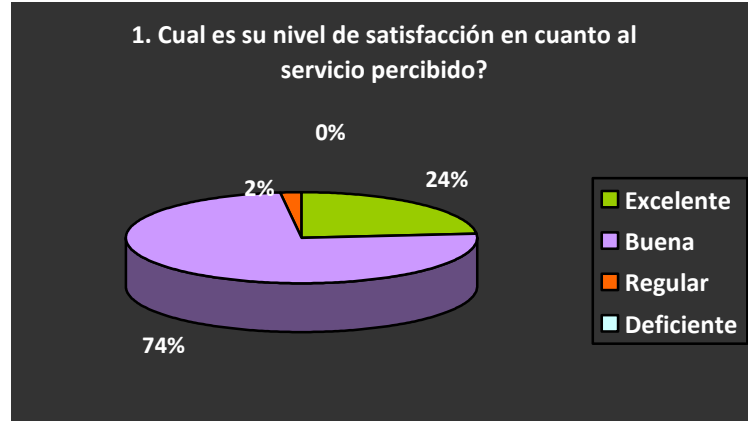
Gráfico 9. Calificación proceso de Servicio al Cliente



Fuente: Esta Investigación.

Encuesta 2. Dirigida a Clientes de Agroganadero S.A.S. agencia Pasto.

Gráfico 10. Satisfacción del Servicio.

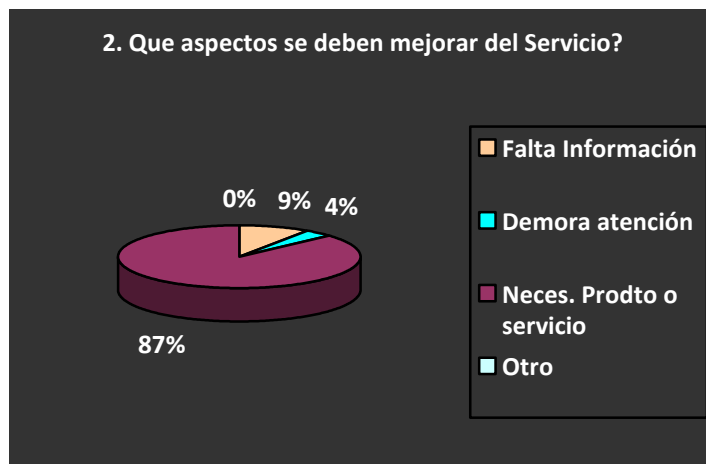


Fuente: Esta Investigación.

2.4.10 Cual es su nivel de satisfacción en cuanto al servicio percibido?.

Según los encuestados el 74% afirma que su satisfacción en cuanto al servicio percibido es Buena, seguido de un 24% de connotación excelente, un 2% regular y finalmente con un 0% deficiente. Según los comentarios de los Clientes encuestados, se supo que en general la Agencia pasto cuenta con un agradable equipo de trabajo el cual se preocupa por brindar el mejor servicio, existe buena disposición, efectiva y oportuna respuesta a los requerimientos de los clientes y con energía positiva siempre.

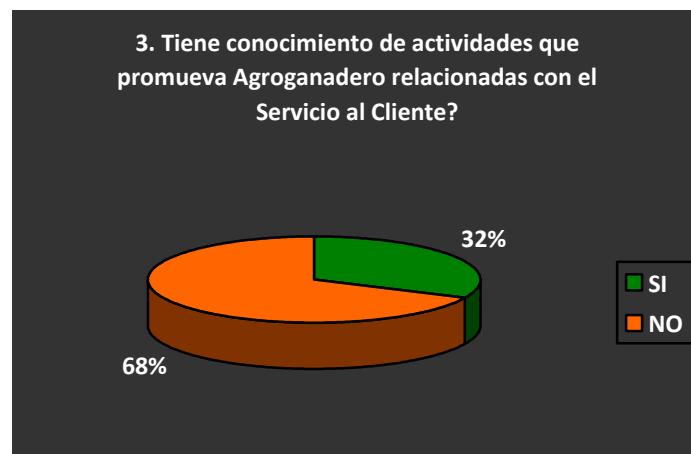
Gráfico 11. Aspectos por mejorar del Servicio



Fuente: Esta Investigación.

2.4.11 Que aspectos se deben mejorar del Servicio?. Los encuestados manifestaron que en primera instancia con un 87% se debe mejorar la inclusión de aquellos productos que más se demandan en el almacén, puesto que en reiteradas ocasiones solicitan dichos productos y se encuentran con que no se cuenta con estos desde hace varias semanas, tal es el caso de antipulgas, jabones y concentrados para perros en presentación bultos por 30kg y 20kg., además de concentrado para vacas. De otro lado, con un 9% de los clientes encuestados se resalta que existe falta de información como publicidad de los diferentes productos, además en días como el sábado en donde más personas acuden a los servicios veterinarios, recomiendan se debería también contar con Ingenieros agrícolas para consulta, un 4% afirma que existe demora en la atención, pero que sin embargo entienden completamente porque el almacén atrae a gran cantidad de personas, entonces están dispuestos a esperar mientras son atendidos oportunamente, no queriendo decir que el servicio sea deficiente.

Gráfico 12. Conocimiento de actividades relacionadas con Servicio al Cliente

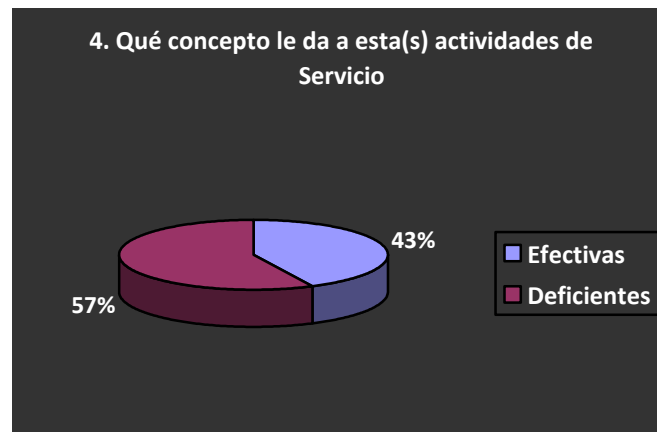


Fuente: Esta Investigación

2.4.12 Tiene conocimiento de actividades que promueva Agroganadero relacionadas con el Servicio al Cliente?. Con un 64% de los encuestados afirman que NO tienen conocimiento de actividades relacionadas con el Servicio, sobretodo no estaban enterados de la parte de Asistencia Técnica, la cual promueve con insistencia la empresa, al observar dicha respuesta se denota que únicamente se presta atención especial a aquellos clientes “grandes”, pero a quienes demandan también personalmente en el punto de venta no se los considera como clientes potenciales de compra, lo cual hay que observar lo importante que es mantener satisfechos a estos mal llamados clientes pequeños. Además en reiteradas ocasiones los compañeros de la agencia solicitan la ayuda de los compañeros asesores en materia de visitas a aquellos clientes que tienen

sus terrenos pero que nadie los visita, desafortunadamente no ha habido colaboración por parte de ellos. De otro lado, con un 32% hay quienes SI conocen de las actividades relacionadas con el Servicio al Cliente entre la más sobresaliente la consulta veterinaria gratuita los días sábados.

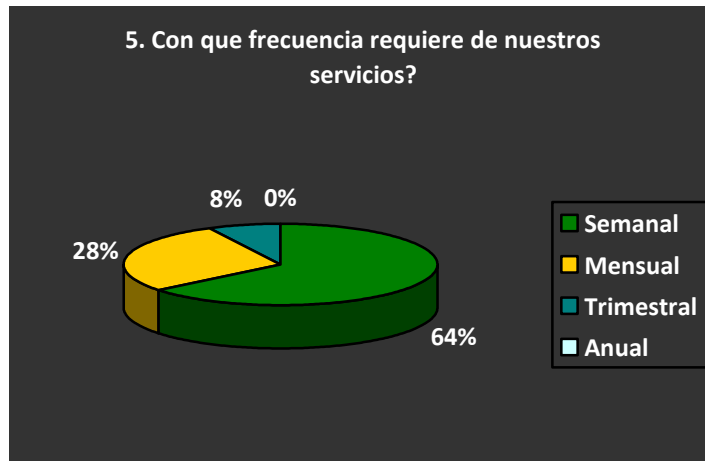
Gráfico 13. Concepto que se le da a actividades de servicio



Fuente: Esta Investigación

2.4.13 Qué concepto le da a esta(s) actividades de Servicio. Con un porcentaje de 57% los encuestados tienen un concepto Deficiente de las actividades de Servicio practicadas actualmente puesto que no tienen suficiente conocimiento de estos eventos y recomiendan utilizar medios masivos de comunicación para mayor conocimiento de eventos. La gran mayoría de encuestados manifiesta no enterarse de las actividades que realiza Agroganadero y por ende consideran calificar de Deficientes. Con un 43% de los encuestados afirman que han sido efectivas puesto que en las ocasiones en que han participado se han sentido agradecidos y satisfechos por las promociones y rifas de productos más conocidos.

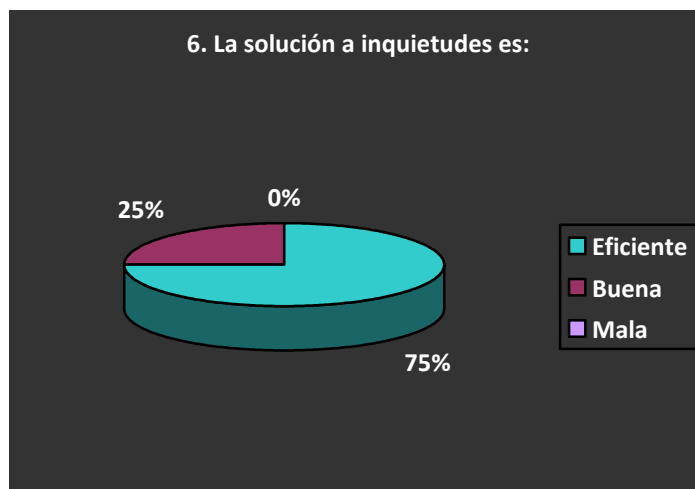
Gráfico 14. Frecuencia de requerimientos del Servicio.



Fuente: Esta Investigación

2.4.14 Con que frecuencia requiere de nuestros servicios?. El 64% de los encuestados afirma visitar nuestras instalaciones semanalmente lo cual es muy positivo para la empresa, además con un 28% de los encuestados requiere de nuestros servicios mensualmente, seguido a esto con el 8% lo hacen trimestralmente. Sin embargo, sugieren que el almacén cuente con aquellos productos que los clientes necesitan con frecuencia como concentrados, desparasitantes, jabones antipulgas entre otros productos estrella.

Gráfico 15. Solución a inquietudes

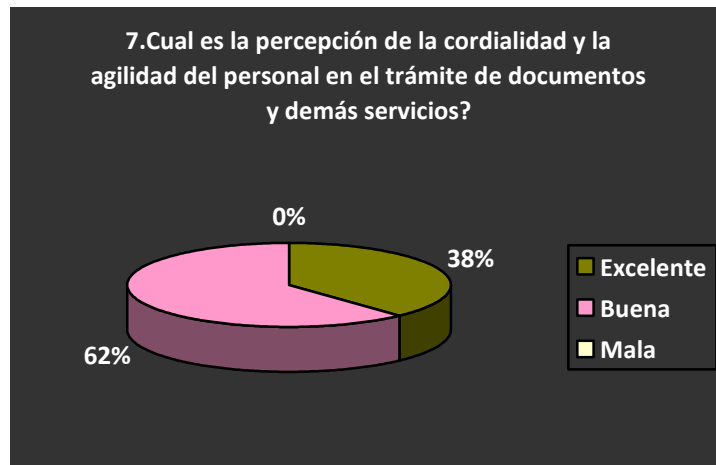


Fuente: Esta Investigación

2.4.15 La solución a inquietudes. El 75% de los encuestados afirma que al momento de dar solución a sus inquietudes la respuesta es Eficiente puesto que al ingresar un Cliente al almacén, el compañero (a) inmediatamente acude a brindar

la mejor información para lograr satisfacer la inquietud del Cliente, o en su defecto se acude a la ayuda de aquellos compañeros (veterinarios, Ing. agrónomos) los cuales contribuyen para culminar exitosamente la venta. Sin embargo, existe de parte de algunos asesores un desanimo e indisposición al momento de colaborar con atender y asesorar un cliente, les falta más compromiso con el punto y lastimosamente les interesa vender para su propio código.

Gráfico 16. Percepción de cordialidad y agilidad del personal.

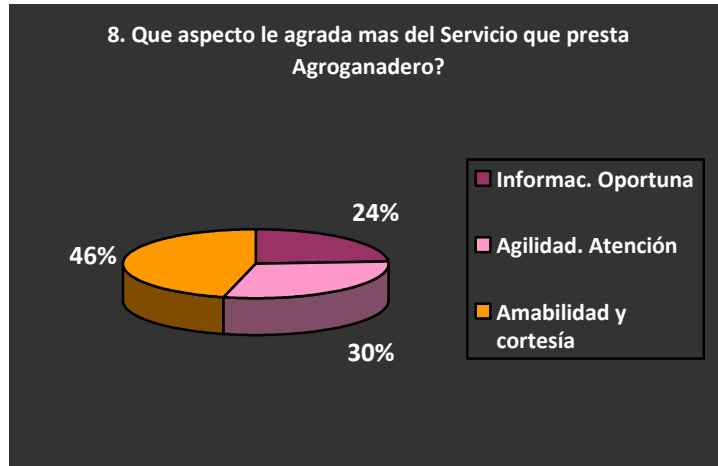


Fuente: Esta Investigación

2.4.16 Cual es la percepción de la cordialidad y la agilidad del personal en el trámite de documentos y demás servicios?. El 62% de los encuestados afirma que es Excelente la percepción de la cordialidad y la agilidad en el trámite de documentos y demás servicios que ofrece Agroganadero, sin embargo hay quienes califican con un 38% como Buena la atención en términos generales, lo cual significa que hay que fortalecer motivacionalmente la autoestima del trabajador con gestos de cortesía y entusiasmo por el excelente trabajo realizado de manera más frecuente y por ende se generará mayor compromiso con la empresa.

2.4.17 Que aspecto le agrada mas del Servicio que presta Agroganadero?. La intención de esta pregunta es que los Clientes logren identificarse con alguna u algunas de estas opciones, con aquella que más les provea satisfacción al momento de demandar cualquier Servicio en Agroganadero S.A.S. agencia Pasto. Al momento de conocer cual opción es la mas aceptada, se puede proceder con potencializar esta fortaleza ideando estrategias efectivas.

Gráfico 17. Aspecto que más agrada.

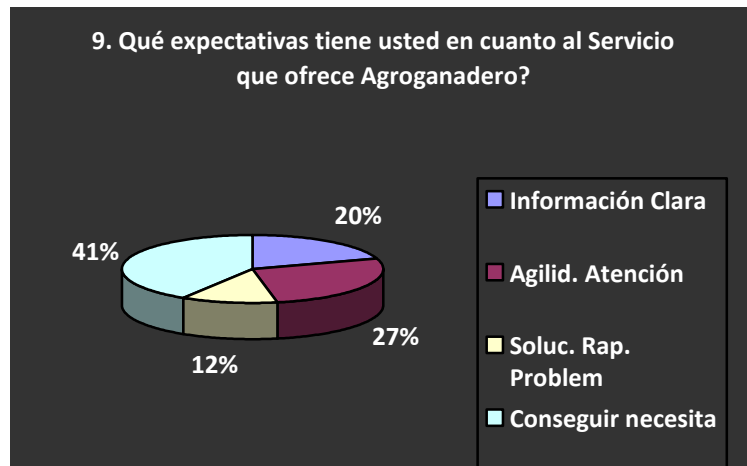


Fuente: Esta Investigación

El 46% de los encuestados manifiesta que le agrada más del Servicio que Agroganadero ofrece la opción Amabilidad y Cortesía, ellos gustan de la disposición que existe en el personal que labora al interior del punto lo cual les complace positivamente y seguirán comprando en nuestra empresa, con un 30% está la Agilidad en la atención lo cual permite no demorar excesivamente al cliente, y por último está con un 24% la opción Información oportuna.

2.4.18 Qué expectativas tiene usted en cuanto al Servicio que ofrece Agroganadero? Quien más que los Clientes para saber lo que esperan de Agroganadero y su Servicio, esta pregunta referencia notablemente la intención de satisfacer mejor a nuestros compradores sean estos grandes o pequeños.

Gráfico 18. Expectativas frente al Servicio

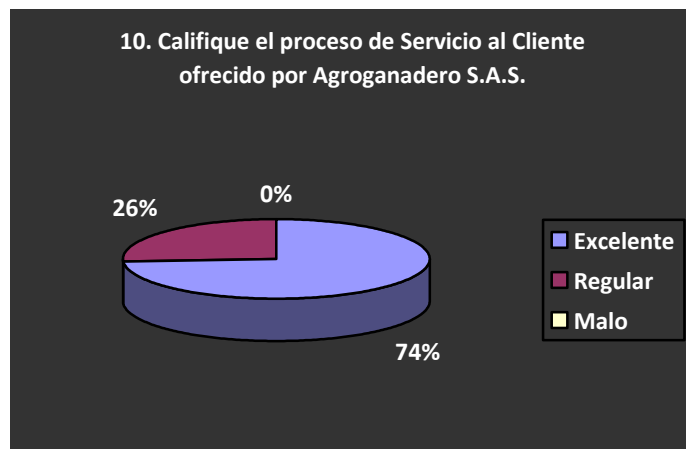


Fuente: Esta Investigación

Con un 41% de los encuestados la opción Conseguir lo que necesita encabeza, seguido de un 27% correspondiente a Agilidad en la atención estos recomiendan optar por una persona más, la cual logre cubrir rápidamente a las personas que llegan constantemente al almacén, con un 20% Información clara y finalmente con un 12% solución rápida de problemas. Al igual que varias preguntas anteriores todas estas opciones son igual de importantes para los encuestados, por lo tanto la decisión estuvo relativamente repartida entre los diferentes criterios.

2.4.19 Califique el proceso de Servicio al Cliente ofrecido por Agroganadero S.A.S. Se realiza esta pregunta para que de manera general se califique entre la escala propuesta, para tener una idea integral de la opinión del Cliente de Agroganadero S.A.S. agencia Pasto con relación al Servicio actual que ofrece la empresa.

Gráfico 19. Calificación proceso Servicio



Fuente: Esta Investigación

El 74% de los encuestados afirma que el proceso de Servicio al Cliente ofrecido por Agroganadero en general es Excelente, un 26% dice ser Regular puesto que se podría mejorar mucho más teniendo recomendaciones anteriores, y finalmente un 0% dice ser malo.

3. IDENTIFICAR LAS FALENCIAS QUE PRESENTAN LOS DIFERENTES SUBPROCESOS DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

Para establecer las falencias que presentan los diferentes subprocesos que conforman el Servicio, se optó por utilizar encuestas, las cuales fueron dirigidas a 30 clientes quienes demandan continuamente de los servicios de Agroganadero S.A.S.

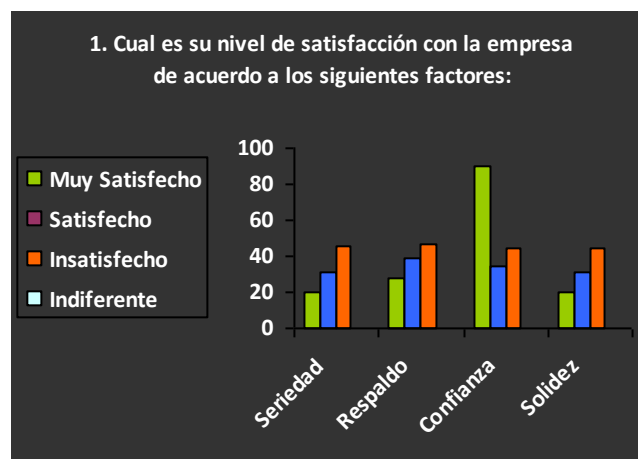
3.1 ENCUESTA 3. RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN

3.1.1 Cual es su nivel de satisfacción con la empresa de acuerdo a los siguientes factores:

Tabla 3. Satisfacción por factores

Factor	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Indiferente
Seriedad	13%	5%	0%	0%
Respaldo	17%	3%	0%	0%
Confianza	57%	21%	0%	0%
Solidez	13%	45%	0%	0%

Gráfico 20. Satisfacción por factores

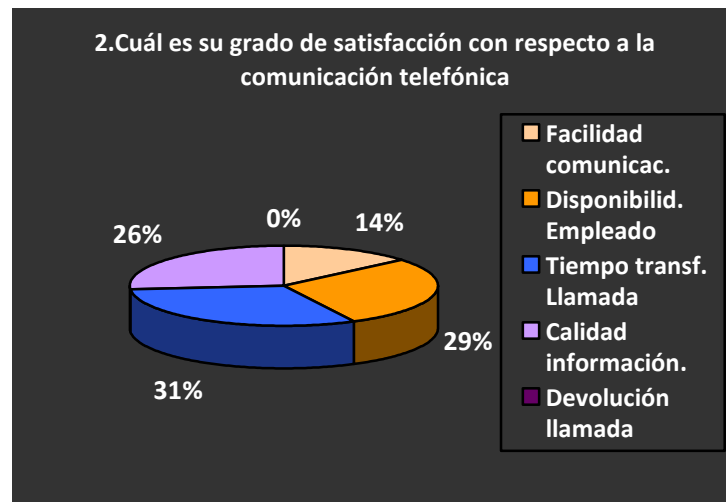


Fuente: Esta Investigación.

La primera pregunta se relaciona con el nivel de satisfacción por factores, en esta se evalúan la seriedad, el respaldo, la solidez y la confianza. De los ítems evaluados se obtienen los siguientes resultados: Seriedad = 13%, Respaldo =17% Confianza = 57% Solidez =13%. Como se observa, ninguno de los resultados se ubica sobre rangos superiores al 90%, dejando claro que los niveles de satisfacción siguen por debajo de los indicadores establecidos como adecuados. Al evaluar la satisfacción con respecto a factores como los planteados anteriormente, se pretende saber la percepción que el cliente tiene de la imagen de la empresa. Se observan valores bajos para la seriedad y solidez, se deja claro que a la empresa le puede hacer falta posicionar mejor su imagen ante los clientes actuales y futuros.

3.1.2. Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:

Gráfico 21. Satisfacción respecto a la comunicación telefónica.



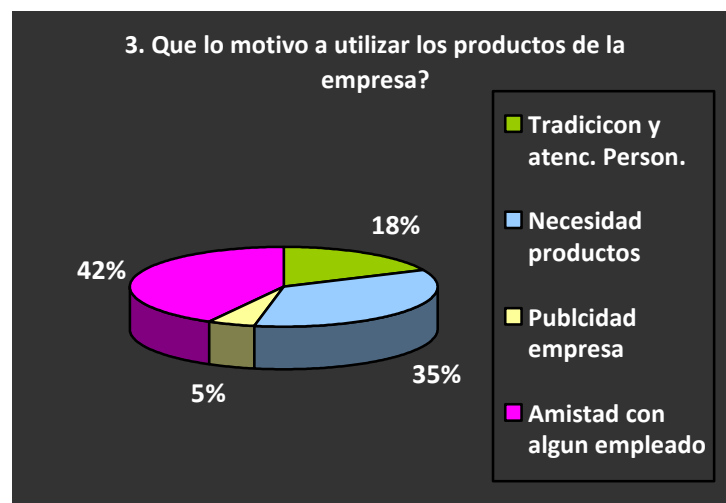
Fuente: Esta Investigación.

Dado que la comunicación telefónica es uno de los aspectos de mayor influencia dentro del ciclo del Servicio, la pregunta numero cuatro pretende evaluar ítems como: facilidad para comunicarse, disponibilidad del empleado, tiempo de transferencia de la llamada, amabilidad, calidad de la información y devolución de llamadas a fin de determinar los puntos críticos que deben ser mejorados. Para este caso, todos los resultados se ubican debajo del 90%, por lo que se puede afirmar que los clientes perciben que la atención telefónica es uno de los puntos

más débiles. Se obtuvieron resultados así: facilidad para comunicarse 14%, disponibilidad 29%, tiempo de transferencia 31%, calidad de la información 26% y devolución de llamada 0%. Estos resultados permiten vislumbrar fallas principalmente en la facilidad para comunicarse, tiempo de transferencia y devolución de llamada, que son los factores con mas bajos porcentajes. Sin embargo, es necesario plantear mejoras en todos los factores relacionados con la atención telefónica.

3.1.3. Qué lo motivo a utilizar los productos de la empresa?

Gráfico 22. Motivaciones para utilizar los servicios.



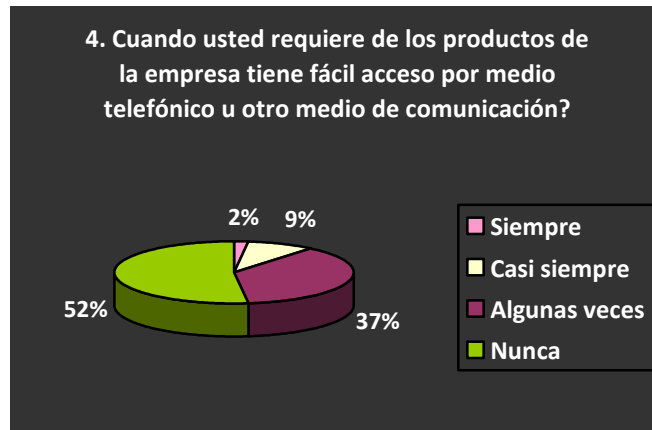
Fuente: Esta Investigación.

Con esta pregunta se busca plantear cual es el mayor motivo por el cual los clientes se acercan a adquirir los productos de la empresa. Esta apreciación se fundamenta en la imagen que la empresa proyecta y la intervención de los empleados en la promoción de ventas. En los resultados se aprecia que el 18% de los clientes se sienten motivados por la tradición y la atención personalizada. La necesidad de productos refleja el 35% de clientes que se motivan por esto, otro 5% aprecian la publicidad utilizada por la empresa y un 42% por la amistad con algún empleado.

Aquellos porcentajes bajos permiten reflejar que la imagen de la empresa es uno de los factores menos valorados por los clientes puesto que la publicidad que se usa actualmente no ofrece los frutos que se esperarían. De este aspecto se destaca una vez más la necesidad de mejorar en la difusión y cubrimiento masivo del buen nombre y la imagen de la empresa ante sus clientes tratando de lograr mayor motivación en estos.

3.1.4. Cuando usted requiere de los productos de la empresa tiene fácil acceso por medio telefónico u otro medio de comunicación?

Gráfico 23. Adquisición de productos por vía telefónica.



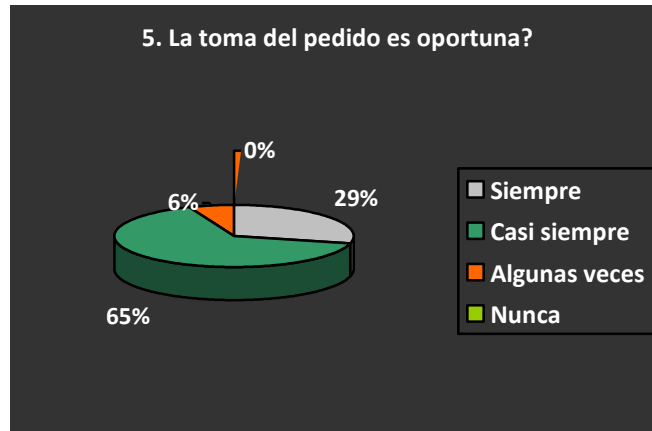
Fuente: Esta Investigación.

La pregunta numero 4 se orienta a establecer la facilidad que tiene el cliente para acceder a la empresa por vía telefónica. Los resultados arrojados son del 2% para “siempre”, 9% para “casi siempre”, 37% para “algunas veces” y 52% para “nunca”.

Es importante resaltar que a la empresa los clientes encuestados afirman que prefieren asistir personalmente al punto para adquirir satisfactoriamente sus productos, razón por la cual no lo hacen telefónicamente. Además, no cuenta con un call center, ello convendría para que las estrategias en pro de la atención telefónica acompañadas de capacitación al personal, fomenten el compromiso para con el Servicio, en aras de un mejor desempeño en la atención telefónica.

3.1.5. La toma del pedido es oportuna?

Gráfico 24. Oportunidad de los pedidos

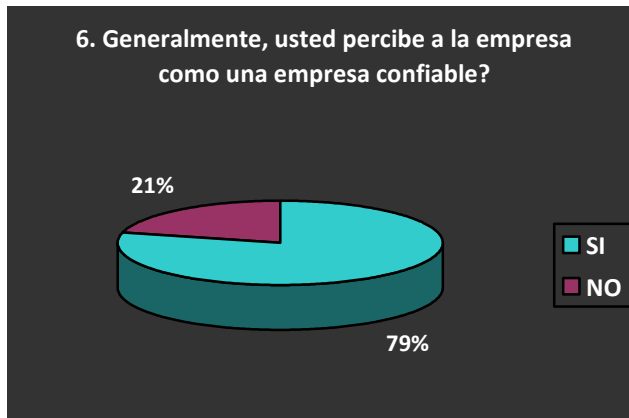


Fuente: Esta Investigación.

La pregunta numero 5 investiga la oportuna toma de pedidos con el fin de señalar si la gestión de ventas es eficiente en este tema. Las respuestas arrojan resultados del 29% para “siempre”, 65% para “casi siempre”, 6% para “algunas veces” y 0% para “nunca”. La sumatoria de las respuestas de “siempre” y “casi siempre” suma el 93,15%, indicando que este tema es “aceptable” con relación a la eficiencia en la calidad de la atención telefónica de pedidos. De la oportunidad en la toma de pedidos, depende en gran parte el éxito del cierre de la venta, por tanto es relevante generar estrategias integrales que permitan fortalecer en este aspecto.

3.1.6. Generalmente, usted percibe a la empresa como una empresa confiable?

Gráfico 25. Percepción de confiabilidad de la empresa.

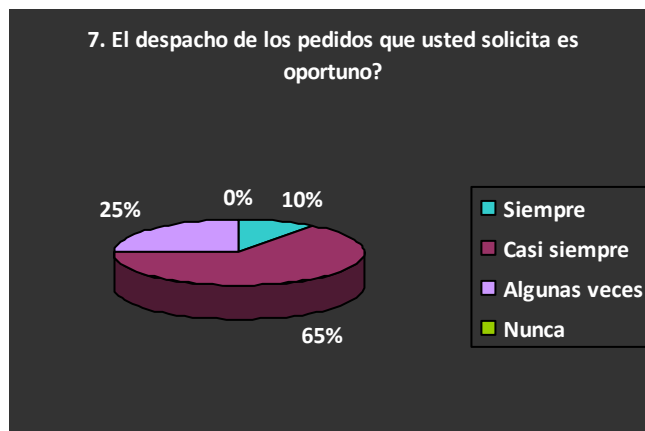


Fuente: Esta Investigación.

En cuanto a la confiabilidad, el resultado arrojado es que el 79% de los encuestados consideran a la empresa como confiable, y un 21% expresan que no lo perciben así. Aunque el resultado puede parecer alto, lo cierto es que quienes contestaron que No (21%) afirman que si la empresa realizara con mayor frecuencia eventos promocionales de productos y servicios confiarían más en la calidad de los productos y su percepción crecería considerablemente.

3.1.7. El despacho de los pedidos que usted solicita es oportuno?

Gráfico 26. Oportunidad en el despacho



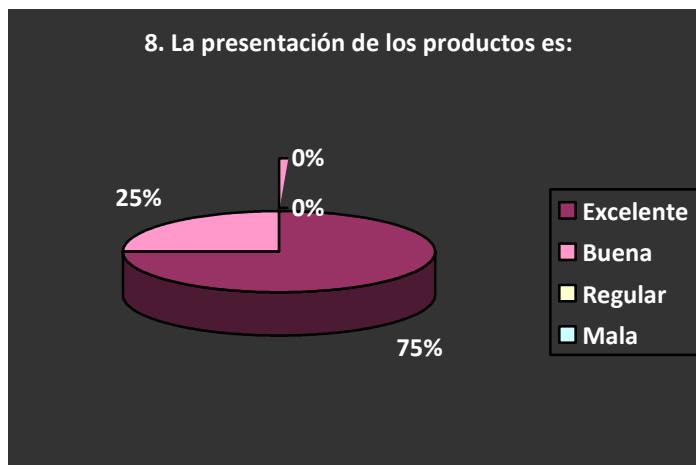
Fuente: Esta Investigación.

La entrega oportuna de pedidos es uno de los aspectos mas importantes del servicio al cliente de la empresa, pues aparte de fomentar una imagen de seriedad, para los clientes es importante tener a tiempo sus solicitudes para a su vez cumplir con sus actividades y/o cumplir con compromisos con otros clientes,

tomando en cuenta que la empresa provee al por mayor y menor productos agrícolas y veterinarios. En los resultados se refleja que el 10% de los clientes expresa que “siempre” recibe sus productos a tiempo, otro 65% manifiesta que “casi siempre”, un 25% dice que “algunas veces” y otro 0% precisa que “nunca” recibe sus pedidos a tiempo. Aunque el resultado es apenas aceptable, es necesario reevaluar las estrategias de entregas de manera periódica a fin de lograr el 100% de satisfacción y mantener un índice de satisfacción perfecto para el proceso de entregas.

3.1.8. La presentación de los productos es:

Gráfico 27. Presentación física de productos

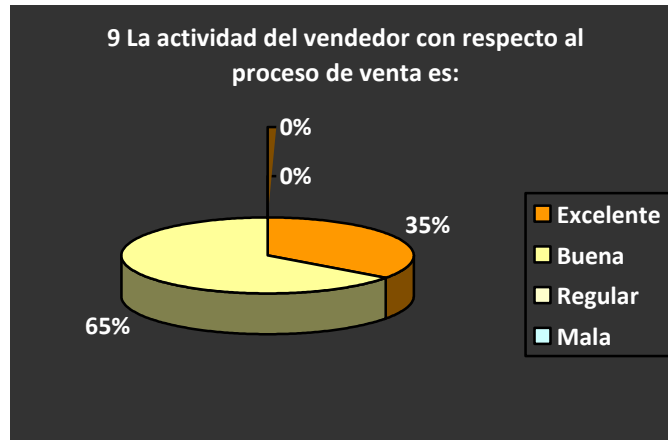


Fuente: Esta Investigación.

Los resultados de la percepción sobre la presentación del producto son del 75% para “excelente”, 25% para “buena”, 0% para “regular” y el 0% para “mala”. Al observar detalladamente cada línea distribuidora es innegable describir que cada uno de los productos generan la mejor imagen y el mejor diseño, la combinación de colores es adecuada y en verdad la percepción en general es satisfactoria, los clientes observan, tocan y se convencen de acuerdo al excelente diseño de que es un producto confiable y cumplirá con todos sus requerimientos de rendimiento.

3.1.9. La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:

Gráfico 28. Percepción de las actividades del vendedor en el proceso de venta.



Fuente: Esta Investigación.

Las actividades del vendedor son de gran influencia en el servicio al cliente, pues este proyecta la imagen de la empresa con sus actitudes, forma de expresarse, capacidades, conocimiento y forma de servir al cliente. Los resultados son del 35% para “excelente”, un 65% para “buena”, 0% para “regular” y 0% para “mala”. Dada la importancia del contacto del vendedor con el cliente, y la influencia que los representantes de ventas de la empresa tienen en los ingresos y la imagen de la empresa, se plantea que el indicador debe ser del 100% en la respuesta “excelente”, o por lo menos ubicarse en un rango superior al 90%.

3.1.10. Ha realizado usted algún reclamo a la empresa?

Gráfico 29. Reclamos realizados a la empresa

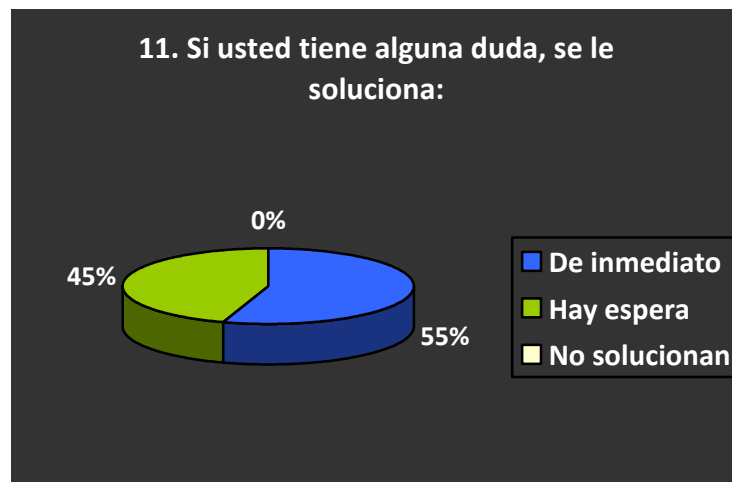


Fuente: Esta Investigación.

La pregunta numero diez busca establecer si los clientes han realizado algún reclamo a la empresa en algún momento. Los resultados permiten ver que el 15% si ha realizado reclamos, y un 85% expresa que no, de acuerdo a lo anterior se deja evidente que no existe un nivel de satisfacción adecuado para lo que la empresa se propone con respecto al servicio, puesto que no se cuenta con un buzón de sugerencias el cual permita escuchar a los clientes y por ende abrirse hacia la excelencia que facilite mejorar en diversas dificultades.

3.1.11. Si usted tiene alguna duda, se le soluciona:

Gráfico 30. Solución a inquietudes.



Fuente: Esta Investigación.

Las respuestas para esta pregunta determinan resultados del 55% en la opción “de inmediato”, un 45% en la opción “hay espera” y un 0% manifiesta que no se soluciona.

Al comparar los resultados con los indicadores de satisfacción adecuados para la empresa, se observa que la opción “de inmediato” está muy competida con la opción “hay espera” pero se diferencian en que en la segunda los clientes si tienen la suficiente paciencia para aguardar por una efectiva respuesta de ahí el porcentaje tan elevado. La solución de dudas a los clientes refleja la importancia que se le brinda a estos últimos en contribuir por un servicio completo que satisfaga todas sus necesidades. Pues en el mercado de hoy, el cliente no espera solamente adquirir un producto, sino que este vaya acompañado de asesoría, recomendaciones y solución de dudas.

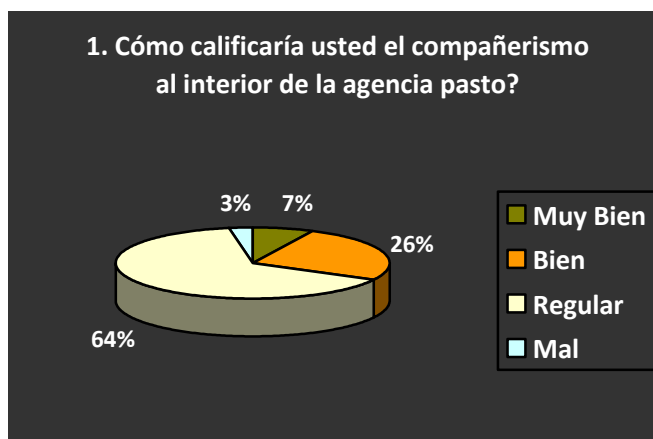
4. DETERMINAR EL IMPACTO DEL EQUIPO DE TRABAJO EN LOS PROCESOS, COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA DEL ÁREA DE SERVICIO.

El objetivo primordial de este estudio radica en la imperante necesidad de conocer como el Trabajo en equipo ha sido afectado o favorecido en diversas ocasiones a continuación presentadas. Para establecer las falencias que presenta el Trabajo en equipo, se opto por utilizar encuestas, las cuales fueron dirigidas a 15 colaboradores de Agroganadero S.A.S.

4.1 ENCUESTA 4. RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN

4.1.1. Cómo calificaría usted el compañerismo al interior de la agencia pasto?

Gráfico 31. Relación entre compañeros

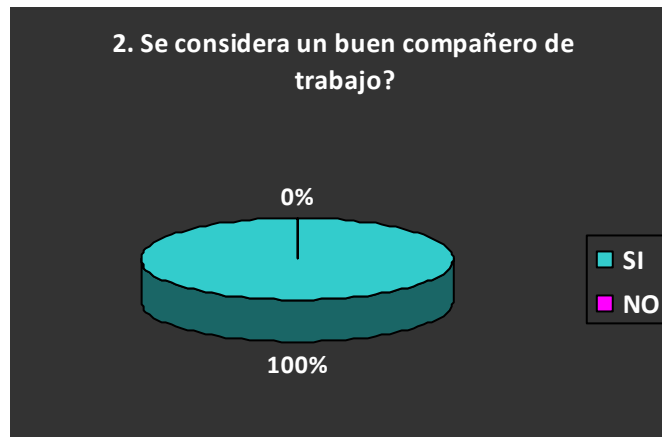


Fuente: Esta Investigación.

En este primer aspecto los encuestados manifestaron que el compañerismo al interior de la agencia es "Regular" con un 64%, es así como se evidencia que cada colaborador trabaja individualmente y no en equipo. Seguido con un 26% Bien, un 7% muy bien y finalmente con un 3% Mal. Quienes hacen parte de ese 26% son aquellos a quienes no les gustaría comprometer su imagen frente a la agencia puesto que cuidan mucho su empleo y no quisieran verse vinculados con malos comentarios y por ello de su respuesta.

4.1.2. Se considera un buen compañero de trabajo?

Gráfico 32. Calificación individual

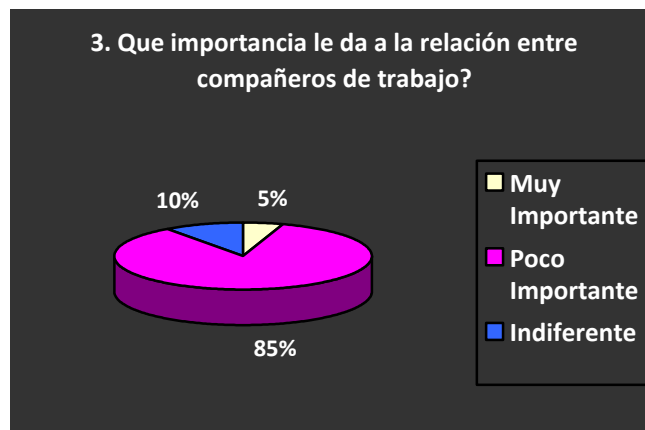


Fuente: Esta Investigación.

Si bien, se pretende conocer frente a lo expuesto anteriormente que a nivel grupal no es tan aceptable mejorar la situación de compañerismo, esta pregunta evalúa el criterio personal de sí mismos frente al trabajo. Con un 100% cada uno de los encuestados coincide en que se considera buen compañero de trabajo.

4.1.3. Que importancia le da a la relación entre compañeros de trabajo?

Gráfico 33. Importancia de relacionarse con los compañeros.



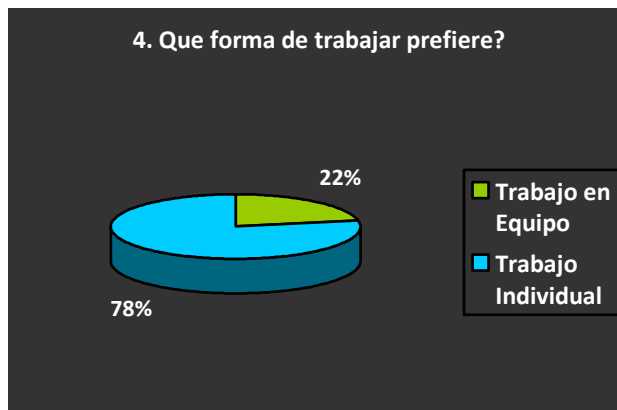
Fuente: Esta Investigación.

El 85% de los encuestados manifestó que consideran “Poco Importante” el relacionarse entre compañeros de trabajo. Como se dijo en anteriores líneas estas personas se ocupan solamente de cumplir un horario y unas funciones asignadas,

no existe compromiso individual ni colectivo hacia mejorar las relaciones internas, no queriendo decir que exista continuo conflicto, simplemente nadie se involucra con nadie. Se han visto notablemente afectados varios procesos de logística a raíz de esta inconformidad puesto que cada quien hace lo que piensa y lo que quiere. Con un 10% esta la opción Indiferente y con un 5% Muy Importante.

4.1.4. Que forma de trabajar prefiere?

Gráfico 34. Formas de Trabajo.

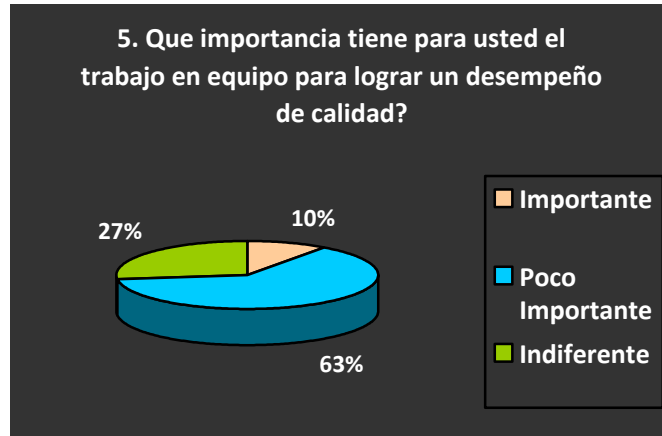


Fuente: Esta Investigación.

El 78% de los encuestados prefiere trabajar “Individualmente”, puesto que creen que solos lo hacen mucho mejor que en equipo y su rendimiento es satisfactorio para ellos trabajando de esa manera. Un 22% afirma lo contrario prefiere Trabajar en Equipo.

4.1.5. Que importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad?

Gráfico 35. Importancia Trabajo en equipo

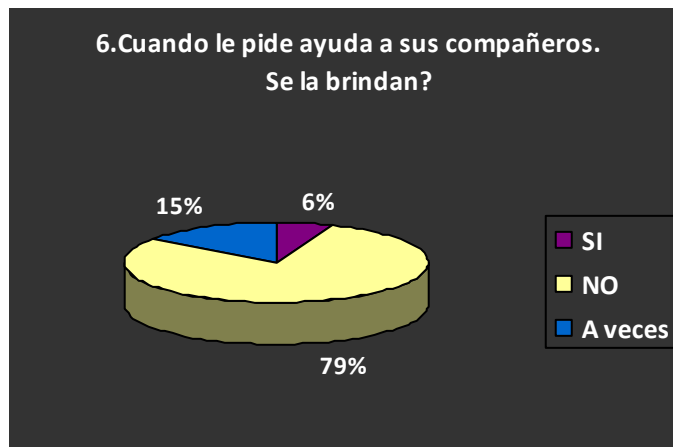


Fuente: Esta Investigación.

Según los encuestados, el 63% le parece “Poco Importante”, un 27% afirma ser Indiferente y un 10% contestó Muy importante. Es notable que para ellos el Trabajo en equipo es un término que presenta una fuerte deficiencia por corregir puesto que a la agencia no se han incluido temáticas de capacitación en estos temas razón por la cual ellos no le dan la debida importancia que merece.

4.1.6. Cuando le pide ayuda a sus compañeros. Se la brindan?

Gráfico 36. Solicitar ayuda a compañeros.



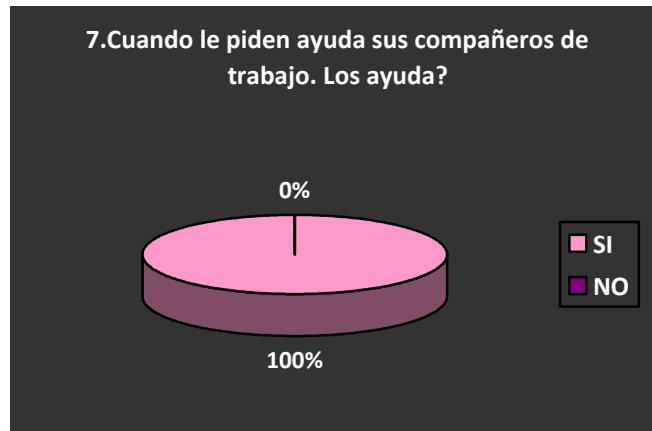
Fuente: Esta Investigación.

Es frecuente notar que en la agencia pasto la mayoría de sus trabajadores tratan de no pedir ayuda a sus compañeros, optando por realizar de manera individual y a criterio propio sus actividades, tratándose de la actividad principal de la agencia y de la empresa el de prestar un servicio, ellos contestaron con un 79% que No se

le brinda ayuda cuando estos solicitan, pero existe error de percepción puesto que además de no solicitarla, subjetivamente creen que es mejor no pedirla porque sus compañeros les negaran la ayuda. Un 15% contesto que A veces y un 6% que Si.

4.1.7. Cuando le piden ayuda sus compañeros de trabajo. Los ayuda?

Gráfico 37. Brindar ayuda a los compañeros.

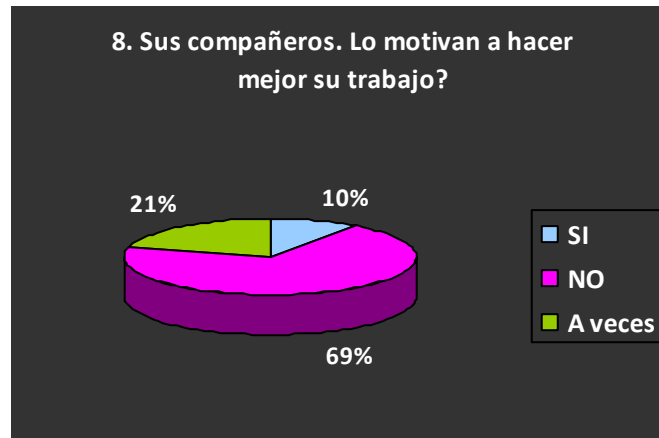


Fuente: Esta Investigación.

Entre los encuestados el 100% coincide que Si ayudaría a su compañero cuando este lo necesita. Existe una contradicción entre la pregunta anterior y esta, además de un fuerte descubrimiento, radica en que los trabajadores de la agencia pasto están decididos a brindar ayuda “solo” cuando lo pida algún compañero, pero tienen la idea de que al pedirla ellos se sentirán defraudados y no conseguirán respuesta de sus compañeros. Individualmente colaborarían, pero grupalmente no tienen fe en los demás de que puedan ayudarlos.

4.1.8. Sus compañeros. Lo motivan a hacer mejor su trabajo?

Gráfico 38. Motivación Grupal

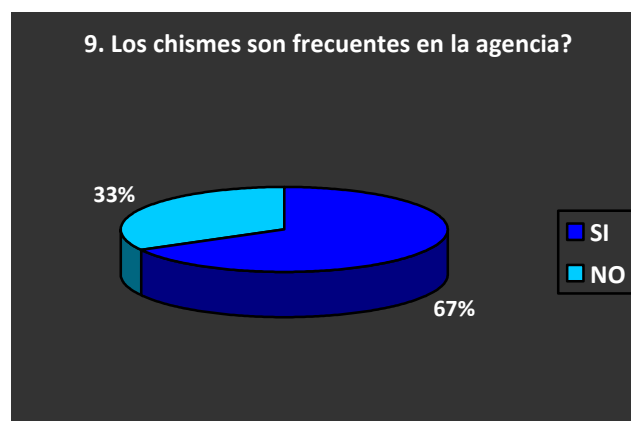


Fuente: Esta Investigación.

El 69% de los encuestados afirma que No existe motivación alguna por parte de sus compañeros en realizar mejor su trabajo, puesto que no existe Trabajo en equipo como tal. Un 21% dice que a veces y tan solo un 10% afirma que Si existe motivación entre compañeros. La manera individual de trabajo al que están acostumbrados impide el preocuparse por el bienestar del otro.

4.1.9. Los chismes son frecuentes en la agencia?

Gráfico 39. Comentarios Inadecuados



Fuente: Esta Investigación

El 67% de los encuestados afirma que los chismes Si son frecuentes en la agencia, y han sido esos falsos comentarios quienes han desmejorado la

motivación y en general las relaciones de trabajo al interior de la agencia, puesto que dichos comentarios han llegado a oídos de los directivos quienes erróneamente se hacen ideas negativas y hasta falsas de las personas que laboran en el punto, lo anterior ha ocasionado rupturas notables de colaboración y mejor disposición frente a las diversas actividades que diariamente se realizan en el punto, ocasionando debilidades mayores en el Servicio al Cliente y perjudicando la imagen de la empresa frente a sus clientes. De otro lado, con un 33% se contesta que los chismes No son frecuentes en la agencia.

4. 2 ANALISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

4.2.1 Síntesis de Fortalezas. Mercado meta: El mercado corresponde a Agricultores y Ganaderos y comunidad en general del municipio de Pasto y sus alrededores quienes creen en la empresa y la consideran como apoyo en el desarrollo efectivo de su actividad.

4.2.1.1 Imagen que proyecta Agroganadero S.A.S. agencia Pasto: La empresa Agroganadero S.A.S. en sus últimos 5 años se ha venido transformando de manera acelerada, con la inclusión de un nuevo paquete contable, además de innovaciones en su manera operativa y dinámicas de adecuación a esta nueva era de cambios; lo anterior, con la intención de lograr la excelencia a nivel interno, promover una sincronía integral la cual promueva resolver inconvenientes con eficacia, todo encaminado hacia el desarrollo organizacional. De otra parte, por su importancia y trascendencia en la región, apoya diferentes eventos agrícolas, veterinarios y de mascotas, para el bienestar de la comunidad generando alternativas de empuje en el sector y vinculándose continuamente con dichos eventos lo que le ha permitido alcanzar notables reconocimientos a nivel regional y nacional.

En si el trabajo realizado por Agroganadero S.A.S. ha sido satisfactorio puesto que como empresa se ha mejorado la imagen notablemente con el transcurrir de los años cimentado en la confianza de productos y excelente personal humano capacitado. Sin embargo, aún falta consolidar algunos aspectos para que el trabajo sea cada vez mejor y de mayor trascendencia.

4.2.1.2 Habilidades del Talento Humano. Agroganadero S.A.S. cuenta con alrededor de 10 trabajadores en la agencia, entre personal administrativo y asesores comerciales externos pertenecientes a la zona pasto y sus alrededores.

El nivel de permanencia de los trabajadores es muy significativo. El 56% lleva más de 5 años trabajando con la empresa. El 30% sobrepasa los 10 años de vinculación. De los funcionarios el 53% son profesionales, el 17% han realizado estudios técnicos y un 30% han culminado estudios secundarios.

4.2.1.3 Ambiente que rodea a Agroganadero S.A.S. La agencia funciona desde su apertura en la ciudad de Pasto en un almacén con cómodas y amplias instalaciones con parqueadero para satisfacción de los clientes y trabajadores.

4.2.1.4 Tecnología con que cuenta Agroganadero S.A.S. Actualmente los funcionarios de la entidad disponen de muebles y el equipo básico para desempeñar sus labores de manera efectiva.

4.2.2 Síntesis de Debilidades

4.2.2.1 Manejo de momentos de verdad. El primer contacto que el cliente tiene con la empresa, es un aspecto que no ha sido considerado por los trabajadores ni por la dirección.

4.2.2.2 Actitudes del Personal. Aunque el nivel de formación académica y profesional es buena, no asimilan la importancia que merece el Servicio al Cliente, pero existen buenas inquietudes entre los funcionarios por fortalecer su capacidad de gestión.

4.2.2.3 Promoción y desarrollo. Aun cuando la empresa cuenta con estas acciones, existe escasa promoción de los servicios que presta y de las actividades que realiza la empresa.

4.2.2.4 Plan de acción. Durante el transcurso de la investigación y del análisis de la información recopilada se evidencia la ausencia de un plan orientado al Servicio del Cliente.

4.2.2.5 Motivaciones e incentivos. La empresa no cuenta con programas que sensibilicen, motiven e incentiven al Cliente Interno de la importancia que reviste el Servicio al Cliente.

4.2.2.6 Tratamiento de Quejas y Reclamos. Los colaboradores manifiestan que las peticiones, quejas y reclamos cuando son presentadas a ellos y pueden dar solución lo hacen en el momento o posteriormente, caso contrario envían al cliente a otro funcionario para que le solucione la inquietud. No se llevan estadísticas que permitan efectuar correctivos.

Tabla 4. Matriz Factores Internos (MEFI)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI) AGROGANADERO S.A.S.				
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		%	CLASE	TOTAL %
DEBILIDADES				
1	Inexistencia de catálogos actualizados y atractivos para los clientes.	0,03	3	0,09
2	Personal con nivel aceptable más no satisfactorio en conocimientos en términos de servicio.	0,05	3	0,15
3	Los competidores son mejores en cubrimiento del servicio por zonas.	0,05	3	0,15
4	No se cuenta con mercancía suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes; a la vez la agencia no cuenta con publicidad en medios masivos de comunicación.	0,2	3	0,6
5	Deficiencias en comunicación efectiva y trabajo en equipo.	0,2	4	0,8
FORTALEZAS				
1	Experiencia en el mercado con productos de primera calidad.	0,09	4	0,36
2	Mantiene una buena relación con los clientes promueve acceso favorable a productos y servicios, excelente compromiso del personal que labora.	0,09	2	0,18
3	Instalaciones favorables, accesibles y cómodas para clientes	0,1	3	0,3
4	Amplio portafolio de productos	0,1	2	0,2
5	Presencia en proyectos importantes con entidades reconocidas.	0,09	3	0,27
TOTAL		1		3,1

Fuente: Esta Investigación

4.3 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

4.3.1 Síntesis de las Oportunidades. Dentro del análisis de las perspectivas presentes y futuras se tiene que la empresa puede aprovechar al máximo el potencializar en los siguientes aspectos:

4.3.1.1 Rentrenamiento del Personal. El propender por indicar el camino adecuado con información clara e importante en materia de Servicio, lograra que Agroganadero promueva personal más capacitado y con sentidos de confianza.

4.3.1.2 Apoyo de los más reconocidos distribuidores. El lograr promover estrategias con los diferentes laboratorios que vinculen aun más a los clientes e integre a sus propósitos como agentes de cambio.

4.3.1.3 Cobertura técnica y comercial. Actualmente no cuentan con más personal capacitado que atienda las necesidades de clientes hacia las afueras del municipio, lo cual ha generado que la competencia aproveche estos espacios de manera segura.

4.3.1.4 Lazo comunicacional y trabajo en equipo. Son falencias de la cuales con información clara y certera se podrían lograr grandes resultados.

La facilidad y mejoramiento de las comunicaciones, el avance tecnológico ha permitido la comunicación entre países, entre empresas, entre personas, entre otros aspectos. Hoy en día con el surgimiento del teléfono celular y la Internet, es posible que una persona o una empresa se puedan comunicar con otras ciudades del mundo, hacer compras o vender productos, intercambiar ideas y hasta tradiciones culturales; por lo tanto, el avance en las comunicaciones es una oportunidad que se debe aprovechar no sólo en el presente sino en el futuro.

4.3.2 Síntesis de las Amenazas

- Aun cuando Agroganadero ha logrado reconocimiento en la región, ha descuidado la elaboración de un portafolio de productos y servicios para ser conocido por toda la comunidad.
- Se debe tener en cuenta la falta de Capacitación por parte de trabajadores en términos de Servicio, para lograr darle un manejo con espíritu empresarial, tendencia que debe ser cambiada intensificando programas que busquen despertar y formar líderes.
- La fuerte competencia del sector debe mirarse como un asunto serio para el cual debe dedicarse total atención.
- El descontento del cliente por no encontrar el producto que necesita.
- La inconstancia por parte de representantes frente a los clientes denominados pequeños, por lo cual la competencia ha sabido aprovecharse muy bien de esto.

Tabla 5. Matriz Factores Externos (MEFE)

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) AGROGANADERO S.A.S.				
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		%	CALIF.	TOTAL %
OPORTUNIDADES				
1	Reentrenamiento de personal	0,03	4	0,12
2	Aprovechar apoyo de los más reconocidos distribuidores.	0,05	3	0,15
3	Mayor cobertura técnica y comercial en el mercado.	0,05	4	0,2
4	Fortalecer publicidad y eventos en la agencia pasto.	0,2	4	0,8
5	Mejorar lazo comunicacional y trabajo en equipo al interior del personal.	0,2	4	0,8
AMEHAZAS				
1	Fuerte competencia directa en el sector aparición constante nuevos negocios dedicados a la misma actividad.	0,09	4	0,36
2	Descontento cliente por no encontrar lo que necesita	0,09	5	0,45
3	Inconstancia atención por parte de representantes, los clientes acuden al almacén porque representantes no los visitan.	0,09	4	0,4
4	Escaso nivel de stock para satisfacer lo que realmente el cliente necesita.	0,09	4	0,4
TOTAL		1		3,68

Fuente: Esta Investigación

4.4 MATRIZ DOFA

COMBINACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DO

(1,4) Incrementar el apoyo a la agencia con eventos más periódicos con el fin de aumentar el consumo y la compra de los productos en alianza con los diferentes distribuidores.

(2,2) Brindar capacitaciones actualizadas en técnicas de servicio, para lograr ofrecer con mayor eficacia los productos con los que se cuentan, al hacer uso de herramientas conceptuales, el empleado logrará mayor credibilidad frente a la venta, el conocimiento actuará como agente integral unificador.

(3,3) Lograr incursionar más efectiva y eficazmente que la competencia, con la ayuda de personal idóneo realizando mayor cobertura en zonas más importantes.

(4,2) Dotar al almacén con aquella mercancía más sobresaliente.

(5,5) Establecimiento de mesas temáticas dos (2) veces al mes, en donde se expongan abiertamente las ideas y/o sugerencias para mejorar o corregir situaciones difíciles vividas, o en su defecto para afianzar el compromiso hacia la empresa.

ESTRATEGIAS DA

(3,1) Creación de un portafolio gráfico con aquellos productos estrella por cada línea distribuidora.

(2,2) Fortalecer con capacitaciones constantes en manejo, función y utilización de los productos estrella para un mayor conocimiento, fomentando la apropiación de este y así brindar información veraz y confiable al cliente.

(3,3) Intensificar la presencia en zonas donde ya existe mercado, con visitas más frecuentes a los clientes, y evitar abandonar a los pequeños compradores.

(4,4) Establecer (si es posible), dos stocks disponibles, uno (1) para almacén de contado, y otro para representantes del cual puedan disponer para crédito. La razón es que cuando los clientes de contado acuden a la compra en bodega hay productos que ya están destinados a clientes de crédito lo cual perjudica notablemente la entrada de dinero por cajero y el cliente decide comprar en otro almacén.

(5,5) Promover reuniones periódicas en donde se analicen temáticas relacionadas con la productividad y rentabilidad del punto, generar espacios de debate en donde se logre mejorar en diferentes aspectos y se promueva la participación de forma activa.

ESTRATEGIAS FA

(1,1) Brindar mayor apoyo al punto de venta tanto motivacional como promocional.

(2,2) Tratar de implementar al almacén con aquellos productos que el cliente demanda más para lograr con certeza ventas de contado seguras e incrementar el margen de utilidad.

(4,3) Mejorar la frecuencia de visitas por cliente, apoyados en la indiscutible calidad de los productos.

ESTRATEGIAS FO

(1,3) Después de finalizadas las respectivas charlas veredales, propender por atacar con intensidad con un número autorizado de asesores, es decir, inmediatamente al día siguiente incursionar en aquellos nichos de mercado que ya fueron inquietados con las bondades de los productos, para lograr una venta efectiva, y que dichas charlas sean los más productivas posibles, puesto que se ha descuidado en este aspecto.

(2,1) Programar jornadas de capacitación de servicio, atención y retención de clientes, cómo crear relaciones a largo plazo con los clientes.

(3,4) Incursionar más en el mercado con campañas agresivas en alianza con los distribuidores, utilización de medios masivos de comunicación como radio, que logren ampliar la cobertura.

(4,1) La combinación de estos 2 factores genera la estrategia de manera clara.

**5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE
AGROGANADERO S.A.S. AGENCIA PASTO**

Plan de Acción.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Analizar la situación actual del área de servicio al cliente.	Establecer un canal de comunicación directa con el cliente.	Instalar 2 buzones de sugerencias de servicio y de producto.	Recolectar 100 sugerencias de servicio y 100 de producto	Número de sugerencias <hr/> Número total de clientes * 100%	100 hojas(\$100/hoja)= \$10.000 Lapiceros \$700/lapicero*10= \$7.000 Buzones Cajas cartón 2x\$ 3.000= \$6.000 =\$23.000 c/mes \$23.000x 4meses Total=\$92.000	4 meses y medio para actividad.	Área Talento Humano, área Comercial.
2. Mejorar falencias de subprocesos del área de servicio al cliente	Implementación de la oficina de Servicio al Cliente	Asignación física de espacio para la oficina, dotación de muebles y adquisición de equipos. -Crear un canal actualizado de inventarios en tiempo real para puntos de venta y representantes.	Oficina de Servicio al Cliente laborando eficientemente.	Nivel de cumplimiento de las actividades para la implementación de la oficina.	Infraestructura física \$ 2.000.000 Coordinador oficina Servicio al Cliente \$ 1.300.000 Total: \$3.300.000	3 meses	Área administrativa, área Talento Humano, área comercial.

	Estandarización de procesos	Levantar procesos y procedimientos de cada una de las dependencias que interviene en prestación de servicio al cliente.	Definir, elaborar e implementar manuales de procesos y procedimientos.	$\frac{\text{No. De procesos implementados}}{\text{No. De procesos levantados}} * 100\%$	Documentación argollada =\$200.000 Total:\$ 200.000	6 meses	Director Oficina Servicio al Cliente, jefe Talento Humano.
	Programa de capacitación en subprocesos	-Elaborar guía conforme procedimientos del ciclo del Servicio. - Énfasis en servicio personalizado, servicio post-venta y CRM.	Capacitar a 25 trabajadores agencia pasto. Personal con capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas.	$\frac{\text{No. Trabajadores capacitados}}{\text{Número total de trabajadores}} * 100\%$	Documentación proceso ciclo del Servicio \$3.000x 4folletos = \$12.000 Contratación de capacitador profesional: 50.500*40horas =\$2.020.000 Total:\$2.032.000	3 meses	Director oficina Servicio al Cliente, jefe área Talento Humano, departamento administrativo y directivo.
3. Mejorar condiciones de trabajo en equipo, competitividad y eficiencia	Lograr postular a ser líderes de proceso de servicio, aquellos que mantengan la coordinación en cada división de la empresa.	-Seleccionar un líder de cada función que permita mantener actualizada las funciones y necesidades de cada proceso y respectiva retroalimentación.	Incrementar el grado de eficiencia de cada proceso a través de actividades prácticas enfocadas en la realidad.	$\frac{\text{No. Lideres de servicio}}{\text{No. total de trabajadores}} * 100\%$	Proceso de selección y coordinación Total= 200.000	6 meses	Director oficina de Servicio al Cliente, jefe Talento Humano

	Inculcar la Cultura del Cooperativismo basado en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar ambientes agradables de trabajo entre los colaboradores con talleres de trabajo en equipo e inteligencia emocional. - Implementar un foro de participación del colaborador para escuchar propuestas e ideas de los mismos. 	Lograr que la totalidad de los empleados promuevan una Cultura de Servicio Interno.	$\frac{\text{No. Trabajadores capacitados}}{\text{No. Total de trabajadores}} \times 100\%$	Contratación de capacitador profesional: 50.500*40horas Total =\$2.020.000	3 meses	Director oficina de Servicio al Cliente, jefe Talento Humano.
4.Implementar actividades de seguimiento y satisfacción a clientes	Marketing móvil, Promocionar los servicios que ofrece la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecimiento de los productos vía Internet (dispositivos móviles, correo) permita incrementar el contacto personalizado con los clientes. - Incursionar agresivamente en el mercado 	Lograr informar a al mercado objetivo acerca de cada producto que ofrece la empresa con información actualizada.	$\frac{\text{No. Clientes informados}}{\text{No. Total Clientes}}$	Personal capacitado en manejo de internet y redes sociales. \$15.000x2 días a la semana= \$30.000 x 8 veces al mes. Total=\$ 240.000	2 meses	Director Oficina de Servicio al Cliente, jefe Talento Humano.

		incrementando el número de personas y lograr cubrir con más eficacia el mercado.					
		<p>Diseño de la publicidad, contratación con los medios de comunicación más escuchados y leídos de la ciudad.</p> <p>Reuniones con Agricultores y ganaderos de manera más periódica.</p>	Lograr informar al agricultor de manera más intensiva de productos servicios y beneficios de los cuales tiene la empresa.	<p>No. Agricultores-ganaderos informados</p> <hr/> <p>No. Medios de comunicación utilizados</p>	<p>Publicidad radial y escrita = \$3.000.000</p> <p>Total= \$3.000.000</p> <p>Costo Total Plan: \$ 11.084.000</p>	6 meses	Director Oficina de Servicio al Cliente, jefe Talento Humano.

6. CONCLUSIONES

La empresa lleva 39 años en el mercado regional, tiene actualmente un grupo importante de clientes, pero hasta la fecha no se ha realizado una evaluación del servicio, ni existen políticas encaminadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, recomendación y preferencia del mismo. El Servicio y por ende la Atención al Cliente son de gran relevancia para la empresa dado que los productos que ofrece son veterinarios y para el cuidado del agro y la competencia es agresiva en este sector.

Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria, además de falta de políticas claras en Servicio al Cliente.

La creación y promoción de una Cultura de Servicio Interno permite obtener mejores resultados con los clientes finales de manera holística; además, la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes. Lo anterior ayudará mucho a los colaboradores a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en la empresa y ello propicia una mejor coordinación de las actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

Se debería potenciar el desarrollo de las facultades que engloba la inteligencia emocional, ya que para el aprendizaje de una persona no solo es importante la cultura, sino que se debería enseñar a cómo convivir; escuchar a los demás, controlar emociones propias y de los demás, saber llevar una relación laboral al tratar adecuadamente a nuestros jefes, a conocernos nosotros mismos y a los demás.

Los clientes son los que nos generan la mejor publicidad, no hay mejor publicidad que un testimonio de un buen servicio. Por ello se debe proporcionar una excelente calidad de Servicio al Cliente.

7. RECOMENDACIONES

- Personalmente creo que la agencia pasto es un punto importante en donde se generan ventas de contado netas y en donde dicho efectivo que ingresa contribuye en alcanzar los objetivos financieros de la empresa, por lo tanto, considero que debería dársele todo el apoyo logístico, comercial, laboral y humano posible, para engrandecer el posicionamiento de este y de la empresa frente a la competencia, así como también apoyo a la agencia las lunas.
- A criterio personal, el asesor debe cumplir una función específica de apoyo profesional en brindar el suficiente conocimiento al Cliente o al trabajador para tratar de resolver inquietudes de estos en cualquier circunstancia de Servicio. Desafortunadamente algunos compañeros asesores no conciben en que deben brindar dicho apoyo al punto, puesto que están convencidos de que lo más importante son sus ventas y sus comisiones, lo cual promueve entre los compañeros al interior, optar por no pedir su colaboración.
- Actualmente la empresa no cuenta con un call center implementado. Se sugiere evaluar la necesidad de esto y analizar si su implementación mejora los indicadores de satisfacción pertinentes al Servicio.
- Los planes de capacitación deben involucrar a todo el personal de la agencia, pero es necesario dar prioridad y enfocarse a los empleados que tienen contacto con el cliente.
- También es necesario evaluar las necesidades de capacitación del personal, pues no solo el servicio al cliente se refiere a calidad y calidez en la atención, sino el conocimiento de la empresa, el conocimiento de los productos y conocimiento de los procedimientos relacionados con ventas y despachos. La implementación de las mejoras debe hacerse a los largo de un año, para ir mejorando detalles, recopilando datos, integrando al personal y actualizando información.

BIBLIOGRAFÍA

BARLOW, JANELLE. Valor emocional en el servicio. Estrategias para crear, conservar y fortalecer las relaciones con el cliente. México. Grupo Patria Cultural. 2003. pág. 345

BARRY Y PARASURAMA. Marketing en empresas de servicios. Bogotá. Editorial Norma. pág 139.

LEPPARD, JOHN. Cómo mejorar su servicio al cliente. Barcelona. Gestión 2000. pág.166.

RIBEIRO, Antonio Ignacio. Marketing Personal. 2005. pág 96.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición. Bogotá. 3R editores. 2003. p-17.

SEWELL, Carl. Clientes para siempre. México. Editorial Mc Graw Hill. 2011. pág. 270.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.monografias.com>

<http://www.supersociedades.gov.co>

<http://www.banrep.com.co>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.clientservice.com>

ANEXOS

ANEXO A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación y reconocimiento de la entidad																								
Análisis de proyectos de tesis, pasantías falencias en procesos Servicio al Cliente																								
Elaboración de anteproyecto.																								
Desarrollo de investigación (consulta de información para desarrollo de objetivos)																								
Asesoría de avance de investigación																								
Universidad e instalaciones Agroganadero																								
Análisis de información																								
Presentación de proyecto y sustentación																								

ANEXO B. PRESUPUESTO

ACTIVIDADES	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
CONSULTAS INTERNET MODEM	160.000	
ESTADIA EN LA CIUDAD DE PASTO		450.000
GASTOS DE TRANSPORTE PARA ASISTIR A LAS DISTINTAS ASESORIAS, LAS LUNAS – CRESEMILLAS		35.000
TABULACION DE INFORMACION	90.000	
LLAMADAS TELEFONICAS		27.000
ALIMENTACION		70.000
IMPRESIÓN DE TRABAJOS DE AVANCES	30.000	
FOTOCOPIAS ENCUESTAS, LIBROS ARTICULOS, MATERIAL DE LAS ENTIDADES	47.000	
ASESORAMIENTOS DE PERSONAS ESPECIALIZADAS EN DOCUMENTACION REFERENTE AL TEMA	20.000	
COSTOS TOTALES	347.000	672.000

COSTO TOTAL: \$1.019.000



ANEXO C. ENCUESTAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los Colaboradores y Asesores de Agroganadero S.A.S. Agencia Pasto.

OBJETIVO: Analizar la situación actual del proceso de Servicio al Cliente de la comercializadora y distribuidora Agroganadero S.A.S. agencia Pasto.

1. El proceso de Servicio al Cliente para usted es?

Eficiente _____ Deficiente _____ Porque _____

2. Usted considera que esta empresa trabaja en función del Cliente?

SI _____ NO _____ Porqué? _____

3. Qué clase de comunicación se utiliza para emitir la información que debe conocer el cliente?

a. Verbal _____ b. Escrita. _____ c. Otra _____

4. De las siguientes opciones, señale la que para usted se convierte en el mayor inconveniente al momento de ofrecer el Servicio:

a. No contar con suficientes productos

b. No tener el suficiente conocimiento de ciertos productos y servicios

c. Contacto más personalizado, dedicarle más tiempo al cliente.

d. Otro? Cuál _____

5. Estaría de acuerdo con crear un área de Servicio al Cliente?

SI _____ NO _____

6. Que aspecto le interesaría más, para ofrecer mayor información respecto al área de Servicio?

a. Precios y promociones.

b. Dar a conocer charlas educativas sobre portafolio de productos (lugares, fechas, eventos)

c. Respaldo al cliente y asesor

d. Monitoreo vía e-mail o telefónico sobre existencia de productos nuevos o ya solicitados.

7. Con la creación de la dependencia de Servicio al Cliente se conseguiría:

a. Facilitar el trabajo en equipo

b. Brindar un mejor servicio

c. Asesoría permanente

d. Conocer y fortalecer necesidades de clientes y asesores.

8. Las herramientas brindadas por la empresa para lograr mejorar el Servicio son:

a. Suficientes _____ b. Escasas _____

9. Califique el proceso de servicio al Cliente de Agroganadero S.A.S

a. Bueno _____ b. Regular _____ c. Malo _____

Porque _____



UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a Clientes de Agroganadero S.A.S. Agencia Pasto.

OBJETIVO: Identificar las falencias que presentan los diferentes subprocesos del área de servicio al cliente

1.Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al servicio percibido?

a. Excelente b. Buena c. Regular d. Deficiente

2. Que aspectos se deben mejorar del Servicio?

a. Falta de Información

b. Demora en la atención.

c. Necesidad del Producto o Servicio

d. Otro Cuál? _____

3. Tiene conocimiento de actividades que promueva Agroganadero relacionadas con el Servicio al Cliente?

Si _____ No _____ Cuáles _____

4. Qué concepto le da a esta(s) actividades de Servicio?

a. Efectivas _____ b. Deficientes _____

5. Con que frecuencia requiere de nuestros servicios?

Semanal _____ Mensual _____ Trimestral _____ Anual _____

6. La solución a inquietudes es:

Eficiente _____ Buena _____ Deficiente _____

7. Cual es la percepción de la cordialidad y la agilidad del personal en el trámite de documentos y demás servicios?

Excelente _____ Buena _____ Mala _____

8. Que aspecto le agrada mas del Servicio que presta Agroganadero?

- a. Información oportuna
- b. Agilidad en la atención
- c. Amabilidad y cortesía del Personal

9. Qué expectativas tiene usted en cuanto al Servicio que ofrece Agroganadero?

- a. Información clara
- b. Agilidad en atención
- c. Solución rápida de problemas
- d. Lograr conseguir lo que necesita
- e. Otra. Cuál? _____

10. Califique el proceso de Servicio al Cliente ofrecido por Agroganadero S.A.S.

a. Excelente _____ b. Regular _____ c. Malo _____

Porque _____



UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a Clientes de Agroganadero S.A.S. Agencia Pasto.

OBJETIVO: Identificar las falencias que presentan los diferentes subprocesos del área de servicio al cliente

1. Cual es su nivel de satisfacción con la empresa de acuerdo a los siguientes factores:

Factor	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Indiferente
Seriedad				
Respaldo				
Confianza				
Solidez				

2.Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en lo que se refiere a:

- Facilidad para comunicarse
- Disponibilidad del empleado
- Tiempo transferencia de la llamada
- Calidad de la información
- Devolución de la llamada

3. Que lo motivo a utilizar los productos de la empresa?

- Por tradición y atención personalizada
- Innovación de productos
- Capacidad Tecnológica
- Publicidad realiza la empresa
- Amistad con algún empleado

4. Cuando usted requiere de los productos de la empresa, tiene fácil acceso por medio telefónico u otro medio de comunicación?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Nunca

5. La toma del pedido es oportuna?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Nunca

6. Generalmente usted percibe a la empresa como una empresa confiable?

- a. Si_____
- b. No_____

7. El despacho de los pedidos que usted solicita es oportuno?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Nunca

8. La presentación de los productos de la empresa es:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

9. La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

10. Ha realizado usted algún reclamo a la empresa?

- a. Si_____
- b. No_____

11. Si usted tiene alguna duda, se le soluciona:

- a. De inmediato



- b. Hay espera
- c. No se soluciona

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a Clientes de Agroganadero S.A.S. Agencia Pasto.

OBJETIVO: Determinar el impacto del equipo de trabajo en los procesos, competitividad y eficiencia del área de servicio.

1. Cómo calificaría usted el compañerismo al interior de la agencia pasto?

- a. Muy bien
- b. Bien
- c. Regular
- d. Mal

2. Se considera un buen compañero de trabajo?

SI_____ NO_____

3. Que importancia le da a la relación entre compañeros de trabajo?

- a. Muy Importante
- b. Poco Importante
- c. Indiferente

4. Que forma de trabajar prefiere?

- a. Trabajo en equipo
- b. Trabajo Individual

5. Que importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad?

- a. Muy Importante
- b. Poco Importante
- c. Indiferente

6. Cuando le pide ayuda a sus compañeros. Se la brindan?

SI_____ NO_____

7. Cuando le piden ayuda sus compañeros de trabajo. Los ayuda?

SI_____ NO_____

8. Sus compañeros. Lo motivan a hacer mejor su trabajo?

SI_____ NO_____ A veces_____

9. Los chismes son frecuentes en la agencia?

SI_____ NO_____