

PLAN DE MARKETING RELACIONAL PARA LA AGENCIA DE PROVISIÓN
AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE
NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.

JENNIFFER MARCELA ROLDAN USCATEGUI

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014

PLAN DE MARKETING RELACIONAL PARA LA AGENCIA DE PROVISIÓN
AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE
NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.

JENNIFFER MARCELA ROLDAN USCATEGUI

Trabajo de Pasantía presentado como requisito para optar por el título de:
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Asesor
JUAN FRANCISCO ALBAN GUERRERO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACIÓN

**JUAN FRANCISCO ALBAN GUERRERO
ASESOR**

**VICTOR MANUÉL BUCHELI E.
JURADO**

**FABIO MEJÍA ZAMBRANO
JURADO**

San Juan de Pasto, Mayo de 2014.

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo establece como objetivo, el diseño de un plan de marketing relacional para la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto. El cual constituye para la empresa, una oportunidad de mejoramiento continuo y en la vía adecuada para gestionar eficientemente las relaciones con sus clientes y su red de colaboradores como un medio para crear valor.

En este orden de ideas, el modelo de análisis del plan marketing relacional, sugirió en primera instancia diagnosticar la gestión de las relaciones de la agencia con sus clientes, seguidamente se analizó el nivel de satisfacción de los mismos con los productos y servicios ofrecidos por la agencia; dicho análisis permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más significativas en la gestión relacional de la empresa. La anterior información fue condensada en una herramienta de mercadeo, que permitió plantear objetivos y estrategias apropiadas para que la agencia logre fortalecer las relaciones con sus clientes y fidelizarlos. Así mismo, se construyó un plan operativo en el que se resume la propuesta de marketing relacional sugerida a los directivos de la cooperativa, con el cual se justifica los beneficios que obtendrá por su aplicación.

Finalmente se realiza un estudio financiero, que logra determinar por medio de la implementación de herramientas de análisis como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) la conveniencia de ejecutar el plan de marketing relacional en la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda seccional Pasto, en términos de rentabilidad y en los beneficios económicos e intangibles que obtendrá a partir de la aceptación del presente plan.

ABSTRACT

The development of the present work sets as objective, the design of relationship marketing plan for Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto. This work is to the company, an opportunity for continuous improvement and the right way to efficiently manage the relationships with its customers and its network of partners as a way to create value.

In this order of ideas, the analysis model of relationship marketing plan, suggested in the first instance to diagnose the management of the agency relationships with its customers, then was analyzed the level of customer satisfaction with products and services offered by agency, this analysis identified the strengths, weaknesses, opportunities and threats more significant in the relational management of the company. The previous information was condensed into a marketing tool, which enabled us to propose appropriate strategies and objectives for which the agency will strengthen relationships with their customers and make loyal them. Likewise, was built an operative plan in which there is summed up the proposal of relationship marketing suggested to cooperative's manager, with which one justify the benefits that it will obtain for its application.

Finally there is realized a financial study, which is determined through the deployment of tools of analysis such as the Internal Rate of Return (IRR) and Net Present Value (NPV) the desirability of implementing the relationship marketing plan for Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto, in terms of profitability and the economic and intangible benefits that it will get from the acceptance of this plan.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. TEMA DE INVESTIGACION	22
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
3. OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. JUSTIFICACIÓN	27
5. MARCOS REFERENCIALES	28
5.1 MARCO ESPACIAL	28
5.2 MARCO TEMPORAL	28
5.3 MARCO LEGAL	28
5.4 MARCO CONTEXTUAL	30
5.5 MARCO CONCEPTUAL	30
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
6.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	35
6.1.1 Sub línea de Investigación	35
6.2 TIPO DE ESTUDIO	35
6.3 METODO DE INVESTIGACIÓN	35
6.4 DISEÑO METODOLOGICO	36
6.4.1 Técnicas e instrumentos para la recolección de información	36
6.4.1.1 Fuentes Primarias	36
6.4.1.2 Fuentes Secundarias y Terciarias	36
6.4.1.3 Técnicas e Instrumentos para el Análisis de Información	36

6.4.2 Diseño Muestral.	37
6.4.2.1 Población objeto de estudio..	37
6.4.2.2 Tipo de Muestra.	37
6.4.2.3 Tamaño de la Muestra.	37
7. FUNDAMENTACION TEORICA DEL MARKETING RELACIONAL	40
7.1 DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL	40
7.2 EL MARKETING RELACIONAL	41
7.2.1 La Gestión Estratégica del Marketing Relacional.....	42
7.2.2 Elementos Claves Para Una Adecuada Gestión Del Marketing Relacional.	43
7.2.3. Los Beneficios del Marketing Relacional para la Agencia de Provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño y sus clientes.	45
8. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.....	47
8.1 PRESENTACIÓN DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA.....	47
8.1.1 Generalidades de la Empresa.	47
8.1.2 Reseña Histórica.....	48
8.1.3 Direccionamiento actual de la Empresa.....	49
8.1.4 Estructura Organizativa.....	50
8.2 SITUACION ACTUAL DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA.....	51
8.2.1 Gestión Administrativa	51
8.2.2 Gestión Comercial.....	51
8.2.3 Gestión Contable y Financiera.	51
8.2.4 Gestión del Talento Humano.	52
8.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO. ...	52
8.3.1 Análisis de los factores organizativos de la agencia de provisión agrícola.	53
8.3.2 Análisis de los factores tecnológicos de la agencia de provisión agrícola.....	54

8.3.3 Análisis de los factores de gestión del conocimiento de la agencia de provisión agrícola.....	55
8.3.4 Análisis de los factores de orientación al cliente de la agencia de provisión agrícola.....	56
8.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto.....	57
8.3.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) en la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto.....	59
9. ANÁLISIS SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.	62
9.1 FICHA TÉCNICA	62
9.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	62
9.3 SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN PROMEDIO DEL CLIENTE CON LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA	78
9.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	79
10. DISEÑO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA FORTALECER LAS RELACIONES Y LOGRAR LA FIDELIZACION DEL CLIENTE DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO... ..	82
10.1 MATRIZ DOFA DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA.....	82
10.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.	84
10.2.1 Estrategias FO (Maxi - Maxi)	84
10.2.2 Estrategias DO (Mini - Maxi)	84
10.2.3 Estrategias FA (Maxi – Mini)	85
10.2.4 Estrategias DA (Mini – Mini)	85
10.3 DISEÑO DE OBJETIVOS DE MARKETING RELACIONAL PARA LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.	86

11. PLAN OPERATIVO ANUAL DE MARKETING RELACIONAL 2014-2017	88
11.1 OPERATIVIZACIÓN DE LA GESTIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE	88
11.1.1 Objetivo 1. Mejorar la calidad del servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola, el cual permita incrementar la satisfacción general del cliente del 30.24 % al 60.24 % en los próximos cuatro años. (2014-2017).....	88
11.1.2 Estrategia 1. Implementar el área de servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola.....	88
11.1.2.1 Actividades.....	89
11.1.3 Estrategia 2. Promover en la agencia un enfoque integral hacia el cliente, desarrollando a través del Marketing relacional propuestas de valor que logren fomentar confianza y satisfacción del cliente hacia la agencia.	91
11.1.3.1 Actividades.....	91
11.1.4: Estrategia 3. Establecer representantes para los municipios en donde la agencia no tiene presencia de locales comerciales, lo cual permita mantener y fidelizar a los clientes	104
11.1.4.1 Actividades.....	104
11.1.5 Metas	105
11.1.6 Responsables.....	105
11.1.7 Indicadores de Gestión.....	105
11.1.8 Presupuesto	106
11.2 OPERATIVIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	108
11.2.1 Objetivo 2. Promover el desarrollo integral del talento humano, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional para una excelente gestión de las relaciones con los clientes, en los próximos cuatro años. (2014-2017).....	108
11.2.2 Estrategia 1. Implementar programas de capacitación y motivación del talento humano a través de los cuales puedan desarrollar habilidades y competencias esenciales para una adecuada gestión de las relaciones con el cliente.....	108
11.2.2.1 Actividades.....	108
11.2.3 Estrategia 2: Implementar un sistema de evaluación del desempeño del talento humano, con el fin de garantizar una excelente gestión de las relaciones con los clientes.	117
11.2.3.1 Actividades.....	117
11.2.4 Metas	122
11.2.5 Responsables	122

11.2.6 Indicadores de Gestión.....	122
11.2.7 Presupuesto	122
11.3 OPERATIVIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	123
11.3.1 Objetivo 3: Gestionar estratégicamente la información de los clientes para responder de forma eficaz a sus necesidades y lograr así una ventaja competitiva para la agencia de provisión agrícola en los próximos cuatro años. (2014-2017).....	123
11.3.2 Estrategia 1: Incorporar a la infraestructura tecnológica de la agencia, un software CRM que favorezca el seguimiento, la planificación y la toma de decisiones alrededor de las diferentes actividades relacionadas con los clientes.....	124
11.3.2.1 Actividades.....	124
11.3.3 Estrategia 2: Actualizar y complementar la base de datos del segmento de clientes mayoristas (almacenes agropecuarios), de acuerdo a los requerimientos del marketing relacional.....	125
11.3.3.1 Actividades.....	126
11.3.4 Metas	129
11.3.5 Responsables	129
11.3.6 Indicadores de Gestión.....	129
11.3.7 Presupuesto	129
11.3.8 Objetivo 4: Mantener una comunicación directa, permanente y de alta calidad con el segmento de clientes mayoristas, a través de canales de atención e interacción adaptados a sus necesidades, en los próximos cuatro años. (2014-2017).....	131
11.3.9 Estrategia 1: Mejorar los lazos de comunicación entre la agencia y el cliente mediante la implementación de sistemas eficaces de atención, los cuales posibiliten un flujo constante de información en doble vía, fuente de satisfacción para el cliente.	131
11.3.9.1 Actividades.....	131
11.3.10 Estrategia 2. Utilizar las redes sociales como nuevas herramientas de comunicación e interacción, las cuales permitan informar a los clientes sobre los productos, servicios y novedades de la agencia.....	135
11.3.10.1 Actividades.....	135
11.3.11 Metas	143
11.3.12 Responsables	143
11.3.13 Indicadores de Gestión.....	143
11.3.14 Presupuesto	143

12. ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE MARKETING RELACIONAL	154
12.1 FINANCIAMIENTO	154
12.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	154
12.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	156
12.4 VALOR PRESENTO NETO (VPN)	157
13. EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING RELACIONAL.....	158
14. PLAN DE CONTINGENCIA.....	161
14.1 OBJETIVO.....	161
_Toc38775293414.1.1 Estrategia 1. Generar un contacto continuo y directo con los clientes que generen mayor rentabilidad a la empresa	161
14.1.1.1 Actividades.....	161
14.1.2 Estrategia 2. Actualizar los datos de los clientes seleccionados y realizar un seguimiento continuo a sus compras.....	162
14.1.2.1 Actividades.....	162
14.1.3 Estrategia 3. Analizar la información histórica de las compras realizadas por los clientes seleccionados e impulsar el continuo crecimiento de las mismas	163
14.1.3.1 Actividades.....	163
14.1.4 Metas	164
14.1.5 Responsables	164
14.1.6 Indicadores de Gestión.....	164
14.1.6 Presupuesto	165
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES.....	170
BIBLIOGRAFÍA	171
CIBERGRAFÍA	172
ANEXOS	175

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Tamaño de la Muestra.....	37
Tabla 2. Evaluación de los Factores Organizativos de la Agencia de Provisión Agrícola ..	53
Tabla 3. Evaluación de los Factores Tecnológicos de la Agencia de Provisión Agrícola ...	54
Tabla 4. Evaluación de los Factores Tecnológicos de la Agencia de Provisión Agrícola ...	55
Tabla 5. Evaluación de los Factores Tecnológicos de la Agencia de Provisión Agrícola ...	56
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto.....	58
Tabla 7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda.	60
Tabla 8. Principal atributo que el cliente valora de la Agencia de Provisión Agrícola	62
Tabla 9. Nivel de Satisfacción del cliente con el Respaldo de la Agencia	63
Tabla 10. Nivel de Satisfacción del cliente con la Seriedad de la Agencia	63
Tabla 11. Nivel de Satisfacción del cliente con la confianza de la Agencia.....	64
Tabla 12. Nivel de Satisfacción del cliente con la Ubicación de la Agencia.....	65
Tabla 13. Nivel de Satisfacción del cliente con la disponibilidad de Parqueadero en la Agencia	65
Tabla 14. Nivel de Satisfacción del cliente con el Orden y Aseo de la Agencia	65
Tabla 15. Nivel de Satisfacción del cliente con la distribución de áreas de la Agencia	65
Tabla 16. Nivel de Satisfacción del cliente con la calidad de los productos	67
Tabla 17. Nivel de Satisfacción del cliente con el precio de los productos	67
Tabla 18. Nivel de Satisfacción del cliente con la variedad de productos	67
Tabla 19. Nivel de Satisfacción del cliente con la disponibilidad de productos.....	67
Tabla 20. Nivel de Satisfacción del cliente con las entregas a tiempo de sus pedidos	69
Tabla 21. Contacto oportuno frente a problemas relacionados con las entregas a tiempo de pedidos.	69

Tabla 22. Nivel de Satisfacción del cliente con la asistencia técnica de la Agencia	70
Tabla 23. Nivel de Satisfacción del cliente con la presentación personal de los empleados	71
Tabla 24. Nivel de Satisfacción del cliente con la amabilidad de los empleados	71
Tabla 25. Nivel de Satisfacción del cliente con la capacidad de asesoría técnica	72
Tabla 26. Nivel de Satisfacción del cliente en la solución a quejas y reclamos	72
Tabla 27. Nivel de Satisfacción del cliente con la facilidad para comunicarse	73
Tabla 28. Nivel de Satisfacción del cliente con el tiempo de transferencia de las llamadas	73
Tabla 29. Nivel de Satisfacción del cliente con la disponibilidad del empleado	73
Tabla 30. Nivel de Satisfacción del cliente con la devolución de llamadas	73
Tabla 31. Elección de otros proveedores de fertilizantes.....	75
Tabla 32. Principal razón por la cual los clientes buscan otros proveedores	75
Tabla 33. Principales Recomendaciones realizadas por los clientes a la Agencia de Provisión Agrícola	76
Tabla 34. Satisfacción promedio del cliente con la imagen de la agencia de provisión agrícola.....	78
Tabla 35. Satisfacción promedio del cliente con las instalaciones de la agencia de provisión agrícola.....	78
Tabla 36. Satisfacción promedio del cliente con los productos de la agencia de provisión agrícola.....	78
Tabla 37. Satisfacción general promedio del cliente con elementos claves en el servicio de la agencia de provisión agrícola.....	79
Tabla 38. Matriz DOFA de la Gestión de las Relaciones con los Clientes de la Agencia de Provisión Agrícola	83
Tabla 39. Aspectos generales del cargo de Coordinador de Servicio al Cliente.....	90
Tabla 40. Requerimientos básicos del cargo de Coordinador de Servicio al Cliente	90
Tabla 41. Competencias básicas del cargo de Coordinador de Servicio al Cliente	90
Tabla 42. Descripción de procedimiento para el talento humano al interactuar con el cliente cuando ingresa una llamada para solicitar información y/o compra de fertilizantes y/o agroquímicos.....	94
Tabla 43. Descripción de procedimiento para interacción con el cliente después de la venta	95

Tabla 44. Formato de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias.....	99
Tabla 45. Descripción de procedimiento para tramitar PQRS	100
Tabla 46. Formato de encuesta para evaluar la calidad del servicio al cliente	103
Tabla 47. Equipo y elementos del área de servicio al cliente	106
Tabla 48. Obligaciones Laborales Área de Servicio al Cliente	106
Tabla 49. Presupuesto para la impresión del manual y protocolo de atención y servicio al cliente	107
Tabla 50. Presupuesto de las visitas de seguimiento para la evaluación de la calidad de servicio al cliente.....	107
Tabla 51. Presupuesto para desarrollar las visitas comerciales.....	108
Tabla 52. Programa de Capacitación del Talento Humano de la Agencia de Provisión Agrícola.....	110
Tabla 53. Programa de Motivación y Bienestar del Talento de la Agencia Provisión Agrícola.....	113
Tabla 54. Salidas Ecoturísticas	114
Tabla 55. Recomendaciones para las Salidas Ecoturísticas	115
Tabla 56. Películas para el Cine arte Motivacional.....	116
Tabla 57. Escalas de Calificación del Desempeño laboral	118
Tabla 58. Tabla 58. Formato de la evaluación del desempeño laboral del talento humano	118
Tabla 59. Presupuesto para el Programa de Capacitaciones	122
Tabla 60. Presupuesto para el Programa de Motivación.....	123
Tabla 61. Datos básicos para actualizar la base de datos de los clientes de la Agencia	126
Tabla 62. Presupuesto para implementar el software Sugar CRM en la agencia	130
Tabla 63. Presupuesto para la implementación del plan de contactos	143
Tabla 64. Plan Operativo Anual de Marketing Relacional para la Agencia de Provisión Agrícola.....	145
Tabla 65. Calendarización del Plan Operativo Anual de Marketing Relacional para la Agencia de Provisión Agrícola	151
Tabla 66. Estado de Resultados Proyectado 2014-2017	155
Tabla 67. Control y Evaluación del Plan de Marketing Relacional.....	159

Tabla 68. Presupuesto para contactar a clientes seleccionados, para actualización de datos	165
Tabla 69. Presupuesto para la actualización semestral del programa (siigo windows)	165
Tabla 70. Presupuesto para Contactar a los clientes cuando se presenten cambios sustanciales en la tendencia y/o crecimiento de sus compras.	165
Tabla 71. Plan de Contingencia	166

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Principal atributo que el cliente valora de la Agencia de Provisión Agrícola	63
Gráfica 2. Nivel de Satisfacción del cliente con la Imagen de la Agencia de Provisión Agrícola.....	64
Gráfica 3. Nivel de Satisfacción del cliente con las Instalaciones de la	66
Gráfica 4. Nivel de Satisfacción del cliente con los productos de la Agencia de Provisión Agrícola.....	68
Gráfica 5. Nivel de Satisfacción del cliente con las entregas a tiempo de sus pedidos	69
Gráfica 6. Contacto oportuno frente a problemas relacionados con las entregas a tiempo de pedidos de Satisfacción del cliente con las entregas a tiempo de sus	70
Gráfica 7. Nivel de Satisfacción del cliente con la asistencia técnica de la Agencia	71
Gráfica 8. Gráfica 8. Nivel de Satisfacción del cliente con los empleados de la Agencia de Provisión Agrícola	72
Gráfica 9. Nivel de Satisfacción del cliente con la Comunicación Telefónica de la Agencia de Provisión Agrícola.....	74
Gráfica 10. Elección de otros proveedores de fertilizantes.....	75
Gráfica 11. Principal razón por la cual los clientes buscan otros proveedores	76
Gráfica 12. Principales Recomendaciones realizadas por los clientes a la Agencia de Provisión Agrícola	77
Gráfica 13. Tasa Interna de Retorno TIR.....	156

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Agencia de provisión agrícola seccional Pasto.....	48
Figura 2. Organigrama de la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño	50
Figura 3. Estructura organizacional del área de servicio al cliente de la Agencia de Provisión Agrícola	89
Figura 4. Modulo Clientes de SugarCRM4	127
Figura 5. Módulos de SugarCRM5.	127
Figura 6. Calendarización de Tareas en el Software SugarCRM.....	132
Figura 7. Registro de llamadas e incidencias en el Software SugarCRM.....	134
Figura 8. Página Principal de Facebook.....	135
Figura 9. Página Principal de Facebook.....	136
Figura 10. Configuración del Fanpage.....	137
Figura 11. Configuración de la Imagen del Fanpage	138
Figura 12. Ejemplo de Fanpage de la Agencia de Provisión Agrícola	139
Figura 13. Formato de encuesta para evaluar la calidad de la información y la comunicación en el fanpage con la aplicación Polls.....	142

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Matriz de Necesidades de Información	176
Anexo 2. Formato de Entrevista para el Director de la Agencia de Provisión Agrícola	183
Anexo 3. Formato de encuesta dirigida a clientes mayoristas de la Agencia de Provisión Agrícola.....	186
Anexo 4. Análisis CRM Gratuito vs. CRM de Pago	190
Anexo 5. Análisis del Software Sugar CRM	196

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la dinámica de los negocios exige a las organizaciones construir estrategias que les permitan diferenciarse de sus competidores, garantizando con ello la obtención de resultados superiores y el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. En este contexto, la gestión de la relación con los clientes se ha destacado como un activo diferencial de carácter intangible, de gran valor y muy difícil de imitar dentro del mercado, y al mismo tiempo como uno de los pilares esenciales de la administración estratégica empresarial, que se sustenta en el pleno conocimiento de los clientes, de sus necesidades, expectativas y de su comportamiento dentro del entorno, con el objetivo de hacer que las empresas direccionen sus estructuras y esfuerzos hacia la satisfacción y fidelización de sus clientes. Para ello se hace necesario dentro de las organizaciones, contar con herramientas que permitan coordinar acciones estratégicas que gestionen eficientemente las relaciones con sus clientes y su red de colaboradores como un medio para crear valor añadido.

Desde esta perspectiva, el marketing relacional es una importante herramienta empresarial, que orienta las acciones de la empresa en atraer, retener y aumentar uno de los activos más importantes que tiene una compañía: sus clientes; a su vez busca aprovechar al máximo, el potencial del conocimiento del cliente y de sus necesidades para lograr los objetivos de fidelización y la prestación de un óptimo servicio fuente de satisfacción para el cliente.

Bajo este orden de ideas, se diseña en el presente trabajo un plan de marketing relacional para la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto. El trabajo se divide en 5 capítulos, el primero de ellos contiene la fundamentación teórica que sustenta la propuesta de marketing relacional para la agencia.

El segundo capítulo presenta un diagnóstico que analiza cada una de las variables que afectan directamente la adecuada gestión de las relaciones con el cliente de la agencia provisión agrícola.

El tercer capítulo contiene el análisis del trabajo de campo, producto de la aplicación de encuestas que evalúan el nivel de satisfacción del cliente con los productos y servicios ofrecidos por la agencia.

En el cuarto capítulo, se diseñan objetivos y estrategias de marketing relacional, tendientes a fortalecer las relaciones con los clientes.

Finalmente, el quinto capítulo hace referencia al plan de operativo sujeto a objetivos y estrategias anteriormente seleccionadas y aquellas actividades consideradas oportunas para el fortalecimiento de las relaciones y la fidelización del cliente. Seguidamente en este capítulo se proponen métodos de control y de seguimiento que analizan el desempeño de

esta propuesta y se genera de igual manera un estudio financiero al plan que permitió evaluar los recursos de inversión como los recursos recuperados a cambio de su implementación.

No obstante, se hizo necesario presentar conclusiones y recomendaciones al estudio, las cuales permitirán un normal y efectivo desarrollo del plan de marketing relacional.

1. TEMA DE INVESTIGACION

Plan de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto; como herramienta de negocios orientada a conocer y administrar las relaciones con sus clientes, soportado en estrategias de marketing, tácticas y planes de acción que permitirán gestionar los recursos de la agencia; para crear la mejor experiencia posible y proporcionar a su vez satisfacción y relaciones duraderas con sus mejores clientes y su red de colaboradores.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El actual contexto comercial en el que participa la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional pasto, ha venido caracterizándose por el incremento de la oferta, la maduración y segmentación del mercado, la intensificación de la competencia, el rápido desarrollo tecnológico y a su vez, la presencia de clientes más sofisticados y exigentes con expectativas crecientes, que reclaman constantemente productos de calidad y un trato personalizado. Sin embargo, la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores seccional Pasto, no ha podido enfrentar con criterio, y de manera eficiente, las exigencias y transformaciones que plantea el nuevo entorno competitivo, en donde “el cliente se ha convertido en el elemento más escaso y apreciado del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial”¹, orientado su modelo de negocio en la gestión de las relaciones de intercambio con sus clientes, a través de la suma de transacciones rentables a corto plazo, ignorando así sus necesidades e intereses.

Igualmente, el poco conocimiento en mercadeo y la ausencia de personal idóneo que desarrolle y ejecute técnicas esenciales de marketing, ha imposibilitado la creación de herramientas estratégicas y operativas que faciliten la planificación y optimización de las relaciones con los clientes, a su vez se resalta una cultura conservadora centrada en productos y en minimizar riesgos, ausentándose así una filosofía de negocio que alinee los programas y actividades claves alrededor de las necesidades, expectativas y prioridades cambiantes del cliente; así mismo se desconoce que los clientes fieles y satisfechos son el principal activo de las empresas que crean valor económico, social y ambiental, de esta manera “Las relaciones con los clientes son los únicos activos reales de la Empresa - no las máquinas que fabrican los productos, ni los productos en sí mismos, ni siquiera el capital intelectual inherente a las personas, patentes o know-how, importantes todas como éstas pueden ser. Una relación provee a la compañía ingresos de bajo riesgo a largo plazo y la oportunidad de incrementar de muchas maneras tanto los ingresos como las ganancias”²

El conjunto de factores anteriormente citados, han provocado la pérdida de clientes, el deterioro de la comunicación multicanal, la cual, no ha permitido establecer una rápida interacción con el cliente para brindar así un mejor servicio y aprovechar las oportunidades de ventas, además al no gestionar una adecuada y actualizada base de datos, se desconocen preferencias, tendencias, y hábitos de compra, lo cual ha impedido personalizar ofertas y conocer más en detalle los aspectos que satisfacen mas a los clientes. A esto se añade, la

¹ BARROSO, Carmen; MARTIN, Enrique Marketing Relacional. Madrid: Editorial Esic, 1999 p.11-12.

²GORDON, Iand. Relationships with Partners. 1999. En: <http://www.converge.ca/pdf/Relationshipspartners.pdf>

poca lealtad del cliente, derivada de las estrategias de la competencia por atraer su interés en productos con menores precios e incentivos por sus compras, de tal manera la gestión de la fidelidad del cliente como orientación esencial en sus negocios, no ha sido desarrollada en propuestas que busquen crear relaciones interactivas de valor añadido a largo plazo.

Por otra parte, la inexistencia de sistemas de retroalimentación en la sección de provisión agrícola ha causado el desconocimiento de las experiencias positivas o negativas que el cliente logra con los productos que adquiere, comprendiendo que “en los tiempos actuales se hace muy necesario en el mundo de los negocios, el intercambio de opiniones entre clientes o prospectos y la empresa. Hoy más que nunca es imprescindible el uso de la dinámica de la retroalimentación. Dado que los comentarios del consumidor son de gran valor para el desarrollo estratégico de las organizaciones”³. Por tal motivo, la falta de un feedback continuo con el cliente que formalice quejas, reclamos y recomendaciones de ágil respuesta que permita a su vez la plena satisfacción del mismo, ha ocasionado la ausencia de numerosos clientes en nuevas negociaciones.

A pesar de las oportunidades que se presentan para las organizaciones tras el advenimiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's), y con los adelantos producidos en este ámbito, en particular en aspectos tales como el desarrollo de software de CRM (Customer Relationship Management - Gestión de las relaciones con los clientes) como estrategia de negocio posibilitada por las (TIC's) para establecer y desarrollar relaciones de valor con los clientes, se desprende bajo este enfoque de competitividad que la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional pasto, no muestra un mayor dinamismo que el ya mencionado, debido que para alcanzar una mejor gestión con sus clientes la cooperativa debe estructurar planes estratégicos de mercadeo, políticas de justo a tiempo, diversificación de oferta, servicios de mayor calidad, es decir, una completa reestructuración de su cultura organizacional enfocada hacia el cliente, lo que permite afirmar que, hoy por hoy, la sección de provisión agrícola no está enfocada, ni preparada en administrar estratégicamente las relaciones con el cliente. No es difícil predecir que de continuar ligada a las actuales características que enmarcan su accionar dentro del mercado, enfocándose cada día más en las transacciones que en la preservación de las relaciones; provocara que los clientes prefieran cada vez más a la competencia, la cual de uno u otra forma ha logrado diferenciarse por cautivar trascendentalmente sus necesidades y expectativas.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener el plan de marketing relacional para la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, el cual

³ BURGOS, Wilmer, Nicho de Mercados, la Importancia del Feedback en los Negocios.2012. En: <http://nichosmercados7.wordpress.com/2012/05/31/nichos-de-mercados-la-importancia-del-feedback-en-los-negocios-online/>

permita fortalecer las relaciones y lograr la fidelización de sus clientes?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustenten la propuesta de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto?
- ❖ ¿Cuál es la situación actual en la gestión de las relaciones con el cliente de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda Seccional Pasto?
- ❖ ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente con la agencia de provisión agrícola Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto?
- ❖ ¿Cuáles son los objetivos y las estrategias más apropiadas para que la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto, logre fortalecer las relaciones con sus clientes?
- ❖ ¿Cuál es el curso de acción, que debe adoptar la agencia de provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto, para el desarrollo del plan de marketing relacional?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- ❖ Diseñar un plan de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda Seccional Pasto, que permita fortalecer las relaciones y lograr la fidelización del cliente.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Establecer los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto.
- ❖ Diagnosticar la situación actual de la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto.
- ❖ Determinar el nivel de satisfacción del cliente con la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto.
- ❖ Diseñar objetivos y estrategias de marketing relacional que permitan fortalecer las relaciones y lograr la fidelización del cliente.
- ❖ Formular el plan de acción para el desarrollo e implementación de los objetivos y estrategias del plan de marketing relacional.

4. JUSTIFICACIÓN

Toda organización dentro del mercado, debe establecer un proceso constante de mejoramiento continuo que la permita marchar de acuerdo a los requerimientos de un mundo cada vez más competitivo y provisto de consumidores que exigen más de los productos y servicios que adquieren; y es así, que la gestión de las relaciones con los clientes, se ha convertido en un tema de especial interés dentro del ámbito empresarial e institucional. Cada vez son más las empresas que adoptan estrategias de marketing relacional, que acceden a la integración de procesos en función de la satisfacción del cliente y en la interacción que la empresa posee con este, de acuerdo a un sistema de retroalimentación, el cual le permita al cliente establecer un conjunto de motivaciones positivas con el objetivo de alcanzar una fidelización adecuada.

De lo anterior se desprende, la importancia y la necesidad de diseñar e implementar un Plan de Marketing Relacional en la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda Seccional Pasto, como herramienta fundamental para la construcción y el mantenimiento de solidas relaciones con el cliente, bajo el esquema colaborativo para dar respuesta rápida y fiable a las exigencias del mercado; fortaleciendo la confianza y el compromiso con la relación, teniendo en cuenta la máxima premisa del marketing relacional, la cual se fundamenta en el principio del beneficio mutuo, creando así valor para el cliente y beneficio para la Empresa.

Por otra parte, a pesar del amplio conocimiento de las falencias que la agencia de de provisión agrícola presenta frente a su débil gestión en mercadeo, en los referentes documentales de la Cooperativa no se encuentra un estudio del tipo y profundidad que se plantea en la presente investigación, por lo cual, los resultados de la presente investigación representaran un avance importante en la formulación de estrategias tendientes a dar solución a la problemática planteada.

Los beneficios que se esperan alcanzar se reflejarán principalmente, en el mejoramiento de las relaciones con el cliente, que mediante la adopción de un plan de marketing relacional se podrá dinamizar la capacidad competitiva de la empresa, lo cual permita construir indiscutiblemente relaciones productivas a lo largo del tiempo que conlleven a la satisfacción plena del cliente como objetivo fundamental dentro del desarrollo exitosos de la Organización.

5. MARCOS REFERENCIALES

5.1 MARCO ESPACIAL

El presente plan de trabajo se llevara a cabo en la ciudad de Pasto, en la agencia principal de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño; para su desarrollo se tendrá en cuenta a sus principales clientes que corresponden a almacenes agropecuarios presentes en el progreso de las actividades comerciales de la cooperativa.

5.2 MARCO TEMPORAL

El trabajo de pasantía se realizará durante 6 meses a partir de la aprobación por el Comité Curricular, desde el día 1 de Junio a 1 de Diciembre de 2012. Para ello se contará con un cronograma de actividades que registrará el tiempo de acción y permitirá controlar las actividades y acciones propuestas.

5.3 MARCO LEGAL

La Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda es una empresa del sector de la economía solidaria, que se rige dentro de un amplio marco jurídico que regula su actividad económica y ejerce control sobre la misma; el cual, a su vez enmarcara la normatividad necesaria para el desarrollo del presente plan de trabajo.

En primera instancia se tomara como base a la Constitución Nacional de 1991, la cual con el objeto de poder regular las actividades de las cooperativas y de fomentar el emprendimiento y desarrollo económico expresa en los siguientes artículos:

- ❖ **“Artículo 38:** Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
- ❖ **Artículo 58:** El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.
- ❖ **Artículo 333:** El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”⁴.

De igual manera, **“La ley general del Cooperativismo Ley 79 de 1988”** cuyo propósito

⁴ SECRETARIA DEL SENADO. Información legislativa sobre la Constitución Política de Colombia. 2012. En: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991_pr001.html

es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones⁵.

Otra ley que se considera en el plan de trabajo es: **“La Ley 454 de 1998”** que busca la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares⁶.

Finalmente, el **“Estatuto del Consumidor Ley 1480 de 2011”** es otra disposición normativa que se tiene en cuenta en el trabajo a desarrollar; comprendiendo que este plan busca gestionar y administrar estratégicamente las relaciones con sus clientes y velar por sus intereses tal como lo expresa la ley:

Proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, así mismo a consagrar a los consumidores en sus derechos a recibir bienes y servicios de calidad, a que los productos no les causen daño o pongan en riesgo su salud, su vida o su integridad, lo mismo que sus derechos a obtener información completa, veraz, transparente, oportuna, verificable, comprensible, precisa e idónea en relación con los productos que se ofrezcan o sean puestos en circulación; a recibir protección contra la publicidad engañosa, a asegurar su derecho a reclamar, y a recibir la indemnización condigna, cuando sea menester.⁷

⁵ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE COOPERATIVAS, Ley General del Cooperativismo Ley 79 de 1988. 2012. En: http://www.ascoop.coop/wp-content/uploads/2011/11/ley_79_de_1988.pdf

⁶FONDO DE GARANTÍAS DE ENTIDADES COOPERATIVAS, Ley 454 de 1998.En: http://www.fogacoop.gov.co/normas_clasificadas.shtml?s=c&m=b&cmd%5B101%5D=c-1-'Leyes'

⁷ CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CONSUMIDORES. Estatuto del Consumidor Ley 1480 de 2011. En: http://www.ccconsumidores.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=111:los-consumidores-nuevos-protagonistas-de-hoy-con-derechos-reales&catid=1:latest&Itemid=145

5.4 MARCO CONTEXTUAL

El presente proyecto se llevó a cabo en la agencia principal de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, ubicada en la ciudad de Pasto, bajo la dirección del gerente de la Cooperativa, Juan Francisco Ortiz Sepúlveda, y a su vez bajo la dirección y supervisión del coordinador de provisión agrícola, Richard Salas Yopez. Todos estos funcionarios prestaron su colaboración para el desarrollo del trabajo de pasantía, que apuntara al fortalecimiento y gestión de las relaciones con sus clientes a partir de las acciones estratégicas del marketing relacional.

5.5 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se realiza una síntesis de los principales términos sobre los cuales gira el desarrollo de la presente Plan de Trabajo.

❖ **Cartera de Productos:** Es la gama o conjunto de productos que vende la empresa. Puede estar integrada por una o varias líneas de productos. Para el caso de los almacenes de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño Ltda, su cartera de productos está conformada por:

- Fertilizantes Foliare
- Fertilizantes Complejos Granulados
- Herbicidas
- Insecticidas
- Fungicidas
- Coadyuvantes
- Maquinaria para el Agro

❖ **Cooperativa:** “La Ley 79 de 1988 en Colombia define que una cooperativa es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, con el objetivo de producir, distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”⁸. La Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, es una empresa del Sector solidario con una trayectoria de más de 35 años de trabajo continuo en la comercialización estratégica de café pergamino e insumos agrícolas. Actualmente la cooperativa de caficultores ofrece

⁸ ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Consulta de la Norma: Ley 79 de 1988. Diario Oficial 38648 de enero 10 de 1989. En: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>

al agricultor a través de sus almacenes de provisión agrícola insumos de alta calidad y un confiable servicio de asesoría técnica para los diversos cultivos de la región a través de técnicos e ingenieros agrónomos calificados.

- ❖ **CRM (Customer Relationship Management) Gestión de la Relación con los Clientes:** Galbreath y Rogers definen al CRM como el “conjunto de actividades que desempeña un negocio para identificar, calificar, adquirir, desarrollar y retener de forma creciente y constante la lealtad del cliente y sus ventajas por entregar el producto o servicio solicitado, a la persona correcta, por el canal adecuado, en el tiempo prometido y al precio justo”⁹. Será para la cooperativa de caficultores una herramienta estratégica que le permitirá centrar sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, e incrementando su fidelidad.
- ❖ **DOFA:** (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. Este tipo de análisis representara para la cooperativa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete.
- ❖ **Estrategias de Mercadeo:** Son acciones, mediante las cuales una organización busca alcanzar sus objetivos, las mismas permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, pues responden a la interrogante sobre cómo lograr y hacer realidad cada objetivo. Las estrategias de mercadeo relacional a desarrollarse en el presente plan de trabajo serán para la cooperativa una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran el actual mercado previsto de clientes más exigentes, de esta forma dichas estrategias se centrarán en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de sus clientes.
- ❖ **Feedback:** “Es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta”¹⁰. Feedback será una nueva acción a realizar por la cooperativa y sus clientes, con el fin de conseguir sus objetivos y mejorar la colaboración y comunicación dentro y fuera de la empresa.
- ❖ **Fidelización de Clientes:** conjunto de acciones emprendidas por una empresa para establecer, mantener y fortalecer los vínculos con sus clientes. La realidad actual muestra que resulta muy costoso conseguir nuevos clientes y todavía más quitárselos a la competencia. Se dice que es cinco veces más rentable invertir en fidelizar el cliente de toda la vida que en atraer nuevos clientes. Es así que a través del marketing de

⁹AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, Marketing Terms. En: <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/MarketingResearch/Pages/2004/16/3/14678793.aspx>

¹⁰ ZEUS Perry, SKIFFINGTON Suzann. *Guía completa de Coaching en el trabajo*. Madrid: Editorial McGRAW-HILL Professional, 2002., p. 101.

relaciones la cooperativa de caficultores invertirá en la construcción de la confianza de sus clientes a largo plazo, a través del mantenimiento de buenas relaciones con sus distribuidores, comerciantes, suministradores, por medio de la promesa y cumplimiento del suministro de productos de alta calidad y del ofrecimiento de un buen servicio, incentivos y un precio razonable a lo largo del tiempo.

- ❖ **Marketing:** Para la American Marketing Association (A.M.A.) "el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización."¹¹. El marketing será para la cooperativa de caficultores una arma necesaria para lograr planificar con garantía de éxito, el futuro de esta, basándose para ello en las demandas del mercado; siendo capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará, afectarán a la empresa. De igual manera con una estratégica gestión del marketing, la cooperativa podrá formular estrategias que beneficien a la organización, a través de una pertinente información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas. Por último el marketing orientara a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer. Se presentara entonces como un instrumento de trabajo indispensable para sus almacenes de provisión agrícola que quieren posicionarse en el mercado y tener un desarrollo sostenible en el tiempo.
- ❖ **Marketing Directo:** "Consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes"¹². Adicionalmente, y según ambos autores, el *marketing directo* se puede visualizar desde dos puntos de vista: 1) Como una forma de distribución directa; es decir, como un canal que no incluye intermediarios y 2) Como un elemento de la mezcla de comunicaciones de marketing que se utiliza para comunicarse directamente con los consumidores. Para la cooperativa el marketing directo se instrumentara en el telemarketing, el correo directo y en el uso del Internet y tendrá como objetivo estratégico convertir cualquier venta o contacto con los clientes en relaciones duraderas basadas en la satisfacción de sus necesidades y preferencias.
- ❖ **Marketing relacional:** "proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficio para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación"¹³. Comprendiendo que el cliente es cada vez más exigente y que vivimos en un mercado más que competitivo, sólo las

¹¹AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, Marketing Terms. En: <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/MarketingResearch/Pages/2004/16/3/14678793.aspx>

¹² KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. México: Sexta Edición. Editorial Pearson Educación, 2003. p. 533.

¹³ ALET, Josep. *Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000. p.35.

empresas que aporten verdadero valor a sus clientes con base a sólidas y rentables relaciones en el tiempo, sobrevivirán. Por lo anterior la cooperativa de caficultores a través del presente plan de marketing relacional entenderá la importancia y el deber, de construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la Cooperativa y de sus almacenes de provisión agrícola dependerá de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir los costos de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurar el crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad a la cooperativa

- ❖ **Plan de Marketing:** Es un instrumento de trabajo plasmado en un documento escrito que identifica oportunidades, define cursos de acción y determina los programas operativos describiendo con claridad: 1) la situación actual de la organización, 2) los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo, 3) el cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadeo, 4) los recursos de la compañía que se van a emplear y 5) las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar. El plan de marketing relacional a desarrollar para la cooperativa de caficultores será una herramienta fundamental de gestión, con una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informara la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca sus negocios y las relaciones con sus clientes, lo que permitirá así definir los programas, estrategias y acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

- ❖ **Satisfacción del cliente:** según la norma ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario" la satisfacción es percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Así mismo la satisfacción del cliente es el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial¹⁴. La Cooperativa de caficultores con el presente plan de trabajo comprenderá que la opinión de sus clientes es fundamental *si pretenda ser exitosa*, y medir dicha satisfacción le permitirá conocer sus propias fortalezas y debilidades, sobre las cuales podrá trazar las estrategias de mejora que le resulten más convenientes.

- ❖ **TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación):** "Son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, vídeo e imágenes"¹⁵. Debido que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial están en un entorno

¹⁴ CALIDAD & GESTIÓN CONSULTORES, La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa. En: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html

¹⁵ EDUTECCNO, Ley 1341 de 2009, Definición de TIC. En: <http://eduteccno.org/2009/08/colombia-ley-de-tic>

cambiante, dinámico y turbulento, surge el impulso de las tecnologías de la información y se demanda una nueva forma de gestión y liderazgo, por su parte la cooperativa de caficultores se está preparando con diversas herramientas tecnológicas para dar respuesta eficiente a los cambios que el entorno plantea, buscando así ser cada día más competitivo

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Análisis del entorno Regional

6.1.1 Sub línea de Investigación

Proyectos de Mercadeo Regional.

6.2 TIPO DE ESTUDIO

Los tipos de estudio que se han adoptado para el desarrollo del trabajo de pasantía, son de naturaleza exploratorio y descriptivo, debido a que mediante la metodología de estos enfoques se pretende alcanzar los objetivos planteados obteniendo una mayor cercanía con el objeto de estudio, conocer a partir de ello su incidencia en las relaciones de la agencia de provisión agrícola con sus clientes y a su vez, poder encontrar y determinar los rasgos más significativos por los cuales se ha presentado la problemática investigada, para que posteriormente sea posible la formulación de estrategias que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones de la agencia de provisión agrícola con sus clientes .

En este sentido se usa el tipo de estudio exploratorio, debido a que es un trabajo de pasantía que tiene pocos antecedentes y que hasta el momento en la agencia de provisión agrícola no se ha profundizado hacia el desarrollo objetivo de planes de marketing enfocados en el fortalecimiento de las relaciones con sus clientes, hecho por el cual es necesario, en primer instancia, explorar las causas más relevantes que han ocasionado la situación actual.

Posteriormente, se abordará la problemática desde el punto de vista descriptivo correlacional con el objetivo de identificar las relaciones existentes entre el nivel de satisfacción, lealtad y confianza del cliente, con la estructura empírica de mercadeo que realiza la agencia de provisión agrícola, lo cual permitirá lograr una verdadera comprensión del objeto de estudio y una descripción de las características de mayor relevancia para analizar sus manifestaciones, componentes y efectos; buscando finalmente, proponer alternativas viables que den respuesta al problema planteado.

6.3 METODO DE INVESTIGACIÓN

Para lograr los objetivos planteados, el método que se utilizara será el Analítico-Inductivo, en primera instancia el método analítico permitirá identificar cada una de las partes que

caracterizan la realidad de como la cooperativa de caficultores en su agencia principal de provisión agrícola gestiona y administra las relaciones con sus clientes. De esta manera se establecerá la relación causa-efecto entre los diversos elementos que componen el objeto de estudio del presente plan de trabajo.

Por otra lado, a través del método Inductivo se realizara un análisis ordenado, coherente, lógico de cada una de las partes y elementos que intervienen en el fortalecimiento de las relaciones de la agencia de provisión agrícola con sus clientes, partiendo así de datos particulares con los cuales se obtengan descripciones y conclusiones generales validas que no sólo le aporten al presente proyecto, sino también a la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda y que sirva a su vez de soporte para investigaciones y proyectos futuros para la misma.

6.4 DISEÑO METODOLOGICO

6.4.1 Técnicas e instrumentos para la recolección de información. En el desarrollo del plan de trabajo se aplicarán varias técnicas de recolección de datos e información.

6.4.1.1 Fuentes Primarias. Esta información se obtendrá directamente de las personas involucradas en el problema de investigación: clientes mayoristas de la agencia de provisión agrícola seccional pasto y se hará a través de la aplicación de encuestas con las cuales se logre recolectar información para determinar su nivel de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por la agencia, lo cual permitirá una mejor comprensión de las estrategias de marketing relacional a desarrollar. De igual manera, se realizara una entrevista estructurada al director de la agencia con el fin de diagnosticar la gestión y administración actual de las relaciones con sus clientes.

6.4.1.2 Fuentes Secundarias y Terciarias. Con el propósito de enriquecer el plan de trabajo se recurrirá a documentación y demás soportes informativos de la agencia de provisión agrícola, de igual manera se recurrirá a marterial bibliográfico, publicaciones en Internet, investigaciones y demás documentos estrechamente relacionados con el objeto de estudio, a los cuales se recurrirá con el fin de conocer adecuadamente el entorno del problema.

6.4.1.3 Técnicas e Instrumentos para el Análisis de Información. Después de obtener la información necesaria por medio de las diferentes fuentes de información, esta se registrará y almacenará adecuadamente para que posteriormente con la ayuda de los programas Statgraphics y Microsoft Office Excel 2010 sea tabulada, analizada e interpretada bajo paradigmas cualitativos (analítico-descriptivo), y cuantitativos (estadísticos), permitiendo obtener el conocimiento suficiente y necesario para desarrollar exitosamente el presente plan de trabajo.

6.4.2 Diseño Muestral.

6.4.2.1 Población objeto de estudio. “Comprendiendo que el objetivo fundamental del marketing relacional es identificar a los “*clientes más rentables*” para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto y/o servicio de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo”.

En ese orden de ideas, para el desarrollo del presente plan de trabajo tomando como base la información suministrada por el coordinador de la agencia de provisión agrícola seccional Pasto, quien manifestó que actualmente la agencia posee un segmento de clientes muy representativo conformado por 335 almacenes agropecuarios, los cuales de acuerdo al análisis del comportamiento de sus compras en los últimos tres años y a la rentabilidad que generan para la cooperativa, será la población del presente análisis.

6.4.2.2 Tipo de Muestra. El tipo de muestra utilizado es el muestreo aleatorio simple en donde cada uno de los individuos de la población tiene la misma probabilidad de ser escogidos.

6.4.2.3 Tamaño de la Muestra. El tamaño de la muestra se calculó teniendo en cuenta los siguientes criterios: Confiabilidad del 95%, un error de muestreo del 5%. El diseño muestral utilizado corresponde a la siguiente fórmula:

Tabla 1. Tamaño de la Muestra

N Universo	p Probabilidad de éxito	q Probabilidad de fracaso	Z Nivel de Confianza	e Error estimado	n <i>Muestra</i>
335	50%	50%	1.96 (Coeficiente de 95%)	5% (0.05)	179

Fuente: Elaboración Propia

Valores específicos

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z : Nivel de confianza

p : *probabilidad de éxito*

q : probabilidad de fracaso

N : Población total o universo

e: Error estimado

En donde:

$$\mathbf{n} = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 335}{(0.05)^2 * (335 - 1) + (1.96)^2 * (0.5 * 0.5)}$$

$$\mathbf{n} = \frac{321.734}{1.8004}$$

$$\mathbf{n} = 178.70$$

$$\mathbf{n} \approx 179$$



Café Occidente
Cooperativa de caficultores de occidente Nariño Ltda.

**PLAN DE MARKETING
RELACIONAL PARA LA AGENCIA
DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA
COOPERATIVA DE
CAFICULTORES DE OCCIDENTE
DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL
PASTO.**



7. FUNDAMENTACION TEORICA DEL MARKETING RELACIONAL

En los últimos años, las empresas han cambiado el énfasis de las ventas basadas en una transacción a un marketing basado en relaciones. Por consiguiente muchas organizaciones de éxito, han comprendido la importancia extraordinaria de gestionar estratégicamente las relaciones con sus clientes, con el objetivo de alcanzar aquellos activos diferenciales de carácter intangible, que les permitan sostener una ventaja competitiva, de gran valor y muy difícil de imitar dentro del mercado.

A continuación, se exponen los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda.

7.1 DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL

El enfoque del Marketing Transaccional que ha dominado durante décadas, y se ha manifestado principalmente en las actividades del Marketing Mix las cuales actúan y presionan a sus mercados meta, con el objetivo de que los clientes como masa anónima inclinen su elección hacia la oferta de la empresa; a su vez este enfoque considera al cliente como elemento pasivo en el proceso de intercambio y como sujeto al que “hay que hacerle algo”. Esta perspectiva de Marketing Transaccional es inapropiada para el entorno actual, en el cual los clientes quieren ser tratados de forma personalizada y eligen aquellas ofertas que les transmiten más valor. Bajo estas consideraciones, “el modelo de Marketing Mix supone un enfoque de gestión interno, orientado hacia el producto, y lo que el nuevo entorno exige es una orientación externa hacia el cliente, donde éste es considerado no como un adversario, sino como un socio colaborador con el que es necesario establecer relaciones duraderas que sean satisfactorias para ambas partes”.¹⁶

En este sentido, “el cambio de paradigma hacia el enfoque relacional, centra su atención en el cliente, asumiendo que gran parte del éxito y proyección de la empresa a medio y largo plazo descansa en la eficiente y estrecha relación de la empresa con su cartera de clientes, única fuente de relaciones perdurables que pueden llegar a multiplicar sus efectos en el tiempo”.¹⁷

¹⁶ BARROSO, Carmen; MARTIN, Enrique. Op. Cit., pág. 23.

¹⁷ NOVA, Guillermo. La Gestión de la Relación con Clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. En: http://formulacion-de-problemas-de-investigacion2012.wikispaces.com/file/view/investigacion_nova1.pdf

7.2 EL MARKETING RELACIONAL

“Estar enfocado en el cliente no es un fin, es una dirección, hacia la cual la empresa debe apuntar”

Don Peppers y Marta Rogers

En los tiempos actuales, “las organizaciones no actúan guiadas únicamente por su beneficio particular, estas evolucionan en su estrategia de ganar-perder hacia el desarrollo de una filosofía empresarial de ganar-ganar”¹⁸. En mercados altamente competitivos es indispensable que las empresas gestionen eficientemente las relaciones con sus clientes y su red de colaboradores como un medio para crear valor añadido. En este orden de ideas, el marketing relacional se preocupa por crear, desarrollar y mantener relaciones a lo largo del tiempo, entre las empresas con sus clientes y otros socios de intercambio, de forma que se obtengan beneficios para todos. El fin último de este enfoque de marketing, no es otro que la fidelización de los clientes. Para ello, las relaciones que se mantienen deben caracterizarse por la existencia de confianza, respeto y compromiso, de una situación de equidad, una orientación a largo plazo y acciones de marketing interno. Así mismo, el marketing relacional es definido por Alet (2000) como “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”¹⁹. A esto se añade, que el objetivo del marketing relacional, es identificar a los clientes más rentables, para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades, expectativas y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo; aumentando así el compromiso del cliente a la organización a través del proceso de ofrecerle la mejor experiencia posible y el máximo valor de forma continua a un costo reducido. Así mismo Luis (2011) sostiene que el propósito del marketing relacional es el de mejorar la rentabilidad a largo plazo pasando del marketing basado en transacciones, con su énfasis en ganar nuevos clientes, a la fidelización de los clientes mediante una gestión eficaz de las relaciones con estos.²⁰

Lo dicho hasta aquí, permite comprender que en esta especialidad del *marketing*, la relación es más que una suma de transacciones, es el vínculo que une a empresa y cliente. Este vínculo se sostiene en dos pilares:

- “Información del cliente: lo más fidedigna y adecuada posible.

¹⁸ CÓRDOBA, José Fernando. Del marketing transaccional al marketing relacional. Entramado, (Vol. 5 N°), p.12. Universidad Libre de Cali. 2009 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3993098>

¹⁹ ALET, Josep. Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000. p.35.

²⁰ LUIS BASSA, Carolina Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de Marketing Relacional. Tesis Doctoral Universidad de Barcelona. 2011. En: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/35389>

- La comunicación bidireccional: frecuente, continua e interactiva, para fortalecer y estrechar la relación, con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo, acción que resulta cuantificada en el concepto de valor del cliente.”²¹

7.2.1 La Gestión Estratégica del Marketing Relacional. “Una adecuada gestión del marketing relacional requiere, a nivel estratégico: orientar el negocio hacia un negocio de servicio, dirigiendo toda la organización desde la perspectiva de proceso de gestión, estableciendo asociaciones y redes con los agentes del mercado; a su vez a nivel operativo requiere, buscar contactos directos con los clientes, desarrollar bases de datos de los mismos y establecer un sistema de servicio orientado al cliente”²²

De acuerdo con Bordonaba y Garrido (2001) para la gestión estratégica del marketing relacional es necesario:

- **Orientar el negocio hacia un “negocio de servicio”:** La empresa debe cambiar de una orientación, basada en productos, hacia una orientación al cliente, centrada en los beneficios que consigue el cliente, de forma que la empresa amplía su oferta con todos aquellos servicios que añadan valor para el cliente, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y deseos.
- **Dirección de la empresa desde la perspectiva de proceso de gestión:** Todas las áreas y funciones de la empresa deben actuar de forma coordinada para crear y entregar valor al cliente, con el objetivo de satisfacer sus expectativas.
- **Establecimiento de asociaciones y redes:** En los mercados actuales tan complejos y dinámicos las empresas comienzan formar parte de una red de organizaciones con el objetivo de mantener relaciones cooperativas a largo plazo con los miembros de la red de forma que los beneficios que obtienen las empresas en la red son superiores a los que obtendrían si actuaran como adversarios.
- **Búsqueda de contactos directos con los clientes:** El marketing relacional se centra en el desarrollo de relaciones a largo plazo, lo que implica que la empresa debe conocer bien a sus clientes y contactar directamente con ellos. Se trata de considerar a los clientes de forma individual, no como una masa anónima, y desarrollar acciones de marketing personalizadas.
- **Desarrollo de bases de datos.** Con el fin de que la empresa pueda ampliar y mejorar el conocimiento de sus clientes y con ello mantener una relación a largo plazo, se hace necesario que la empresa desarrolle bases de datos, con la información desagregada de sus clientes, lo que en la actualidad no debería resultar ningún obstáculo para las empresas debido al fuerte desarrollo que están teniendo las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación.
- **Establecimiento de un sistema de servicio orientado al cliente.** Para que la empresa se oriente hacia un “ negocio de servicio “ es necesario, que a nivel

²¹ RESTREPO, Martha Lucia. El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las PYMES”. Revista Universidad & Empresa, (Vol.9) p175. Universidad del Rosario. 2005. En: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewArticle/921>

²² GRÖNROOS, Christian. Relationship Marketing: strategic and tactical implications. Management Decisions, (Vol. 34, n° 3) p 6. 1996. En: <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/relationship-marketing-strategic-and-tactical-implications-jKc0vVOf0Z>

operativo, establezca un sistema de servicio al cliente que gestione adecuadamente a) los recursos humanos, cuya actitud y formación son claves para resolver adecuadamente los “ momentos de la verdad “, b) la tecnología, decisiva tanto para desarrollar bases de datos de los clientes como para apoyar la interacción con los clientes, c) los clientes, a los que se les debe implicar en el diseño y prestación del servicio para incrementar su percepción sobre la calidad de dicho servicio y d) el tiempo, que debe ser gestionado adecuadamente porque los tiempos de espera generan la insatisfacción de los clientes y, por tanto, altos costos.²³

7.2.2 Elementos Claves Para Una Adecuada Gestión Del Marketing Relacional. Con relación a los elementos fundamentales del marketing relacional Alfaro (2004) citado por Chirinos y Vergara (2009) explica 7 elementos esenciales tales como:

- 1. La creación de valor del cliente como objetivo:** Cuando se habla de marketing relacional, es importante situarse en la justificación que tienen las organizaciones, en la búsqueda de la creación de valor para los clientes. Este valor puede darse desde diferentes ángulos, siempre y cuando se represente en beneficios importantes para los clientes. Es así que las organizaciones tienen razón de ser si son capaces de transformar recursos, tecnologías, posición, entre otros, en valor para el cliente y tienen continuidad cuando aprenden a hacerlo de forma rentable. No obstante, en este entorno de negocios, las organizaciones de éxito buscan alternativas para seguir creando un valor superior para el cliente, y la gestión de las relaciones ha acreditado ser una alternativa válida para alcanzar dicho fin.
- 2. La gestión de relaciones colaborativas:** El marketing relacional resalta la importancia de gestionar formalmente las relaciones con los clientes y los demás protagonistas que son relevantes en los procesos de creación de valor; la lealtad se considera resultado de la relación, y al mismo tiempo requisito necesario para su crecimiento y desarrollo. Estas relaciones de colaboración, buscan el crecimiento de las Empresas y la distribución de beneficios para el Cliente. Lo importante de lo planteado, es que las interacciones entre (clientes, distribuidores, proveedores, personal interno) se orienten a la eficacia total del sistema, superando la fase de eficiencia individual de cada unidad o actor.
- 3. La estabilidad de las relaciones, un requisito necesario:** Para generar valor en la interacción colaborativa de los distintos actores se necesita tiempo. Un tiempo necesario para conseguir el aprendizaje y la adaptación entre las partes; es decir, para ser productivas, las relaciones deben ser estables y duraderas. En el marketing relacional, la gestión de la retención para evitar el abandono de los clientes, es un elemento crítico de cualquier proyecto. La mayoría de los programas mal llamados de fidelización, tienen el propósito confesado de retener clientes, pero hay escasos programas de marketing interno para satisfacer y retener empleados. Deben entonces, existir adecuadas estrategias de fidelización de empleados y clientes. Se trata de mantener la lealtad de las personas, que mostrando niveles óptimos de resultados, viviendo como propios los valores

²³ BORDONABA María Victoria; GARRIDO Ana. Marketing de relaciones: ¿Un nuevo paradigma?”. Proyecto social: Revista de relaciones laborales. (ISSN 1133-3189, Nº 9) 2001. p. 12 - 13 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209925>

corporativos que propaga la compañía en su interior y hacía el exterior con el objetivo de que la cultura de la relación convierta a todos los que trabajan en la organización en verdaderos “part-time marketers”

El marketing relacional pretende obtener la creación de una cultura de colaboración con clientes y empleados que valoren la fidelidad y la lealtad como eje centrales de una cultura de servicio. Para ello es necesario crear una cultura organizacional que fomente los valores de colaboración con cualquier tipo de cliente e, incluso, proveedor lo que permite que cualquier persona de la organización trabaje como verdadero part-time marketer. Este hecho permite crear organizaciones que generan interlocutores con los clientes de las empresas ágiles, motivadas, adaptables, innovadoras y conocedoras de las consecuencias que genere cualquier relación relativa a las necesidades de dichos clientes.

4. La coparticipación del cliente en las funciones del marketing. La creación del valor para el cliente, creando, enriqueciendo y manteniendo relaciones de colaboración no se produce en el vacío. Las relaciones de colaboración se aplican a las funciones clásicas de marketing con el propósito de hacerlas más eficaces en la producción de valor: i) Conocer y comprender el mercado, ii) Concebir y desarrollar productos y servicios iii) Comercializar esos productos y servicios iv) Comunicarse.

El marketing se democratiza recomponiendo los distintos procesos. Esto significa que dentro de un ambiente relacional el cliente pasa a opinar, participar, existiendo un dialogo continuado cliente-empresa, aprovechando “cualquier momento de verdad”, para fomentar el aprendizaje mutuo.

5. Reingeniería de procesos e management e integración de la cadena de valor. Estas actuaciones desencadenan otras en logística, administración y operaciones que pueden extenderse a proveedores y otros actores, en un proceso de orientación al cliente y de integración de las cadenas de valor interna y externa de la Empresa. Aquí fundamentalmente se trata de comprobar hasta qué punto la llamada “orientación al cliente” es realmente una actitud expresa. Entonces, debe buscarse que el cliente paulatinamente incremente su participación en los diferentes procesos de marketing, desde el desarrollo del producto hasta el servicio postventa.

6. La discriminación positiva de los clientes con potencial. No todos los clientes, ni los stakeholders, están por la labor de participar en procesos de colaboración, ni todas las relaciones tienen potencial para generar un valor diferencial merecedor de la inversión y del esfuerzo relacional. Así que otra característica del enfoque relacional es la **discriminación positiva** de los mejores clientes, que son aquellos clientes en los que la colaboración permite generar un valor diferencial y superior. Un cliente tiene un valor potencial y puede ser el desencadenante de un proceso de creación de valor. Un cliente sino considera correctamente satisfechas sus necesidades, o si existe otra empresa que puede satisfacerla mejor, se va solo.

7. El desarrollo estratégico: El esquema básico de una estrategia de marketing tradicional, orientada a conquistar clientes y conseguir ventas, se compone de tres elementos principales: i) La selección del público objetivo mediante un proceso de segmentación. ii) El Posicionamiento del producto o servicio, integrando de forma coherente el mix del marketing. iii) El propósito de conseguir intercambios satisfactorios para el comprador y rentables para la empresa.

Por su parte, el marketing relacional orienta su estrategia en i) Identificar a los clientes con proyección y potencial futuro. ii) Discriminarlos respecto al conjunto de los compradores, fijando objetivos individuales o por grupos de clientes. iii).

Concentrar en estos clientes los mayores esfuerzos de retención. iv) Gestionar relaciones de colaboración para crear un valor superior en la gestión de los procesos clave. y v) Distribuirlo con equidad entre los distintos actores de la cadena de valor²⁴.

Lo dicho hasta aquí permite comprender, que los modelos estratégicos de mercadeo tradicional y de relaciones poseen un enfoque distinto en su accionar, mientras que el marketing tradicional o transaccional se centra en productos y en gestionar el mayor número de transacciones posibles con el mayor número de los clientes, el marketing relacional en contraposición, se enfoca en la construcción y gestión continua de relaciones de carácter intangible, inimitable, valioso e insustituible con los clientes como ventaja competitiva. De esta manera, el marketing relacional ha demostrado en los últimos años que al modelo tradicional le falta madurez y profundidad para conseguir objetivos de cobertura y penetración adecuados. Por consiguiente la alternativa relacional busca integrar esfuerzos para identificar, mantener y construir una conexión con los clientes para reforzar continuamente esa conexión en beneficio de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados que aporten valor añadido, durante un largo periodo de tiempo. Así entonces se puede llegar al porque se escoge el marketing relacional, como propuesta para la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño.

7.2.3. Los Beneficios del Marketing Relacional para la Agencia de Provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño y sus clientes. En este nuevo escenario, altamente competitivo y cambiante; el cliente permanecerá leal a una empresa cuando recibe mayor valor en relación con lo que espera de empresas competidoras. Es más probable que los clientes permanezcan en una relación cuando lo que se obtiene (Calidad, satisfacción, compromiso, confianza, beneficios específicos) excede a lo que se da. Cuando las empresas pueden entregar valor en forma constante. Los beneficios que los clientes experimentarían en las relaciones agencia-cliente a largo plazo son beneficios de: confianza, sociales y de tratamiento especial:

- **Beneficios de Confianza:** Estos comprenden sentimientos de confianza o seguridad en la empresa junto con una sensación de ansiedad reducida y comodidad al saber que esperar. La mayoría de los clientes buscan en forma continua equilibrar y simplificar la toma de decisiones para mejorar la calidad de su vida.
- **Beneficios sociales:** Con el tiempo los clientes desarrollan una sensación de familiaridad e incluso una relación social con la empresa. Estos vínculos hacen menos probable que cambien, aun si se enteraran de un competidor que podría tener mejor calidad o un precio más bajo. Estos beneficios se refieren al establecimiento de vínculos personales entre clientes y empleados, que se traducen en la fraternización, la

²⁴ ALFARO, Manuel. Temas Claves en Marketing Relacional. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana.2004. En Chirinos Damari, Vergara Oswaldo. Mercadeo relacional como fuerza integradora de los clientes con las organizaciones. CICAG, (Volumen 6 - Edición 1), p7 En [:http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/485/1203](http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/485/1203)

amistad y el reconocimiento personal entre el cliente y el personal de la empresa.

- **Beneficios de trato especial:** Se combinan beneficios de tipo económico y personalización de servicios. Así, entre este tipo de beneficios se encuentran mejores precios, descuentos, el ahorro de tiempo y servicios adicionales no disponibles a otros clientes derivados de la consideración de cliente especial, debida a la historia de la relación con la empresa.²⁵

Para el caso de la agencia, los beneficios que obtiene cuando mantiene y desarrollan una base de clientes leales son numerosos. Entre los cuales se pueden destacar; beneficios económicos, beneficios del comportamiento del cliente y beneficios de gestión de recursos humanos.

- **Beneficios económicos:** Las empresas orientadas a mantener relaciones a largo plazo con sus mejores clientes logran mayores *rendimientos en general* sobre sus inversiones que las empresas orientadas a las transacciones. Estos beneficios provienen principalmente del incremento de los ingresos a lo largo del tiempo de parte del cliente, costos de administración y marketing reducidos, y la capacidad para mantener márgenes sin reducir precios. Estudios revelan, que clientes muy satisfechos están dispuestos a pagar más por los productos y/o servicios de una empresa.

Otro de los beneficios económicos generados por la retención del cliente es el *incremento en las compras* con el tiempo; conforme los clientes llegan a conocer a una empresa y están satisfechos con la calidad de sus productos y/o servicios en relación con la de sus competidores, tienden a dar más de sus negocios a la empresa.

- **Beneficios del comportamiento del cliente:** Uno de los beneficios más importantes que recibe la empresa de sus clientes a largo plazo, es la publicidad gratuita proporcionada por medio de la *comunicación boca a boca*. Es probable que los clientes leales satisfechos, proporcionen a una empresa avales sólidos de boca a boca. Esta forma de publicidad puede ser más efectiva que cualquier publicidad pagada que la empresa pudiera usar, y tienen el beneficio agregado de reducir los costos de atraer nuevos clientes. Seguidamente los clientes leales a los productos y/o servicios de una empresa, pueden proporcionar *beneficios sociales* a otros clientes en forma de amistad o aliento. Por último, los clientes leales pueden servir como *mentores* y, debido a su experiencia con el proveedor, ayudar a otros clientes a entender las reglas de conducta establecidas de manera explícita o implícita.
- **Beneficios para la gestión de recursos humanos.** Los clientes leales también pueden proporcionarle a una empresa beneficios para la gestión de recursos humanos. En primer lugar, los clientes pueden contribuir, de acuerdo a su experiencia y conocimiento de la empresa, a la coproducción del producto y/o servicio. El segundo beneficio está relacionado con *beneficios sociales* que los empleados reciben de la interacción con los clientes. El último beneficio, comprende la *retención del empleado*, el cual se logra cuando se tiene una base estable de clientes satisfechos. Los empleados más satisfechos, pueden dedicar más de su tiempo a fomentar las relaciones que a pelearse por clientes nuevos.²⁶

²⁵ LOVELOCK Christopher; et al (2011). *Administración de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Segunda edición: Editorial Pearson Eduaction, p.234-235

²⁶ *Ibíd.*,p.235

8. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.

8.1 PRESENTACIÓN DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA.

8.1.1 Generalidades de la Empresa.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda.
NIT: 891.200.986 - 8
SIGLA: CaféOccidente
FORMA JURÍDICA: Organización De Economía Solidaria
LOCALIDAD: Pasto
DEPARTAMENTO: Nariño
DIRECCIÓN: *Sede Administrativa - Carrera 32A # 18-105*
Agencia de Provisión Agrícola - Calle 15 # 10 - 14 B/ Las Lunas

La Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño es una empresa del sector solidario con una trayectoria de 35 años de trabajo continuo en la comercialización estratégica de café pergamino e insumos agrícolas; con presencia en 15 municipios del occidente del departamento de Nariño, CaféOccidente, a través de la comercialización de sus productos y servicios se ha convertido en un ente regulador del precio del café y fuente de apoyo para el caficultor Nariñense.

Por su parte, la Agencia de Provisión Agrícola es una unidad de negocio dedicada a la distribución y venta al detalle de insumos agrícolas producidos por empresas comprometidas con la calidad, el beneficio del agricultor y la protección del medio ambiente.

Figura 1. Agencia de provisión agrícola seccional Pasto



Fuente: Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño.

Actualmente, la agencia de provisión agrícola es reconocida en el departamento como una empresa seria en su accionar, competitiva, con gran trayectoria en la distribución de productos de alta calidad y marcas reconocidas en el sector agrícola; lo cual la ha hecho merecedora de una buena imagen en el mercado. A su vez, La agencia de provisión agrícola brinda a sus asociados, agricultores en general, almacenes mayoristas y minoristas de insumos agrícolas, productos de calidad, encaminados a satisfacer plenamente sus necesidades, requerimientos y expectativas. Hoy, la agencia de la ciudad de Pasto, cuenta con un equipo de talento humano competente, calificado y con amplia experiencia.

8.1.2 Reseña Histórica. Con el propósito de prestar un mejor servicio a los asociados y al gremio caficultor, en el año 2000 se dio origen al proyecto de agencias de provisión agrícola, estableciendo así dos puntos de venta en los municipios de Sandona y Pasto, en sus inicios se comercializaban únicamente fertilizantes para el cultivo de café, y algunas herramientas para el caficultor a precios moderados; para el año 2007 la cooperativa decide diversificar su negocio de aprovisionamiento agrícola y abastece a sus agencias de nuevos productos tales como: maquinaria agrícola para el sector cafetero, fertilizantes foliares, fungicidas, insecticidas, coadyuvantes, herbicidas, plaguicidas, semillas, entre otros productos; de igual manera las agencias de provisión agrícola dejaron de ser exclusivas para cooperados y caficultores, y se comienza a vender al público en general; con el transcurso de los años se abren otros almacenes en los municipios de: Consacá, Samaniego,

Sotomayor, Linares, Peñol, Tambo, La Florida, Ancuya, Buesaco y Tunja. Cabe resaltar que en el año de 2008 gracias a la intermediación de Agroinsumos del café, la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, logra una alianza con la empresa Monómeros Colombo venezolana permitiéndole así, la distribución directa de las diversas líneas de fertilizantes edáficos “Nutrimon y Ecofértil”.

Actualmente el almacén de la ciudad de Pasto y sobre el cual se centra el desarrollo del presente plan de marketing relacional, es la agencia principal de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores y abastece a los demás almacenes que la conforman; a su vez con el transcurso de los años la cooperativa ha logrado posicionarse en el departamento con la distribución de fertilizantes edáficos simples, complejos granulados y mezclas físicas de alta calidad de marcas reconocidas como: ABOCOL, ADM, CIAMSA, ECOFERTIL, NUTRIMON, YARA entre otras.

8.1.3 Direccionamiento actual de la Empresa.

 **Misión:** Unir esfuerzos individuales y colectivos para la comercialización eficiente de café, procurando el desarrollo integral de sus asociados, sus familiares, empleados y su entorno a través de la prestación de servicios de calidad.

 **Visión:** Lograr una comercialización de café organizada y competitiva, aumentando la participación en el mercado y su industrialización, con el fin de obtener beneficios para el asociado.

 **Objeto Social:** Promover la prosperidad económica y social de los asociados especialmente en cuanto estén vinculados a la producción del café. Extendiendo su acción no solo en beneficio de ellos, sino también de sus familias y del desarrollo de la comunidad de la región en donde operan.

 **Valores:**

- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Cooperación
- Servicio
- Liderazgo

 **Políticas:**

- Nos comprometemos con el asociado en el mejoramiento de las prácticas culturales en el cultivo del café y de su nivel de vida a través de Capacitación y

acompañamiento permanente en todos los procesos del café. Suministro oportuno y variedad de productos e insumos agrícolas.

- Creación de grupos de trabajo para un desarrollo comunitario.
- Promoción de una política de cuidado y responsabilidad con el medio ambiente y de promover actividades de prevención y cuidado de la salud

8.1.4 Estructura Organizativa. El organigrama que posee la agencia de provisión agrícola presenta una estructura organizacional tradicional, diseñada de manera que su forma da un desglose vertical en el que existen varios niveles de jerarquía que empiezan desde la asamblea general hasta el nivel básico operativo en el que se encuentran los Ingenieros agrónomos, Técnicos agrícolas, auxiliares de almacén, y cajera. Esta estructura es una forma organizacional fácilmente comprendida por el talento humano que la conforma, en la cual las funciones se dividen entre los empleados de acuerdo a la especialización que tienen cada uno de ellos.

El siguiente es el actual organigrama de Agencia:

Figura 2. Organigrama de la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño



Fuente: Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño

8.2 SITUACION ACTUAL DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA.

8.2.1 Gestión Administrativa. Actualmente, no existe planeación estratégica que permita aprovechar las fortalezas y minimizar las falencias existentes para llevar a cabalidad el cumplimiento de los objetivos y las metas de la agencia. La cooperativa de caficultores como tal, esta direccionada principalmente por el consejo administrativo y el gerente; los cuales han establecido un sistema de administración consultivo, a través del cual atienden opiniones, información, y recomendaciones de los integrantes de la agencia y en especial de su coordinador, al cual se le ha delegado la dirección de la agencia pero sin una completa autonomía en la toma de decisiones, debido a que las determinaciones finales son tomadas por el consejo administrativo y el gerente. A pesar de que exista una buena comunicación interna y una estructura organizacional entendible y desarrollada de acuerdo a las funciones de cada uno de los integrantes, se resalta, la ausencia de un verdadero liderazgo del director de la agencia para trabajar e interactuar con su equipo para lograr eficientemente las metas de la agencia.

8.2.2 Gestión Comercial. Dentro de la gestión comercial, se puede destacar la imagen, trayectoria y respaldo de la agencia dentro del mercado, la construcción de alianzas estratégicas con sus principales proveedores (Abocol, Arysta, Cheminova, Monómeros, Agrocafé), la distribución de una amplia y variada cartera de productos (Fertilizantes y agroquímicos) de calidad certificada y con precios muy favorables para sus clientes. Sin embargo, la actual gestión comercial de la agencia de provisión agrícola carece de conocimientos específicos, técnicas especiales de mercadeo, de una adecuada planificación comercial y de aquellas estrategias comerciales globales que le permitan alcanzar los objetivos de la agencia.

8.2.3 Gestión Contable y Financiera. La agencia de provisión agrícola goza de una buena capacidad financiera para cumplir con todas sus obligaciones, ya que dispone de los recursos económicos suficientes para ser cancelados oportunamente, su solidez es un seguro de profunda confiabilidad para sus proveedores y otras entidades a las que les adeuda. A su vez la agencia posee un sistema presupuestal con el cual se realiza una asignación adecuada de los recursos para el óptimo funcionamiento de la misma, a esto se añade, el control financiero que permite evaluar el desempeño general de la agencia, seguidamente es importante resaltar su crecimiento económico de los últimos años, y la liquidez financiera con la que cuenta para ser más competitiva dentro del mercado. Finalmente, la agencia cuenta con un paquete contable “Siigo Windows”, el cual le ha facilitado el uso de la información en tiempo real sobre el manejo de: inventarios, facturación, cuentas por pagar, proveedores, clientes y fletes, y el buen manejo y conocimiento de este sistema por parte de la

mayoría del personal le ha permitido a la agencia emprender acciones de desempeño, control y evaluación tendientes a promover el desarrollo de la misma.

8.2.4 Gestión del Talento Humano. “El cimiento de todo equipo es su capital humano. Cada integrante aporta a su dinámica interna sus cualidades, expectativas y su forma de encarar la vida.”²⁷ La agencia de provisión agrícola, cuenta con un equipo de trabajo conformado por un Coordinador (Director Comercial de la agencia) 2 ingenieros agrónomo, 1 técnico agrícola y 5 auxiliares de almacén (jefe de bodega, cajera, aux. contable, secretaria y almacenista), quienes poseen un nivel académico técnico y profesional, con un grado de experiencia alto en la comercialización de fertilizantes e insumos agrícolas. Hoy se dan algunos incentivos económicos, al final del año a los trabajadores de acuerdo al rendimiento general de la cooperativa; de igual manera, los proveedores brindan al talento humano incentivos económicos, viajes, bonos y algunos regalos. En cuanto a la evaluación al desempeño del personal, es esporádica y cuando se realizarla no se toman los correctivos pertinentes para cada situación. Así mismo, la capacitación del talento humano se da de manera esporádica sin la planificación continua de programas tendientes al desarrollo personal y profesional de los empleados, desfavoreciendo la eficiencia y eficacia de los mismos dentro de la organización.

8.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.

“Si usted analiza el éxito de HSBC en bancos, de Microsoft en tecnología informática, Nordstrom en ropa al detalle, Ritz Carlton en hoteles y Singapore Airlines entre las líneas aéreas, encontrara que todas estas empresas convirtieron las relaciones con sus clientes en un factor central de su cultura”

Jhon Mckean

El objetivo principal del Diagnóstico realizado, radica en conocer el estado actual de la gestión de las relaciones de la agencia con sus clientes, identificando de una manera rápida, precisa y concisa; los problemas que impiden el desarrollo de relaciones estables y de continuidad con sus clientes.

²⁷ GASTELO Miskulin, DELFO Tomislav. La Relación del Equipo y el Liderazgo. en: <http://www.universidadperu.com/articulo-la-relacion-del-equipo-y-el-liderazgo-universidad-peru.php>

8.3.1 Análisis de los factores organizativos de la agencia de provisión agrícola.

Tabla 2. Evaluación de los Factores Organizativos de la Agencia de Provisión Agrícola

FACTORES ORGANIZATIVOS		
VARIABLES	INDICADOR DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Estructura empresarial orientada hacia el cliente	4
PERSONAL	Capacitación	2
	Sistemas de Evaluación del desempeño	3
	Sistemas de Recompensas	2
	Motivación	2
LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCION	Implicación de la alta dirección	3
	Compromiso de alta dirección	3
PROMEDIO		2.71

Fuente: Elaboración Propia

En el presente diagnóstico, El primer componente de evaluación corresponde a los **Factores organizativos** de la agencia, los cuales poseen una calificación de (2.71/5). Dicho resultado se deriva de una débil dirección estratégica que le permita a la agencia detectar con rapidez los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en la búsqueda competitividad de la misma. Así mismo se destaca la carencia de un verdadero liderazgo por parte del director de la agencia, puesto que se ausenta de mostrar a sus colaboradores mediante ejemplo, cuál es la mejor manera de hacer las cosas y proveer así una visión de, y hacia dónde la agencia debe dirigirse para construir relaciones de continuidad y de satisfacción con los clientes.

Por su parte, la gestión del talento humano carece de programas de formación tanto en temas de actualización agronómica, como en aquellos temas esenciales que les permitan desarrollar una adecuada gestión de las relaciones con los clientes; así mismo, el sistema de evaluación del desempeño es muy débil y cuando se aplica al personal no se toman las acciones pertinentes para cada una de las situaciones que se presentan, a su vez, los sistemas de recompensas son muy escasos y dependen específicamente del resultado alcanzado por la cooperativa al finalizar el año por la venta de café, fertilizantes y agroquímicos; a esto se añade, la falta de motivación de su talento humano, con el objetivo de desarrollar una verdadera cultura de servicio orientada a la satisfacción del cliente.

En este orden de ideas, “para que la empresa desarrolle con éxito sus negocios, debe

satisfacer a sus clientes, y para ello tiene que satisfacer a sus empleados primero, ya que ambas fuerzas son Interdependientes. Es por ello que factores como la formación y la motivación de los empleados y el establecimiento de sistemas de recompensa adecuados, serán determinantes para la aplicación y puesta en marcha del marketing relacional²⁸ en la agencia.

8.3.2 Análisis de los factores tecnológicos de la agencia de provisión agrícola

Tabla 3. Evaluación de los Factores Tecnológicos de la Agencia de Provisión Agrícola

FACTORES TECNOLÓGICOS		
Variable	Indicador de Medición	Calificación
TECNOLOGÍA	Hardware	5
	software	2
	Integración de los sistemas de información	4
	Base de datos	3
Fuente: Elaboración Propia		PROMEDIO
		3.5

El segundo componente de evaluación corresponde a los **Factores tecnológicos** los cuales obtuvieron una calificación promedio de (3.5/5). En dicho componente de evaluación se debe resaltar la existencia de una adecuada infraestructura de hardware para servir a sus clientes, el acceso a internet de la agencia para gestionar a través de las plataformas de sus proveedores, los pedidos y solicitudes de sus clientes, a esto se añade el proceso de construcción de la pagina web de la cooperativa como herramienta estratégica para que socios y clientes tengan cada día mayor conocimiento de los productos y servicios que esta ofrece.

Sin embargo, para una adecuada gestión de las relaciones con los clientes, la agencia debe tener la “capacidad de recopilar y apalancar datos sobre clientes de una manera creativa, efectiva y eficiente, con el objeto de diseñar e implementar estrategias centradas en los mismos²⁹ y para ello, es fundamental contar con un software adecuado que le permita optimizar los procesos de negocio implicados en la relación con clientes. En este orden de ideas, el actual software que maneja la agencia se enfoca más a los productos y al manejo de su inventario, que en gestionar

²⁸ NORUZI, Mohammad Reza. Human Resource Management and Customer Relationship Management (HRM & CRM), 2007.p.4. En: <http://ssrn.com/abstract=986189>

²⁹ GARRIDO, Aurora. (2008). La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. Tesis Doctoral Universidad de Malaga. 2008 p. 169. En: <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/4606>

verdaderamente la base de clientes, adicionalmente aunque hoy exista una base de datos sistematizada, su gestión se centra mas en analizar inventarios, conocer los productos que tienen mayor rotación en la agencia, en realizar proyecciones de ventas, y a su vez establecer los informes contables y financieros exigidos mes a mes por el consejo administrativo de la cooperativa. En cuanto a la información comercial del cliente, esta base posee datos sobre su comportamiento; conociendo así los productos que adquiere, las cantidades, el valor y fecha de sus compras, pero lamentablemente dicha información no se utiliza al máximo para establecer por ejemplo segmentos de clientes y así conocer sus características, su rentabilidad, su potencial de crecimiento, sus tendencias, y fidelidad. Seguidamente la actual base de datos no posee una parametrización estratégica que gestione la interacción de la agencia con el cliente, es decir datos sobre contactos, llamadas, visitas, datos de respuestas a sus solicitudes, reclamos, devoluciones, quejas; y esto es el resultado de una débil cultura del manejo de la Información de clientes que posee la agencia.

8.3.3 Análisis de los factores de gestión del conocimiento de la agencia de provisión agrícola

Tabla 4. Evaluación de los Factores Tecnológicos de la Agencia de Provisión Agrícola

FACTORES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		
Variable	Indicador de Medición	Calificación
ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO	Canales de comunicación	3
	Estrategias para conocer a los clientes	2
	Investigación de mercados	2
	Análisis de la Competencia	4
APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Toma de Decisiones	3
	Resolución de Problemas	3
DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	Comunicación entre los empleados para la satisfacción del cliente	3
	PROMEDIO	2.8

Fuente: Elaboración Propia

El tercer componente de evaluación corresponde a los **factores de gestión del conocimiento** los cuales obtuvieron una calificación de (2.8/5); este resultado muestra que las acciones realizadas por la agencia para adquirir conocimiento sobre

sus clientes son débiles, aunque la agencia cuenta con canales de comunicación que le permiten desarrollar una comunicación bidireccional con los mismos, estas herramientas no son aprovechadas lo suficientemente; en el momento, la agencia posee una débil comunicación con el cliente y esto recae principalmente en la ausencia de estrategias de comunicación que establezca el contacto permanente con los clientes, y que garantice un dialogo en doble vía “agencia-cliente” con el doble objetivo de escucharlos y de informarlos oportunamente. Hoy, es el cliente quien contacta y busca la agencia para solicitar información, realizar cotizaciones y formalizar pedidos. La agencia limita su comunicación a temas concretos: dar respuesta a sus requerimientos, concluir negocios, y cumplir con las órdenes de pedidos. Lo anterior ha conllevado a que la agencia establezca una irrisoria retroalimentación y una débil gestión integral de la información que no le ha permitido de forma dinámica, eficiente e interactiva; comprender, anticipar y gestionar las necesidades de sus clientes para poder brindarles así un trato personalizado.

8.3.4 Análisis de los factores de orientación al cliente de la agencia de provisión agrícola

Tabla 5. Evaluación de los Factores Tecnológicos de la Agencia de Provisión Agrícola

FACTORES DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
Variable	Indicador de Medición	Calificación
ENFOQUE AL CLIENTE	objetivos orientados hacia la satisfacción de los clientes	3
	estrategias comerciales Orientadas a incrementar el valor para el cliente	3
	Supervisión y control de la orientación hacia la satisfacción del cliente.	1
	Medición de la Satisfacción del Cliente	1
	servicio diferenciado para la satisfacción de los clientes	2
	PROMEDIO	2

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, el último componente de evaluación corresponde a los **factores de orientación al cliente** los cuales obtuvieron una calificación de (2/5), siendo este resultado el más bajo dentro del diagnostico global realizado. Si bien, la agencia ha establecido objetivos y estrategias tendientes a buscar la satisfacción de sus clientes, hoy la alta dirección es consciente que estos lineamientos no son efectuados de forma

integral, pues en su afán de efectuar el mayor número de ventas posibles, su principal preocupación se traslada en sus resultados económicos que en establecer profundos y verdaderos elementos de valor que satisfagan a sus clientes en la construcción de relaciones de continuidad con los mismos. A lo anterior se añade, la falta de procedimientos que le permitan supervisar y controlar las acciones que se realizan a favor del cliente, como la ausencia de métodos de evaluación constante que midan el nivel de satisfacción del cliente con los productos y servicios que le proporciona la agencia.

Por otra parte, es de necesario adherir que “la orientación al cliente implica la comprensión adecuada de los clientes con el objeto de ofrecerles un mayor valor añadido”³⁰ y en un mercado tan competitivo como el de los insumos agrícolas, al no haber diferenciación en los productos, los clientes tienden a comprar aquella propuesta de valor que le brinde servicios adicionales que acompañen a sus productos (servicio post-venta) , y en este orden de ideas se puede resaltar que la agencia en su trabajo diario se ausenta de crear y entregar ese valor añadido por medio de un servicio diferencial adaptado a los requerimientos de sus clientes que le permita así obtener una indiscutible ventaja competitiva dentro del mercado.

Finalmente para concluir el presente diagnóstico se sintetizan las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño en las siguientes matrices:

8.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto.

Fortalezas

- Alianzas estratégicas establecidas con proveedores
- Precios competitivos y alta calidad de los productos
- Amplio Portafolio de Productos
- Amplia trayectoria y Reconocimiento de la empresa en el mercado.
- Estabilidad Financiera
- Talento humano con experiencia en el sector
- Infraestructura tecnológica adecuada ante las posibilidades de crecimiento

³⁰ *Ibíd.*, p. 197

Debilidades

- Ausencia de un enfoque hacia el cliente
- Insatisfacción del cliente con la calidad del servicio ofrecido por la agencia
- Carencia de estrategias de marketing relacional para la fidelización de los clientes
- Ausencia de canales y de una comunicación continua con el cliente
- Inapropiada base de datos ante las necesidades del marketing relacional
- Inexistencia de políticas de gestión del talento humano
- Carencia de métodos de evaluación de la satisfacción del cliente
- Inadecuado software para gestionar las relaciones con los clientes

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Alianzas estratégicas establecidas con proveedores	0,1	4	0,4
Precios competitivos y alta calidad de los productos	0,09	4	0,36
Amplio Portafolio de Productos	0,07	4	0,32
Amplia trayectoria y Reconocimiento de la empresa en el mercado	0,06	4	0,28
Estabilidad Financiera	0,06	4	0,24
Talento humano con experiencia en el sector	0,04	3	0,12
Infraestructura tecnológica adecuada ante las posibilidades de crecimiento	0,03	3	0,12
DEBILIDADES			
Ausencia de un enfoque hacia el cliente	0,1	1	0,1
Carencia de estrategias de marketing relacional para la fidelización de los clientes	0,1	1	0,09
Insatisfacción del cliente con la calidad del servicio ofrecido por la agencia	0,09	1	0,08
Ausencia de canales y de una comunicación continua con el	0,07	1	0,07

cliente			
Inapropiada base de datos ante las necesidades del marketing relacional	0,08	1	0,07
Inexistencia de políticas de gestión del talento humano	0,06	2	0,1
Carencia de métodos de evaluación de la satisfacción del cliente	0,03	2	0,06
Inadecuado software para gestionar las relaciones con los clientes	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,34

Fuente: Elaboración Propia

Para una mejor comprensión a continuación se muestra la calificación de las variables analizadas en la tabla anterior, donde se indica la clasificación, el concepto y el valor.

CLASIFICACIÓN	CONCEPTO	VALOR
DM	Debilidad Mayor	1
dm	Debilidad Menor	2
fm	Fortaleza Menor	3
FM	Fortaleza Mayor	4

El resultado ponderado de los factores internos es de 2,34; cifra que permite interpretar que la agencia de provisión agrícola se encuentra débil en lo concerniente a gestionar estratégicamente las relaciones con sus clientes para ser más competitiva dentro del mercado; sin embargo, existen algunas fortalezas de gran influencia que facilitan en cierto modo el desarrollo de las relaciones comerciales de la agencia con sus clientes. Por esta razón la rápida conversión de las actuales debilidades en fortalezas futuras es un requisito indispensable para garantizar mejores resultados hacia el fortalecimiento de las relaciones y fidelización de los clientes.

8.3.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) en la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto.

Oportunidades

- Mayor Fidelización y gestión estratégica de clientes a través de la aplicación del marketing relacional

- Gestión estratégica del talento humano a través de técnicas como el empowerment y coaching para incrementar la satisfacción del cliente
- Desarrollo de nuevos software para la optima gestión de las relaciones con los clientes
- Aparición de nuevos canales de comunicación con los clientes tales como redes sociales
- Crecimiento continuo del mercado de fertilizantes y agroquímicos

Amenazas

- Empresas competidoras con una mejor orientación al cliente
- Competencia con mejor cobertura geográfica
- Competencia desleal y guerra de precios
- Pérdida de mercado a causa del contrabando, la falsificación y la adulteración de fertilizantes y agroquímicos
- Entorno competitivo poco regulado

Tabla 7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mayor Fidelización y gestión estratégica de clientes a través de la aplicación del marketing relacional	0,15	4	0,6
Gestión estratégica del talento humano a través de técnicas como el empowerment y coaching para incrementar la satisfacción del cliente	0,06	3	0,18
Desarrollo de nuevos software para la optima gestión de las relaciones con los clientes	0,1	4	0,4
Aparición de nuevos canales de comunicación con los clientes tales como redes sociales	0,05	3	0,15
Crecimiento continuo del mercado de fertilizantes y agroquímicos	0,13	4	0,52
AMENAZAS			
Empresas competidoras con una mejor orientación hacia el cliente	0,14	1	0,14

Competencia con mejor cobertura geográfica	0,1	1	0,11
Competencia desleal y guerra de precios	0,12	1	0,12
Perdida de mercado a causa del contrabando, la falsificación y la adulteración de fertilizantes y agroquímicos	0,09	1	0,09
Entorno competitivo poco regulado	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,42

Fuente: Elaboración Propia

Para una mejor comprensión a continuación se muestra la calificación de las variables analizadas en la tabla anterior, donde se indica la clasificación, el concepto y el valor.

CLASIFICACIÓN	CONCEPTO	VALOR
AM	Amenaza Mayor	1
am	Amenaza Menor	2
Om	Oportunidad Menor	3
OM	Oportunidad Mayor	4

El resultado ponderado de los factores externos es de 2,42; cifra inferior al promedio (2.50), esta cifra demuestra que las fuerzas negativas del entorno son superiores o las bondades otorgadas por el mismo; Ello incide sustancialmente en la débil estrategia adoptada por la agencia para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades para una adecuada gestión de las relaciones con los clientes. En este orden de ideas, el trabajo de la agencia esta en minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar de la mejor manera las oportunidades brindadas por el entorno en aras de gestionar estratégicamente las relaciones con sus clientes para obtener así, aquella ventaja competitiva centrada en la construcción de relaciones de gran valor y muy difíciles de imitar dentro del mercado.

9. ANÁLISIS SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.

En cumplimiento del tercer objetivo específico planteado en el presente trabajo, se exponen a continuación las apreciaciones de los clientes actuales sobre su nivel de satisfacción con los productos y el servicio que la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño, les proporciona.

9.1 FICHA TÉCNICA

ANEXO 3. Encuesta sobre la Satisfacción del cliente

Objetivo: Analizar el nivel de satisfacción del cliente con la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de occidente de Nariño Ltda.

Segmento: Clientes correspondientes a Almacenes agropecuarios de la zona sur y occidente de Nariño.

Población de estudio: 335 almacenes agropecuarios que conforman el grupo de clientes más representativo y de mayor rentabilidad para la agencia por su volumen de compras, de los cuales se tomo una muestra correspondiente a 179 almacenes para el desarrollo de la presente encuesta.

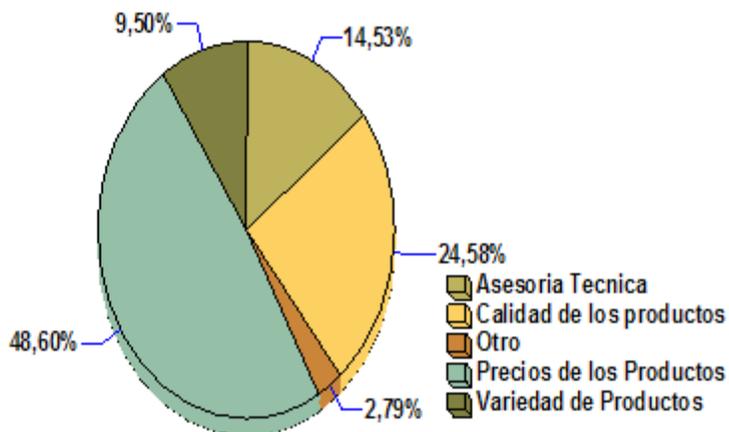
9.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Pregunta 1. Principal atributo que el cliente valora de la agencia provisión agrícola al momento de elegirla como proveedor de fertilizantes para su negocio.

Tabla 8. Principal atributo que el cliente valora de la Agencia de Provisión Agrícola

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Asesoría Técnica	26	0,1453	26	0,1453	14,53%
2	Calidad de los productos	44	0,2458	70	0,3911	24,58%
3	Otro	5	0,0279	75	0,4190	2,79%
4	Precios de los Productos	87	0,4860	162	0,9050	48,60%
5	Variedad de Productos	17	0,0950	179	1,0000	9,50%

Gráfica 1. Principal atributo que el cliente valora de la Agencia de Provisión Agrícola



Fuente: Elaboración propia

Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión

El 48,60% de los clientes encuestados, consideran que el precio de los de fertilizantes es el principal atributo que los motiva para elegir a la agencia provisión agrícola como proveedor para sus negocios, en segundo lugar se encuentra la calidad de los productos con un 24.58% de preferencia, seguidamente el 14,53% de los clientes resaltan la asesoría técnica, a su vez el 9,50% consideran la variedad de productos y tan solo el 2,79% de los clientes resaltan otros atributos tales como: Distribución de marcas reconocidas, descuentos, promociones y garantía.

Pregunta 2. Nivel de satisfacción del cliente con la imagen de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a:

Tabla 9. Nivel de Satisfacción del cliente con el Respaldo de la Agencia

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	1	0,0056	1	0,0056	0,56%
2	Muy Satisfecho	50	0,2793	51	0,2849	27,93%
3	Satisfecho	128	0,7151	179	1,0000	71,51%

2.1
Respaldo

Tabla 10. Nivel de Satisfacción del cliente con la Seriedad de la Agencia

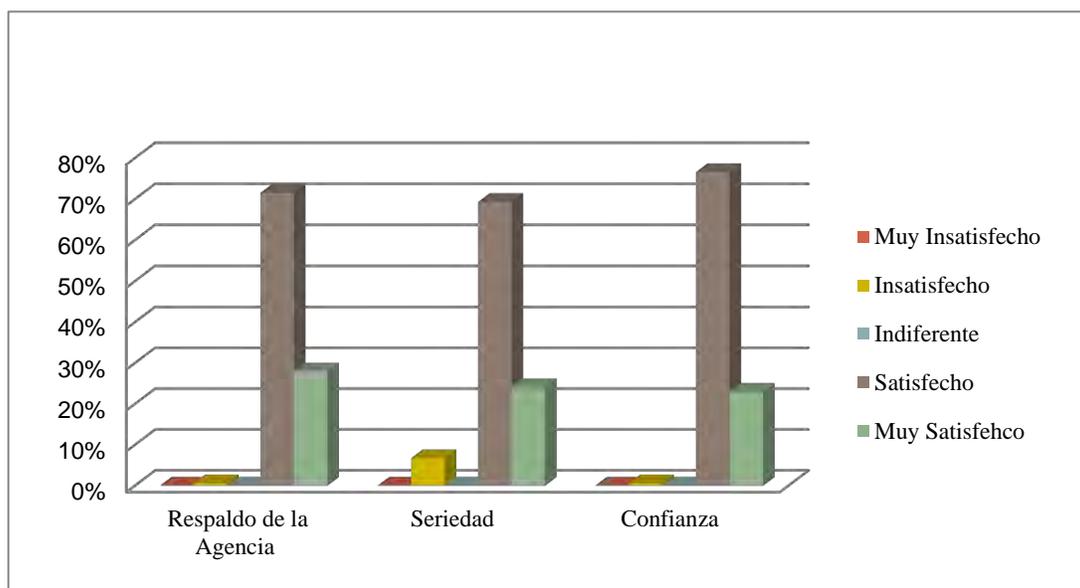
Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	12	0,0670	12	0,0670	6,70%
2	Muy Satisfecho	43	0,2402	55	0,3073	24,02%
3	Satisfecho	124	0,6927	179	1,0000	69,27%

2.2
Seriedad

Tabla 11. Nivel de Satisfacción del cliente con la confianza de la Agencia

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	1	0,0056	1	0,0056	0,56%
2	Muy Satisfecho	41	0,2291	42	0,2346	22,91%
3	Satisfecho	137	0,7654	179	1,0000	76,54%

Gráfica 2. Nivel de Satisfacción del cliente con la Imagen de la Agencia de Provisión Agrícola



Fuente: Elaboración propia

Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión - Microsoft Excel 2010

Para el análisis de la satisfacción de los clientes frente a la percepción de la imagen que tienen de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores se consideraron los siguientes aspectos: *Respaldo*, *Seriedad* y *Confianza*.

Las Tablas 9,10 y 11, muestran que en general los clientes se encuentran satisfechos con la imagen de la agencia en los ítems analizados, es así como el 71,51% de ellos están satisfechos con el respaldo, el 69,27% con la seriedad y el 76,54% con la confianza, siendo este ítem el más alto entre las variables analizadas. A su vez, es importante resaltar los bajos porcentajes de insatisfacción que manifiestan los clientes con la imagen de la cooperativa, en relación a la confianza 0,56% y el respaldo 0,56%.

Pregunta 3. Nivel de Satisfacción del cliente con las Instalaciones de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a:

Tabla 12. Nivel de Satisfacción del cliente con la Ubicación de la Agencia

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Indiferente	4	0,0223	4	0,0223	2,23%
2	Insatisfecho	15	0,0838	19	0,1061	8,38%
3	Muy Satisfecho	35	0,1955	54	0,3017	19,55%
4	Satisfecho	125	0,6983	179	1,0000	69,83%

3.1
Ubicación

Tabla 13. Nivel de Satisfacción del cliente con la disponibilidad de Parqueadero en la Agencia

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Indiferente	30	0,1676	30	0,1676	16,76%
2	Insatisfecho	107	0,5978	137	0,7654	59,78%
3	Muy Insatisfecho	42	0,2346	179	1,0000	23,46%

3.2
Disponibilidad de Parqueadero

Tabla 14. Nivel de Satisfacción del cliente con el Orden y Aseo de la Agencia

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Indiferente	31	0,1732	31	0,1732	17,32%
2	Insatisfecho	46	0,2570	77	0,4302	25,70%
3	Satisfecho	102	0,5698	179	1,0000	56,98%

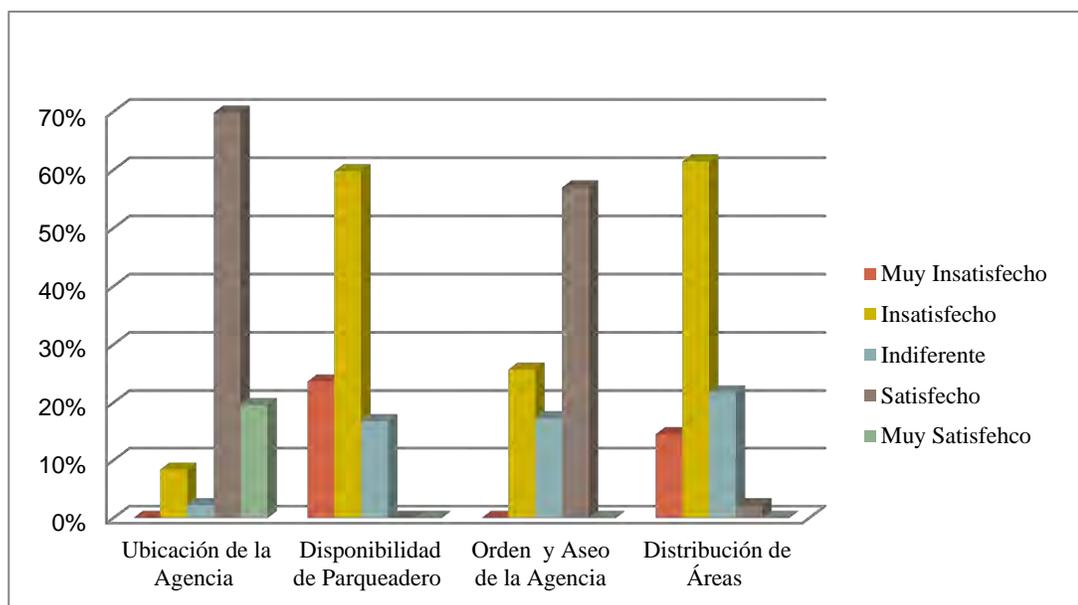
3.3
Orden y Aseo

Tabla 15. Nivel de Satisfacción del cliente con la distribución de áreas de la Agencia

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Indiferente	39	0,2179	39	0,2179	21,79%
2	Insatisfecho	110	0,6145	149	0,8324	61,4%
3	Muy Insatisfecho	26	0,1453	175	0,9777	14,53%
4	Satisfecho	4	0,0223	179	1,0000	2,23%

3.4
Distribución de Áreas

Gráfica 3. Nivel de Satisfacción del cliente con las Instalaciones de la Agencia de Provisión Agrícola



Fuente: Elaboración propia

Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión - Microsoft Excel 2010

Frente a las variables que se analizan en relación a las instalaciones de la agencia, se observa en la Gráfica 3 que el 69,83% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con la ubicación de la agencia ya que se encuentra en un sitio estratégico y de gran afluencia de agricultores y comerciantes agropecuarios como es el sector de las lunas, no obstante el 8,38% de clientes insatisfechos consideran que la agencia debería estar ubicada o tener en su defecto una sucursal en la zona sur-occidente del departamento. Seguidamente, otro aspecto a resaltar con el cual los clientes se encuentran satisfechos es con el orden y aseo de la agencia (56,98%).

Por otra parte, la disponibilidad de parqueadero y la distribución de áreas son aquellos ítems que poseen según la información suministrada por los clientes altos porcentajes de insatisfacción (59,78% y 61,4% en su orden respectivamente).

Pregunta 4. Nivel de satisfacción del cliente con los productos (Fertilizantes) que adquiere en la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a:

Tabla 16. Nivel de Satisfacción del cliente con la calidad de los productos4.1
Calidad

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	2	0,0112	2	0,0112	1,12%
2	Muy Satisfecho	62	0,3464	64	0,3575	34,64%
3	Satisfecho	115	0,6425	179	1,0000	64,25%

Tabla 17. Nivel de Satisfacción del cliente con el precio de los productos4.2
Precio

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	32	0,1788	32	0,1788	17,88%
2	Muy Satisfecho	44	0,2458	76	0,4246	24,58%
3	Satisfecho	103	0,5754	179	1,0000	57,54%

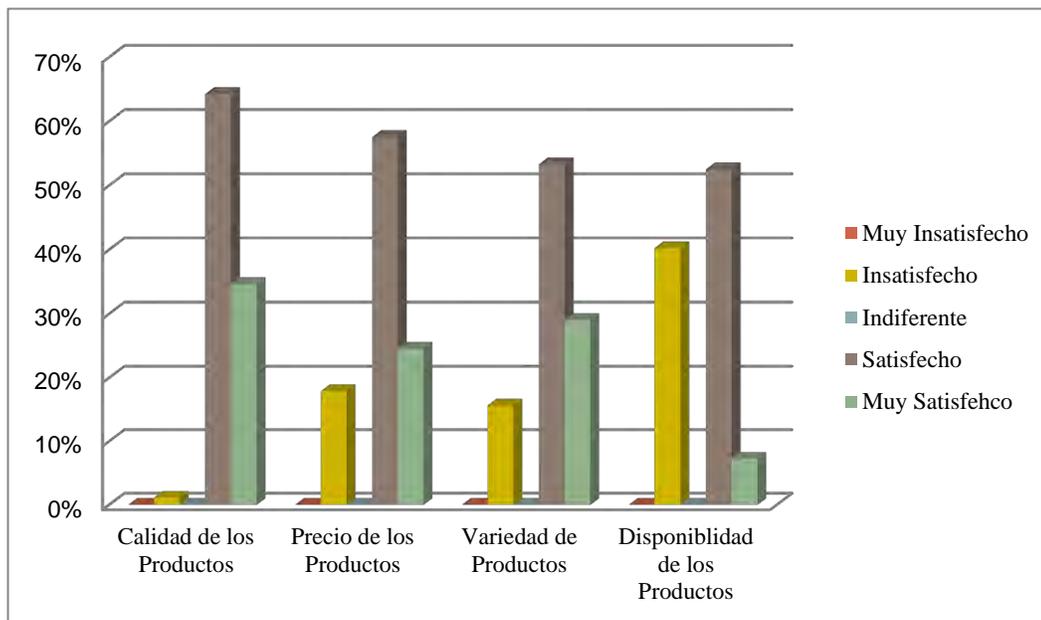
Tabla 18. Nivel de Satisfacción del cliente con la variedad de productos4.3
Variedad

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	28	0,1564	28	0,1564	15,64%
2	Muy Satisfecho	52	0,2905	80	0,4469	29,05%
3	Satisfecho	99	0,5531	179	1,0000	55,31%

Tabla 19. Nivel de Satisfacción del cliente con la disponibilidad de productos4.4
Disponibilidad

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	72	0,4022	72	0,4022	40,22%
2	Muy Satisfecho	13	0,0726	85	0,4749	7,26%
3	Satisfecho	94	0,5251	179	1,0000	52,51%

Gráfica 4. Nivel de Satisfacción del cliente con los productos de la Agencia de Provisión Agrícola



Fuente: Elaboración propia

Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión - Microsoft Excel 2010

Frente a las variables que se analizan en relación a los productos que el cliente adquiere en la agencia de provisión agrícola, se puede apreciar en las tablas 16, 17, 18 y 19 que en promedio los clientes reflejan satisfacción con dichas variables. Sin embargo, se destacan los siguientes aspectos:

El 34,64% de los clientes se encuentran muy satisfechos con la calidad de los productos, el 29,05% con la variedad y a su vez el 24,58% de los clientes manifestaron mucha satisfacción con los precios de los fertilizantes que compran en la agencia.

En cuanto a los clientes satisfechos, las variables que más sobresalen son la calidad (64,25%) y el precio (57,54%).

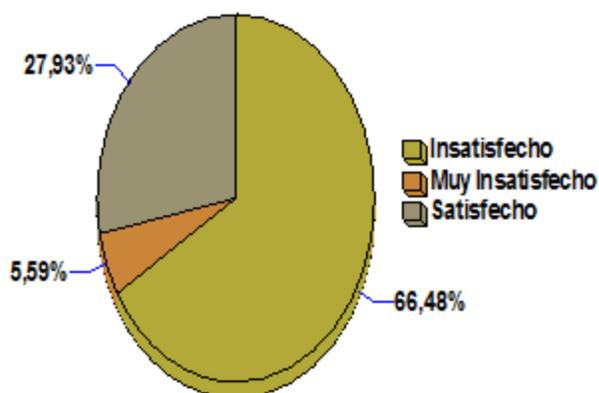
Es importante destacar, que la variable disponibilidad de productos posee el nivel de insatisfacción más alto (40,22%) en comparación con las otras 3 variables analizadas (Calidad, Precio y Variedad).

Pregunta 5. Nivel de satisfacción del cliente con las entregas a tiempo de sus pedidos.

Tabla 20. Nivel de Satisfacción del cliente con las entregas a tiempo de sus pedidos

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	119	0,6648	119	0,6648	66,48%
2	Muy Insatisfecho	10	0,0559	129	0,7207	5,59%
3	Satisfecho	50	0,2793	179	1,0000	27,93%

Gráfica 5. Nivel de Satisfacción del cliente con las entregas a tiempo de sus pedidos



Fuente: Elaboración propia

Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión

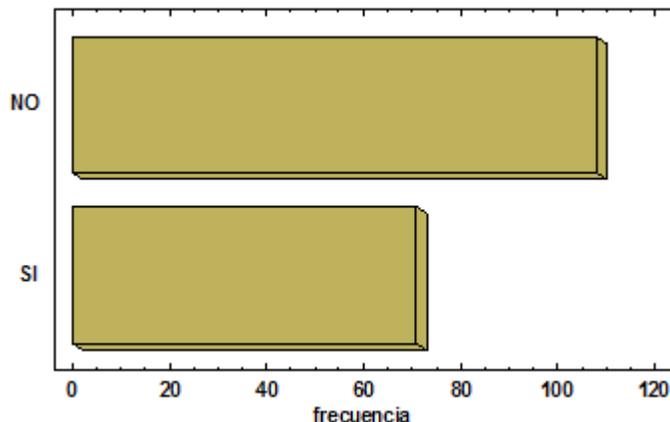
El 66.48% de los clientes, manifiestan que uno de los aspectos que mayor insatisfacción les genera con la agencia de provisión agrícola es la impuntualidad en las entregas de sus pedidos, lo que ha generado en cierta forma deterioro en las relaciones comerciales con la misma. Por su parte tan solo el 27,93% de los clientes muestran satisfacción con las entregas a tiempo.

Pregunta 6. Contacto oportuno de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores frente a problemas relacionados con las entregas a tiempo de sus pedidos.

Tabla 21. Contacto oportuno frente a problemas relacionados con las entregas a tiempo de pedidos.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	NO	108	0,6034	108	0,6034	60,34%
2	SI	71	0,3966	179	1,0000	39,66%

Grafica 6. Contacto oportuno frente a problemas relacionados con las entregas a tiempo de pedidos



Fuente: Elaboración propia
 Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión

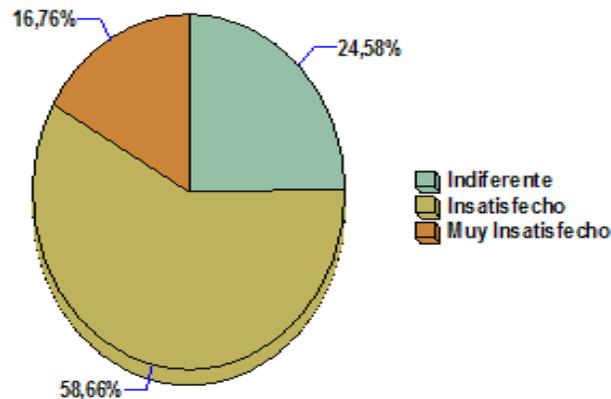
De acuerdo a la tabla 21, el 60,34% de los clientes revelan que ante problemas relacionados con las entregas a tiempo de sus pedidos, la agencia no los contacta oportunamente para explicarles los motivos por los cuales se producen los retrasos en las entregas de los fertilizantes que adquieren en la agencia, tan solo el 39,66% de los clientes manifestaron que si son contactados oportunamente por el director de la agencia, quien les explica las razones de la impuntualidad de las entregas.

Pregunta 7. Nivel de satisfacción del cliente con el servicio de asistencia técnica de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores.

Tabla 22. Nivel de Satisfacción del cliente con la asistencia técnica de la Agencia

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Indiferente	44	0,2458	44	0,2458	24,58%
2	Insatisfecho	105	0,5866	149	0,8324	58,66%
3	Muy Insatisfecho	30	0,1676	179	1,0000	16,76%

Gráfica 7. Nivel de Satisfacción del cliente con la asistencia técnica de la



Fuente: Elaboración propia
 Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión

Como se observa en la Gráfica 7, el 58,66% de los clientes se encuentran insatisfechos con la asistencia técnica de la agencia, el 24,58% Indiferente y tan solo el 16,76% muy insatisfechos. Actualmente el servicio de asistencia técnica se presta exclusivamente a los socios de la cooperativa y no existe un acompañamiento integral y articulado por parte de la fuerza de ventas a través de asistencia personalizada al segmento de almacenes agropecuarios que la agencia atiende.

Pregunta 8. Nivel de satisfacción del cliente con los empleados de la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a:

Tabla 23. Nivel de Satisfacción del cliente con la presentación personal de los empleados

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Indiferente	73	0,4078	73	0,4078	40,48%
2	Insatisfecho	5	0,0279	78	0,4358	2,79%
3	Satisfecho	101	0,5642	179	1,0000	56,42%

8.1
 Presentación
 Personal

Tabla 24. Nivel de Satisfacción del cliente con la amabilidad de los empleados

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	76	0,4246	76	0,4246	42,46%

8.2	2	Muy Satisfecho	11	0,0615	87	0,4860	6,15%
Amabilidad	3	Satisfecho	92	0,5140	179	1,0000	51,40%

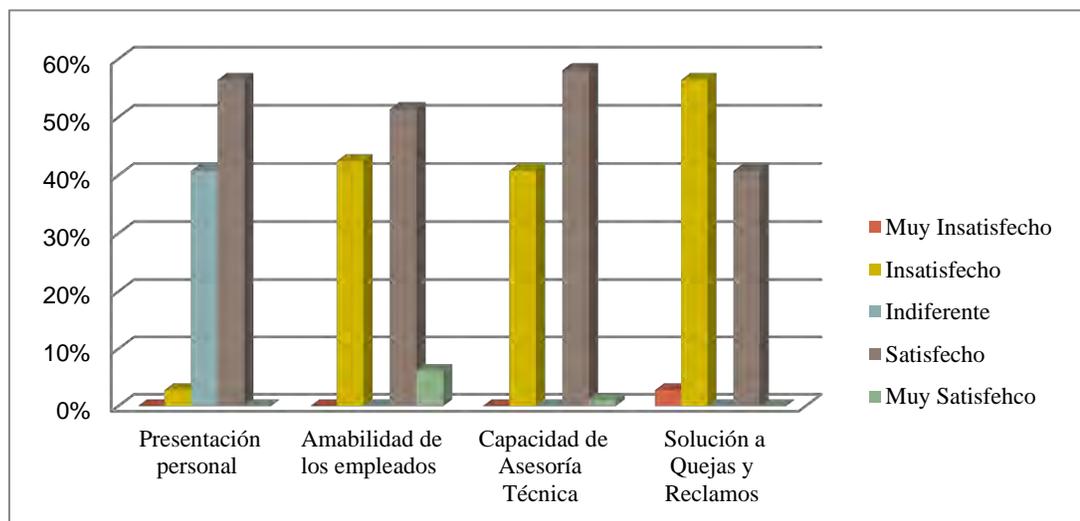
Tabla 25. Nivel de Satisfacción del cliente con la capacidad de asesoría técnica

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%	
8.3	1	Insatisfecho	73	0,4078	73	0,4078	40,78%
Asesoría	2	Muy Satisfecho	2	0,0112	75	0,4190	1,12%
Técnica	3	Satisfecho	104	0,5810	179	1,0000	58,10%

Tabla 26. Nivel de Satisfacción del cliente en la solución a quejas y reclamos

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%	
8.4	1	Insatisfecho	101	0,5642	101	0,5642	56,42%
Solución a	2	Muy Insatisfecho	5	0,0279	106	0,5922	2,79%
Quejas y	3	Satisfecho	73	0,4078	179	1,0000	40,78%
Reclamos							

Gráfica 8. Nivel de Satisfacción del cliente con los empleados de la Agencia de Provisión Agrícola



Fuente: Elaboración propia
 Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión

Para el análisis de la satisfacción de los clientes con los empleados de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores se consideraron los siguientes aspectos: *Presentación personal, Amabilidad, Asesoría Técnica y Solución a quejas y reclamos.*

En este orden de ideas, los clientes manifestaron satisfacción con variables tales como: presentación personal (56,42%) Amabilidad (51,40%) y Asesoría Técnica (58,10).

Seguidamente, la variable con el valor más alto de insatisfacción es la relacionada con la solución a quejas y reclamos con un 56,42%, no obstante hay que resaltar que las variables amabilidad y asesoría técnica poseen a su vez niveles considerables de insatisfacción expuestos por los clientes en la presente encuesta (42,46% y 40,78% en su orden respectivamente).

Pregunta 9. Nivel de Satisfacción del cliente con la Comunicación Telefónica de la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a:

Tabla 27. Nivel de Satisfacción del cliente con la facilidad para comunicarse

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Indiferente	9	0,0503	9	0,0503	5,03%
2	Insatisfecho	87	0,4860	96	0,5363	48,60%
3	Muy Insatisfecho	3	0,0168	99	0,5531	1,68%
4	Satisfecho	80	0,4469	179	1,0000	44,69%

9.1
Facilidad para comunicarse

Tabla 28. Nivel de Satisfacción del cliente con el tiempo de transferencia de las llamadas

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Indiferente	4	0,0223	4	0,0223	2,23%
2	Insatisfecho	89	0,4972	93	0,5196	49,72%
3	Muy Insatisfecho	8	0,0447	101	0,5642	4,47%
4	Satisfecho	78	0,4358	179	1,0000	43,58%

9.2
Transferencia de las llamadas

Tabla 29. Nivel de Satisfacción del cliente con la disponibilidad del empleado

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Insatisfecho	93	0,5196	93	0,5196	51,96%
2	Muy Insatisfecho	13	0,0726	106	0,5922	7,26%
3	Satisfecho	73	0,4078	179	1,0000	40,78%

9.3
Disponibilidad del empleado

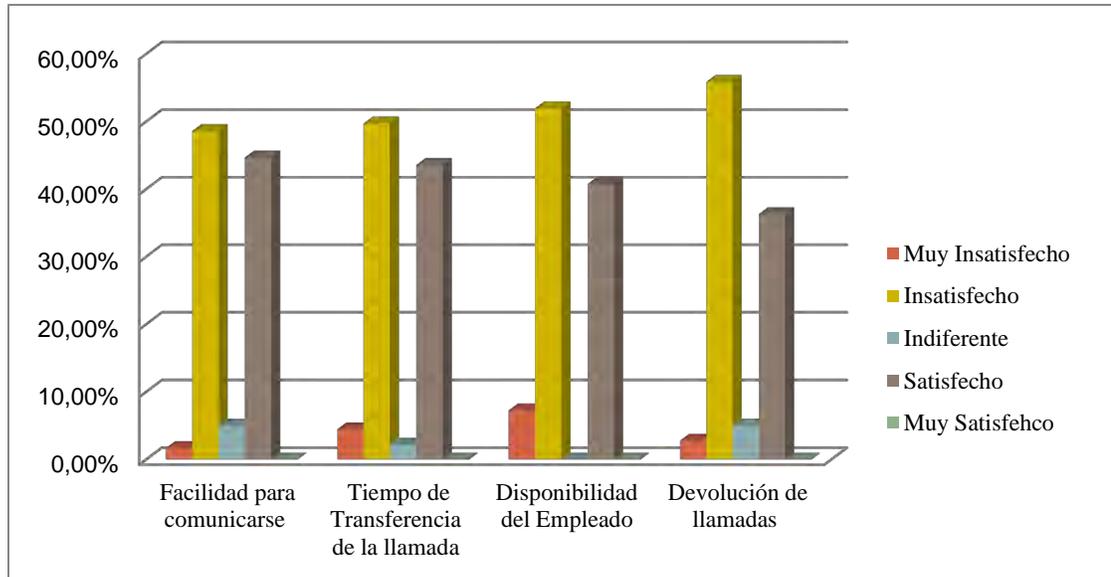
Tabla 30. Nivel de Satisfacción del cliente con la devolución de llamadas

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Indiferente	9	0,0503	9	0,0503	5,03%

9.4
Devolución de
llamadas

2	Insatisfecho	100	0,5587	109	0,6089	55,87%
3	Muy Insatisfecho	5	0,0279	114	0,6369	2,79%
4	Satisfecho	65	0,3631	179	1,0000	36,31%

Gráfica 9. Nivel de Satisfacción del cliente con la Comunicación Telefónica de la Agencia de Provisión Agrícola



Fuente: Elaboración propia

Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión - Microsoft Excel 2010

De acuerdo a las variables analizadas en relación a la comunicación telefónica del cliente con la agencia de provisión agrícola, se puede apreciar en las tablas 27, 28, 29 y 30 que en promedio los clientes reflejan insatisfacción con dichas variables.

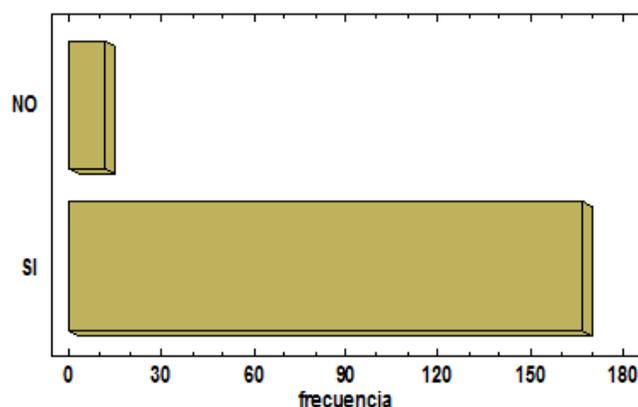
Destacándose lamentablemente la devolución de llamadas (55,87%) y la disponibilidad del empleado (51,96%) como las variables con mayores porcentajes de insatisfacción. Así mismo, el tiempo de transferencia de las llamadas (49,72) y la facilidad para comunicarse (48,60%) son aspectos que a su vez generan niveles considerables de insatisfacción para los clientes.

Pregunta 10. Elección de otros proveedores de fertilizantes

Tabla 31. Elección de otros proveedores de fertilizantes

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	NO	12	0,0670	12	0,0670	6,70%
2	SI	167	0,9330	179	1,0000	93,30%

Gráfica 10. Elección de otros proveedores de fertilizantes



Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión

El 93,30% de los clientes, afirman que eligen otros proveedores para sus negocios y tan solo el 6,70% manifiesta que la agencia de provisión agrícola es su único proveedor de fertilizantes.

Entre los proveedores elegidos por los clientes aparte de la agencia se encuentran: Agroganadero, Agropecuaria la Hacienda, La Casa del Granjero, y Almacén Agropecuario Colacteos. Dichos proveedores poseen de igual manera la distribución directa de fertilizantes de las marcas Nutrimon, Ecofértil, Abocol, y junto con la agencia de provisión agrícola, son los únicos distribuidores y comercializadores autorizados para su distribución en el departamento.

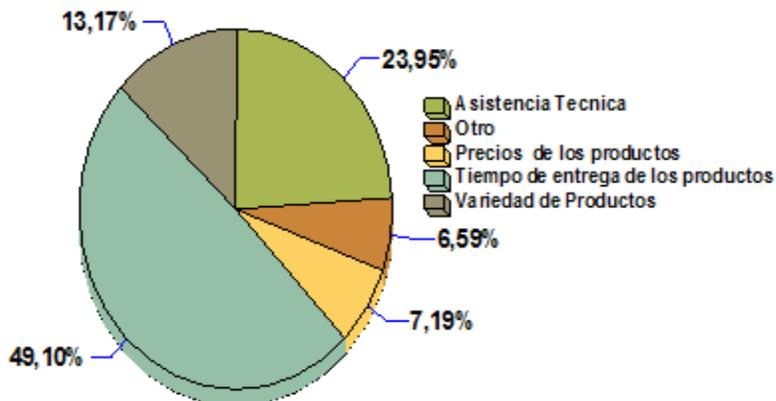
Pregunta 11. Principal razón por la cual los clientes buscan otros proveedores

Tabla 32. Principal razón por la cual los clientes buscan otros proveedores

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Asistencia Técnica	40	0,2395	40	0,2395	23,95%
2	Otro	11	0,0659	51	0,3054	6,59%

3	Precios de los productos	12	0,0719	63	0,3772	7,19%
4	Tiempo de entrega de los productos	82	0,4910	145	0,8683	49,10%
5	Variedad de Productos	22	0,1317	167	1,0000	13,17%

Gráfica 11. Principal razón por la cual los clientes buscan otros proveedores



Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión

En la Gráfica 11, se observa que el 49,10% de los clientes buscan otros proveedores principalmente por la puntualidad en las entregas de sus pedidos, el 23,95% manifestaron que la asistencia técnica es un elemento muy importante para el crecimiento de sus negocios y por tal este aspecto es esencial al momento de elegir otro proveedor para sus almacenes, por su parte el 13,17% consideran que hay proveedores con un portafolio más amplio de productos especialmente en las líneas de plaguicidas, e insecticidas, a su vez el 7,19% sostiene que hay otros proveedores que les brindan precios más favorables para sus negocios y finalmente el 6,59% optan por establecer relaciones comerciales con otros proveedores por las opciones de crédito que les ofrecen, por mayores descuentos e incentivos.

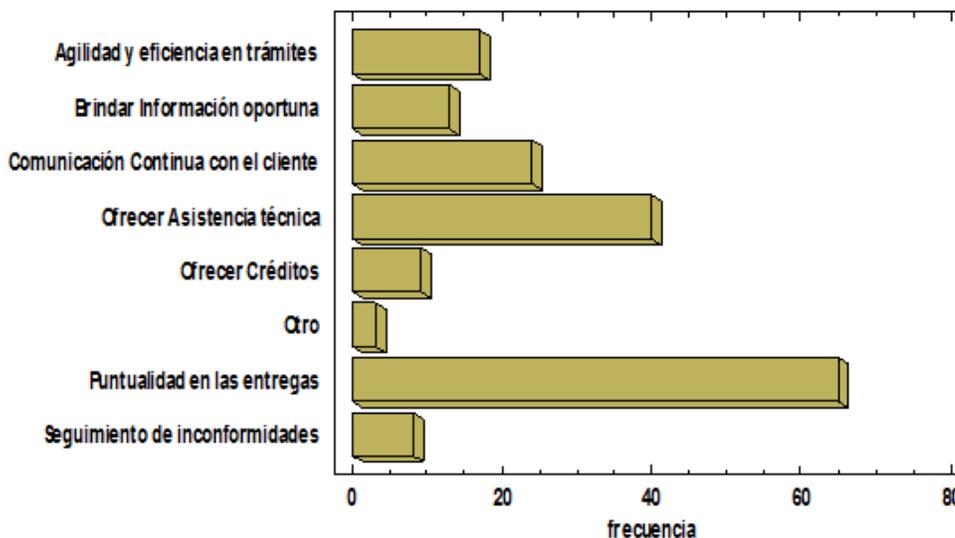
Pregunta 12. Recomendaciones de los clientes a la agencia de provisión agrícola de la de la Cooperativa de Caficultores.

Tabla 33. Principales Recomendaciones realizadas por los clientes a la Agencia de Provisión Agrícola

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.	%
1	Agilidad y eficiencia en trámites	17	0,0950	17	0,0950	9,50%
2	Brindar Información oportuna	13	0,0726	30	0,1676	7,26%
3	Comunicación Continua con el cliente	24	0,1341	54	0,3017	13,41%
4	Ofrecer Asistencia técnica	40	0,2235	94	0,5251	22,35%
5	Ofrecer Créditos	9	0,0503	103	0,5754	5,03%

6	Otro	3	0,0168	106	0,5922	1,68%
7	Puntualidad en las entregas	65	0,3631	171	0,9553	36,31%
8	Seguimiento de inconformidades	8	0,0447	179	1,0000	4,47%

Gráfica 12. Principales Recomendaciones realizadas por los clientes a la Agencia de Provisión Agrícola



Fuente: Elaboración propia
Herramienta Metodológica: Statgraphics Centurión

La Gráfica 12 permite observar los principales aspectos que los clientes consideran objeto de mejoramiento continuo para la agencia de provisión agrícola:

El 36,31 % de los clientes expresan que el cambio más representativo para la agencia corresponde a la puntualidad en la entrega de pedidos solicitados, el 22,35% considera que la agencia debe ofrecer asistencia técnica para sus almacenes, el 13,41% sostiene que la agencia debe tener una comunicación continua con el cliente, el 9,50% sugieren mayor agilidad y eficiencia en trámites de liberación de sus pedidos en los puertos, el 7,26% de los clientes manifiestan que la agencia debe brindar Información oportuna, el 5,03% de los clientes señalan que la agencia debe ofrecer facilidades de pago como los créditos, a su vez el 4,47% de los clientes indicaron que se debe hacer un seguimiento constante de sus inconformidades, finalmente el 2,79% de los clientes por su parte sugieren la creación de un club de clientes preferenciales, brindar actividades promocionales para sus almacenes, e incentivos.

La anterior información permite comprender que en general los clientes sugieren cambios en la calidad del servicio proporcionado por la agencia; cambios que les

permita trabajar sinérgicamente para alcanzar beneficios mutuos, en pro de la agricultura del Departamento.

9.3 SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN PROMEDIO DEL CLIENTE CON LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA

Tabla 34. Satisfacción promedio del cliente con la imagen de la agencia de provisión agrícola

1. SATISFACCIÓN PROMEDIO DEL CLIENTE CON LA IMAGEN DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA					
Variable	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
Respaldo de la Agencia	0%	0,56%	0%	71,51%	27,93%
Seriedad	0%	6,70%	0%	69,27%	24,02%
Confianza	0%	0,56%	0%	76,54%	22,91%
PROMEDIO	0%	2,61%	0,00%	72,44%	24,95%

Tabla 35. Satisfacción promedio del cliente con las instalaciones de la agencia de provisión agrícola

2. SATISFACCIÓN PROMEDIO DEL CLIENTE CON LAS INSTALACIONES DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA					
Variable	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
Ubicación de la Agencia	0%	8,38%	2,23%	69,83%	19,55%
Disponibilidad de Parqueadero	23,64%	59,78%	16,76%	0%	0%
Orden y Aseo de la Agencia	0%	25,70%	17,32%	56,98%	0%
Distribución de Áreas	14,53%	61,45%	21,79%	2,23%	0%
PROMEDIO	9,54%	38,83%	14,53%	32,26%	5%

Tabla 36. Satisfacción promedio del cliente con los productos de la agencia de provisión agrícola

3. SATISFACCIÓN PROMEDIO DEL CLIENTE CON LOS PRODUCTOS DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA					
Variable	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
Calidad de los Productos	0%	1,12%	0%	64,25%	34,64%

Precio de los Productos	0%	17,88%	0%	57,54%	24,58%
Variedad de Productos	0%	15,64%	0%	55,31%	29,05%
Disponibilidad de los Productos	0%	40,22%	0%	52,51%	7,26%
PROMEDIO	0,00%	18,72%	0%	57,40%	24%

Tabla 37. Satisfacción general promedio del cliente con elementos claves en el servicio de la agencia de provisión agrícola

4. SATISFACCIÓN GENERAL PROMEDIO DEL CLIENTE CON ELEMENTOS CLAVES EN EL SERVICIO DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA					
Variable	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
Entregas a Tiempo	5,59%	66,48%	0%	27,93%	0%
Asistencia Técnica	16,76%	58,66%	24,58%	0%	0%
Atención de los empleados	1%	35,61%	10,12%	51,68%	2%
Comunicación telefónica	4,05%	51,54%	3,07%	41,34%	0%
PROMEDIO	6,85%	53,07%	9%	30,24%	1%

9.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

“Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho”

Peter Drucker

El presente estudio reveló que los clientes poseen un nivel de satisfacción alto con variables como: 1) La *imagen de la agencia de provisión agrícola*, afirmando así, que la cooperativa es una empresa seria en su accionar, que les transmite *respaldo y confianza* al momento de elegirla como proveedor para sus negocios, pues consideran que la agencia al tener la distribución directa de una amplia gama de fertilizantes de empresas de gran prestigio dentro del mercado, los abastecerá siempre de productos que no tienen ninguna adulteración o falsificación en sus formulas químicas, ya que en un tiempo atrás “supuestas distribuidoras de fertilizantes” los han estafado en su buena fe, vendiéndoles en lugar de fertilizantes granulados, arena.

Seguidamente, los clientes poseen un nivel de satisfacción alto 2) con los *Productos*

(fertilizantes) que adquieren en la agencia, pues consideran que son fertilizantes de *calidad* certificada, con *precios* muy favorables para sus negocios, y que a su vez *la variedad de fertilizantes* (Complejos granulados, simples y mezclas físicas) presentes en el portafolio de la agencia, les ha permitido ofrecer a los agricultores una diversidad de productos con marcas reconocidas dentro del mercado.

De la misma manera, los clientes poseen un nivel de satisfacción alto 3) con *las Instalaciones de la agencia*, en cuanto al *orden, aseo* y sobre todo con la *ubicación* de la agencia dentro de la ciudad, pues consideran que se encuentra en un sector propicio para atender sus necesidades y requerimientos.

Seguidamente este nivel de satisfacción también está presente con 4) *el talento humano de la agencia*, en cuanto a su *presentación personal, la amabilidad, el buen trato* en su atención, y a su vez con la *asesoría técnica* brindada durante sus compras.

Si bien, el anterior análisis describe aquellas variables con un alto nivel de satisfacción para los clientes, el presente estudio así mismo revela aquellas variables con bajos niveles de satisfacción tales como:

- 2) *Entregas a tiempo de pedidos*. Los clientes, en sus apreciaciones manifestaron que existe actualmente una débil gestión para tramitar eficientemente la liberación de los fertilizantes solicitados en los puertos, lo cual genera insatisfacción para los propietarios de los almacenes agropecuarios, pues consideran que para dirigir sus negocios de manera eficaz es fundamental cumplir con el tiempo de las entregas que se manifestaron al momento de negociar, pues la agencia al ser impuntual con las entregas de sus pedidos, genera que los almacenes incumplan también en los compromisos establecidos con los agricultores.
- 3) *Comunicación con la agencia*. Según lo manifestado en la encuesta, la agencia al no mantener una comunicación constante con los clientes, se ven ellos en la necesidad de contactar y buscar a la agencia para obtener información tanto sobre productos como soluciones para los problemas que se presentan con las entregas a tiempo de sus pedidos. Teniendo en cuenta sus apreciaciones, los clientes manifiestan que no es *fácil comunicarse* con el director de la agencia, y que su *disponibilidad* a sí mismo es muy limitada *cuando lo contactan*, lo que genera insatisfacción y un gran descontento entre los clientes.
- 3) *Asistencia Técnica*. La baja satisfacción en esta variable se genera por la ausencia de este servicio para los almacenes agropecuarios, ya que actualmente este servicio es exclusivamente para los asociados de la cooperativa, produciendo un gran descontento en este segmento de clientes. Como se menciono anteriormente, al existir una débil comunicación con el cliente y a su vez por la carencia de visitas a sus almacenes, los clientes se ven en la necesidad de desplazarse a la agencia y solicitar todo lo necesario para proveer sus almacenes. En esta variable es importante resaltar, la ausencia dentro de la agencia de un

equipo de ventas externo que tome los pedidos de los clientes, brinde asesoría, capacitaciones, y a su vez realicen diversas actividades promocionales y de acompañamiento para los puntos de venta de los clientes.

- 4) *Infraestructura de la agencia.* La baja satisfacción en esta variable, se deriva de la *ausencia de parqueadero* para los clientes y de la inadecuada *distribución de áreas* en la agencia, pues muchos clientes consideran que es muy incomodo que el mostrador y las bodegas de los fertilizantes no estén bien delimitadas, debido a que los procesos de cargue y descargue de fertilizantes cuando se realizan, no tienen una zona específica para efectuarse, puesto que en el mismo lugar donde son atendidos los clientes (mostrador), ingresan y salen los bultos de estos productos, provocando así malestar y enojo en el cliente.
- 5) *Solución a quejas y reclamos.* Según lo manifestado por los clientes, cuando existen problemas especialmente con las entregas de pedidos, no existe en la agencia adecuadas políticas de manejo de quejas y reclamos, pues consideran que sus quejas no son tratadas de manera oportuna para evitar descontentos e insatisfacción ante la débil gestión de sus inconformidades con la agencia.

En este orden de ideas, se comprende que ante la insatisfacción del cliente con la calidad del servicio brindado por la agencia, muchos de ellos tienen a buscar otros proveedores que puedan abastecer satisfactoriamente sus negocios; y en un mercado de competencia extrema como el de los insumos agrícolas, un excelente servicio al cliente es el arma fundamental para establecer una ventaja competitiva difícil de imitar. De esta manera la agencia debe entender que el cliente es el protagonista de su acción comercial; dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la agencia.

10. DISEÑO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA FORTALECER LAS RELACIONES Y LOGRAR LA FIDELIZACION DEL CLIENTE DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.

Una vez culminado el análisis que refleja la situación actual de la gestión de las relaciones de la agencia de provisión agrícola con los clientes y el nivel de satisfacción de los mismos, se procede a diseñar en este capítulo objetivos y estrategias tendientes a fortalecer las relaciones y crear vínculos de continuidad con los clientes (Almacenes agropecuarios) mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, logrando con el diseño de objetivos y estrategias de marketing relacional; beneficios mutuos y duraderos entre los clientes y la agencia.

De acuerdo con la información recolectada en los capítulos anteriores se procede a continuación a realizar la Matriz DOFA de la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola:

10.1 MATRIZ DOFA DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA

La matriz DOFA, es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables que comprenden las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

La matriz DOFA, se realiza teniendo en cuenta que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema, es así como se comparan y cruzan las variables formando grupos tales como: oportunidades con fortalezas (FO), oportunidades con debilidades (DO), Amenazas con fortalezas (FA) y amenazas con debilidades (DA), (López y Correa 2007, p.32) logrando así sintetizar y obtener las estrategias de mayor prioridad para la agencia de provisión agrícola.

Tabla 38. Matriz DOFA de la Gestión de las Relaciones con los Clientes de la Agencia de Provisión Agrícola

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas establecidas con proveedores 2. Precios competitivos y alta calidad de los productos 3. Amplio Portafolio de Productos 4. Amplia trayectoria y Reconocimiento de la empresa en el mercado. 5. Estabilidad Financiera 6. Talento humano con experiencia en el sector 7. Infraestructura tecnológica adecuada ante las posibilidades de crecimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un enfoque hacia el cliente 2. Insatisfacción del cliente con la calidad del servicio ofrecido por la agencia 3. Carencia de estrategias de marketing relacional para la fidelización de los clientes 4. Ausencia de canales y de una comunicación continua con el cliente 5. Inapropiada base de datos ante las necesidades del marketing relacional 6. Inexistencia de políticas de gestión del talento humano 7. Inadecuado software e información para gestionar las relaciones con los clientes
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor Fidelización y gestión estratégica de clientes a través de la aplicación del marketing relacional 2. Gestión estratégica del talento humano a través de técnicas como el empowerment y coaching para incrementar la satisfacción del cliente 3. Desarrollo de nuevos software para la óptima gestión de las relaciones con los clientes 4. Aparición de nuevos canales de comunicación con los clientes tales como redes sociales 5. Crecimiento continuo del mercado de fertilizantes y agroquímicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1,F2,O1 2. F1,F2,F3,O4 3. F3,O2 4. F4,O5 5. F7,O3 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1,D2,O1 2. D2,D4,O4 3. D3, O1 4. D5,D7,O1,O3 5. D6,O2
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas competidoras con una mejor orientación hacia el cliente 2. Competencia con mejor cobertura geográfica 3. Competencia desleal y guerra de precios 4. Pérdida de mercado a causa del contrabando, la falsificación y la adulteración de fertilizantes y agroquímicos 5. Entorno competitivo poco regulado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F4,A4,A5 2. F5,F6,A2 3. F5, A1 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1,D2,A1 2. D1,D3,A1 3. D1,A4 4. D4,D6,A1

Fuente: Elaboración Propia

10.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.

"El pensamiento de marketing está sufriendo un cambio: de maximizar la utilidad que la empresa obtiene de cada transacción a maximizar la utilidad mutua que se obtiene de cada relación."

Philip Kotler

Las estrategias a groso modo son los medios por los cuales una empresa u organización pretende alcanzar sus objetivos requiriendo para ello una reflexión a corto, mediano y largo plazo. Para el caso de la agencia de provisión agrícola después de haber realizado el análisis DOFA de la gestión de las relaciones con sus clientes, se extraen las siguientes estrategias:

10.2.1 Estrategias FO (Maxi - Maxi) Se basan en el uso de fortalezas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades.

1. F1, F2, O1: Brindar a los clientes precios estables sobre los productos que la empresa tiene alianzas estratégicas.
2. F1,F2,F3,O4: Utilizar las redes sociales como nuevas herramientas de comunicación e interacción, las cuales permitan informar a los clientes sobre los productos, servicios y novedades de la agencia
3. F3, O2: Incursionar en la venta de fertilizantes para las diversas clases de cultivos presentes en la región, mediante la capacitación y especialización de la fuerza de ventas en tipos de cultivos específicos. (diferentes al cultivo de café)
4. F4, O5: Promocionar la trayectoria y reconocimiento de la agencia en el mercado para la captación y retención de clientes.
5. F7,O3 Incorporar a la infraestructura tecnología de la agencia, un software CRM que favorezca el seguimiento, la planificación y la toma de decisiones alrededor de las diferentes actividades relacionadas con los clientes.

10.2.2 Estrategias DO (Mini - Maxi) Estrategia de desarrollo para superar debilidades, a fin de aprovechar oportunidades.

1. D1, D2, O1: Promover en la agencia un enfoque integral hacia el cliente, desarrollando a través del Marketing relacional propuestas de valor que logren fomentar confianza y satisfacción del cliente hacia la agencia.
2. D2, D4, O4: Mejorar los lazos de comunicación entre la agencia y el cliente mediante la implementación de sistemas eficaces de atención, los cuales posibiliten un flujo constante de información en doble vía fuente de satisfacción para el cliente.
3. D3, O1: Implementar estrategias de marketing relacional tales como: estrategias de servicio, de comunicación continua y de gestión del conocimiento, las cuales permitan fortalecer las relaciones con los clientes y fidelizarlos.
4. D5, D7, O1, O3: Actualizar y complementar la base de datos del segmento de clientes mayoristas (almacenes agropecuarios), de acuerdo a los requerimientos del marketing relacional
5. D6, O2: Implementar programas de capacitación y motivación del talento humano a través de los cuales puedan desarrollar habilidades y competencias esenciales para una adecuada gestión de las relaciones con el cliente.

10.2.3 Estrategias FA (Maxi – Mini) Uso de Fortalezas para enfrentar o evitar amenazas

1. F4, A4, A5: Establecer alianzas estratégicas entre las empresas del sector y las instituciones de vigilancia y control para combatir la falsificación y el contrabando de agroquímicos y fertilizantes.
2. F5, F6, A2: Establecer representantes para los municipios en donde la agencia no tiene presencia de locales comerciales, lo cual permita mantener y fidelizar a los clientes.
3. F5, A1: Destinar recursos para financiar investigaciones de mercado que permitan conocer las variables que brindan mayor satisfacción del cliente.

10.2.4 Estrategias DA (Mini – Mini) Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas

1. D1,D2,A1:Implementar el área de servicio al cliente en la agencia
2. D1, D3, A1: Realizar Benchmarking a las empresas competidoras para identificar sus fortalezas en cuanto al marketing relacional.
3. D1, A4: Informar a los clientes sobre las desventajas y perjuicios que generan el

uso de fertilizantes y agroquímicos adulterados.

4. D4, D6, A1: Implementar un sistema de evaluación del desempeño del talento humano, con el fin de garantizar una excelente gestión de las relaciones con los clientes.

En síntesis, las anteriores estrategias buscan desarrollar una gestión integral de la relación con los clientes integrando la tecnología, los procesos y el talento humano presentes en la agencia de provisión agrícola. A su vez estas estrategias se han planteado dentro del grupo de *estrategias de la demanda selectiva para conservar/expandir la demanda dentro de la base de clientes actuales*, con las cuales se pretende *mantener un alto nivel de satisfacción* del los clientes, *construir una fuerte relación* económica e interpersonal con ellos, *brindándoles así productos y servicios* que satisfagan sus necesidades y expectativas.

10.3 DISEÑO DE OBJETIVOS DE MARKETING RELACIONAL PARA LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA DE LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE OCCIDENTE DE NARIÑO LTDA, SECCIONAL PASTO.

Teniendo en cuenta que la definición de objetivos de marketing relacional va a ser un pilar fundamental para el fortalecimiento de las relaciones de la agencia con sus clientes (Almacenes agropecuarios), se los diseña teniendo en cuenta toda la información recolectada y arrojada mediante el desarrollo del presente trabajo.

OBJETIVOS DE MARKETING RELACIONAL PARA LA AGENCIA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA.

OBJETIVO DE GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

-  Mejorar la calidad del servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola, el cual permita incrementar la satisfacción general del cliente del 30.24% al 60.24% en los próximos cuatro años. (2014-2017)

OBJETIVO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

-  Promover el desarrollo integral del talento humano, con miras a propiciar su

eficacia personal, grupal y organizacional para una excelente gestión de las relaciones con los clientes, en los próximos cuatro años. (2014-2017)

OBJETIVOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

-  Gestionar estratégicamente la información de los clientes para responder de forma eficaz a sus necesidades y lograr así una ventaja competitiva para la agencia de provisión agrícola en los próximos cuatro años. (2014-2017).
-  Mantener una comunicación directa, permanente y de alta calidad con el segmento de clientes mayoristas, a través de canales de atención e interacción adaptados a sus necesidades, en los próximos cuatro años. (2014-2017).

Finalmente, los anteriores objetivos en su conjunto al buscar una adecuada gestión de las relaciones con los clientes, tendrán a su vez como fin incrementar las ventas en un 5% anual durante los próximos cuatro años

11. PLAN OPERATIVO ANUAL DE MARKETING RELACIONAL 2014-2017

“El plan operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique”³¹.

El plan operativo que a continuación se presenta, se estructuró teniendo como base los 4 objetivos de marketing relacional anteriormente planteados y subsecuentemente después de la valoración de las estrategias obtenidas en la matriz DOFA, se extrajeron las que mayormente se ajustan a las necesidades de la agencia para gestionar adecuadamente las relaciones con sus clientes, incorporando así 9 estrategias en el proceso de conformación del plan operativo anual de marketing a desarrollar en los siguientes cuatro años 2014-2017 en la agencia de provisión agrícola.

En este orden de ideas, se explica a continuación el plan operativo anual de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola:

11.1 OPERATIVIZACIÓN DE LA GESTIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE

11.1.1 Objetivo 1. Mejorar la calidad del servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola, el cual permita incrementar la satisfacción general del cliente del 30.24 % al 60.24 % en los próximos cuatro años. (2014-2017)

11.1.2 Estrategia 1. *Implementar el área de servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola*

El área de servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola, gestionara el conjunto de actividades y tareas diseñadas en la agencia con la finalidad de atender a clientes, tanto actuales como potenciales, en todas las comunicaciones y relaciones que tienen lugar antes, durante o después de la compra de fertilizantes y agroquímicos y/o de la prestación del servicio de asistencia técnica.

Entre las Funciones del área de servicio al cliente de la agencia se encuentran:

³¹ CADENILLAS, Hernán. El Plan Operativo. En: <http://www.emagister.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>

- La atención a los clientes que solicitan información relativa a la empresa, sus productos y servicios.
- Las tareas relativas a la emisión, seguimiento y control de pedidos.
- La recepción de quejas y/o reclamaciones y su tramitación.
- El seguimiento de las actuaciones tendientes a la fidelización de los clientes existentes

La estructura organizacional del área de servicio al cliente estará representada de la siguiente manera:

Figura 3. Estructura organizacional del área de servicio al cliente de la Agencia de Provisión Agrícola



Fuente: Elaboración Propia

11.1.2.1 Actividades

- 1. Aprobación del plan de marketing relacional por parte del consejo administrativo de la cooperativa.** Es necesario para la ejecución del presente plan de marketing, contar con la aprobación del consejo administrativo de la cooperativa para su implementación.
- 2. Establecimiento de la oficina de servicio al cliente, debidamente acondicionada dentro de la agencia.** La oficina contará con los siguientes elementos:

- 1 Escritorio
- 3 Sillas
- 1 Computador de Mesa
- 1 Kit de Telefonía IP (1 Planta PBX IP + 1 Telefono Pbx IP+ 1 Celufijo + 1 Ata +1 Diadema Monoaural)
- 1 Impresora
- 1 Archivador
- Útiles y Materiales de Oficina

3. Convocatoria, selección y contratación del Coordinador de Servicio al cliente. Esta actividad se llevara a cabo teniendo en cuenta los siguientes parámetros

- **Descripción del perfil para el cargo de Coordinador de Servicio al Cliente.**

Tabla 39. Aspectos generales del cargo de Coordinador de Servicio al Cliente

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Servicio al Cliente
JEFE DIRECTO: Director de la Agencia de Provisión Agrícola
PERSONAS A CARGO: Auxiliar de Servicio (Practicantes)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Requerimientos básicos del cargo de Coordinador de Servicio al Cliente

EDAD: Indiferente	GENERO: Indiferente
ESTADO CIVIL: Indiferente	
AGUDEZA: Visual, Olfativa, Auditiva, Memoria y Rastreo	
EQUILIBRIO: físico, mental y discriminación táctil	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Competencias básicas del cargo de Coordinador de Servicio al Cliente

COMPETENCIAS ACADEMICAS:	Profesional en Mercadeo o aéreas afines.
COMPETENCIA LABORAL:	Mínimo 2 años de experiencia en labores específicas del cargo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Office y de Sistemas - Mercadeo y Ventas - Diseño e implementación de estrategias de fidelización de clientes - Implementación de metodologías de mejora de procesos, seguimiento de indicadores y de la satisfacción del cliente - Manejo de Redes Sociales

	- Atención y trámite de peticiones, quejas y reclamos
--	---

Mientras más participe el coordinador de servicio al cliente en la operación real, y mientras más autoridad tenga para solicitar ayuda y resolver los problemas de los clientes, más éxito tendrá su labor y más beneficios tendrá la agencia.

- **Proceso de selección del personal:** El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del cargo de coordinador(a) de servicio al cliente. Para su cumplimiento se desarrollaran las siguientes etapas, basadas en el procedimiento de selección del talento humano de la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño Ltda:
 1. Se define las herramientas de inscripción y selección.
 2. Se abren las convocatorias y se reciben las Hojas de vida
 3. Al recibir las hojas de vida se aplican las pruebas de selección y concurso
 4. Se publican resultados de seleccionados y no seleccionados
 5. Seguidamente a este proceso se continúa con el procedimiento de vinculación e inducción del talento humano.

Las anteriores actividades podrán ser apoyadas por un auxiliar de servicio al cliente, quien puede ser un practicante del SENA o de las universidades con las cuales la empresa realice convenios. El auxiliar de servicio al cliente debe tener conocimientos específicos en servicio y atención al cliente y manejo de herramientas informáticas. Entre sus cualidades debe ser una persona proactiva, dinámica, con iniciativa propia, capacidad de análisis, que aporte ideas que contribuyan al mejoramiento de la calidad del trabajo, trabajo en equipo, y con buena comunicación oral y escrita, entre otras.

11.1.3 Estrategia 2. *Promover en la agencia un enfoque integral hacia el cliente, desarrollando a través del Marketing relacional propuestas de valor que logren fomentar confianza y satisfacción del cliente hacia la agencia.*

La propuesta de valor que la agencia entregara a sus clientes, será sin duda alguna, una cultura permanente de servicio, que entregue experiencias satisfactorias que generen lealtad en los clientes.

11.1.3.1 Actividades

1. Desarrollar una cultura permanente de servicio al cliente

- **Fase I:** Revisión de los elementos que conforman la cultura corporativa actual: *liderazgo, motivación, gestión del cambio, valores y logros*, y así mismo de la actual estrategia de servicio al cliente y la propuesta de valor.

Fase II: Concientizar al talento humano de la agencia sobre las implicaciones de la transformación de cultura y desarrollo de las habilidades básicas de liderazgo para facilitar la transformación. Por tal motivo es necesario que el talento humano de la agencia participe en Seminarios, Talleres, y Cursos de capacitación con los cuáles se busque desarrollar habilidades y propiciar actitudes que motiven y preparen al empleado para involucrarse en la cultura de excelencia en el servicio. *(las capacitaciones que se brindaran al talento humano de la agencia se describen de manera más detallada en el objetivo N°2 paginas 118 -120.)*. De igual manera es necesario, La participación de los miembros de la agencia en la construcción de los valores sobre los que se fundamentara la Cultura de Servicio y los que deberán ser definidos por consenso, aprendidos y compartidos por todos los miembros de la agencia

- **Fase III:** Intervención de la cultura de servicio al cliente a través de la modificación de los procesos de trabajo y la constitución de nuevas habilidades para el trabajo en equipo, la versatilidad, la comunicación efectiva y las relaciones de interdependencia en la agencia, para mejorar así el servicio al cliente.
- **Fase IV:** Administrar el cambio a través de su seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo y asegurarse así del mejoramiento en el servicio al cliente interno y externo.

- ## 2. Revisión y aprobación del manual y protocolo de atención y servicio al cliente propuesto en el presente plan.
- El presente manual y protocolo de atención y servicio al cliente es una propuesta que se sugiere implementar en la agencia, por tal motivo es importante que sea revizada por el Director de la agencia y el coordinador de servicio a contratar, para su estudio y aprobación.

**Manual y Protocolo de Atención y Servicio
Al cliente de la Agencia de Provisión Agrícola**

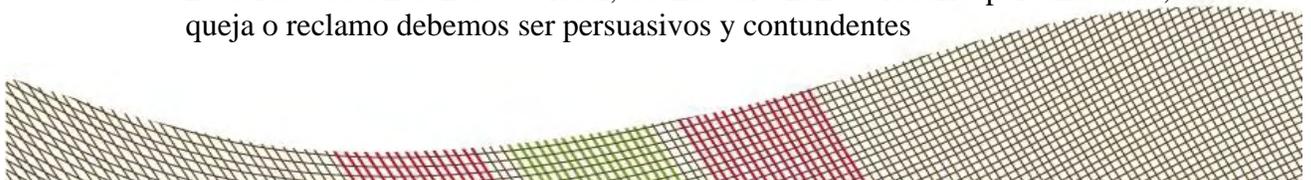
El objetivo del presente manual, radica en brindar unas mínimas normas generales de tratamiento en la atención y el servicio a los clientes, de manera que se puedan presentar para el uso de todos los empleados de la agencia.

1. Protocolo de Atención Personal

- Hacer contacto visual con el cliente desde el momento en que se les acerque.
- Saludar al cliente de inmediato, de forma amable y sin esperar que sea él o ella quien saluden primero; Ejemplo: buenos días, buenas tardes, Bienvenido a la agencia de provisión agrícola (mi nombre y apellido)...en qué puedo servirle
- Dar al cliente una atención completa y exclusiva durante el tiempo del contacto
- Utilizar los 30 primeros segundos para sorprender favorablemente al cliente, con un trato cordial, espontáneo y sincero
- Trabajar para garantizar la satisfacción del cliente. En ese momento ser un asesor
- Usar el sentido común para resolver los inconvenientes que se presenten y si es del caso se registrará en el formato correspondiente
- Hacer que los últimos 30 segundos cuenten para entregar un servicio satisfactorio
- Al despedirse, agradecer al cliente el haber recurrido a la agencia de provisión agrícola para pedir información sobre fertilizantes y/o agroquímicos o por la compra de los mismos.

2. Protocolo de Atención Telefónica

- Contestar el teléfono antes del tercer timbre
- Saludar a quien llama de la siguiente forma: Agencia de Provisión agrícola “Buenos días, buenas tardes, (mi nombre y apellido)...en qué le puedo servir, ¿con quién tengo el gusto de hablar?”
- Es necesario que el empleado hable con nitidez, con una buena articulación y vocalización para que el cliente comprenda el mensaje.
- A través de la voz se puede obtener información muy valiosa inclusive sin necesidad de un contacto visual, cuando el cliente recurre por una duda, queja o reclamo debemos ser persuasivos y contundentes



• Café Occidente •

Cooperativa de Caficultores del Occidente de Nariño Ltda.

- Usar el sentido común para resolver los inconvenientes que se presenten y registrar en el formato correspondiente
- Dar al cliente una atención completa y exclusiva durante el tiempo de la comunicación
- Hacer seguimiento de la información suministrada telefónicamente hasta que se le dé respuesta al cliente

Tabla 42. Descripción de procedimiento para el talento humano al interactuar con el cliente cuando ingresa una llamada para solicitar información y/o compra de fertilizantes y/o agroquímicos

Agencia De Provisión Agrícola	Interacción con el cliente Responsable: Coordinador de Servicio u otros empleados que tengan contacto con el cliente
Nº de Pasos	Actividades
1	Saludar a quien llama de la siguiente forma: Agencia de Provisión agrícola “buenos días, buenas tardes, (mi nombre y apellido)...en qué le puedo servir, ¿con quién tengo el gusto de hablar?”
2	Escuchar el motivo de la llamada
3	Verificar si es solicitud de compra de fertilizantes y/o agroquímicos o servicio de asistencia técnica 3.1 No. Responder o transferir llamada hacia donde corresponde. 3.2 Sí. Proceder con el paso No. 4
4	Dar información solicitada de los productos requeridos y/o del servicio de asistencia técnica
5	Verificar si el cliente desea confirmar la compra de fertilizantes y/o agroquímicos o la solicitud de servicio de asistencia técnica 5.1 No. Despedirse cordialmente 5.2 Sí. Continuar con el paso No. 6
6	Consultar disponibilidad de los productos en bodegas de la agencia y con respecto al servicio de asistencia técnica, consultar agenda de los ingenieros agrónomos para programar el servicio.
7	Informar al cliente la fecha y hora del despacho de sus productos y/o fecha y hora de la prestación del servicio asistencia técnica, y el nombre del ingeniero agrónomo que lo visitara.
8	Solicitar y confirmar datos del cliente
9	Archivar información, (CRM a Implementar) para utilizarla posteriormente
10	Despedirse cordialmente.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 43. Descripción de procedimiento para interacción con el cliente después de la venta
 Descripción de procedimiento para interacción con el cliente después de la venta

Agencia De Provisión Agrícola	Interacción con el cliente Responsable: Coordinador de Servicio o otros empleados que tengan contacto con el cliente
N° de Pasos	Actividades
1	Saludar al cliente de la siguiente forma: Agencia de Provisión agrícola “buenos días, buenas tardes, (mi nombre y apellido)...
2	Comunicar el motivo de la llamada, incluyendo que es para mejorar el Servicio y satisfacer las necesidades del cliente
3	Solicitar opinión acerca del servicio recibido incluyendo la calificación del mismo.
4	Sistematizar en el CRM toda la información, comentarios o sugerencias del cliente, para dejar constancia y darle el seguimiento necesario.
5	Si existe algún problema por el servicio y/o productos recibidos proceder de la manera siguiente: Si la respuesta es sí: 5.1 Disculparse con el cliente por el problema suscitado. 5.2 Buscar y ofrecer alternativas para la solución del problema. 5.3 Despedida cordial. 5.4 Almacenar información para darle seguimiento. Si la respuesta es no: continuar con los pasos siguientes.
6	Solicitar la confirmación de fecha de cuando el cliente requiere que se realice su próximo pedido de fertilizantes y/o agroquímicos y/ o la prestación del servicio de asistencia técnica o cuando desea que lo llamen
7	Despedirse cordialmente
8	Ingresar información a la base de datos del CRM a Implementar)

Fuente: Elaboración propia



3. Protocolo de Atención Virtual (Página Web – Fanpage-Skype Chat)

En el desarrollo de ambientes y canales virtuales tales como redes sociales, Skype chat y páginas web, es necesario tener en cuenta algunas premisas que garantizan un fácil acceso y una fluida comunicación con los clientes así:

- Conservar la identidad que refleja la imagen institucional que se quiere proyectar
- Utilizar una tipografía adecuada, con fuentes y tamaños específicos que permitan su lectura e interpretación en la pantalla del medio virtual.
- Disponer de una opción de búsqueda que facilite la ubicación de información dentro del ambiente virtual, bajo unos criterios amplios y flexibles, con diversidad de opciones en los resultados.
- Contar con una opción en la que el cliente pueda interactuar con la agencia para dar a conocer sus quejas, reclamos o sugerencias
- Manejar una metodología para que el cliente haga una medición del nivel de satisfacción frente al servicio de la agencia y la utilidad del ambiente virtual utilizado
- Las columnas de texto deben ser cortas, para no saturar la imagen de caracteres
- El fondo debe ser texto negro, sobre fondo blanco, esto en el caso de ser necesario usar fondos
- Usar pestañas en las páginas para crear páginas virtuales dentro de una misma página y así evitar contenidos demasiado extensos
- Las fotografías e ilustraciones deben ser nítidas y que no se confundan con los demás contenidos
- El lenguaje debe ser puntual, sencillo y concreto, respetando las normas de la lengua castellana, se debe redactar en tercera persona e infinitivo, no utilizar siglas ni abreviaturas.
- Revisar mayúsculas, puntuación, ortografía, redacción, extensión de la información (no muy densa). Lenguaje directo, sencillo. Seguir las normas de redacción aceptadas por la academia de la lengua es la mejor práctica.
- El texto de los párrafos no debe estar compuesto todo en mayúsculas. Debe estar digitado en altas y bajas, con el fin de lograr buena legibilidad y comprensión.



• Café Occidente •

- **Cooperativa de Caficultores del Occidente de Nariño Ltda.**
- Los títulos deben ser digitados en mayúsculas y minúsculas, no deben ser en mayúscula sostenida, en razón que es más difícil la lectura a través de la web.
- La web es un medio interactivo, por eso las páginas deben ser activas
- Presentar indicadores que contribuyan a la medición del desempeño agencia, actualizados en tiempo real.
- Mostrar resultados comparativos.
- Prestar el apoyo y el servicio que necesita el cliente.
- Presentar información de manera ágil e interactiva.
- No duplicar información corporativa.

4. Administración de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias

La administración de las quejas, reclamos y sugerencias en la agencia de provisión agrícola, se desarrollara principalmente a través de la Oficina de Servicio al Cliente a implementar en la empresa; la cual se constituirá como una instancia altamente efectiva en la atención, información y orientación al cliente y así mismo a la prestación del servicio de excelencia que fortalecerá las relaciones con los mismos.

a. Recepción de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias

La Agencia de provisión agrícola debe disponer los medios idóneos para la recepción de quejas, reclamos y sugerencias, así:

- **Personal:** se realiza directamente por las personas interesadas, acudiendo ante la Oficina de Servicio al Cliente, la cual será encargada para la recepción de quejas, reclamos y sugerencias
- **Escrito:** se refiere a la presentación de un documento elaborado, mediante el cual da a conocer una inconformidad. Para este caso la oficina de servicio al cliente, dispondrá de un formato especial que se muestra en la tabla N°44
- **Web:** todas aquellas que se publiquen en la página web de la gencia (en construccion) www.cafeoccidente.com / módulo de “Quejas, Reclamos y Sugerencias”. En este servicio se facilitara la solicitud y realización de consultas virtuales por internet.

• Café Occidente •

Cooperativa de Caficultores del Occidente de Nariño Ltda.

- **Teléfono:** las que se recepcionen en la línea de la agencia, 7208258 enrutada hacia la oficina de servicio al cliente
- **Correo postal:** corresponde a todas las informaciones allegadas a la agencia de provisión agrícola por intermedio de los correos certificados o entidades dedicadas al envío de documentos
- **Correo electrónico:** todas aquellas que sean remitidas a las cuenta de correo institucional de la agencia. “agenciapasto@cafeoccidente.com”
- **Buzón:** este se encontrara ubicado en la entrada principal de la agencia de provisión agrícola.



Tabla 44. Formato de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias

FORMATO DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS								
Apreciado cliente, por favor diligencie la información solicitada en este formato completamente y con letra clara, para realizar efectivamente el correspondiente trámite. La respuesta a su PQRS se le suministrará a los datos que registre en un término de 15 días hábiles.					No. RADICADO SISTEMA:			
ASUNTO:	PETICIÓN		QUEJA		RECLAMO	SUGERENCIA		
DATOS DEL SOLICITANTE								
NOMBRES:								
APELLIDOS:								
TIPO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	C.C	Cedula de Ciudadania	C.E	Cedula de Extranjeria	NUMERO			
	P.A	Pasaporte	NIT	Numero de Identificacion tributario				
DIRECCION:				TELEFONO:				
E-MAIL:				CELULAR:				
MOTIVO DE LA PETICIÓN, QUEJA, RECLAMO O SUGERENCIA								
DESCRIPCION DE LOS HECHOS								
FIRMA DEL SOLICITANTE	CIUDAD			FECHA				
				DD	MM	AAA		
ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA AGENCIA DE PROVISION AGRICOLA								
EMPLEADO QUE RECIBE LA SOLICITUD			FECHA		CARGO			
			DD	MM	AAA			
FIRMA Y SELLO				MEDIO DE RECEPCION				
				PERSONAL				
				CORREO ELECTRONICO				
				BUZON DE SUGERENCIAS				

Fuente: Elaboración Propia

b. Tramite de Peticiones, Quejas, Reclamo y Sugerencias

Las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias recepcionadas a través de los diferentes canales con los que contara la agencia, tendrán un procedimiento enmarcado en los principios de calidad para brindar un servicio efectivo, buscando la oportunidad y la excelencia en el mismo.

Tabla 45. Descripción de procedimiento para tramitar PQRS

Agencia De Provisión Agrícola	Interacción con el cliente Responsable: Coordinador de Servicio o otros empleados que tengan contacto con el cliente
N° de Pasos	Actividades
1	Recibo de PQR'S. La Oficina de Servicio al Cliente, recibe las PQR'S por medios de recepción presencial, virtual, web - e-mail, telefónico, escrito. Seguidamente se registran las PQR'S en el software Sugar CRM a implementar en la agencia y se le informa al cliente el plazo en el cual se le dará la respuesta a su PQR'S
2	Tratamiento de la queja: Inmediatamente se recibe los reclamos o quejas del cliente, se toman las acciones para subsanar las no conformidades.
3	Investigación de las causas de la queja o reclamo. El coordinador de servicio investigara las causas que motivó la queja del cliente.
4	Respuesta al cliente. El coordinador de servicio informa al cliente por los medios establecidos por la agencia, las conclusiones generadas de la investigación y las acciones a seguir por parte de la agencia, para evitar que vuelva a ocurrir la no conformidad con los productos y/o servicio.

Fuente: Elaboración Propia



5. Comunicación permanente con el cliente

La comunicación permanente con los clientes, permite informar y transmitir que la agencia está interesada en resolver sus inquietudes, que son personas importantes para la empresa y que no es el objetivo tan sólo darles una respuesta, sin resolverles y escucharles todas sus inquietudes. Así mismo el talento humano de la agencia el cual recibe una queja o reclamo, debe responder al cliente de forma oportuna, cercana e interesada, en busca de una imagen positiva y agradable del quehacer de la agencia.

El informar oportunamente al cliente sobre los trámites o decisiones que sobre su requerimiento se han ejecutado, permitirá tanto a la agencia como al mismo cliente hacer una trazabilidad real del curso que ha seguido su exigencia desde el momento en que se puso en conocimiento hasta el momento actual. Para tal efecto, la oficina de servicio al cliente, dentro de un término no mayor a quince (15) días contados a partir del recibo de los requerimientos, le informara al cliente el estado de su requerimiento, los trámites seguidos, las acciones desarrolladas y los resultados obtenidos.

Al finalizar el procedimiento de atención a la queja y reclamo, es decir, cuando ya se ha resuelto y se ha dado el cierre a la misma, se debe dar evaluar la atención al requerimiento a través de un instrumento que permita indagar si fue satisfecha la inquietud en cuanto a oportunidad y resolución de la misma. Esta retroalimentación final permitirá observar la calidad del servicio brindado y detectar las falencias que dentro del mismo se lleguen a dar para mejorar y hacer las recomendaciones necesarias a los encargados del procedimiento que fue requerido.



3. **Socializar el manual y protocolo de atención y servicio al cliente al talento humano de la agencia.** Si es aprobado el manual y protocolo de atención y servicio al cliente, se debe sensibilizar y capacitar al talento humano de la agencia, para su correcta aplicación, esta actividad será desarrollada por el coordinador de servicio el cual entregará a cada uno de los empleados el manual para su puesta en práctica.
4. **Implementar el manual y protocolo de atención y servicio al cliente.** Al ser aprobado el manual y socializado, se procede a ser implementado dentro de la agencia, demostrando en cada punto de contacto con el cliente, la cultura de servicio que ha adoptado la agencia.
5. **Realizar la evaluación de la calidad del servicio al cliente**
 - **Objetivo:** Evaluar la calidad del servicio que actualmente le brinda la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda a sus clientes.
 - **Metodología:** Para alcanzar el objetivo propuesto, se llevará a cabo un estudio cualitativo-exploratorio por medio de encuestas (tabla N°46) que serán aplicadas a través de visitas de seguimiento y vía telefónica. Las Visitas de Seguimiento, permitirán conocer más a fondo las apreciaciones que tienen los clientes sobre el servicio y poder realizar así un feedback que beneficie a ambas partes.
 - **Población Objetivo:** 335 Clientes “Almacenes Agropecuarios” ubicados al sur y occidente del departamento.
 - **Periodo de Evaluación:** Para el primer año de implementación del plan, se realizará esta evaluación al final del año, (Aplicando la encuesta a través de visitas de seguimiento y llamadas en los meses de Octubre y Noviembre) para el segundo, tercer y cuarto año, la evaluación se realizará semestralmente (aplicando en el primer semestre la encuesta a una muestra de la población vía telefónica y para el segundo semestre a través de visitas de seguimiento)
 - **Técnicas e instrumentos para el análisis de la información:** La información será tabulada con los programas Statgraphics y Microsoft Office Excel.

Tabla 46. Formato de encuesta para evaluar la calidad del servicio al cliente

 Café Occidente <small>Cooperativa de caficultores de occidente Nariño Ltda.</small>							
CLIENTE:			N° DE ENCUESTA				
NOMBRE			FECHA:				
DIRECCION:			CELULAR:				
<p>Su opinión es importante para el mejoramiento continuo de nuestra empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto, al de evaluar la calidad del servicio que actualmente le brinda la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de occidente de Nariño Ltda a sus clientes. Gracias por su colaboración</p>							
Escala: MI: Muy Insatisfecho I: Insatisfecho ID: Indiferente S: Satisfecho MS: Muy Satisfecho			MI	I	ID	S	MS
De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la agencia de provisión agrícola, ¿Cual es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrece esta agencia?							
Escala: MM: Muy Malo (a) M: Malo (a) RE: Regular B: Bueno(a) MB: Muy Bueno(a)			MM	M	RE	B	MB
De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la agencia de provisión agrícola. Cómo califica usted:							
EMPLEADOS	Presentación Personal						
	Amabilidad del empleado						
	Asesoría Brindada						
	Interés que le preste ante consultas						
	Calidad de la Información Suministrada						
	Solución a inquietudes						
	Cumplimiento de promesas						
	Agilidad en la realización de cotizaciones						
	Agilidad en la toma de pedidos						
	Agilidad en trámites de operativos						
CONDICIONES GENERALES	Condiciones de pago de los productos						
	Tiempos de entrega de los productos						
	Presentación de los productos						
	Seguimiento que hace la agencia a la entrega de sus productos						
COMUNICACIÓN TELEFONICA	Facilidad Para comunicarse						
	Tiempo de transferencia de la llamada						
	Disponibilidad del empleado						
	Amabilidad del empleado						
	Calidad de la Información suministrada						
ASISTENCIA TECNICA	Servicio de Asistencia técnica						
INTERACCION WEB	Información Suministrada en nuestra página web y el						

	fanpage de la agencia					
SOLUCION A PROBLEMAS	Tiempo de Solución					
	Claridad de la Información suministrada					
	Calidad de Solución del problema					
	¿Cuál es la principal recomendación que usted sugiere a la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores?					

Fuente Elaboración Propia

- **Resultados:** Los resultados de la evaluación serán socializados con el talento humano de la agencia para poder resaltar los puntos positivos y negativos de la evaluación y tomar así medidas correctivas en los aspectos que deban ser mejorados en el servicio.

11.1.4: Estrategia 3. *Establecer representantes para los municipios en donde la agencia no tiene presencia de locales comerciales, lo cual permita mantener y fidelizar a los clientes.*

Actualmente la cooperativa de caficultores posee 12 almacenes agrícolas ubicados al occidente del departamento, en los municipios de: Pasto, Consacá, Sotomayor, Sandona, Samaniego, El Peñol, Ancuya, Buesaco, Tambo, La Florida, Linares, Tunja. Sin embargo la cooperativa carece de almacenes y de representantes comerciales en la zona sur del departamento la cual actualmente le provee a la agencia la mayor parte de su cartera de clientes.

11.1.4.1 Actividades

1. **Determinar el equipo idóneo para realizar las visitas comerciales** Para esta actividad se sugiere asignar 2 representantes comerciales (Ingenieros agrónomos de la cooperativa) para los municipios en donde no hay presencia de la agencia. (Catambuco, Iles, Tangua, Córdoba, Guachucal, Cumbal, Gualmatan, Ipiales, Yacuanquer, Funes, Pupiales, Puerres, Potosi, Tuquerres, Guaitarilla)
2. **Designar a los Ingenieros agrónomos, los grupos de clientes por zonas comerciales a visitar** Para desarrollar esta actividad, es necesario que el director de la agencia realice en primera instancia, un análisis minucioso de la cartera de clientes activos que conforman la zona sur, determinando así el número exacto de clientes por municipios que serán atendidos y las frecuencias optimas de visitas (*número de veces que debería visitarse anualmente a un cliente*) las cuales dependerán del potencial de ventas, la naturaleza del producto, los hábitos de compra del cliente, la naturaleza de la competencia y el costo de la visita al

cliente. Seguidamente después del análisis es importante realizar el plan de visitas el cual posteriormente será socializado con los ingenieros agrónomos, para explicarles el objetivo que se pretende alcanzar con las visitas comerciales a implementar, la frecuencia de visitas, los municipios y la cartera de clientes a visitar.

3. **Ejecución de las Visitas Comerciales.** las visitas comerciales se realizaran de acuerdo a la frecuencia que se establezca en el plan de visitas, es importante resaltar que estas visitas deberán ejecutarse entre semana de Martes a Viernes, ya que el día lunes para la agencia seccional pasto es el día de mayor movimiento comercial y en el cual necesita la presencia de sus ingenieros agrónomos.

11.1.5 Metas

- Obtener la aprobación formal de la ejecución del plan
- Contar con la infraestructura necesaria para el área de servicio al cliente
- Vincular un profesional que se encargue de optimizar el servicio al cliente, con miras a contribuir al fortalecimiento de las relaciones de la agencia con sus clientes.
- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio en un 99%
- Implementar el servicio de Asistencia técnica para los almacenes agropecuarios en los municipios donde la agencia no tiene presencia comercial

11.1.6 Responsables

- Consejo Administrativo
- Director de la Agencia
- Coordinador de Talento Humano
- Coordinador de Servicio al Cliente (por contratar)
- Coordinador de extensión Rural

11.1.7 Indicadores de Gestión

- Aprobación del plan dentro del primer año y su ejecución dentro del periodo 2014-2017
- Consolidación de la infraestructura necesaria para el área de servicio al cliente

- Conformación del área de servicio al cliente
- Número de clientes satisfechos con el servicio actual/ Número de clientes satisfechos con el nuevo servicio *100
- Nivel de cumplimiento de las actividades para implementar el servicio de Asistencia técnica para los almacenes agropecuarios

11.1.8 Presupuesto

Tabla 47. Equipo y elementos del área de servicio al cliente

Equipo y elementos del área de servicio al cliente			
DETALLE	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VR.TOTAL
Escritorio de oficina	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Silla Giratoria ergonómica de Oficina	1	\$130.000	\$130.000
Silla de Espera	2	\$65.000	\$130.000
Computador de Mesa HP (todo en uno)	1	\$1.199.000	\$1.199.000
Kit de Telefonía IP			
Planta PBX IP	1	\$530.000	\$530.000
Teléfono PBX IP	1	\$226.000	\$226.000
Celufijo	1	\$180.000	\$180.000
ATA IP	1	\$138.000	\$138.000
Diadema Monoauricular	1	\$65.000	\$65.000
Impresora Multifuncional	1	\$160.000	\$160.000
Archivador	1	\$190.000	\$190.000
Útiles y Materiales de Oficina*	---	----	---
VALOR TOTAL EQUIPO Y ELEMENTOS DEL ÁREA			\$3.098.000

Fuente: Elaboración propia

Los útiles y materiales de oficina serán proporcionados por la oficina de suministros de la cooperativa, por tanto no representan costo alguno para el área ni para la agencia.

Tabla 48. Obligaciones Laborales Área de Servicio al Cliente

Cargo	Descripción	Devengados	Deducciones
Coordinador de Servicio al cliente	Salario Mensual	\$1.400.000	
	Auxilio Movilización	\$200.000	
	Pensión		\$59.700
	Salud		\$59.700
Total Devengado		\$1.600.000	
Total Deducciones			\$119.400
NETO A PAGAR		\$1.480.600	
Total obligaciones * 1 año		\$17.767.200	

Fuente: Elaboración propia

- **Desarrollo de la cultura de servicio al cliente:** los costos de las

capacitaciones, que servirán para la construcción y desarrollo de la cultura al servicio al cliente se contabilizaran en el objetivo n°2.

- **Revisión y aprobación del manual y protocolo de atención y servicio al cliente** No tiene costo
- **Socialización del manual y protocolo de atención y servicio al cliente al talento humano de la agencia.** Durante la socialización se entregaran 10 manuales cuyo costo es de \$ 100.000 (Cotización realizada en Imaginartec)

Tabla 49. Presupuesto para la impresión del manual y protocolo de atención y servicio al cliente

DETALLE	CARACTERISTICAS	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VR.TOTAL
Manual de Servicio al cliente	Tamaño 18 cm x 13 cm en Papel : Propalcote y Bond e Impresión a color	10	\$ 10.000	\$ 100.000

Fuente: Elaboración propia

- **Implementación del manual y protocolo de atención y servicio al cliente.** No tiene costo
- **Evaluación de la calidad del servicio al cliente.** Para la evaluación se necesita imprimir 335 encuestas, cuyos costos no se contabilizan porque los materiales a implementar y la impresión serán otorgados por la oficina de suministros de la cooperativa. A continuación se detalla el presupuesto de las visitas de seguimiento a realizar para desarrollar la evaluación.

Tabla 50. Presupuesto de las visitas de seguimiento para la evaluación de la calidad de servicio al cliente

DETALLE	VALOR TOTAL
Viáticos para un mes	\$500.000
TOTAL	\$500.000

Fuente: Elaboración propia

(El presupuesto anterior se toma con base a los viáticos que se entregan usualmente a los ingenieros agrónomos en las visitas que realizan a los socios caficultores de la cooperativa).

- **Determinar el equipo idóneo para realizar las visitas comerciales** No tiene costo
- **Designar a los Ingenieros agrónomos, los grupos de clientes por zonas comerciales a visitar** No tiene costo
- **Ejecutar las Visitas Comerciales**

Tabla 51. Presupuesto para desarrollar las visitas comerciales

DETALLE	VALOR TOTAL
Viáticos por un año para dos Ing. Agrónomos	\$12.000.000
TOTAL	\$12.000.000

Fuente elaboración propia

TOTAL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 1: \$33.465.200

11.2 OPERATIVIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

11.2.1 Objetivo 2. Promover el desarrollo integral del talento humano, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional para una excelente gestión de las relaciones con los clientes, en los próximos cuatro años. (2014-2017)

11.2.2 Estrategia 1. Implementar programas de capacitación y motivación del talento humano a través de los cuales puedan desarrollar habilidades y competencias esenciales para una adecuada gestión de las relaciones con el cliente.

11.2.2.1 Actividades

1. Socializar los programas de capacitación, bienestar y motivación con el talento humano de la agencia. En esta actividad se dará a conocer las siguiente propuesta

Programa de Capacitación, Bienestar y Motivación del Talento Humano de la Agencia de Provisión Agrícola

Una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados en cada entidad, puesto que son estos el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen procedimientos en el manejo del talento humano, tales como planes de capacitación, bienestar y motivación de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; además de que propiciará una adecuada cultura de servicio, se podrán reafirmar habilidades/actitudes en los empleados, con la finalidad de conseguir que todos los miembros de la agencia participen y trabajen unidos en la consecución de un propósito común “la gestión estratégica de las relaciones con los clientes de la agencia, fuente de satisfacción de los mismos”. En este orden de ideas, se presenta a

continuación el programa de Capacitación y Bienestar

Tabla 52. Programa de Capacitación del Talento Humano de la Agencia de Provisión Agrícola

TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	TEMÁTICAS	EMPRESA CAPACITADORA	METODOLOGIA	DURACION
CÓMO DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO EN LA ORGANIZACIÓN	Desarrollar en los participantes las competencias del Ser, Saber y del Saber-Hacer que les permita gestionar verdaderos cambios en la organización en cuanto a servicio se refiere, lo que redundará en mayores beneficios para la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el servicio? ¿Arte, proceso, actitud o estrategia? • Cultura de servicio y elementos de la cultura • Diseño de modelos de servicio para la organización 	ILICH COACHING	Presencial Capacitación Teórica- Practica	4 horas (28/03/2014)
CRM: LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES	Brindar a los participantes un conjunto de herramientas metodológicas que les permitirá entender la importancia de la gestión de las relaciones con los clientes como una estrategia corporativa de la cual depende la satisfacción y la fidelidad de los mismos con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer al Cliente • Estructurar Relaciones con el Cliente • Interacciones Satisfactorias y Memorables con el Cliente. • Maximizar y Optimizar la Relación con el Cliente 	VALORES INTEGRADOS	Virtual – “Webinar” Teórico –Practico	3 horas (19/09/2014)
TRABAJO EN EQUIPO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Abrir un espacio de reflexión y acción que les permita a los participantes tomar conciencia de las competencias para trabajar en equipo, lo cual significa identificarse y comprometerse con la visión organizacional, sus valores y	<ul style="list-style-type: none"> • Visión compartida • Valores que mantienen unido al equipo de trabajo • Objetivos para lograr la visión • Habilidades para trabajar en equipo: orientadas a la acción y a la construcción de relaciones • La confianza como un factor clave 	ILICH COACHING	Presencial Capacitación Teórica- Practica	3 horas (27/03/2015)

	objetivos, así como potenciar las habilidades para fortalecer las relaciones con los integrantes de los equipos de trabajo y el logro de resultados.	para la sinergia del equipo de trabajo			
CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE	Brindar a los participantes conocimientos y técnicas para diseñar e implantar la estrategia de servicio al cliente, con un elevado nivel de calidad para la adquisición de actitudes de alto comportamiento personal en respuesta a la competencia organizacional "orientación al cliente".	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la calidad del servicio? • Competir con las diferencias o con las eficiencias • Las estrategias del servicio y las decisiones gerenciales • Los principales factores de la comunicación en el servicio • En materia de servicio todo es comunicación • Gestión de la calidad en el servicio a través de Internet. 	ILICH COACHING	Presencial Capacitación Teórica- Practica	3 horas (18/09/2015)
FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN DE CLIENTES	Capacitar a los participantes para diseñar, implementar y controlar una estrategia efectiva de fidelización de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • El concepto del cliente • Mercadeo del cliente • Las cuatro estrategias del mercadeo del cliente • El proceso de atraer, captar, brindar, fidelizar al cliente, y convertirlo en adicto al producto y marca de la compañía • Conversión de un comprador en cliente; de cliente en cliente fiel, y de cliente fiel en asociado 	VALORES INTEGRADOS	Virtual – “Webinar” Teórico –Practico	3 horas (25/03/2016)
LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA CLAVE EN LA	Promover de forma integral en los participantes la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar una comunicación efectiva fuente de satisfacción para el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación y su influencia en la satisfacción del Cliente • Factores que intervienen en el proceso de la comunicación • Cómo mejorar la escucha • Conductas y técnicas que facilitan 	ILICH COACHING	Presencial Capacitación	4 Horas (23/09/2016)

INTERACCIÓN CON EL CLIENTE		<p>una buena comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreras en la comunicación 		Teórica- Practica	
CLAVES DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	<p>Sensibilizar a los participantes sobre la necesidad de ofrecer una adecuada calidad de servicio en la tarea de atender al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas y herramientas de la atención al cliente • La actitud positiva en el proceso de atención • Cómo crear un clima favorable para la interacción con el cliente • El decálogo de la buena atención al cliente • La atención al cliente. como única ventaja competitiva • El clima favorable en la atención telefónica • Actitudes recomendables frente a “clientes especiales” 	VALORES INTEGRADOS	<p>Virtual – “Webinar” Teórico –Practico</p>	<p>3 horas (31/03/2017)</p>
EL ARTE DE TRATAR CON CLIENTES DIFÍCILES, ENOJADOS O CONFLICTIVOS	<p>Lograr que los participantes desarrollen destrezas en el manejo del cliente, para tomar iniciativas en la resolución de quejas y conflictos potenciales, a través de la destreza en la comunicación y el ejercicio de la influencia como herramienta de liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La atención especializada a clientes difíciles • Cómo identificar y atender al cliente difícil, conflictivo • Principales sugerencias para tratar con el cliente difícil • Frases que nunca se deben decirse a un cliente difícil. • Frases que generan empatía y disminuyen el conflicto. Cómo proporcionar un servicio diferenciado de la competencia. 	ILICH COACHING	<p>Presencial Capacitación Teórica- Practica</p>	<p>4 Horas (22/09/2012)</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de la información suministrada por Ilich Coaching y Valores Integrados

Tabla 53. Programa de Motivación y Bienestar del Talento de la Agencia Provisión Agrícola

ACTIVIDAD	DETALLE
<p align="center">SALIDAS ECOTURISTICAS</p>	<p>Las Salidas Ecoturísticas, se realizaran con la agencia de viaje <i>camino del viento</i>. Actualmente la agencia impulsa un turismo sostenible y responsable con el medio ambiente y las comunidades de la región. Las visitas se harán a lugares como: Volcán Azufra, Laguna de Cumbal, Reserva Natural Rio Nambi y al Volcán Cumbal. (ver tabla N 54°)</p> <p>Las visitas Ecoturísticas se desarrollaran en un día, y la agencia proporcionara transporte en cómodos vehículos, desayuno, almuerzo y refrigerio, seguro de accidentes personales y el servicio de guía profesional y primeros auxilios. La primera salida Ecoturística se realizara a la laguna Verde</p>
<p align="center">CAMPEONATO DE FUTBOL “ CASAS AGRÍCOLAS”</p>	<p>Para motivar al equipo de futbol de la agencia, se les obsequiara un apoyo económico para que participen activamente en el tradicional campeonato de futbol de “Casas Agrícolas”</p>
<p align="center">CINE ARTE MOTIVACIONAL</p>	<p>Además de aportar felicidad y desarrollar aspectos artísticos, las películas pueden transmitir lecciones para afrontar algunos momentos de cambio personal o laboral.</p> <p>Éstas son algunas películas que podrían ser consideradas para hablar de motivación o colaboración, tanto en facetas profesionales como personales en el talento humano de la agencia : (ver tabla N°56)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoosiers, más que ídolos • Apolo 13 • Un domingo cualquiera • Salvar al Soldado Ryan
<p align="center">INTEGRACIÓN FAMILIA CAFE OCCIDENTE</p>	<p>Con miras a destacar el trabajo realizado por el talento humano durante el año, se realizara una cena en el restaurante “San Julián” con los familiares de cada uno de los empleados de la agencia; esta será una reunión de integración en la cual se resaltará el desempeño de los empleados, reconociendo así al mejor empleado del año, al mejor compañero de trabajo, al mejor jugador del equipo de futbol, al empleado más innovador y al empleado con mayor tiempo en la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54. Salidas Ecoturísticas

SALIDAS ECOTURÍSTICAS	
<p>Salida Ecoturística Laguna Verde - Volcán azufreal -Tuquerres-</p>	
<p>Salida Ecoturística y Ruta Ancestral Laguna de Cumbal - Cumbal-</p>	
<p>Salida Ecoturística y Ruta Ancestral Reserva Natural Rio Ñambi -Altaquer-</p>	
<p>Turismo de Aventura Volcán Cumbal -Cumbal-</p>	

DESTINO	FECHA	EXIGENCIA	CLIM A	ALTURA M.S.N.M	HORA	
					SALIDA	LLEGADA
Laguna Verde - Volcán azufreal	10/05/2014	INTERMEDIA	8°C	4040	05.30 a.m	5.00 p.m
Laguna de Cumbal	16/05/2016	BAJA	10°C	3200	05.30 a.m	7.00 p.m
Reserva Natural Rio Ñambi	13/05/2015	BAJA	26°C	1100	05.30 a.m	7.00 p.m
Volcán Cumbal	12/05/2017	ALTA	6°C	4764	05.30 a.m	7.00 p.m

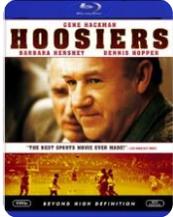
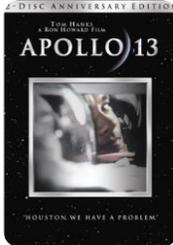
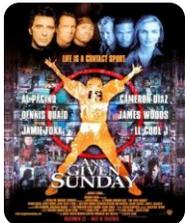
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55. Recomendaciones para las Salidas Ecoturísticas

RECOMENDACIONES	
	<p>Prefiera los alimentos o bebidas en envase plástico y no de vidrio por riesgo de accidente o incendio forestal. Energéticos como el bocadillo, barras de granola, chokolatines, o una fruta o verdura de fácil consumo, ej: banano para los calambres, pera o manzana-control de azucares, mandarina etc. Otros alimentos como Snacks, galletas, ponqués para el camino. Liquido suficiente (2 litros aproximadamente) para el descenso y ascenso. Prefiera agua, jugos o bebidas hidratantes (comercialmente Gatorade, Powerade, Activate)</p>
ROPA	<p>Prefiera prendas cómodas; pantalones (no jeans) de dril, algodón, lana o sudaderas, camisetas no ajustadas, chaqueta impermeable de igual manera calzado con suela de agarre cómodos o de ser posible botas pantaneras. Una muda adicional para cambio, liviana para regresar seco y limpio al bus, colegio o empresa.</p>
ELEMENTOS	<p>Bloqueador solar, cachucha o sombrero, 3 bolsas plásticas para basura, ropa mojada o sucia, zapatos, etc, capa o impermeable, toalla pequeña, documentos personales de identificación y E.P.S, en ocasiones puede que por la actividad física se hinchen las manos, por lo que no se recomienda uso de anillos o manillas muy ajustados. Mejor llevar un morral de espalda para cargar todos los elementos.</p>
MEDICAMENTOS	<p>Personas con alguna patología respiratoria (inhaladores) asma, o que estén bajo tratamiento médico deben llevar la formula y los medicinas.</p>
IMPORTANTE	<p>Las inscripciones sobre rocas y arboles van en contra de la conservación y respeto hacia el medio ambiente. Evitar realizar este tipo de actos, abstenerse de fumar durante los recorridos, no es aconsejable tomar licor antes de las actividades.</p>

Fuente: Agencia Camino del Viento

Tabla 56. Películas para el Cine arte Motivacional

PELÍCULA	DESCRIPCION
<p>HOOSIERS, MÁS QUE ÍDOLOS</p> 	<p>Nada plasma mejor que el deporte cómo el trabajo duro puede llevar al éxito. Hoosiers es un caso paradigmático: se basa en una historia real del Instituto Milán de Indiana, que ganó el campeonato estatal de baloncesto en 1954 siendo un equipo de un pequeño pueblo y cómo con la ayuda de su entrenador, el apoyo de todo un pueblo y la unión y sacrificio logran el éxito.</p>
<p>APOLO 13</p> 	<p>Confianza, trabajo en equipo, colaboración, liderazgo o coordinación son algunos de los valores que fomentan esta película y que cualquier directivo puede aplicar en su empresa bien sea con actividades para el grupo o en reuniones de equipo. La película muestra el complicado trabajo en equipo, serenidad e ingenio a la hora de enfrentarse a una catástrofe sin precedentes en los viajes espaciales. Y cómo la elección del personal más válido y su adaptación al equipo es fundamental para alcanzar el éxito.</p>
<p>SALVAR AL SOLDADO RYAN</p> 	<p>Se trata de una película muy utilizada en eventos de motivación para destacar la importancia del trabajo de un equipo que tiene que adentrarse en las líneas enemigas para localizar y salvar al soldado raso Ryan.</p>
<p>UN DOMINGO CUALQUIERA</p> 	<p>En esta película se puede disfrutar de uno de los discursos más motivadores según los expertos en coaching. Al Pacino, entrenador de un equipo de fútbol americano en horas bajas, realiza un discurso que es una formidable arenga, que ha sido utilizada incluso por verdaderos entrenadores de fútbol sobre la importancia del juego en equipo.</p>

Fuente: Elaboración Propia

11.2.3 Estrategia 2: *Implementar un sistema de evaluación del desempeño del talento humano, con el fin de garantizar una excelente gestión de las relaciones con los clientes.*

11.2.3.1 Actividades

1. Socializar el sistema de evaluación del desempeño laboral con el talento humano de la agencia.

A través de una reunión con el talento humano de la agencia se les dará a conocer la propuesta del sistema de evaluación del desempeño laboral el cual se describe a continuación.

Sistema de evaluación del desempeño del talento humano de la agencia de provisión agrícola.

El Sistema de evaluación del desempeño del talento humano en la agencia de provisión agrícola, será una gran y poderosa herramienta que permitirá verificar, valorar y calificar el trabajo del empleado en el marco de las funciones y responsabilidades asignadas de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación de valor agregado que deberá entregar la agencia a sus clientes y su red de colaboradores.

Para la evaluación desempeño laboral se determinaron los siguientes factores de evaluación, Escalas de Calificación, Periodo de Evaluación, y Personas Responsables de la Evaluación.

- ✓ ***Factores de evaluación para el nivel operativo*** (Ingenieros agrónomos, Técnicos agrícolas, Almacenistas, Secretaria, Auxiliar Contable, y Coordinador de servicio por contratar)
 - Competencias Comunes
 - Competencias Funcionales
 - Competencias Actitudinales
 - Factores Laborales
 - Actitud de Servicio al Cliente

- ✓ ***Factores de evaluación para el nivel directivo*** (Director de la Agencia), se tendrán en cuenta los anteriores factores descritos adicionando:
 - Habilidades de Liderazgo

- Habilidades de Dirección

✓ **Escalas de Calificación del Desempeño Laboral**

Tabla 57. Escalas de Calificación del Desempeño laboral

ESCALA	DEFINICION	CATEGORIA
1 – 2.9	Desempeño muy por debajo del esperado	DEFICIENTE
3 – 3.9	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
4 – 4.4	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4.5 - 5	Desempeño por encima del esperado	EXCELENTE

Fuente: Elaboración Propia

La calificación definitiva del desempeño laboral será el resultado de los promedios de los factores de evaluación.

- ✓ **Quando Evaluar el Desempeño Laboral:** El desempeño laboral se evaluara al finalizar el año laboral.
- ✓ **Quien Evaluara el Desempeño Laboral:** Esta evaluación la realizara el Director de la Agencia a sus colaboradores, y el Gerente de la Cooperativa realizara la evaluación al director de la agencia.
- ✓ **Formato de Evaluación del Desempeño Laboral:** A continuación se presenta el formato de evaluación del desempeño laboral

Tabla 58. Formato de la evaluación del desempeño laboral del talento humano

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL				
DATOS	EVALUADO	EVALUADOR		
NOMBRE:				
CARGO:				
FECHA DE EVALUACIÓN		dd	mm	aa
califique el desempeño laboral del talento humano de la Agencia de Provisión Agrícola, considerando 1: desempeño deficiente y 5: desempeño excelente				
A. EVALUACION DE COMPETENCIAS COMUNES				CALIFICACIÓN
1. Orientación a Resultados				
1.1 Realiza las acciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales con eficacia y calidad				
2. Compromiso con la Agencia				
2.1 Alinea el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la agencia				

3. Transparencia	
3.1 Se Preocupa por hacer uso racional de los recursos de la agencia.	
3.2 Mantiene la confidencialidad y transparencia de la información tanto de la agencia como de los clientes	
Promedio- Total para Competencias Comunes	
B. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS FUNCIONALES	
1. Competencias Funcionales	
1.1 Cumple a cabalidad con la misión de su puesto de trabajo	
1.2 Cumple con responsabilidad las metas que le son asignadas	
1.3 Desempeña Satisfactoriamente las funciones que le son encomendadas	
1.4 Alcanza los resultados que le fueron asignados	
1.5 Agrega valor a sus funciones habituales	
Promedio - Total de Competencias Funcionales	
C. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES	
1. Trabajo en equipo	
1.1 Cooperar con otros colaboradores con el fin de fomentar un ambiente de colaboración que facilite la realización del trabajo	
1.2 Esta Consciente de los plazos de entrega para los clientes y trabaja en consecuencia con ellos.	
1.3 Aporta Ideas, expresa opiniones respetuosas	
2. Iniciativa	
2.1 Es capaz de prever las necesidades de la Agencia y actuar de acuerdo a ellas en situaciones no supervisadas	
2.2 Busca de manera proactiva soluciones que permitan mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo	
2.3 Actúa para resolver problemas dentro de su área de autoridad sin estar permanentemente consultando a su jefe inmediato	
3. Comunicación	
3.1 Pregunta y escucha activamente para entender los mensajes tanto de clientes internos como externos	
3.2 No participa de murmuraciones, ni conversaciones que dañen la integridad y reputación de sus compañeros de trabajo	
3.3 Presenta su posición cortésmente, reconoce las diferencias de opiniones y negocia la solución apropiada para las mismas.	
4. Flexibilidad y Adaptabilidad	
4.1 Asume otras responsabilidades o tareas adicionales a las propias; apoya a la agencia durante los periodos de mayor presión de trabajo	
4.2 Acepta las necesidades cambiantes de la agencia con entusiasmo	
4.3 mantiene desempeño consistente bajo situaciones en donde hay mucha presión	
5. Responsabilidad	
5.1 Entrega su trabajo oportunamente	
5.2 Asiste puntual a su puesto de trabajo en el horario establecido por la agencia.	

5.3 Sostiene relaciones de respeto con sus compañeros de trabajo	
Promedio - Total para Competencias Actitudinales	
D. EVALUACIÓN DE FACTORES LABORALES	
1. Eficacia Laboral (Es la consecución de objetivos fijados en un tiempo mínimo con los recursos disponibles)	
1.1 Cumple con los objetivos y trabajo a tiempo, utilizando adecuadamente los recursos disponibles.	
2. Cantidad de Trabajo (Son unidades de medida y tiempo de cumplimiento en el trabajo desarrollado por el empleado, las cuales son estipuladas por el jefe)	
2.1 Cumple con el trabajo en el plazo acordado y con los requisitos solicitados	
3. Conocimiento del Puesto de trabajo (Mide el grado de conocimiento, comprensión de tareas, procedimientos y técnicas de trabajo)	
3.1 comprende los principios, conceptos, técnicas, y requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto de trabajo, aplicando sus habilidades para realizar sus labores.	
4. Planificación (Proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos)	
4.1 Planifica su trabajo a fin de cumplir con sus compromisos y poder tomar así decisiones correctas y oportunas.	
Promedio - Total para Factores Laborales	
E. EVALUACIÓN DE LA ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE	
1. Excelencia Operativa – Servicio al Cliente	
1.1 Muestra asertividad, empatía, amabilidad y respeto en el trato con el cliente.	
1.2 Orienta al cliente demostrando interés y preocupación por atender sus necesidades de forma satisfactoria.	
1.3 Atiende las quejas y reclamaciones del cliente, escalando aquellas que sobrepasan su competencia adoptando en todo momento una actitud positiva	
1.4 Trata a todos los clientes por igual, sin preferencias	
Promedio - Total de la Actitud de Servicio al Cliente	
F. EVALUACION DE HABILIDADES DE LIDERAZGO (Solo Director de la Agencia)	
1.1 Propicia que sus colaboradores realicen su trabajo en forma sobresaliente	
1.2 Se asegura de que sus colaboradores tengan oportunidades de crecer y los orienta hacia objetivos de desarrollo profesional.	
1.3 Anima a sus colaboradores a crecer profesionalmente y está pendiente de su desarrollo profesional en forma activa	
1.4 Apoya a sus colaboradores en la toma de decisiones que implican riesgo e iniciativa	
Promedio - Total de Habilidades de Liderazgo	
G. EVALUACION DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN (Solo Director de la Agencia)	
1.1 Establece objetivos, estrategias y cursos de acción razonables para sus colaboradores	

1.2 Guía y supervisar a sus colaboradores	
1.3 Delega sus obligaciones y responsabilidades con eficacia	
1.4 Proporciona la capacitación necesaria a sus colaboradores	
1.5 Evalúa el desempeño de los colaboradores objetivamente, y con bastante exactitud.	
Promedio -Total de Habilidades de Dirección	
RESULTADO DE LOS FACTORES DE EVALUACION	
PUNTOS FUERTES:	
AREAS EN QUE SE DEBEN MEJORAR :	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR:	

Fuente: Elaboración Propia

2. Ejecutar el Proceso de Evaluación. La Evaluación se realizara una vez al año, específicamente en la primera semana del mes de Diciembre, y se informara con una semana de anticipación al talento humano de la agencia, fecha y hora en la cual se desarrollaran esta actividad.

Esta actividad será realizada por el jefe inmediato de la agencia, el Dr. Richard Salas quien conoce de primera mano si sus colaboradores están cumpliendo con las funciones encargadas y los compromisos pactados, y a su vez el Dr. Francisco Ortiz Gerente de la Cooperativa, evaluara el desempeño del director de la agencia.

En este proceso, el evaluador completara el formato (Tabla N°58) el cual se encontrara sistematizado) por cada persona evaluada, dándole al proceso el tiempo y la importancia que merece. Así mismo el evaluador debe tener en cuenta que el objetivo fundamental de la evaluación es facilitar la comunicación y el entendimiento con su evaluado, generando un espacio formal para conversar sobre expectativas, fortalezas, puntos a mejorar y el plan de acción para lograrlo.

3. Realizar la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación

Después del proceso de evaluación del desempeño, es menester realizar una retroalimentación con el talento humano de la agencia sobre los resultados obtenidos en la evaluación. El director de la agencia y el gerente de la cooperativa discutirán con el empleado el análisis y la calificación del desempeño de cada uno de los factores de evaluación, si el empleado obtiene un buen resultado en su evaluación, se debe resaltar y premiar su desempeño (*los premios pueden ser reconocimientos económicos, días de descanso entre otros*) si por el contrario el empleado obtiene una calificación no satisfactoria, se buscara mediante medidas correctivas provocar en

primera instancia, que el empleado piense en las causas probables de la deficiencia en la habilidad o el conocimiento, así como generar ideas para propiciar un mejor desempeño en estas áreas. El Director de la agencia con el Gerente de la cooperativa y el empleado, deberán trabajar juntos en el análisis de la causa de cada deficiencia y elaborar un curso de acción lógico para mejorar. El plan para mejorar debe ser realista, presentarse por escrito y ser objeto de seguimiento en reuniones.

11.2.4 Metas

- Capacitar al 100% de los empleados de la Agencia
- Conseguir un equipo de trabajo motivado y comprometido con la agencia y los clientes
- Evaluar el desempeño laboral del 100% de los empleados de la agencia

11.2.5 Responsables

- Director de la Agencia
- Gerente de la Cooperativa

11.2.6 Indicadores de Gestión

- Número de empleados Capacitados / Número total de empleados * 100
- Número de empleados satisfechos con el programa de motivación / Número total de empleados * 100
- Número de empleados Evaluados / Número total de empleados * 100

11.2.7 Presupuesto

Tabla 59. Presupuesto para el Programa de Capacitaciones

DETALLE	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Capacitación Presencial – Ilich Coaching (4 Horas)	\$ 200.000	\$ 800.000
Capacitación Virtual – Valores integrados (3 horas) para 10 asistentes	\$ 45.000*	\$ 450.000
Refrigerios para 10 personas por las 2 capacitaciones al año	\$ 5.000	\$ 100.000
TOTAL		\$ 1.350.000

Fuente: Elaboración Propia

En los 45.000 están contabilizadas las 3 horas de capacitación virtual

Tabla 60. Presupuesto para el Programa de Motivación

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Salida Ecoturística – Agencia de Viajes Camino del Viento	10 personas	\$ 75.000	\$ 750.000
Inscripción Campeonato de Futbol	1 Inscripción anual	\$ 375.000	\$ 375.000
Refrigerios – Cine Arte Motivacional	10 refrigerios	\$ 5.000	\$ 50.000
Integración Familia Cafeoccidente Cena (Restaurante San Julián)	50 Personas	\$18.000	\$ 900.000
Reconocimientos Corporativos (En acrílico de 5mm transparente, grabado en laser y en la parte de atrás acrílico de color de 3mm Tamaño 13 cm * 6cm) (cotización realizada en Señal Grafica)	5 Reconocimientos corporativos	\$15.000	\$75.000
TOTAL		\$ 2.150.000	

Fuente: Elaboración Propia

- **Socializar el sistema de evaluación del desempeño laboral con el talento humano de la agencia.** No Tiene costo
- **Ejecutar la Evaluación.** No Tiene costo
- **Realizar la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación.** No Tiene costo

TOTAL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 2: \$ 3.500.000

11.3 OPERATIVIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

11.3.1 Objetivo 3: Gestionar estratégicamente la información de los clientes para responder de forma eficaz a sus necesidades y lograr así una ventaja competitiva para la agencia de provisión agrícola en los próximos cuatro años. (2014-2017).

Tal y como apuntan López y Pérez (2003) , “si una organización desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, ésta deberá identificar, crear, almacenar,

transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento derivado del diálogo continuo con los clientes, con el fin de gestionar relaciones y maximizar el valor ofrecido a cada cliente”³². De esta manera la agencia de provisión agrícola al desarrollar el presente objetivo, lograra en los próximos cuatro años construir y mantener una base de clientes fieles al transformar la información que posee de los mismos, en conocimiento útil orientado a satisfacer sus necesidades.

11.3.2 Estrategia 1: *Incorporar a la infraestructura tecnológica de la agencia, un software CRM que favorezca el seguimiento, la planificación y la toma de decisiones alrededor de las diferentes actividades relacionadas con los clientes.*

11.3.2.1 Actividades

1. **Contratar servicios profesionales para el licenciamiento, implementación y desarrollo del CRM (SugarCRM) a utilizar en la agencia.** Para poner en marcha esta actividad, se sugiere a la agencia de provisión agrícola adquirir un CRM de pago, tal como Sugar CRM (ver análisis de CRM gratuitos y de pago y de SugarCRM en los anexos 4 y 5) y realizar el debido proceso de selección y contratación de los servicios profesionales* para el licenciamiento, implementación y puesta en marcha del CRM a utilizar en la agencia.

** Mind de Colombia, Software en línea, Blog, Inc, son algunas empresas que brindan servicios profesionales para la implementación del software CRM ofreciendo en su portafolio de servicios: Instalación de Software CRM como Sugar CRM, Sales Logix CRM. SAP, ORACLE, Salesforce, MS Dynamics. Personalización, implementación y desarrollo del software CRM, Integración del CRM con otras aplicaciones (página web, siigo, etc) y Capacitación.*

2. **Capacitar al talento humano en el uso del software Sugar CRM.** Para el adecuado manejo de Sugar CRM es esencial brindar al talento humano de la agencia, los conocimientos necesarios para la correcta administración de Sugar CRM. Las empresas anteriormente citadas, generalmente capacitan al equipo de trabajo en una semana o en menos días dependiendo del número de trabajadores que usaran el CRM, para el caso de la agencia la capacitación se efectuara en un día y se abordaran las siguientes temáticas:

- ✓ Introducción a la herramienta SugarCRM
- ✓ Instalación de SugarCRM
- ✓ Configuración del Sistema: Parametrización de SugarCRM
 - Gestión de usuarios y roles
 - Gestión y mantenimiento de campos

³² LOPES, Enric; PÉREZ, Ángel. La gestión del conocimiento en la nueva economía. En: <http://www.uoc.edu/dt/20133/>

Personalizados

- ✓ Interfaz de Usuario : - Terminología propia de SugarCRM
 - Arquitectura de la Interfaz
 - Visualización de los Datos
 - Búsqueda de Información
- ✓ El proceso Comercial
- ✓ Ventas: Cuentas Vs Contactos
 - Oportunidades
 - Proyectos
- ✓ Soporte: Casos Vs Tickets
 - Integración de otras herramientas web al portal
- ✓ Cuadro de mando
- ✓ Colaboración: Calendario personal y compartido
- ✓ Base de Datos de conocimiento
- ✓ Automatización del Marketing al SugarCRM
- ✓ Soporte al Cliente

- 3. Implementación y puesta en marcha del Software Sugar CRM.** Finalmente después de adquirir SugarCRM y capacitar al talento humano, se procederá en la agencia a implementar este software de manera continua en cada uno de las actividades de contacto que desarrollen la fuerza de ventas (Ingenieros agrónomos y técnicos agrícolas), el coordinador de servicio y el director de la agencia con los clientes.

11.3.3 Estrategia 2: *Actualizar y complementar la base de datos del segmento de clientes mayoristas (almacenes agropecuarios), de acuerdo a los requerimientos del marketing relacional.*

Tal y como lo afirma Abella (2008) “Una base de datos de marketing relacional está integrada por dos tipos de registros, los registros básicos y los registros relacionales. Los primeros están compuestos, entre otros, por: el nombre del cliente, dirección, teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, fecha de nacimiento, etc. Mientras que los registros relacionales son aquellos derivados de los diferentes tipos de relación que se establecen con cada cliente: compras, respuesta a promociones, participación en eventos, utilización de servicios, reclamaciones, respuestas a encuestas, etc.”³³

En este orden de ideas, se sugiere a la agencia de provisión agrícola desarrollar las siguientes actividades para obtener una base de datos de marketing relacional

³³ ABELLA, Josep. CRM de Datos a Conocimientos. En: <http://www.puromarketing.com/20/5585/tecnologicas-datos-conocimiento.html>

11.3.3.1 Actividades

1. **Realizar un análisis riguroso de la actual base de datos de los clientes mayoristas (almacenes agropecuarios).** Para el optimo funcionamiento del software SugarCRM en la agencia, es indispensable contar con datos actualizados de las diferentes interacciones que se realizan con los clientes, por tal motivo se recomienda en primera instancia que el coordinador de sistemas junto con el coordinador de servicio (por contratar), desarrollaren una análisis minucioso a la información que posee la actual base de datos almacenada en el software Siigo Windows que posee la agencia, con el fin de diagnosticar si existe información desactualizada del cliente con relación a datos básicos de identificación (nombre del cliente, dirección, teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, fecha de nacimiento, etc) así mismo, se sugiere identificar si existe duplicación de datos, y datos incorrectos de los clientes.

2. **Actualizar base de datos de los clientes mayoristas (almacenes agropecuarios).** Después de diagnosticar la base de datos, se procederá a:
 - Eliminar aquellos datos duplicados de los clientes en el software Siigo Windows,
 - Importar e integrar los datos del cliente almacenados en el software Siigo Windows al software SugarCRM.
 - Complementar y o añadir en primera instancia datos básicos del cliente, según los requerimientos del software SugarCRM. Los datos básicos a complementar y/o actualizar son:

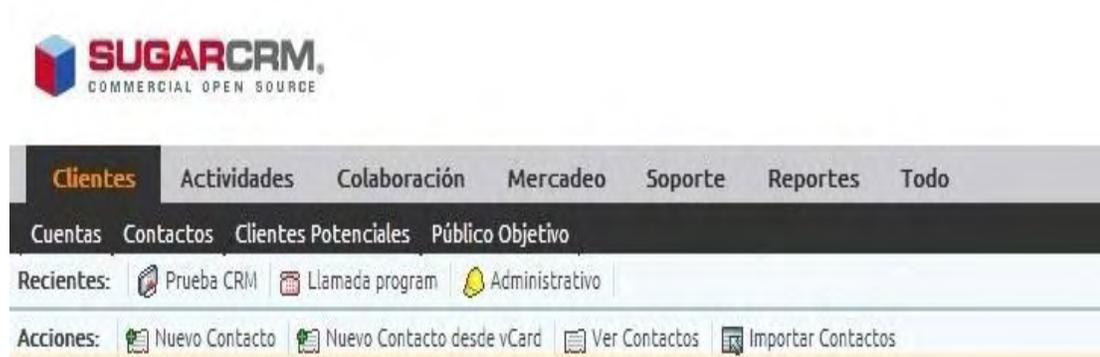
Tabla 61. Datos básicos para actualizar la base de datos de los clientes de la Agencia

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NOMBRE: _____ ▪ APELLIDO: _____ ▪ CEDULA DE CIUDADANIA : _____ ▪ FECHA DE NACIMIENTO: _____ ▪ DIRECCION: _____ ▪ TELEFONO : _____ ▪ CELULAR: _____ ▪ CORREO ELECTRONICO: _____
DATOS DE IDENTIFICACION DEL ALMACEN AGROPECUARIO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ NOMBRE DEL ALMACÉN AGROPECUARIO: _____ ▪ DIRECCION : _____ ▪ CIUDAD: _____ ▪ TELEFONO: _____ ▪ NIT: _____

Fuente: Elaboración Propia

La anterior información se obtendrá de los clientes vía telefónica, durante 2 meses y se irá almacenando en el modulo “clientes”, casilla contactos.

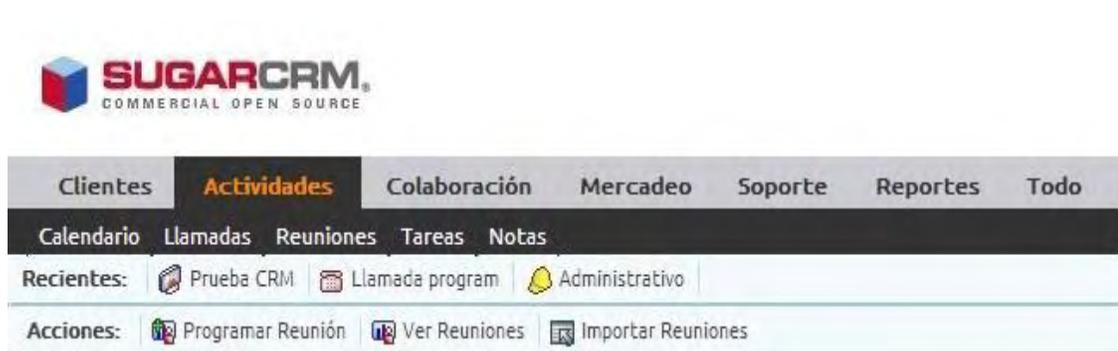
Figura 4. Modulo Clientes de SugarCRM4



Fuente: Softwareenlinea

Así mismo, se sugiere después de actualizar los datos básicos del cliente, complementar dicha información con los datos relacionales que se irán construyendo con cada contacto que se realice con los clientes. Esta información al igual que los datos básicos del cliente, se almacenara en los distintos módulos del software SugarCRM.

Figura 5. Módulos de SugarCRM.





Cientes Actividades **Colaboración** Mercadeo Soporte Reportes Todo

Emails Documentos Proyectos

Recientes: Prueba CRM Llamada program Administrativo

Acciones: Ver Mi Correo Crear Plantilla de Email Ver Plantillas de Email



Cientes Actividades Colaboración **Mercadeo** Soporte Reportes Todo

Oportunidades Campañas Listas de Público Objetivo

Recientes: Prueba CRM Llamada program Administrativo

Acciones: Nueva Oportunidad Ver Oportunidades Importar Oportunidades



Cientes Actividades Colaboración Mercadeo **Soporte** Reportes Todo

Casos Gestor de Incidencias

Recientes: Prueba CRM Llamada program Administrativo

Acciones: Informe de Incidencia Ver Incidencias Importar Incidencias



Cientes Actividades Colaboración Mercadeo Soporte **Reportes** Todo

Inicio

Recientes: Prueba CRM Llamada program Administrativo



Cientes Actividades Colaboración Mercadeo Soporte Reportes **Todo**

Inicio Cuentas Gestor de Incidencias Contactos Oportunidades Clientes Potenciales Calendario

Recientes: Prueba CRM Llamada program Administrativo

Acciones: Nueva Cuenta Ver Cuentas Importar Cuentas

Fuente: Softwareenlinea

3. Seguimiento y actualización constante de la base de datos relacional.

Según Carrillo, “cada año 60% de la información que la empresa tiene sobre sus clientes se renueva”³⁴, por lo que es importante tener en cuenta que la información que se tienen dentro de la base de datos no es algo estático, el mundo cambia y con él los gustos y tendencias que lo rigen; por lo tanto, hacer seguimiento, fortalecer y actualizar la información de los clientes de la agencia es algo fundamental para gestionar estratégicamente las relaciones y maximizar el valor ofrecido a cada cliente.

11.3.4 Metas

- Implementar el software Sugar CRM en la agencia, para optimizar los procesos de gestión estratégica del conocimiento del cliente.
- Actualizar los datos de la totalidad de clientes del segmento de almacenes agropecuarios de la agencia.

11.3.5 Responsables

- Director de la Agencia
- Coordinador de Servicio al Cliente
- Coordinador de Sistemas

11.3.6 Indicadores de Gestión

- Nivel de cumplimiento de las actividades para la implementación y puesta en marcha del software Sugar CRM en la agencia.
- Nivel de cumplimiento de las actividades para actualizar la base de datos de la totalidad de clientes del segmento de almacenes agropecuarios de la agencia.

11.3.7 Presupuesto

³⁴ CARRILLO, Verónica. (2012). Plan de Marketing Relacional y su incidencia en la satisfacción del cliente externo en el área de Post venta de la empresa Ecuatran S.A de la ciudad de Ambato. Tesis Universidad Tecnica de Ambato. En: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/2145>

Tabla 62. Presupuesto para implementar el software Sugar CRM en la agencia

DETALLE	VALOR
Licencia por un año de SugarCRM Professional*	\$ 3.400.000
Servicio de Implementación y desarrollo de SugarCRM Professional**	\$880.000
Capacitación para el uso de Sugar CRM	550.000
TOTAL	\$ 4.830.000

Fuente: Elaboración propia

* La licencia de SugarCRM Professional se debe adquirir directamente desde el portal <http://www.sugarcrm.com/la> - “ventas: sales-latam@sugarcrm.com”

** Servicio de Implementación y desarrollo de SugarCRM Professional fue cotizado con la empresa softwareenlinea e incluye: Instalación, Backup diario (copia de seguridad) Soporte telefónico y vía chat, 1 mes de garantía, personalización de formatos (colores, logo, iconos, textos), personalización de campos y formularios e integración d SugarCRM con la pagina web.

- **Implementación y puesta en marcha del Software Sugar CRM.** No tiene costo
- **Análisis de la actual base de datos de *los clientes mayoristas (almacenes agropecuarios)*.** No tiene costo
- **Actualizar base de datos de *los clientes mayoristas (almacenes agropecuarios)*:**
 - Eliminación de datos duplicados. No tiene costo
 - Importar e integrar los datos del cliente almacenados en el software Siigo Windows al software SugarCRM. Tiene un costo de \$350.000 (cotización realizada con softwareenlinea)
 - Complementación de la base de datos con datos básicos y relacionales. No tiene costo

TOTAL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 3: \$ 5.180.000

11.3.8 Objetivo 4: Mantener una comunicación directa, permanente y de alta calidad con el segmento de clientes mayoristas, a través de canales de atención e interacción adaptados a sus necesidades, en los próximos cuatro años. (2014-2017).

Este objetivo busca que la agencia desarrolle un dialogo permanente con sus clientes, en donde cada interacción se transforme en una oportunidad para mejorar el conocimiento que se tiene de cada cliente y entregarles así propuestas de valor fuente de satisfacción.

11.3.9 Estrategia 1: *Mejorar los lazos de comunicación entre la agencia y el cliente mediante la implementación de sistemas eficaces de atención, los cuales posibiliten un flujo constante de información en doble vía, fuente de satisfacción para el cliente.*

11.3.9.1 Actividades

1. Diseñar el plan de contactos a implementar con el segmento de clientes mayoristas de la agencia. El plan de contactos es la manera como una empresa se organiza para comunicarse con los clientes a los que está sirviendo en la actualidad. En este orden de ideas, el plan de contactos a implementar en la agencia deberá contener los siguientes aspectos para que sea efectivo:

- **Hacer una segmentación:** *Determinar quién recibirá la comunicación.* En este caso, el segmento de clientes ya está establecido y corresponde a los 335 almacenes agropecuarios de la Zona Sur y Occidente del Departamento. Así mismo con la ayuda de la base de datos se debe realizar un análisis detallado del comportamiento y preferencias del cliente y de acuerdo con el costo/beneficio de servir al cliente, se deberá establecer la mezcla óptima de canales a implementar.
- **Determinar los medios de comunicación:** *A través de qué medio se llegara a los clientes.* Los Medios de comunicación que se utilizaran en la agencia serán:
 - ✓ *Teléfono*
 - ✓ *Portal Web(Con soporte en línea-Chat)*
 - ✓ *Correo electrónico*
 - ✓ *Redes Sociales*
 - ✓ *Chat- Via Skype*
 - ✓ *Visita Directa*
- **Considerar el tiempo:** *Para planear las acciones que recibirán los clientes por periodos de tiempo.* Al conocer el perfil del cliente, la mezcla óptima de canales que se utilizaran, se debe proceder a determinar la frecuencia de la

comunicación con el cliente (diaria, semanal, mensual).

El plan de contactos será diseñado teniendo en cuenta la finalidad de las acciones a desarrollar con el cliente, por ejemplo cuando los ingenieros agrónomos vayan a realizar visitas comerciales a los clientes, deberán elaborar su propio plan de contactos, programando las actividades (visita comercial, llamada, etc.) a ejecutar en el correspondiente módulo del SugarCRM. Así mismo el coordinador de servicio y el director de la agencia deberán realizar individualmente sus planes de contacto a implementar con el cliente.

Se sugiere que el plan de contactos sea programado mensualmente, y la información por cliente deberá ser almacenada y calendarizada en el SugarCRM, módulo Actividades --> Tareas.

Figura 6. Calendarización de Tareas en el Software SugarCRM

The screenshot displays the SugarCRM interface. At the top, the 'Actividades' (Activities) module is selected. Below the navigation bar, there are tabs for 'Calendario', 'Llamadas', 'Reuniones', 'Tareas', and 'Notas'. The 'Tareas' (Tasks) tab is active, showing a calendar view for 'Martes Enero 14 2014'. The calendar grid shows time slots from 08:00 to 18:00. To the right of the calendar is a 'Lista de Tareas' (Task List) window. It contains two tasks:

Cerrar	Asunto	Fecha Vencimiento
<input checked="" type="checkbox"/>	Llamar cliente	01/16/2014
<input checked="" type="checkbox"/>	Asistencia Técnica cliente	01/18/2014

Fuente: Softwareenlinea

De igual manera cuando se programen sesiones interactivas en redes sociales o Vía Skype se almacenara la información en el mismo modulo Actividades --> Tareas. Y para el caso de las llamadas se almacenaran en el modulo Actividades -->llamadas.

La anterior programación creara alertas de recordación para que el coordinador de servicio al cliente y/o director de la agencia y/o ingenieros agrónomos no olviden desarrollar las tareas programadas.

- 2. Implementar durante la comunicación con el cliente, los protocolos de identificación y transmisión de necesidades, establecidos en el manual de Atención y Servicio al cliente.** Durante el proceso de comunicación con el cliente, cada uno de los integrantes del equipo de trabajo deberán poner en práctica los protocolos establecidos en el manual que se ha diseñado para brindar así una excelente atención telefónica, física u ofimática.

En el proceso de comunicación de alta calidad en la agencia, una correcta transmisión de conocimientos al cliente, ayudará por un lado, a aumentar su satisfacción por la atención recibida y por otro, a reducir el número de incidencias por el mal uso de sus requerimientos. Así mismo, El equipo de trabajo de la agencia tendrá vocación de servicio y siempre se colocara en el lugar del cliente y con base en esto, buscara múltiples formas de brindar las soluciones correctas, oportunas y en los términos solicitados por el cliente para lograr su satisfacción.

- 3. Sistematizar los contenidos generales de los procesos de comunicación con el cliente, en el Software SugarCRM a implementar en la agencia.** Cada contacto de comunicación que se realice con el cliente, deberá ser almacenado en los módulos correspondientes del Software SugarCRM con el fin de dar seguimiento a la información compartida por el cliente y así, responder de forma eficaz a sus necesidades y poder satisfacerlas.

Por ejemplo, Al momento de recibir o realizar una llamada telefónica, será registrada en el menú Actividades --> Llamadas.

Si la llamada es objeto de una queja o reclamo del cliente, la información se almacenara en el modulo soporte--> gestor de Incidencias

Figura 7. Registro de llamadas e incidencias en el Software SugarCRM

SUGARCRM
COMMERCIAL OPEN SOURCE

Cientes **Actividades** Colaboración Mercadeo Soporte Reportes Todo

Calendario Llamadas Reuniones Tareas Notas

Recientes: Prueba CRM Llamada program Administrativo

Acciones: Registrar Llamada Ver Llamadas Importar Llamadas

» **Crear**

Visión General

Asunto: *

Inicio: * :

Duración: * (horas/minutos)

Descripción:

Estado: * Entrante Planificada

Relacionado con: Cuenta

Aviso:

SUGARCRM
COMMERCIAL OPEN SOURCE

Cientes Actividades Colaboración Mercadeo Soporte **Reportes** Todo

Inicio **Gestor de Incidencias**

Recientes: Prueba CRM Llamada program Administrativo

Acciones: Informe de Incidencia Ver Incidencias Importar Incidencias

» **Crear**

Guardar **Cancelar**

Visión General

Número: *

Asunto: *

Prioridad: Urgente

Fuente:

Categoría:

Encontrado en Lanzamiento:

Descripción:

Registro de Actividad:

Tipo: Característica

Estado: Nuevo

Resolución:

Corregido en Lanzamiento:

Fuente: Softwareenlinea

11.3.10 Estrategia 2. *Utilizar las redes sociales como nuevas herramientas de comunicación e interacción, las cuales permitan informar a los clientes sobre los productos, servicios y novedades de la agencia*

11.3.10.1 Actividades

1. Crear y configurar el perfil (Fanpage) de la agencia en la red social Facebook. Para crear un Fanpage de la agencia se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Entrar en la página www.facebook.com y crear una cuenta de usuario(esta cuenta permitirá crear en Facebook el Fanpage)
- 2) Cuando se tiene creada la cuenta de usuario se procederá hacer click en el link “ crear pagina”

Figura 8. Página Principal de Facebook

facebook

Correo electrónico o teléfono Contraseña [Iniciar Sesión](#)

No cerrar sesión [¿Olvidaste tu contraseña?](#)

¿Vas a salir? Sigue en contacto
Visita facebook.com en tu teléfono móvil

[Descubre Facebook Móvil](#)

Regístrate

Es gratis y lo será siempre.

Nombre Apellidos

Tu correo electrónico

Vuelve a escribir tu correo

Contraseña

Fecha de nacimiento

Día Mes Año ¿Por qué tengo que proporcionar mi fecha de nacimiento?

Mujer Hombre

Al hacer clic en Regístrate, aceptas las Condiciones y que has leído la Política de uso de datos, incluido el Uso de cookies.

[Regístrate](#)

[Crear una página](#) para una celebridad, un grupo de música o un negocio.

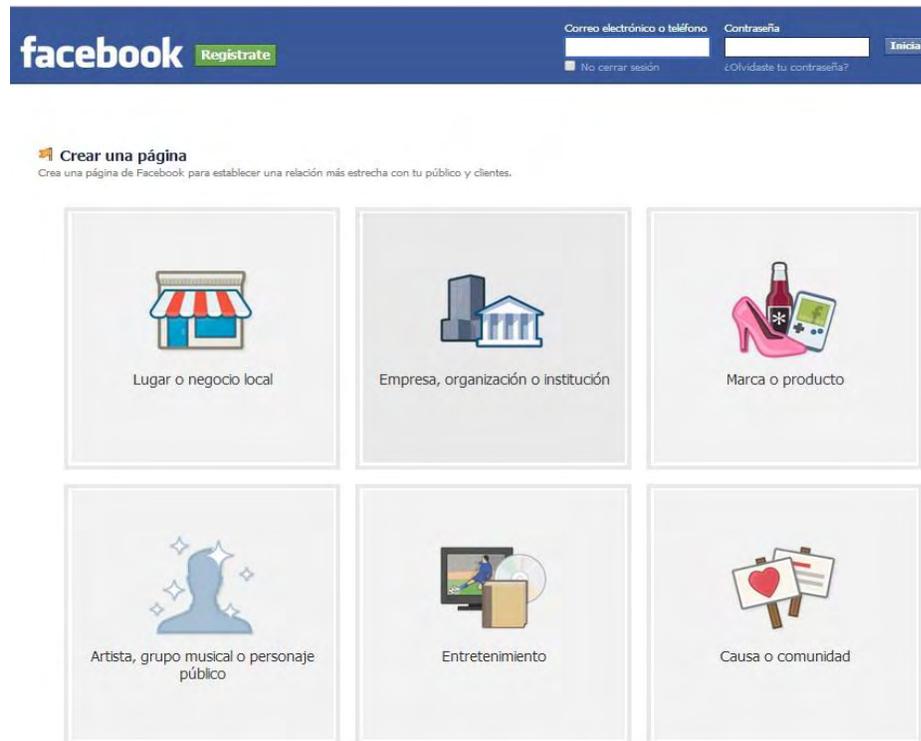
Español Español (España) English (US) Português (Brasil) Français (France) Deutsch Italiano العربية हिन्दी 中文(简体) ...

Celular Buscar amigos Insignias Personas Páginas Lugares Aplicaciones Juegos Música
Información Anúnciate Crear página Desarrolladores Empleo Privacidad Cookies Condiciones Ayuda

Fuente: Facebook

- 3) El link crear pagina, conducirá hacia varias opciones de fan page: lugar o negocio local; empresa, organización o institución; artista, grupo de música o personaje público; entretenimiento; causa o comunidad. Para el Fanpage de la agencia se seleccionara la opción “*empresa, organización o institución*”

Figura 9. Página Principal de Facebook



Fuente: Facebook

- 4) Al dar click en la opción “*empresa, organización o institución*” se activara una ventana, donde se nos pedirá escoger la categoría de la empresa y a su vez se debe dar el nombre de la empresa, así mismo se deberá marcar check en Acepto las Condiciones de las páginas de Facebook y por último se presionara el botón Empezar.
- 5) Una vez creado el Fanpage se da click en “Iniciar sesión con mi cuenta de Facebook”, en esta ventana se nos pedirá que ingresemos la dirección de correo electrónico de la agencia y la contraseña de la cuenta personal de Facebook.
- 6) Configuración del Fanpage. En primer lugar se debe configurar el Fanpage añadiendo una descripción (recuerda incluir las palabras clave por las que un usuario podría buscarte en Google) y la url de la página web de la agencia,

así mismo se debe seleccionar sí, en *¿Es tu nombre una empresa, un producto o una marca real?* y en *¿Tu nombre será la representación autorizada y oficial de esta empresa, producto o marca en Facebook?* y finalmente se da click en Guardar información.

Figura 10. Configuración del Fanpage

Configurar Agencia de Provisión Agrícola Cafeoccidente

1 Información 2 Foto de perfil 3 Agregar a Favoritos 4 Llega a más personas

Sugerencia: agrega una descripción y un sitio web para mejorar el posicionamiento de tu página en la búsqueda.
Los campos marcados con un asterisco (*) son obligatorios.

*Agrega una descripción con información básica para Agencia de Provisión Agrícola Cafeoccidente.

Sitio web (por ejemplo, tu sitio web, enlace de Twitter o Yelp) Agregar otro sitio

Elige una dirección web de Facebook única para que a otras personas les sea fácil encontrar tu página. Después de configurarla, solo se puede cambiar una vez.
<http://www.facebook.com/> Introduce una dirección para tu página ...

¿Agencia de Provisión Agrícola Cafeoccidente es una organización, centro educativo o entidad gubernamental real? Sí No
Esto ayudará a que las personas encuentren esta organización, escuela u oficina gubernamental más fácilmente en Facebook.

Guardar información

Fuente: Facebook

- 7) En segundo lugar, en la configuración se deberá añadir una foto de perfil. La foto se podrá subirla desde el ordenador o importarla desde el sitio web que le hemos indicado. Y finalmente se da click en Guardar foto.

Figura 11. Configuración de la Imagen del Fanpage

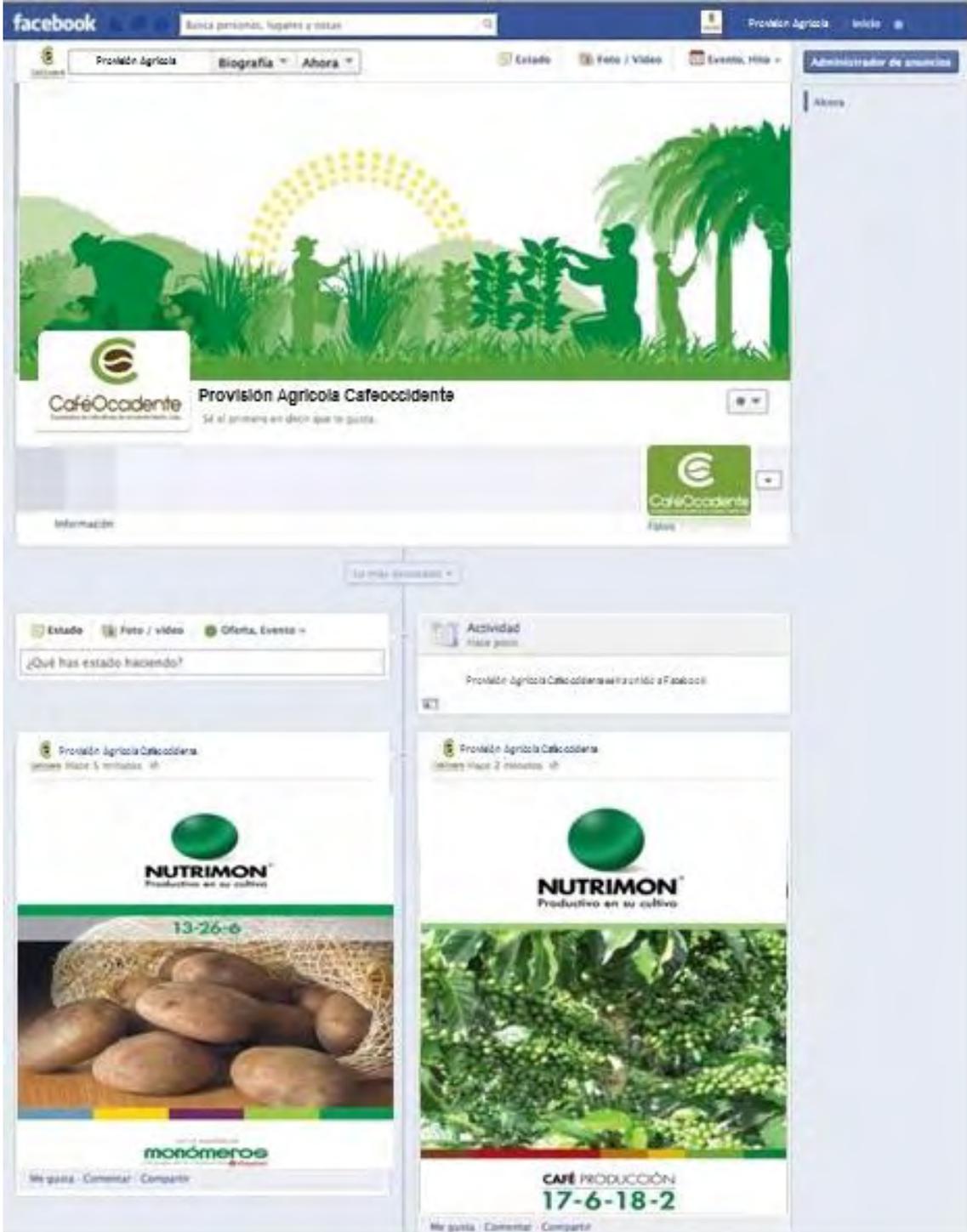


Fuente: Facebook

- 8) En tercer lugar, se deberá elegir la url de la página de fans en Facebook.
- 9) En cuarto lugar, en la configuración se nos informara sobre los anuncios publicitarios que Facebook pone a nuestra disposición. Si no nos interesan de momento, se da click en **“Omitir”**.

Finalmente se podrá mirar el Fanpage de la Agencia, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 12. Ejemplo de Fanpage de la Agencia de Provisión Agrícola



Fuente: Elaboración propia - Facebook

Al estar ya creado el fanpage, se sugiere el envío de e-mails invitando a los clientes a formar parte de la comunidad “Provisión Agrícola Cafeoccidente” en Facebook. Así mismo en la página web de la agencia se creara una insignia “síguenos ahora en Facebook”. Y a su vez, se sugiere contratar el servicio de diseño gráfico para desarrollar un fanpage más llamativo para los usuarios/fans.

2. Definir la estrategia de Marketing de contenidos Sociales y la Frecuencia con que se transmitirá. Para desarrollar esta actividad se sugiere a la agencia tener en cuenta los siguientes aspectos para construir estrategias idóneas con las cuales se puedan interactuar constantemente con los clientes:

- 1) *Número de Publicaciones a realizar:* Las publicaciones de contenidos se deben realizar regularmente, de dos a tres publicaciones a la semana. En cuanto a los foros de discusión estos se deberán realizar 1 vez al mes.
- 2) *Mensajes:* Los mensajes en el fanpage deben ser cortos y prácticos (250 caracteres máximo. Ideal entre 80 y 160). Se sugiere que los mensajes a compartir sean interesantes y relevantes entorno a los productos y servicio de asistencia técnica que ofrece la agencia, promociones, concursos, entre otros.
- 3) *Contenido:* regla de 70-20-10: 70% contenido relevante que resulte útil a los usuarios; 20% contenido de autopromoción pero con valor para los usuarios y 10% contenido creativo y divertido que busque la interacción y la complicidad de nuestros fans. (Marco 2013)
- 4) *Imágenes:* las imágenes que se suban al fanpage deberán estar optimizadas: formato PNG; tamaño 400×400 o 400×500 las normales, y 843×400 imágenes destacadas.
- 5) *Comunicación e Interacción:* se deben hacer preguntas, responder de manera oportuna a todos los comentarios o consultas que se dejen en el fanpage, ya sea los dejados directamente en el muro, en el imbox (opción de mensajes personales para fans) o aquellos que son publicados en las actualizaciones que se hagan en la página, cabe resaltar que cada fan debe sentirse único y especial con cada interacción que realizada con la agencia. Una de las claves para conseguir fans satisfechos es realizar una atención al cliente impecable y gracias a fanpage, la agencia lo podrá realizar. Si se poseen testimonios y pruebas sociales de otros clientes, se sugiere incluirlos en la página, lo cual generara confianza en los fans de la comunidad.

3. Evaluar la calidad de la información publicada y la comunicación interactiva desarrollada con los clientes. Esta actividad se desarrollara 2

veces al año, y se realizara mediante una encuesta que se publicaran en el muro del fanpage, la encuesta se creara con la aplicación “Poll” presente en la página de Facebook de la siguiente manera:

Como crear una encuesta con la aplicación Poll en Facebook

- 1) Dirigirse a la página de Facebook “Poll“ y darle click a la solapa Poll.
- 2) Seleccionar un formato de encuesta y darle click a “Create a Poll” o “Crear una encuesta”.
- 3) Completar la información requerida (pregunta y opciones)
- 4) Publicar la encuesta presionando “Submit” y “Publish this poll” (Publicar esta encuesta), y la encuesta aparecerá en el muro del fanpage de la agencia.

Esta aplicación proporcionara al finalizar el estudio, los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Figura 13. Formato de encuesta para evaluar la calidad de la información y la comunicación en el fanpage con la aplicación Polls

The image shows a screenshot of the Facebook Polls application interface. At the top, there is a Facebook header with the logo and a search bar containing the text "Busca personas, lugares y cosas". Below the header is the "Polls for facebook" logo, which consists of a blue speech bubble with a yellow checkmark and the text "Polls for facebook". The interface is divided into two columns: "Questions" on the left and "Choices" on the right.

The first question is: "De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el fanpage de la agencia de provisión agrícola. ¿Cómo califica usted la calidad de la Información suministrada en la página?". The choices are: Muy Malo, Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno, and Otro: [input field].

The second question is: "¿Considera que en el fanpage responden de manera oportuna a sus preguntas?". The choices are: Nunca, Algunas Veces, Siempre, Otro: [input field].

The third question is: "¿ Como califica usted el fanpage de la agencia, de acuerdo a la ayuda que le brinda?". The choices are: Muy Malo, Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno, and Otro: [input field].

Fuente: Elaboración propia –Facebook

11.3.11 Metas

- Lograr una comunicación más oportuna y especializada acorde a las necesidades de los clientes
- Obtener una comunicación más interactiva con el cliente, con el fin de conocer de cerca sus opiniones y atender directamente sus sugerencias

11.3.12 Responsables

- Director de la Agencia
- Coordinador de Servicio al Cliente

11.3.13 Indicadores de Gestión

- N° de contactos realizados con los clientes por mes / N° de contactos con clientes programados por mes *100
- Número de Clientes (seguidores) satisfechos con la comunicación a través de la red social / Número total de clientes (seguidores en la red social) *100

11.3.14 Presupuesto

- Diseñar el plan de contactos a implementar con el segmento de clientes mayoristas de la agencia. El diseño del plan no tiene costo, pero para poder implementar el plan de contactos se requiere un presupuesto de **\$ 1.420.000** representado en la integración del soporte en línea –chat a la página web y en la adquisición de un plan de voz para llamar a móviles (Claro, Movistar y Tigo)

Tabla 63. Presupuesto para la implementación del plan de contactos

DETALLE	VALOR
Aplicación soporte en línea-Chat para la pagina web *	\$ 232.000
plan corporativo de voz para llamar a móviles (Claro, Movistar y Tigo)**	\$ 1.188.000
TOTAL	\$ 1.420.000

Fuente: Elaboración propia

* El valor de la Aplicación soporte en línea-Chat para la página web se cotizo con ImagenCol, este valor incluye: la aplicación de soporte en línea, integración con

dispositivos móviles y capacitación para manejo del chat “Cabe resaltar que este valor se paga por una sola vez durante el desarrollo del presente plan.

** La cotización del plan corporativo de voz se realizó con Claro, el valor mensual del plan es de 99.000 e incluye 2300 minutos a todo operador, 100 mensajes de texto a todo operador, Llamadas ilimitadas a Móviles Claro, a Teléfonos Fijos, y a Móviles de Otros Operadores que pertenezcan al Nit de la Empresa. (El servicio ilimitado aplica los primeros 10 minutos de cada llamada, después del minuto 10 se descontarán de los minutos disponibles en el plan).

- **Implementar durante la comunicación con el cliente, los protocolos de identificación y transmisión de necesidades, establecidos en el manual de Atención y Servicio al cliente.** No tiene costo
- **Sistematizar los contenidos generales de los procesos de comunicación con el cliente, en el Software SugarCRM a implementar en la agencia.** No tiene costo
- **Crear y configurar el perfil (Fanpage) de la agencia en la red social Facebook.** crear el fanpage no tiene costo, pero para el desarrollo de un fanpage llamativo se requiere un presupuesto de: \$480.000 para el diseño de contenidos en el fanpage.(Cotización realizada con ImagenCol, esta valor incluye el desarrollo de 30 imágenes en alta definición (PNG 400×500) para el fanpage)
- **Definir la estrategia de Marketing de contenidos Sociales y la Frecuencia con que se transmitirá.** No tiene costo
- **Evaluar la calidad de la información publicada y la comunicación interactiva desarrollada con los clientes.** No tiene costo

TOTAL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO 4: \$ 1.900.000

Tabla 64. Plan Operativo Anual de Marketing Relacional para la Agencia de Provisión Agrícola

OBJETIVO 1: Mejorar la calidad del servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola, el cual permita incrementar la satisfacción general del cliente del 30.24% al 60.24% en los próximos cuatro años. (2014-2017)						
ESTRATEGIA 1: Implementar el área de servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola						
ACTIVIDADES	TIEMPO		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META	INDICADOR
	Desde	Hasta				
1. Contar con la aprobación de la propuesta del plan de marketing relacional por parte del consejo administrativo de la cooperativa	20/01/2014	31/01/2014	----	Consejo Administrativo y Director de la Agencia	Obtener la aprobación formal de la ejecución del plan	Aprobación del plan dentro del primer año y su ejecución dentro del periodo 2014-2017
2. Establecimiento de la oficina de servicio al cliente, debidamente acondicionada dentro de la agencia	03/02/2014	14/02/2014	\$ 3.098.000	Consejo Administrativo y Director de la Agencia	Contar con la infraestructura necesaria para el área de servicio al cliente	Consolidación de la infraestructura necesaria para el área de servicio al cliente
3. Realizar convocatoria, selección y contratación del (la) Coordinador(a) de Servicio al Cliente de la Agencia de Provisión Agrícola			\$ 17.767.200	Coordinador de Talento Humano	Vincular un profesional que se encargue de optimizar el servicio al cliente, con miras a contribuir al fortalecimiento de las relaciones de la agencia con sus clientes.	Conformación del área de servicio al cliente
3.1 Definir herramientas de inscripción y selección	10/02/2014	11/02/2014				
3.2 Apertura de convocatoria y recepción de hojas de Vida	12/02/2014	25/02/2014				
3.3 Aplicación de pruebas de selección	27/02/2014	28/02/2014				
3.4 Publicación del nombre de la persona seleccionada y de no seleccionados	04/03/2014	07/03/2014				
3.5 Contratación de la persona seleccionada	11/03/2014	14/03/2014				

ESTRATEGIA 2: Promover en la agencia un enfoque integral hacia el cliente, desarrollando a través del Marketing relacional propuestas de valor que logren fomentar confianza y satisfacción del cliente hacia la agencia.

ACTIVIDADES	TIEMPO		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META	INDICADOR
	Desde	Hasta				
1. Desarrollar una cultura permanente de servicio al cliente	18/03/2014	19/12/2014	-----	Director de la Agencia y Coordinador de Servicio al Cliente	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio en un 99%	Número de clientes satisfechos con el servicio actual/ Número de clientes satisfechos con el nuevo servicio *100
2. Revisión y aprobación del manual y protocolo de atención y servicio al cliente propuesto en el presente plan	20/03/2014	27/03/2014	----			
3. Socializar el manual y protocolo de atención y servicio al cliente al talento humano de la agencia	01/04/2014	01/04/2014	\$ 100.000			
4. Implementar el manual y protocolo de atención y servicio al cliente	02/04/2014	19/12/2014	----			
5. Realizar la evaluación de la calidad del servicio al cliente	01/10/2014	28/11/2014	\$ 500.000			

ESTRATEGIA 3: Establecer representantes para los municipios en donde la agencia no tiene presencia de locales comerciales, lo cual permita mantener y fidelizar a los clientes.

ACTIVIDADES	TIEMPO		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META	INDICADOR
	Desde	Hasta				
1. Determinar el equipo idóneo para realizar las visitas comerciales.	19/03/2014	20/03/2014	----	Director de la Agencia y Coordinador de Extensión Rural	Implementar el servicio de Asistencia técnica (visitas Comerciales) para los almacenes agropecuarios en los municipios donde la agencia no tiene presencia comercial	Nivel de cumplimiento de las actividades para implementar el servicio de Asistencia técnica para los almacenes agropecuarios
2. Designar a los Ingenieros agrónomos, los grupos de clientes por zonas comerciales a visitar	25/03/2014	04/04/2014	----			
3. Ejecutar las Visitas Comerciales	08/04/2014	19/12/2014	\$ 12.000.000			

OBJETIVO 2: Promover el desarrollo integral del talento humano, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional para una excelente gestión de las relaciones con los clientes, en los próximos cuatro años. (2014-2017)						
ESTRATEGIA 1: Implementar programas de capacitación y motivación del talento humano a través de los cuales puedan desarrollar habilidades y competencias esenciales para una adecuada gestión de las relaciones con el cliente.						
ACTIVIDADES	TIEMPO		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META	INDICADOR
	Desde	Hasta				
1. Socializar los programas de capacitación, bienestar y motivación con el talento humano de la agencia	21/03/2014	21/03/2014	----	Director de la Agencia	Capacitar al 100% de los empleados de la Agencia	Número de empleados Capacitados / Número total de empleados * 100
PROGRAMA DE CAPACITACION						
2. Brindar capacitaciones al talento humano en:						
Cómo desarrollar una cultura de servicio en la organización	28/03/2014	28/03/2014	\$ 800.000			
CRM: La Administración de la Relación con los Clientes	19/09/2014	19/02/2014	\$ 550.000			
PROGRAMAS DE BIENESTAR Y MOTIVACION				Director de la Agencia	Conseguir un equipo de trabajo motivado y comprometido con la agencia y los clientes	Número de empleados satisfechos con el programa de motivación / Número total de empleados * 100
3. Realizar Actividades Deportivas y Culturales en:						
3.1 Salida Ecoturística “Laguna Verde”	10/05/2014	10/05/2014	\$ 750.000			
3.2Campeonato de futbol de “Casas Agrícolas	7/06/2014	27/07/2014	\$ 375.000			
3.3 Día de Cine – Arte Motivacional “Hoosiers, mas que ídolos”	30/10/2014	30/10/2014	\$ 50.000			
3.4 Integración de la Familia Cafeoccidente	20/12/2014	20/12/2014	\$ 975.000			
ESTRATEGIA 2: Implementar un sistema de evaluación del desempeño del talento humano, con el fin de garantizar una excelente gestión de las relaciones con los clientes						

ACTIVIDADES	TIEMPO		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META	INDICADOR
	Desde	Hasta				
1. Socializar el sistema de evaluación del desempeño laboral con el talento humano de la agencia.	21/03/2014	21/03/2014	----	Director de la Agencia y Gerente de la Cooperativa	Evaluar el desempeño laboral del 100% de los empleados de la agencia	Número de empleados Evaluados / Número total de empleados * 100
2. Ejecutar el proceso de evaluación	02/12/2014	05/12/2014	----			
3. Realizar la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación	09/12/2014	10/12/2014	----			
OBJETIVO 3: Gestionar estratégicamente la información de los clientes para responder de forma eficaz a sus necesidades y lograr así una ventaja competitiva para la agencia de provisión agrícola en los próximos cuatro años. (2014-2017).						
ESTRATEGIA 1: Incorporar a la infraestructura tecnológica de la agencia, un software CRM que favorezca el seguimiento, la planificación y la toma de decisiones alrededor de las diferentes actividades relacionadas con los clientes.						
ACTIVIDADES	TIEMPO		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META	INDICADOR
	Desde	Hasta				
1. Contratar servicios profesionales para el licenciamiento, implementación y desarrollo del CRM (Sugar CRM) a utilizar en la agencia.	22/04/2014	25/04/2014	\$ 4.280.000	Director de la Agencia y Coordinador de Servicio al Cliente	Implementar el software Sugar CRM en la agencia para optimizar los procesos de gestión estratégica del conocimiento del cliente.	Nivel de cumplimiento de las actividades para la implementación y puesta en marcha del software Sugar CRM en la agencia.
2. Capacitar al talento humano en el uso del software Sugar CRM	28/04/2014	28/04/2014	\$ 550.000			
3. Implementación del Software Sugar CRM	02/05/2014	19/12/2014	----			
ESTRATEGIA 2: Actualizar y complementar la base de datos del segmento de clientes mayoristas (almacenes agropecuarios), de acuerdo a los requerimientos del marketing relacional.						
	TIEMPO		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META	INDICADOR

ACTIVIDADES	TIEMPO		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META	INDICADOR
	Desde	Hasta				
1. Realizar un análisis riguroso de la actual base de datos de los clientes mayoristas (<i>almacenes agropecuarios</i>).	06/05/2014	23/05/2014	----	Coordinador de Servicio al Cliente y Coordinador de Sistemas	Actualizar los datos de la totalidad de clientes del segmento de almacenes agropecuarios de la agencia.	Nivel de cumplimiento de las actividades para actualizar la base de datos de la totalidad de clientes del segmento de almacenes agropecuarios de la agencia.
2. Actualizar base de datos de los clientes mayoristas (<i>almacenes agropecuarios</i>)	27/05/2014	01/07/2014	\$ 350.000			
3. Seguimiento y actualización constante de la base de datos relacional.	02/07/2014	19/12/2014	----			
OBJETIVO 4: Mantener una comunicación directa, permanente y de alta calidad con el segmento de clientes mayoristas, a través de canales de atención e interacción adaptados a sus necesidades, en los próximos cuatro años. (2014-2017).						
ESTRATEGIA 1: Mejorar los lazos de comunicación entre la agencia y el cliente mediante la implementación de sistemas eficaces de atención, los cuales posibiliten un flujo constante de información en doble vía, fuente de satisfacción para el cliente.						
1. Diseñar el plan de contactos a implementar con el segmento de clientes mayoristas de la agencia	08/07/2014	19/12/2014	\$ 1.420.000	Director de la Agencia y Coordinador de Servicio al Cliente	Lograr una comunicación más oportuna y especializada acorde a las necesidades de los clientes	N° de contactos realizados con los clientes por mes / N° de contactos con clientes programados por mes *100
2. Implementar durante la comunicación con el cliente, los protocolos de identificación y transmisión de necesidades, establecidos en el manual de Atención y Servicio al cliente	02/04/2014	19/12/2014	----			
3. Sistematizar los contenidos generales de los procesos de comunicación con el cliente, en el Software Sugar CRM a implementar en la agencia	15/07/2014	19/12/2014	----			

ESTRATEGIA 2: Utilizar las redes sociales como nuevas herramientas de comunicación e interacción, las cuales permitan informar a los clientes sobre los productos, servicios y novedades de la agencia

ACTIVIDADES	TIEMPO		PRESUPUESTO	RESPONSABLE	META	INDICADOR
	Desde	Hasta				
1. Crear y configurar el perfil (Fanpage) de la agencia en la red social Facebook	21/07/2014	28/07/2014	\$ 480.000	Coordinador de Servicio al Cliente	Obtener una comunicación más interactiva con el cliente, con el fin de conocer de cerca sus opiniones y atender directamente sus sugerencias	Número de Clientes (seguidores) satisfechos con la comunicación a través de la red social / Número total de clientes (seguidores en la red social) *100
2. Definir la estrategia de Marketing de contenidos Sociales y la Frecuencia con que se transmitirá	30/07/2014	18/12/2014				
3. Evaluar la calidad de la información publicada y la comunicación interactiva desarrollada con los clientes	28/11/2014	15/11/2014	----			
TOTAL COSTO DEL PLAN ANUAL DE MARKETING RELACIONAL			\$ 44.045.200			

Tabla 65. Calendarización del Plan Operativo Anual de Marketing Relacional para la Agencia de Provisión Agrícola

ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES/ FECHAS	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1. Implementar el área de servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola																																																								
1.1 Aprobación de la propuesta del plan de marketing relacional por parte del consejo administrativo de la cooperativa																																																								
1.2 Establecimiento de la oficina de servicio al cliente, debidamente acondicionada dentro de la agencia																																																								
1.3 Convocatoria y selección del personal																																																								
2. Promover en la agencia un enfoque integral hacia el cliente, desarrollando a través del Marketing relacional propuestas de valor que logren fomentar confianza y satisfacción del cliente hacia la agencia.																																																								
2.1 Desarrollar una cultura permanente de servicio al cliente																																																								
2.2 Revisión y aprobación del manual y protocolo de atención y servicio al cliente propuesto en el presente plan																																																								
2.3 Socialización del manual y protocolo de atención y servicio al cliente al talento humano de la agencia																																																								
2.4 Implementación del manual y protocolo de atención y servicio al cliente																																																								
2.5 Evaluación de la calidad del servicio al cliente																																																								
3. Establecer representantes para los municipios en donde la agencia no tiene presencia de locales comerciales, lo cual permita mantener y fidelizar a los clientes.																																																								
3.1 Determinar el equipo idóneo para realizar las visitas comerciales																																																								
3.2 Designar a los Ingenieros agrónomos, los grupos de clientes por zonas comerciales a visitar																																																								
3.3 Ejecutar las Visitas Comerciales																																																								
4. Implementar programas de capacitación y motivación del talento humano a través de los cuales puedan desarrollar habilidades y competencias esenciales para una adecuada gestión de las relaciones con el cliente.																																																								
4.1 Socialización de los programas de capacitación, bienestar y motivación																																																								
4.2 Capacitación en “Cómo desarrollar una cultura de servicio en la organización”																																																								

12. ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE MARKETING RELACIONAL

El presente plan de marketing relacional, se presenta como una herramienta estratégica que busca generar beneficios tangibles e intangibles para la agencia, por tal motivo se desarrolla a continuación el estudio financiero que permite evaluar la factibilidad y el alcance de la ejecución del Plan de Marketing Relacional para la Agencia De Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño, Ltda, Seccional Pasto.

12.1 FINANCIAMIENTO

Teniendo en cuenta que una de las fortalezas de la agencia y de la cooperativa como tal es su estabilidad financiera, la implementación del presente plan se financiara con recursos propios de la empresa.

12.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

La proyección del estado de resultados permitirá obtener una visión clara del impacto en la situación financiera de la agencia, tras la implementación del plan de marketing relacional.

Para la adecuada proyección del estado de resultados, es necesario resaltar que algunos costos para desarrollar el plan en el primer año, no se tomaran en cuenta para el segundo, tercer y cuarto año. Estos costos corresponden a la suma de \$ 3.480.000 representados en la ejecución de las siguientes actividades: establecimiento de la oficina de servicio al cliente, impresión del manual y protocolo de atención y servicio al cliente para el talento humano de la agencia y la adquisición de la aplicación servicio en línea-chat para la página web. De esta forma, las demás actividades descritas en el plan operativo anual, se conservan para los años 2015, 2016 y 2017

En este orden de ideas, la presente proyección se realizara a un periodo de 4 años, teniendo en cuenta una tasa de crecimiento de las ventas del 5% anual, y una tasa de inflación del 2,70 % (*promedio de la inflación de los últimos 3 años (2011: 3,73% 2012:2,44% y 2013: 1,94% Fuente: DANE)*) Es importante resaltar, por definición, el plan de marketing relacional se incluye dentro de los costos de venta.

Tabla 66. Estado de Resultados Proyectado 2014-2017

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos Operacionales	\$15.899.800.000	\$ 16.742.489.400	\$ 17.629.841.338	\$ 18.564.222.929	\$ 19.548.126.744
(-) Costos De Venta	\$15.311.949.800	\$ 15.725.372.445	\$ 16.149.957.501	\$ 16.586.006.353	\$ 17.033.828.525
Total Costos Plan de Mercadeo	-	\$ 44.045.200	\$ 41.673.470	\$ 42.798.654	\$ 43.954.218
UTILIDAD BRUTA	\$ 587.850.200	\$ 973.071.755	\$ 1.438.210.367	\$ 1.935.417.922	\$ 2.470.344.002
(-) Gastos Operacionales de Venta	\$ 469.700.000	\$ 482.381.900	\$ 495.406.211	\$ 508.782.179	\$ 522.519.298
(-) Gastos Operacionales de Administración	\$ 150.997.000	\$ 155.073.919	\$ 159.260.915	\$ 163.560.960	\$ 167.977.105
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 32.846.800	\$ 335.615.936	\$ 783.543.241	\$ 1.263.074.783	\$ 1.779.847.599
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-	-	-	-	-
(-) Impuestos*	-	-	-	-	-
UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 32.846.800	\$ 335.615.936	\$ 783.543.241	\$ 1.263.074.783	\$ 1.779.847.599
INCREMENTO EN LA UTILIDAD	-	\$ 302.769.136	\$ 447.927.305	\$ 479.531.542	\$ 516.772.815
INCREMENTO NETO DERIVADO DEL PLAN DE MARKETING RELACIONAL	-	\$ 16.046.764	\$ 23.740.147	\$ 25.415.172	\$ 27.388.959

Fuente: Elaboración propia

*La Agencia de Provisión Agrícola, está exenta del pago del impuesto sobre la renta y complementarios al ser parte de una empresa del sector solidario, “Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda”, la cual goza de un régimen tributario especial. Por tal motivo no se contabiliza el impuesto sobre la renta, en la proyección del estado de resultados.

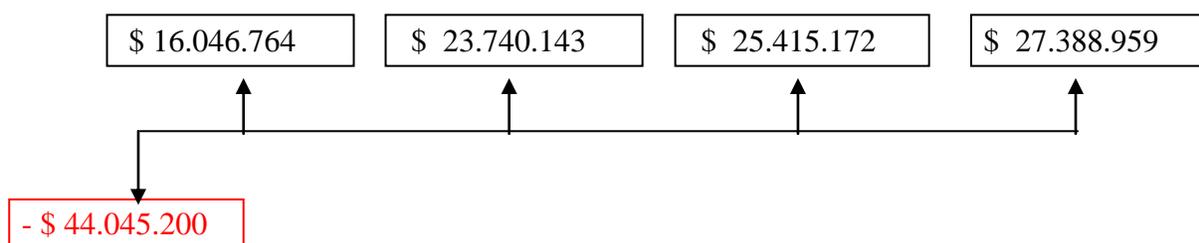
De acuerdo al estado de resultados anteriormente expuesto, se realizó la proyección de los ingresos, costos y gastos para los próximos 4 años de implementación del plan de marketing relacional en la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto. En esta importante herramienta se identifica que al cumplir los objetivos propuestos en el POA al final del horizonte propuesto la cooperativa habrá incrementado sus utilidades netas pasando de -\$32.846.800 pesos a \$516.772.815

12.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) permite conocer el máximo rendimiento que puede generar un proyecto durante su vida útil. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno, más conveniente será llevar a cabo el proyecto.

Para realizar el análisis de la TIR, se identificó una tasa de descuento del 6.35%, la cual corresponde a la tasa promedio de captación de un banco a través de un CDT a un término de 360 días, por lo tanto si la TIR supera este porcentaje, el plan de marketing es viable para la agencia.

Gráfica 13. Tasa Interna de Retorno TIR



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la variación de flujo de dinero desde el momento en que se implementa el plan de marketing relacional año 2014 hasta su culminación en el año 2017, se calcula la Tasa interna de retorno (TIR) en el programa Excel, por medio de la función TIR, obteniendo el siguiente resultado:

TIR: 34%

El anterior resultado, demuestra que se debe aprobar el plan de marketing relacional para su implementación en la agencia de provisión agrícola ya que supera la tasa de descuento del 6.35%.

12.4 VALOR PRESENTO NETO (VPN)

El Valor Presente Neto (VPN) es la fórmula financiera que permite saber cuánto se puede llegar a ganar o perder en algunos momentos dados, si se decide hacer una inversión durante un tiempo y a un costo de oportunidad estimado. De acuerdo a la interpretación de este indicador se afirma que:

VPN > 0: Indica que el proyecto es financiera atractivo y se debe aceptar.

VPN < 0: Indica que el proyecto no es conveniente y se debe rechazar.

VPN = 0: Indica que el proyecto no producirá ni ganancias ni pérdidas.

Teniendo en cuenta los flujos analizados dentro de la TIR, se procedió a realizar el cálculo del Valor Presente Neto a través de la función VNA en el programa Excel, obteniendo el siguiente resultado:

VPN (6.35%): \$ 32.508.471

Como se puede observar el Valor Presente Neto del proyecto es superior a cero, ya que genera \$ 32.508.471 más que si se optara por una alternativa sin riesgo a través de la tasa promedio de captación de un banco, por lo tanto el plan de marketing relacional debe ser aceptado y puesto en marcha en la agencia de provisión agrícola .

En este orden de ideas, con el estudio financiero realizado al plan de marketing relacional, se afirma que la Agencia de Provisiona Agrícola debe ejecutar la presente propuesta ya que es económicamente rentable y además añade beneficios intangibles que ayudaran a la agencia a fortalecer las relaciones con sus clientes y fidelizarlos.

13. EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING RELACIONAL

Para efectuar la debida evaluación y control del plan de marketing relacional en la agencia de provisión agrícola, se debe realizar un seguimiento constante a las estrategias y actividades que se desarrollarán, con el fin de contrarrestar situaciones y resultados desfavorables para el cumplimiento de los objetivos de marketing relacional propuestos.

En este orden de ideas, para desarrollar el control del plan de marketing relacional es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Responsables:** Los principales responsables para llevar a cabo la evaluación y control del plan de marketing relacional, serán el director de la agencia y el coordinador de servicio al cliente (por contratar); puesto que es de su obligación la misma ejecución del plan y debido a la información privilegiada que tendrán a partir de este proceso, se convertirán en los actores más indicados para llevar a cabo el seguimiento de cada actividad propuesta. La información requerida para realizar el monitoreo será recolectada del CRM a implementar, de su base de datos relacional y de las evaluaciones periódicas a realizar al equipo de trabajo de la agencia.
- **Indicadores:** Los indicadores que se utilizaran para medir la efectividad de las acciones corresponden a los ya establecidos dentro del POA (Plan Operativo Anual), los cuales a su vez presentan valores para tomar medidas correctivas (ver tabla 67) . De esta manera cada acción será medida de acuerdo a las variables que intervienen en ella; los resultados arrojados por estos indicadores se convertirán en información esencial con la cual, el director de la agencia y el coordinador de servicio al cliente (por contratar) tomaran decisiones de manera eficiente para que en el momento de no alcanzar los objetivos se replantee las acciones propuestas.
- **Periodicidad:** las actividades de control se realizaran en el tiempo establecido en la tabla 67. Con el fin de revisar los resultados obtenidos y compararlos con lo planificado.
- **Registro:** Las actividades de monitoreo del plan de marketing relacional, deben ser organizadas y descritas en informes ejecutivos, los cuales permitirán almacenar la información recolectada con el fin de ser analizada por el director de la agencia, el coordinador de servicio (por contratar) y/ o auditores externos. El informe ejecutivo debe contener los siguientes parámetros:
 - Fecha de Monitoreo
 - Actividad Realizada

- Indicador de gestión
- Análisis del indicador de gestión de acuerdo a la meta planteada en el POA
- Principales circunstancias que afectan la estrategia o acción
- Posibles alternativas de solución o cambio en la estrategia.

Tabla 67. Control y Evaluación del Plan de Marketing Relacional

OBJETIVOS DE MARKETING RELACIONAL	INDICADORES	TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL CONTROL	ALARMA		
1. Mejorar la calidad del servicio al cliente en la agencia de provisión agrícola, el cual permita incrementar la satisfacción general del cliente del 30.24% al 60.24%* en los próximos cuatro años. (2014-2017) (El incremento de la Satisfacción del 30.24% al 60.24%, tiene un aumento de 99% puntos porcentuales)	Aprobación del plan dentro del primer año y su ejecución dentro del periodo 2014-2017	Primer Trimestre de la ejecución y puesta en marcha del plan	Cumplimiento de las actividades para implementar área de servicio al cliente en menos o igual a 33 %	Cumplimiento de las actividades para implementar área de servicio al cliente entre 34% y el 66%	Cumplimiento de las actividades para implementar área de servicio al cliente mayor al 67%
	Consolidación de la infraestructura necesaria para el área de servicio al cliente				
	Conformación del área de servicio al cliente				
	Número de clientes satisfechos con el servicio actual/ Número de clientes satisfechos con el nuevo servicio *100	Semestral	Incremento de la Satisfacción general del cliente menor o igual 33%	Incremento de la Satisfacción general del cliente entre 34% y el 66%	Incremento de la Satisfacción general del cliente mayor al 67%
	Nivel de cumplimiento de las actividades para implementar el servicio de Asistencia técnica para los almacenes agropecuarios	Trimestral	Cumplimiento de las actividades para implementar el servicio de Asistencia técnica en menos o igual a 33 %	Cumplimiento de las actividades para implementar el servicio de Asistencia técnica entre 34% y el 66%	Cumplimiento de las actividades para implementar el servicio de Asistencia técnica mayor al 67%
2. Promover el desarrollo integral del talento humano, con miras a propiciar su	Número de empleados capacitados / Número total de empleados * 100	Semestral	Porcentaje de empleados capacitados en menos o igual a 33 %	Porcentaje de empleados capacitados entre el 34% y 66%	Porcentaje de empleados capacitados mayor al 67%

eficacia personal, grupal y organizacional para una excelente gestión de las relaciones con los clientes, en los próximos cuatro años. (2014-2017)	Número de empleados satisfechos con el programa de motivación / Número total de empleados * 100	Trimestral	Porcentaje de empleados satisfechos con el programa de motivación en menos o igual a 33 %	Porcentaje de empleados satisfechos con el programa de motivación entre el 34% y 66%	Porcentaje de empleados satisfechos con el programa de motivación mayor al 67%
	Número de empleados Evaluados / Número total de empleados * 100	Anual	Porcentaje de empleados evaluados en menos o igual a 33%	Porcentaje de empleados evaluados entre el 34% y 66%	Porcentaje de empleados evaluados mayor al 67%
3. Gestionar estratégicamente la información de los clientes para responder de forma eficaz a sus necesidades y lograr así una ventaja competitiva para la agencia de provisión agrícola en los próximos cuatro años. (2014-2017).	Nivel de cumplimiento de las actividades para la implementación y puesta en marcha del software Sugar CRM en la agencia.	Trimestral	Cumplimiento de las actividades para implementar el software SugarCRM en menos o igual a 33 %	Cumplimiento de las actividades para implementar el software SugarCRM entre el 34% y el 66 %	Cumplimiento de las actividades para implementar el software SugarCRM mayor al 67%
	Nivel de cumplimiento de las actividades para actualizar la base de datos de la totalidad de clientes del segmento de almacenes agropecuarios de la agencia.	Trimestral	Cumplimiento de las actividades para actualizar la base de datos en menos o igual a 33 %	Cumplimiento de las actividades para actualizar la base de datos entre el 34% y el 66 %	Cumplimiento de las actividades para actualizar la base de datos mayor al 67%
4. Mantener una comunicación directa, permanente y de alta calidad con el segmento de clientes mayoristas, a través de canales de atención e interacción adaptados a sus necesidades, en los próximos cuatro años. (2014-2017).	N° de contactos realizados con los clientes por mes / N° de contactos con clientes programados por mes *100	Trimestral	Porcentaje de contactos realizados con los clientes en menos o igual a 33%	Porcentaje de contactos realizados con los clientes entre el 34% y 66%	Porcentaje de contactos realizados con los clientes mayor al 67%
	Número de Clientes (seguidores) satisfechos con la comunicación a través de la red social / Número total de clientes (seguidores en la red social) *100	Semestral	Porcentaje de clientes satisfechos con la comunicación a través de la red social en menos o igual a 33%	Porcentaje de clientes satisfechos con la comunicación a través de la red social entre el 34% y 66%	Porcentaje de clientes satisfechos con la comunicación a través de la red social mayor al 67%

Fuente: Elaboración Propia

14. PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia está elaborado previendo posibles eventualidades que no le permitan a la agencia de provisión agrícola aplicar la totalidad del plan de mercadeo antes descrito. Por lo tanto y teniendo en cuenta la importancia del marketing relacional para el éxito comercial de la empresa, se opta por enfocar los recursos empresariales en un segmento de clientes reducido, que sin embargo genera una importante contribución a la empresa.

Con el objetivo de lograr una mayor productividad de los recursos, tanto humanos como económicos de la agencia y con base en sus actuales fortalezas y oportunidades; la estrategia desarrollada en el presente plan se centra en generar un mayor contacto, satisfacción y fidelización del segmento de clientes que aportan mayor rentabilidad por compra a la empresa, previendo ampliar dicha estrategia progresivamente hacia un segmento de clientes mayor, a partir de los resultados obtenidos.

14.1 OBJETIVO

Enfocar los recursos y capacidades actuales de la empresa en fortalecer las relaciones con el nicho de clientes más rentables de la agencia de provisión agrícola durante los próximos 4 años

14.1.1 Estrategia 1. *Generar un contacto continuo y directo con los clientes que generen mayor rentabilidad a la empresa*

14.1.1.1 Actividades

1. Definir y establecer los parámetros y método para el cálculo de la rentabilidad bajo el cual se realizara la selección de los clientes

Conocer la rentabilidad del cliente permite gestionar y construir relaciones duraderas capturando su valor para la empresa. Dicha rentabilidad, conocida también como patrimonio del cliente, es la suma de todos los flujos futuros de ingresos de clientes, menos los costos de producto y servicio, costos de adquisición y costos de marketing.

Bajo este concepto los clientes son analizados como unidades que generan beneficios a la empresa, permitiendo determinar las inversiones apropiadas por tipo de cliente; organizar la agencia en torno al cliente determinando su enfoque, y generar estrategias de relación en base a los segmentos clasificados por la rentabilidad de cada cliente.

La medición de la rentabilidad del cliente supone la estimación de ingresos y costos asociados a cada cliente y como resultado la rentabilidad individualizada. Para estimar dicha rentabilidad es necesario definir al cliente individual y tener en cuenta todos los

elementos relevantes en la generación de ingresos. Entre ellos se destaca el nivel de fidelidad, la antigüedad, los ingresos históricos.

Parámetros y método a utilizar para calcular la rentabilidad por cliente:

Figura 14. Calculo de la rentabilidad por cliente



2. Seleccionar el conjunto de clientes corporativos que brinden mayor rentabilidad a la agencia de provisión agrícola

Conforme a la metodología antes descrita ordenar a los clientes estudiados en forma descendente de acuerdo al porcentaje de contribución generado por cada cliente en el último año.

Seleccionar un grupo de veinte (20) clientes que presenten la mayor rentabilidad para la empresa durante el periodo analizado. La cantidad de clientes seleccionados deberá incrementarse conforme a la capacidad y disposición de personal con el que cuente la agencia de provisión agrícola.

14.1.2 Estrategia 2. *Actualizar los datos de los clientes seleccionados y realizar un seguimiento continuo a sus compras*

14.1.2.1 Actividades

1. Contactar a los clientes seleccionados, solicitar la información comercial básica y acordar el medio y horario más adecuado para su posterior contacto.

Contacto clientes

- Utilizando la base de datos actual de la empresa, contactar via telefónica a cada uno de los clientes, en caso de no ser posible realizar una visita en el local comercial del cliente o al momento de la compra del cliente realizar la solicitud de actualización de datos.

Datos solicitados:

- Razón social y NIT
- Teléfono del personal encargado de las compras.
- Dirección comercial principal
- Correo electrónico y/o pagina web
- Medio de contacto seleccionado
- Horario más adecuado para contactar

2. Llevar un registro continuo de las compras y solicitudes del grupo de clientes seleccionados

Utilizando el actual programa de gestión de clientes que posee la empresa (siigo Windows), registrar por cada cliente seleccionado las compras y costos generados en las transacciones efectuadas.

14.1.3 Estrategia 3. *Analizar la información histórica de las compras realizadas por los clientes seleccionados e impulsar el continuo crecimiento de las mismas*

14.1.3.1 Actividades

1. Utilizar la información histórica de ventas y determinar sus tendencias y estacionalidad de acuerdo a cada cliente.

Utilizando los datos históricos obtenidos determinar por cada cliente los siguientes datos.

- Frecuencia de compra
- Meses de mayor compra
- Compras promedio en pesos
- Cinco productos con mayor demanda
- Promedio de crecimiento en las compras
- Porcentaje de ingresos por pedido

3. Analizar continuamente los datos obtenidos y contactar a los clientes cuando se presenten cambios sustanciales en la tendencia y/o crecimiento de sus compras.

14.1.4 Metas

- Seleccionar un método óptimo que permita segmentar adecuadamente a los clientes de la agencia de acuerdo a la rentabilidad que generan
- Escoger un grupo de veinte clientes que brinden un mayor margen neto de contribución a la agencia
- Contactar a cada uno de los clientes seleccionados y actualizar sus datos comerciales
- Escoger un grupo de veinte clientes que brinden un mayor margen neto de contribución a la agencia
- Contactar a cada uno de los clientes seleccionados y actualizar sus datos comerciales
- Actualizar mensualmente los datos y compras del grupo de clientes seleccionados
- Conocer las principales medidas estadísticas sobre las ventas realizadas al grupo de clientes más rentables de la agencia
- Mantener información actualizada e incrementar el contacto y servicio prestado a los clientes más rentables para la agencia

14.1.5 Responsables

- Director de la Agencia
- Ingenieros Agrónomos

14.1.6 Indicadores de Gestión

- Método de rentabilidad seleccionado
- 20 clientes más rentables para la agencia
- Número de clientes contactados / 20 * 100
- Numero de actualizaciones de datos / 20 * 100
- Registros actualizados / registros totales * 100
- Frecuencia de compra; Meses de mayor compra; Compras promedio en pesos; Cinco productos con mayor demanda; Promedio de crecimiento en las compras; Porcentaje de ingresos por pedido

14.1.6 Presupuesto

- Contacto a clientes seleccionados, para actualización de datos.

Tabla 68. Presupuesto para contactar a clientes seleccionados para actualización de datos

DETALLE	VALOR
Llamadas intermunicipales a clientes seleccionados	\$ 35.000
Viáticos para visitas personales a clientes no contactados	\$ 550.000
TOTAL	\$ 535.000

Fuente: elaboración propia

- Actualización semestral del programa (siigo windows)

Tabla 69. Presupuesto para la actualización semestral del programa (siigo windows)

DETALLE	VALOR
Actualización semestral del programa (siigo windows),*	\$ 1.200.000
TOTAL	\$1.200.000

*Cada actualización tiene un costo de 600.000 y se realiza directamente con la empresa informática y gestión S.A Siigo”

Fuente: elaboración propia

- Contactar a los clientes cuando se presenten cambios sustanciales en la tendencia y/o crecimiento de sus compras.

Tabla 70. Presupuesto para Contactar a los clientes cuando se presenten cambios sustanciales en la tendencia y/o crecimiento de sus compras.

DETALLE	VALOR
Llamadas intermunicipales a clientes	\$ 105.000
Viáticos para visitas personales a clientes no contactados	\$ 1.650.000
TOTAL	\$ 1.755.000

Fuente: elaboración propia.

TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE CONTINGENCIA: \$ 3.490.000

Tabla 71. Plan de Contingencia

PLAN DE CONTINGENCIA								
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN		RESPONSABLE	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN
				Desde	Hasta			
Enfocar los recursos y capacidades actuales de la empresa en fortalecer las relaciones con el nicho de clientes más rentables de la agencia de provisión agrícola durante los próximos 4 años	Generar un contacto continuo y directo con los clientes que generen mayor rentabilidad a la empresa	Definir y establecer los parámetros y método para el cálculo de la rentabilidad bajo el cual se realizara la selección de los clientes	----	01/04/2014	15/04/2014	Director de la Agencia	Seleccionar un método óptimo que permita segmentar adecuadamente a los clientes de la agencia de acuerdo a la rentabilidad que generan.	Método de rentabilidad seleccionado
		Seleccionar el conjunto de clientes corporativos que brinden mayor rentabilidad a la agencia de provisión agrícola	-----	15/04/2014	22/04/2014	Director de la Agencia	Escoger un grupo de veinte clientes que brinden un mayor margen neto de contribución a la agencia	20 clientes más rentables para la agencia
	Actualizar los datos de los clientes seleccionados y realizar un seguimiento continuo a sus compras	Contactar a los clientes seleccionados, solicitar la información comercial básica y acordar el medio y horario más adecuado para su	\$ 535.000	15/04/2014	30/04/2014	Ingenieros Agrónomos	Contactar a cada uno de los clientes seleccionados y actualizar sus datos comerciales	Número de clientes contactados / 20 * 100 Numero de actualizaciones de datos / 20 * 100

		posterior contacto.						
		Llevar un registro continuo de las compras y solicitudes del grupo de clientes seleccionados	\$ 1'200.000	Continuamente		Director de la Agencia	Actualizar mensualmente los datos y compras del grupo de clientes seleccionados	Registros actualizados / registros totales * 100
	Recopilar información histórica de las compras realizadas por los clientes seleccionados e impulsar el continuo crecimiento de las mismas	Utilizar la información histórica de ventas y determinar sus tendencias y estacionalidad de acuerdo a cada cliente.	-----	15/04/2014	15/05/2014	Director de la Agencia	Conocer las principales medidas estadísticas sobre las ventas realizadas al grupo de clientes más rentables de la agencia	Frecuencia de compra; Meses de mayor compra; Compras promedio en pesos; Cinco productos con mayor demanda; Promedio de crecimiento en las compras; Porcentaje de ingresos por pedido
		Analizar continuamente los datos obtenidos y contactar a los clientes cuando se presenten cambios sustanciales en la tendencia y/o crecimiento de sus compras.	\$ 1.755.000	15/05/2014	19/12/2014	Director de la Agencia y Ingenieros Agrónomos	Mantener información actualizada e incrementar el contacto y servicio prestado a los clientes más rentables para la agencia	Cientes con datos actualizados / 20 * 100 Cientes contactados / 20 * 100
VALOR TOTAL DEL PLAN DE CONTINGENCIA			\$ 3.490.000					

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el plan de marketing relacional para la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente De Nariño Ltda, Seccional Pasto, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Los referentes teóricos aplicados al presente trabajo demuestran que el verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad, dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía, y sin duda el marketing de relaciones se está convirtiendo en una práctica conductora hacia la ventaja competitiva deseada por las empresas.

El análisis de la gestión relacional de la agencia de provisión agrícola con sus clientes, logro determinar aspectos positivos al igual que limitantes a nivel interno. Entre las principales debilidades se destacan: la ausencia de un enfoque integral hacia el cliente, seguidamente de la carencia de estrategias de marketing relacional para la fidelizarlos, así mismo de la ausencia de canales y de una comunicación continúa con el cliente, la inexistencia de políticas de gestión del talento humano y finalmente la inapropiada base de datos ante los requerimientos del marketing relacional. Entre las principales fortalezas se destacan : las alianzas estratégicas con proveedores, precios competitivos, alta calidad de los productos, trayectoria y reconocimiento de la empresa en el mercado

Las fortalezas de la agencia, representadas principalmente en las alianzas estratégicas con proveedores, en los precios competitivos, en la alta calidad de los productos, en la trayectoria y reconocimiento de la empresa en el mercado y a su vez en la estabilidad Financiera, son factores que de cierta manera pueden potenciar a la agencia a mejorar las relaciones con sus clientes, siempre y cuando se ejecuten procesos planificados y estructurados, que articulen dichas fortalezas con las acciones correctivas a las debilidades en la gestión de las relaciones con los clientes.

La agencia de provisión agrícola cuenta con valiosas oportunidades para poder mantener una relación perdurable con los clientes, tales como: Mayor Fidelización y gestión estratégica de clientes a través de la aplicación del marketing relacional, gestión estratégica del talento humano a través de técnicas como el empowerment y coaching para incrementar la satisfacción del cliente, desarrollo de nuevos software para la optima gestión de las relaciones con los clientes y aparición de nuevos canales de comunicación tales como redes sociales y CRM social; pero lamentablemente estos factores se están desperdiciando por la falta de una verdadera orientación hacia el cliente; por lo tanto se concluye que mientras haya una indiferencia hacia la solución de debilidades en la gestión integral de las relaciones

con los clientes por parte de los directivos, la agencia no va lograr aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado.

En lo concerniente al análisis del nivel de satisfacción del cliente, se puede concluir que los clientes poseen un nivel alto de satisfacción con:

- La imagen de la agencia de provisión agrícola en relación a: Respaldo, Seriedad y confianza que les trasmite.
- Los productos en relación a: la calidad, el precio y la variedad
- Las instalaciones y ubicación de la agencia dentro de la ciudad
- El talento humano en relación a: presentación personal, amabilidad y asistencia técnica durante sus compras en la agencia.

Así mismo se resalta, que los clientes poseen un nivel bajo de satisfacción con el servicio de la agencia en relación a:

- Entregas a tiempo de pedidos.
- Comunicación con la agencia
- Asistencia Técnica a sus almacenes
- Disponibilidad de parqueadero
- Solución a quejas y reclamos

Las propuestas realizadas dentro del plan de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola, permitieron formular estrategias y objetivos encaminados a desarrollar una gestión integral de la relación con los clientes integrando así la tecnología, los procesos y el talento humano presentes en la empresa.

RECOMENDACIONES

Con el fin de garantizar el éxito en la implementación del plan de marketing relacional para la Agencia de Provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto; se plantean las siguientes recomendaciones:

Como principal iniciativa para el desarrollo de una gestión integral hacia el cliente, la agencia debe enfocar su estructura y actividades diarias hacia la plena satisfacción del cliente, a través de una verdadera cultura de servicio que establezca valores y políticas organizacionales que inspiren y promuevan en el talento humano, conductas y comportamientos enfocados a la prestación de un servicio de alta calidad, de respuesta rápida y de garantía, que diferencie a la agencia de sus competidores, en la mentalidad y experiencia de sus clientes.

Se recomienda, establecer una comunicación continua con el cliente de forma que se pueda crear un Feedback proactivo, es decir, no sólo respondiendo ante sus consultas o reclamos, sino indagándolos acerca de sus necesidades, gustos, deseos y expectativas. Lo cual permitirá comprenderlos mejor como clientes, entender en detalle cómo interactúan y qué esperan de los productos y del servicio que le ofrece la agencia.

Es importante que la agencia, logre recopilar y apalancar datos sobre clientes de una manera creativa, efectiva y eficiente, con objeto de diseñar e implementar estrategias centradas en los mismos, por tal motivo se recomienda la implementación de herramientas tecnológicas (Software SugarCRM y Base de Datos relaciones) adecuadas, que actúen como facilitadores de la nueva iniciativa estratégica de marketing relacional para la agencia.

Para el caso de la base de datos relacional, se recomienda establecer estrategias de actualización permanente de datos, con el fin de utilizar esta información para anticiparse a las necesidades de los clientes, aumentar el nivel del servicio y generar muchas más oportunidades de contacto entre el cliente y la agencia.

Es trascendental destacar, que la tecnología ayudará a gestionar las relaciones con los clientes de una manera operativa, pero sin el correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos dentro de la agencia, el plan de marketing relacional no alcanzará el éxito deseado. Así mismo, se recomienda diseñar instrumentos y métodos para evaluar periódicamente el nivel de satisfacción del cliente con los productos y servicios que le ofrece la agencia.

Finalmente, se recomienda establecer un proceso de control en cada una de las actividades desarrolladas para conocer posibles falencias y corregir posibles errores, por esta razón se debe realizar actividades de monitoreo de acuerdo a lo planteado en el presente plan de marketing relacional por la dirección y con el apoyo de cada uno de los trabajadores de la agencia.

BIBLIOGRAFÍA

ALET, Josep. “Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables”
Barcelona: Ediciones Gestión, 2000., p.35.

BERENSON, David et al. “Estadística para administración.” México: Segunda Edición.
Editorial Pesaron Educación, 2006., p. 86

BARROSO, Carmen; MARTIN, Enrique “Marketing Relacional”. Madrid: Editorial
Esic, 1999., p.11-12-23.

GREEEMBERG, Paul CRM: Gestión de relaciones con los clientes. Madrid: Editorial
McGraw-Hill, 2003. p504.

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. “Fundamentos de Marketing”. México: Sexta
Edición. Editorial Pearson Educación, 2003. p. 533.

LOPEZ Marcelo, CORREA Jorge “Planeación estratégica de tecnologías informáticas
y sistemas de información”. Manizales: Editorial Universidad de Caldas, 2007. p.32.

LOVELOCK Christopher; et al. “Administración de servicios: estrategias para la
creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios”. México: Segunda edición:
Editorial Pearson Eduaction, (2011). p.234-235

PEPPERS Don, ROGERS Martha. Uno por Uno, el marketing del siglo XXI. Bogotá:
Editorial Vergara, 1996. p.340.

ZEUS Perry, SKIFFINGTON Suzann. Guía completa de Coaching en el trabajo.
Madrid: Editorial McGRAW-HILL Professional, 2002. p. 101.

CIBERGRAFÍA

ABELLA, Josep. “CRM de Datos a Conocimientos”. En: <http://www.puromarketing.com/20/5585/tecnologicas-datos-conocimiento.html>

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, “Consulta de la Norma: Ley 79 de 1988”. Diario Oficial 38648 de enero 10 de 1989. En: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9211>

ALFARO, Manuel. “Temas Claves en Marketing Relacional. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana”. En Chirinos Damari, Vergara Oswaldo. Mercadeo relacional como fuerza integradora de los clientes con las organizaciones. CICAG, (Volumen 6 - Edición 1), p7
En:<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/485/1203>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, “Marketing Terms”. En: <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/MarketingResearch/Pages/2004/16/3/14678793.aspx>

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE COOPERATIVAS, “Ley general del Cooperativismo, Ley 79 de 1988”. En: http://www.ascoop.coop/wp-content/uploads/2011/11/ley_79_de_1988.pdf

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MARKETING RELACIONAL, “Definición de CRM” en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/bases-de-datos-y-crm/la-asociacion-espanola-de-marketing-relacional-define-eltermino-crm/>

BORDONABA María Victoria; GARRIDO Ana. “Marketing de relaciones: ¿Un nuevo paradigma?”. Proyecto social: Revista de relaciones laborales. (ISSN 1133-3189, N° 9) 2001. p. 12 - 13 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209925>

BURGOS, Wilmer, “Nicho de Mercados, la Importancia del Feedback en los Negocios”. En: <http://nichosmercados7.wordpress.com/2012/05/31/nichos-de-mercados-la-importancia-del-feedback-en-los-negocios-online/>

CADENILLAS, Hernán. “El Plan Operativo”. En: <http://www.emagister.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>

CALIDAD & GESTIÓN CONSULTORES, “La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa”. En: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html

CARRILLO, Verónica. “Plan de Marketing Relacional y su incidencia en la satisfacción del cliente externo en el área de Post venta de la empresa Ecuatran S.A de la ciudad de Ambato”. Tesis Universidad Tecnica de Ambato. En: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/2145>

CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CONSUMIDORES. “Estatuto del Consumidor Ley 1480 de 2011”. En: http://www.ccconsumidores.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=111:los-consumidores-nuevos-protagonistas-de-hoy-con-derechos-reales&catid=1:latest&Itemid=145

CÓRDOBA, José Fernando. “Del marketing transaccional al marketing relacional”. Entramado, (Vol. 5 N°), 2009. p12. Universidad Libre de Cali. En: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3993098>

EDUTECCNO, “Ley 1341 de 2009, Definición de TIC”. En: <http://eduteccno.org/2009/08/colombia-ley-de-tic-2009/>

FONDO DE GARANTÍAS DE ENTIDADES COOPERATIVAS, “Ley 454 de 1998”.En: http://www.fogacoop.gov.co/normas_clasificadas.shtml?s=c&m=b&cmd%5B101%5D=c-1-'Leyes'

GARRIDO, Aurora. “La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español”. Tesis Doctoral Universidad de Malaga. En: <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/4606>

GASTELO Miskulin, DELFO Tomislav. “La Relación del Equipo y el Liderazgo”. En: <http://www.universidadperu.com/articulo-la-relacion-del-equipo-y-el-liderazgo-universidad-peru.php>

GORDON, Ian. “Relationships with Partners”. En: <http://www.converge.ca/pdf/Relationshipspartners.pdf>

GRÖNROOS, Christian. "Relationship Marketing: strategic and tactical implications". Management Decisions, (Vol. 34, nº 3). p6. En: <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/relationship-marketing-strategic-and-tactical-implications-jKc0vVOf0Z>

LOPES, Enric; PÉREZ, Ángel. "La gestión del conocimiento en la nueva economía". En: <http://www.uoc.edu/dt/20133/>

LUIS BASSA, Carolina "Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de Marketing Relacional". Tesis Doctoral Universidad de Barcelona. En: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/35389>

NORUZI, Mohammad Reza. "Human Resource Management and Customer Relationship Management (HRM & CRM)" p.4. En: <http://ssrn.com/abstract=986189> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.986189>

NOVA, Guillermo. "La Gestión de la Relación con Clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos". Tesis Doctoral Universidad de Valencia. En: http://formulacion-de-problemas-de-investigacion-2012.wikispaces.com/file/view/investigacion_nova1.pdf

MARCO, Manuel Antonio "25 Consejos en la gestión de las Fan Page corporativas de Facebook" En: <http://mglobalmarketing.es/blog/25-consejos-en-la-gestion-de-las-fan-page-corporativas-de-facebook/>

RESTREPO, Martha Lucia "El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las PYMES". Revista Universidad & Empresa, (Vol.9) p175. Universidad del Rosario. En: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewArticle/921>

SECRETARIA DEL SENADO. "Información legislativa sobre la Constitución Política de Colombia" En: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991_pr001.html

ANEXOS

Anexos 1. Matriz de Necesidades de Información

Objetivo General: Diseñar un plan de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño, Ltda Seccional Pasto, que permita fortalecer las relaciones y lograr la fidelización del cliente.			
Objetivos Específicos	Necesidades de Información	Fuentes de Información	Instrumentos
Establecer los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto.	<i>¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta de marketing relacional para la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto?</i>	Fuentes Secundarias: Libros Documentos Revistas especializadas en el tema	Investigación Bibliográfica y documental
Diagnosticar la situación actual de la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto.	<i>¿Cuál es la situación actual en la gestión de las relaciones con el cliente de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda Seccional Pasto?</i> FACTORES ORGANIZATIVOS Estructura Organizacional ¿En qué medida la estructura empresarial de la agencia se encuentra orientada hacia el cliente? (1 Nada Orientada - 5 Muy Orientada) Personal • ¿Con qué frecuencia se capacita al personal en gestión de las relaciones con los clientes? (1 No se realiza capacitación - 5 Capacitación frecuente (mensualmente o en periodos inferiores) • El rendimiento del personal se mide con base a la satisfacción de los clientes (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo) • El rendimiento del personal se recompensa con base a la	Fuentes Primarias: • Coordinador de la Sección de Provisión Agrícola	Entrevista

	<p>satisfacción de los clientes. (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La agencia motiva a sus empleados con el objetivo de desarrollar una adecuada gestión de las relaciones con los clientes (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo) <p>Liderazgo de la Alta Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida la dirección de la agencia, se encuentra enfocada en la adecuada gestión de las relaciones con los clientes? (1 Nada enfocada - 5 Muy enfocada) • La dirección de la agencia establece objetivos y estrategias de negocio para adquirir y/o retener clientes y estos son comunicados a todo el personal. (1 No se establecen objetivos en este sentido - 5 Muy frecuente (mensualmente o en periodos inferiores) <p>FACTORES TECNOLÓGICOS</p> <p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es apropiado el hardware de la agencia para brindar satisfacción a sus clientes? (1 Nada apropiado - 5 Muy apropiado) • ¿Es apropiado el software de la agencia para brindar satisfacción sus clientes? (1 Nada apropiado - 5 Muy apropiado) • ¿Se encuentran integrados los sistemas de información de la agencia con los clientes? (1 Nada integrados - 5 Muy Integrados) • ¿La actual base de datos está enfocada hacia la correcta gestión de las relaciones con los clientes? (1 Nada enfocada - 5 Muy enfocada) <p>FACTORES DE GESTION DEL CONOCIMIENTO</p> <p>Adquisición de Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan orientados están los canales de comunicación de la 		
--	---	--	--

	<p>agencia, hacia una comunicación bidireccional con los clientes? (1 Nada Orientados – 5 Muy Orientados)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La agencia establece constantemente estrategias para conocer más a sus clientes (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo) • La agencia ofrece nuevos productos y servicios con base en la información recolectada de sus clientes (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo) • La agencia obtiene información constata sobre su sector y/o empresas competidoras. (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo) <p>Aplicación del Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • La agencia es capaz de tomar decisiones rápidamente, gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo) • La agencia ha establecido un adecuado proceso para la resolución de problemas, gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo) <p>Difusión del Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • La agencia promueve el flujo de información entre sus empleados, para lograr la satisfacción del cliente (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo) <p>FACTORES DE ORIENTACION AL CLIENTE</p> <p>Enfoque al Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan orientados están los objetivos de la agencia hacia la satisfacción de los clientes? (1 Nada Orientados - 5 Muy Orientados) • Las estrategias comerciales son conducidas con el propósito de incrementar el valor para el cliente (1 Nada Orientados - 5 Muy Orientados) • ¿Con que frecuencia se supervisa y analiza el nivel de 		
--	--	--	--

	<p>compromiso de la agencia para satisfacer las necesidades de los clientes? (1 No se supervisa - 5 supervisión constante)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con que frecuencia, se mide la satisfacción del cliente? (1 No se mide la satisfacción del cliente - 5 Medición constante de la satisfacción del cliente mensualmente o en periodos inferiores) • La agencia entrega un servicio diferenciado que satisface a los clientes (1 Muy en desacuerdo - 5 Muy de acuerdo) 		
<p>Determinar el nivel de satisfacción del cliente con la agencia de provisión agrícola Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto.</p>	<p><i>¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente con la agencia de provisión agrícola Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto?</i></p> <p>¿Cuál es el principal atributo que valora de la agencia provisión agrícola al momento de elegirla como proveedor de fertilizantes para su negocio?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Calidad de los productos b. Variedad de productos c. Precios de los productos d. Asesoría Técnica e. ¿Otro? Cual _____ <p><u>(Califique su nivel de satisfacción, teniendo en cuenta que (MI) es Muy Insatisfecho, (I) Insatisfecho (IND) es Indiferente (S) es Satisfecho y (MS) es Muy Satisfecho.)</u></p> <p>¿Cuál es su nivel de satisfacción, con la imagen de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de la Agencia • Seriedad 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza <p>¿Cómo evalúa usted, los siguientes aspectos relacionados con las Instalaciones de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de la agencia • Disponibilidad de parqueadero • Orden y aseo de la agencia • Distribución de áreas <p>¿Califique su nivel de satisfacción con los productos (Fertilizantes) que adquiere en la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos • Precio de los productos • Variedad de productos • Disponibilidad de productos <p>¿Cuál es su nivel de satisfacción con las entregas a tiempo de los pedidos solicitados a la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy Insatisfecho • Insatisfecho • Indiferente • Satisfecho • Muy Satisfecho <p>¿Es usted contactado oportunamente por la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores, frente a problemas relacionados con las entregas a tiempo de sus pedidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	<p>Fuentes Primarias:</p> <p>Clientes (Almacenes agropecuarios) de la Agencia de provisión agrícola.</p>	<p>Encuesta</p>
--	--	---	-----------------

	<p>¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio de asistencia técnica de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy Insatisfecho • Insatisfecho • Indiferente • Satisfecho • Muy Satisfecho <p>¿Cuál es su nivel de satisfacción con los empleados de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal • Amabilidad de los empleados • Capacidad de Asesoría Técnica • Solución a quejas e inquietudes <p>¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la comunicación telefónica de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para comunicarse • Tiempo de Transferencia de la llamada • Disponibilidad del Empleado • Devolución de llamadas <p>¿A parte de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores, cuenta usted actualmente con otros proveedores de fertilizantes y agroquímicos para su cultivo y/o negocio?</p> <p>1. SI 2. NO</p> <p>¿Cuáles?</p>		
--	---	--	--

	<p>¿Cuál es la principal razón, por la cual usted busca otros proveedores?</p> <ol style="list-style-type: none"> Precios de los Productos Variedad de Productos Tiempos de entrega de los productos Servicio de Asistencia Técnica Otro ¿cuál? _____ <p>¿Cuál es el principal cambio que usted sugiere a la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores?</p>		
<p>Diseñar objetivos y estrategias de marketing relacional que permitan fortalecer las relaciones y lograr la fidelización del cliente.</p>	<p><i>¿Cuáles son los objetivos y las estrategias más apropiadas para que la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto, logre fortalecer las relaciones con sus clientes?</i></p>	<p>Documentos y demás soportes desarrollados durante la realización del presente plan de trabajo</p>	<p>Matriz Dofa</p>
<p>Formular el plan de acción para el desarrollo e implementación de los objetivos y estrategias del plan marketing relacional.</p>	<p><i>¿Cuál es el curso de acción, que debe adoptar la agencia de provisión Agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, seccional Pasto, para el desarrollo del plan de marketing relacional?</i></p>	<p>Documentos y demás soportes desarrollados durante la realización del presente plan de trabajo</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Anexos 2. Formato de Entrevista para el Director de la Agencia de Provisión Agrícola



“Estar enfocado en el cliente no es un fin, es una dirección, hacia la cual la empresa debe apuntar”

Don Peppers y Marta Rogers

ENTREVISTA

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la gestión de las relaciones con los clientes de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda, Seccional Pasto.

FACTORES ORGANIZATIVOS			
Variable	Pregunta	Escala	Calificación
ESTRUCTURA EMPRESARIAL	¿En qué medida la estructura empresarial de la agencia se encuentra orientada hacia el cliente?	1= Nada Orientada 5= Muy Orientada	
	¿Con que frecuencia se capacita al personal en gestión de las relaciones con los clientes?	1= No se realiza capacitación 5 = Capacitación frecuente (mensualmente o en periodos inferiores)	
PERSONAL	El rendimiento del personal se mide con base a la satisfacción de los clientes.	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
	El rendimiento del personal se recompensa con base a la satisfacción de los clientes.	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
	La agencia motiva a sus empleados con el objetivo de desarrollar una adecuada gestión de las relaciones con los clientes	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCION	¿En qué medida la dirección de la agencia, se encuentra enfocada en la adecuada gestión de las relaciones con los clientes?	1= Nada enfocada 5= Muy enfocada	
	La dirección de la agencia establece objetivos y estrategias de negocio para adquirir y/o retener clientes y estos son comunicados a todo el personal.	1= No se establecen objetivos en este sentido 5= Muy frecuente (mensualmente o en periodos inferiores)	
TOTAL			

FACTORES TECNOLÓGICOS			
Variable	Pregunta	Escala	Calificación
TECNOLOGÍA	¿Es apropiado el hardware de la agencia para brindar satisfacción a sus clientes?	1= Nada apropiado 5= Muy apropiado	
	¿Es apropiado el software de la agencia para brindar satisfacción sus clientes?	1= Nada apropiado 5= Muy apropiado	
	¿Se encuentran integrados los sistemas de información de la agencia con los clientes?	1= Nada integrados 5= Muy Integrados	
	¿La actual base de datos está enfocada hacia la correcta gestión de las relaciones con los clientes?	1= Nada enfocada 5= Muy enfocada	
TOTAL			

FACTORES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
Variable	Pregunta	Escala	Calificación
ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO	¿Qué tan orientados están los canales de comunicación de la agencia, hacia una comunicación bidireccional con los clientes?	1= Nada Orientados 5= Muy Orientados	
	La agencia establece constantemente estrategias para conocer más a sus clientes	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
	La agencia ofrece nuevos productos y servicios con base en la información recolectada de sus clientes	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
	La agencia obtiene información constata sobre su sector y/o empresas competidoras.	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO	La agencia es capaz de tomar decisiones rápidamente, gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
	La agencia ha establecido un adecuado proceso para la resolución de problemas, gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	La agencia promueve el flujo de información entre sus empleados, para lograr la satisfacción del cliente	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
TOTAL			

FACTORES DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE			
Variable	Pregunta	Escala	Calificación
ENFOQUE AL CLIENTE	¿Qué tan orientados están los objetivos de la agencia hacia la satisfacción de los clientes?	1= Nada Orientados 5= Muy Orientados	
	Las estrategias comerciales son conducidas con el propósito de incrementar el valor para el cliente	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
	¿Con que frecuencia se supervisa y analiza el nivel de compromiso de la agencia para satisfacer las necesidades de los clientes?	1= No se supervisa 5 = supervisión constante	
	¿Con que frecuencia, se mide la satisfacción del cliente?	1= No se mide la satisfacción del cliente 5= Medición constante de la satisfacción del cliente (mensualmente o en periodos inferiores)	
	La agencia entrega un servicio diferenciado que satisface a los clientes	1= Muy en desacuerdo 5= Muy de acuerdo	
TOTAL			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexos 3. Formato de encuesta dirigida a clientes mayoristas de la Agencia de Provisión Agrícola



Estimado Cliente:

Su opinión es importante para el mejoramiento continuo de nuestra empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto, al objetivo de conocer su nivel de satisfacción con la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores de occidente de Nariño Ltda. Gracias por su colaboración

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:

TELÉFONO:

1. ¿Cuál es el principal atributo que valora de la agencia provisión agrícola al momento de elegirla como proveedor de fertilizantes para su negocio?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| f. Calidad de los productos | <input type="checkbox"/> |
| g. Variedad de productos | <input type="checkbox"/> |
| h. Precios de los productos | <input type="checkbox"/> |
| i. Asesoría Técnica | <input type="checkbox"/> |
| j. ¿Otro? Cual _____ | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción, con la imagen de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a?:

(Califique su nivel de satisfacción, teniendo en cuenta que (MI) es Muy Insatisfecho, (I) Insatisfecho (IND) es Indiferente (S) es Satisfecho y (MS) es Muy Satisfecho.)

ATRIBUTOS	MI	I	IND	S	MS
1. Respaldo de la Agencia					
2. Seriedad					
3. Confianza					

3. ¿Cómo evalúa usted, los siguientes aspectos relacionados con las Instalaciones de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores?

ATRIBUTOS	MI	I	IND	S	MS
1. Ubicación de la agencia					
2. Disponibilidad de parqueadero					
3. Orden y aseo de la agencia					
4. Distribución de áreas					

4. ¿Califique su nivel de satisfacción con los productos (Fertilizantes) que adquiere en la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a?:

ATRIBUTOS	MI	I	IND	S	MS
1. Calidad de los productos					
2. Precio de los productos					
3. Variedad de productos					
4. Disponibilidad de productos					

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las entregas a tiempo de los pedidos solicitados a la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores?:

Entregas a tiempo de pedidos	MI	I	IND	S	MS

6. ¿Es usted contactado oportunamente por la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores, frente a problemas relacionados con las entregas a tiempo de sus pedidos?

1. Si 2.No

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio de asistencia técnica de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores?:

Asistencia Técnica	MI	I	IND	S	MS

8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los empleados de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a?:

ATRIBUTOS	MI	I	IND	S	MS
1. Presentación personal					
2. Amabilidad de los empleados					
3. Capacidad de Asesoría Técnica					
4. Solución a quejas e inquietudes					

9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la comunicación telefónica de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores en relación a?:

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5
1. Facilidad para comunicarse					
2. Tiempo de Transferencia de la llamada					
3. Disponibilidad del Empleado					
4. Devolución de llamadas					

10. ¿A parte de la agencia de provisión agrícola de la Cooperativa de Caficultores, cuenta usted actualmente con otros proveedores de fertilizantes para su negocio?

SI ¿Cuáles? _____

NO (Si contesto negativamente por favor, pase a la pregunta 12)

11. ¿Cuál es la principal razón, por la cual usted busca otros proveedores?

- f. Precios de los Productos
 - g. Variedad de Productos
 - h. Tiempos de entrega de los productos
 - i. Servicio de Asistencia Técnica
 - j. Otro
- ¿cuál? _____

12. ¿Cuál es la principal recomendación que usted sugiere a la agencia de provisión agrícola de la cooperativa de caficultores?

GRACIAS POR SU COLABORACION



Café Occidente
Cooperativa de caficultores de occidente Nariño Ltda.

Anexos 4. Análisis CRM Gratuito vs. CRM de Pago

Customer Relationship Management CRM

Un factor clave para el éxito de una compañía es la relación con el cliente, la misma aumenta los ingresos y la calidad de servicios de la empresa y permite tener un manejo centralizado de información de contactos. Es por esto que para promover y simplificar este proceso se utilizan estrategias de CRM efectivas

¿Qué es un CRM?

Es una estrategia de negocio orientada a la fidelización de clientes. Permite a todos los empleados de una empresa disponer de información actualizada sobre los mismos, con el objetivo de optimizar la relación entre empresa/cliente. Además, ayuda a conocer todos los diferentes puntos de contacto con los cuales el cliente interactúa en la empresa.



Metodología de un CRM

Se trata de utilizar la tecnología para organizar, automatizar y sincronizar los procesos de negocio, principalmente actividades de ventas, de comercialización, servicio al cliente y soporte técnico. Sus objetivos principales son:

- Encontrar, atraer y ganar nuevos clientes.
- Retener a clientes actuales de una compañía
- Atraer a antiguos clientes
- Reducir costos de marketing y servicio al cliente.

Modulos en un CRM

Modulo de ventas

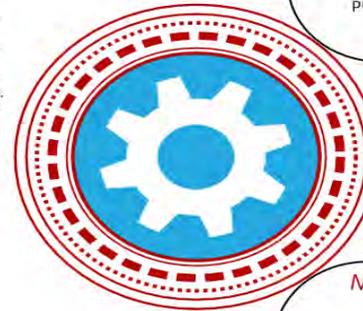
Se centra en el equipo de ventas de la empresa para gestionar y ejecutar el proceso de pre-venta, por lo que es más organizado.

Modulo de servicios

Ayuda en las actividades como gestión de la orden de servicio, gestión de contratos de servicio, administración de servicios de Planificación, etc.

Modulo de marketing

Se compone de las funciones relacionadas con la ejecución a corto plazo de las actividades relacionadas con la comercialización y planificación a largo plazo dentro de una empresa.



Evolucion del CRM

	Pasado		Futuro	
Acceso	Front Line Employees, Managers	Quién	Plus: Operations, Engineering, Manufacturing, Partners.	
Procesos	Static, Linear, Inefficient	Qué	Dynamic, Adaptive, Coordinated	
Duración	a Sale, an Issue, a Complaint	Cuándo	Lifetime Engagement	
Interacción	Phone, Email, Web; Multi-channel	Dónde	Plus: SMS, Community, Social, Chat, Cross-Channel and Mobile	
Centricidad	Employee, Company, Transaction	Por qué	Customer, Ecosystem, Value-in-use	
Comunicación	Broadcast, Fractured, Reactive	Cómo	Listen, Engage, Converse, Collaborate, be Proactive	

Algunos ejemplos de CRM



Análisis CRM Gratuito vs. CRM de Pago

En la actualidad existen numerosas opciones de CRM, tanto de tipo gratuito como de pago. Las opciones de CRM gratuitas, aparecen como contraposición a las soluciones de pago, cuyos costos son altos y en muchos casos no pueden ser asumidas por muchos empresarios.

Las funcionalidades entre unos y otros, ya sea en su versión online o en su versión tradicional, suelen ser muy similares. Sin embargo, dependiendo del desarrollador encargado del CRM, disponen de algunas características especiales que los diferencian del resto. Dentro de estas características destacan las de almacenamiento de datos (data warehouse), gestión o manejo de los distintos usuarios en el marketing de la empresa.

Criterios de Evaluación CRM Gratuito y de Pago		
Criterio	CRM Gratuito	CRM de Pago
Coste	Bajo	Medio-Alto
Facilidad uso	Medio	Alto
Comunidad usuarios	Medio	Alto
SopORTE profesional	Bajo	Alto
Seguridad	Medio	Alto
Tiempo medio de obtención resultados	Largo Plazo	Medio-Largo Plazo
Integración dispositivos móviles	Bajo	Alto

CRM de Pago

Salesforce



Dispone de un amplio set de configuración que permite satisfacer la mayoría de los requerimientos de una empresa y tiene un conjunto de funcionalidades que facilitan la personalización de las aplicaciones del proceso comercial con el cliente, marketing, ventas o atención al cliente.

Las fortalezas de este CRM son las siguientes:

- **Innovación:** La empresa que lo desarrolla apuesta por la innovación y continuamente está mejorando la aplicación. Esto ofrece una clara ventaja para los usuarios de esta herramienta CRM, puesto que en todo momento podrán disfrutar de las últimas innovaciones.
- **Simplicidad:** La interfaz es fácil de utilizar, lo que equivale a una mayor satisfacción del usuario cuando lo utiliza.
- **Tecnología:** La combinación de su plataforma junto con la posibilidad de realizar desarrollos mediante AppExchange (ecosistema generado para desarrollar aplicaciones que enriquezcan el CRM) hace que sea una aplicación muy customizable y flexible.

Precio: Contact Manager \$5/usu/mes

- Group (5 usuarios máximo) \$25/usu/mes
- Professional \$65/usu/mes
- Enterprise (“Opción más popular”) \$125/usu/mes Unlimited \$250/usu/mes

Microsoft Dynamics



Ofrece todas las ventajas de CRM pero con la integración en Office, que debido a la gran penetración que ha tenido en los últimos años hace que su aprendizaje sea más cómodo y rápido. Se divide en tres módulos: ventas, atención al cliente y marketing.

Ventajas de este CRM:

- **Integración:** Dynamics se integra con las principales soluciones de productividad de Microsoft Office System, lo que permite al usuario trabajar de la misma forma que lo hace habitualmente.
- **Flexibilidad:** Existen diversas versiones de implantación para que los clientes elijan la que más se adecue a su negocio y para que, si este cambia, se puedan variar de acuerdo al mismo.
- **Ámbito Internacional:** Dispone de varios idiomas y divisas, con múltiples

zonas horarias, para facilitar el desarrollo del negocio de una forma mucho más global.

Precio: CRM Online* Professional Edition \$44/usu/mes

- CRM Online* Professional Plus Edition \$59/ usu/mes
- CRM 4.0 Workgroup (5 user max) \$2,200
- CRM 4.0 Professional \$1,761 + \$880/Usuario
- CRM 4.0 Enterprise \$4,403 + \$880/Usuario

SugarCRM



Es un CRM muy completo para empresas de distinto tamaño. Se ha desarrollado con la finalidad de facilitar el proceso comercial, la gestión de los contactos o la atención al cliente. Actualmente este CRM se ofrece en versión gratuita (Versión OpenSource) y versión de pago (Versión Professional, Enterprise, Ultimate)

Entre las principales funcionalidades de SugarCRM se encuentran:

- **Gestión de Ventas.** Permite la gestión y seguimiento de contactos y oportunidades, de cuentas y estimaciones sobre las mismas, presupuestos de venta y contratos.
- **Gestión de Marketing.** Permite la gestión de campañas de marketing multi-canal, desarrollo de programas de marketing por correo electrónico, control de las campañas y de su eficiencia.
- **Gestión de Clientes.** Permite la centralización del soporte a los clientes, gestión del conocimiento, etc.

Precio

- Professional: \$30/usuario/mes
- Enterprise: \$50/usuario/mes
- Ultimate: \$150/usuario/mes

CRM Gratuitos

VTiger CRM



VTiger ofrece en su versión gratuita aplicaciones que otras versiones sólo ofrecen en su opción comercial. Son aplicaciones como informes, portal de clientes o plugins para Outlook.

Entre los módulos se encuentran:

- **Venta:** Permite mejorar el proceso comercial gracias a herramientas para organizar a clientes potenciales, cuentas y contactos, y de esta forma valorar diferentes oportunidades, analizar el flujo de ventas o comprobar los resultados obtenidos.
- **Inventario:** Ofrece una integración de todo el proceso desde la fase de preventa hasta las acciones de postventa.
- **Marketing:** Facilita la gestión de campañas, la generación de prospectos vía internet o el marketing a través de correo electrónico. Permite también supervisar la eficacia de las acciones llevadas a cabo.

Zoho CRM



Está orientado a pequeñas empresas y ofrece funcionalidades de marketing, atención al cliente, venta, gestión de productos, proveedores, propuestas y facturas. La versión es accesible desde dispositivos móviles y ofrece la posibilidad de integrarse con Outlook, Office o Google Apps.

Algunas de las ventajas que ofrece Zoho son:

- **Automatización del proceso comercial:** Busca optimizar la gestión comercial desde la preventa hasta la transacción para lo cual desarrolla funciones automatizadas como: generación y cualificación de posibles clientes, análisis de posibles ventas, pronósticos de ventas, estadísticas...

- **Automatización del marketing:** Dispone de una serie de herramientas para la planificación, ejecución y análisis de las campañas de marketing. Además permite verificar la rentabilidad y eficacia de las acciones que genere la compañía.
- **Servicio de atención al cliente:** Para coordinar y mejorar este servicio, Zoho tiene diversas funcionalidades como la generación de tickets para resolver incidencias, herramientas para almacenar dichas incidencias, asignación de casos o generación de formularios sobre los casos conocidos.

Anexos 5. Análisis del Software Sugar CRM



SUGARCRM.
THE CLOUD IS OPEN

La gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una serie de procesos de negocio basados en el uso de tecnologías y que hacen posible crear interacciones más consistentes y beneficiosas con los clientes de una empresa. Una aplicación de CRM busca ordenar y centralizar toda la información relativa a los clientes, desde la primera referencia (antes incluso del primer contacto, correo o llamada) hasta la postventa y medición de la satisfacción del cliente, con el fin de promover hacer negocios con el mismo cliente de manera reiterativa.

¿Qué es SugarCRM?

SugarCRM es una aplicación informática que permite a las empresas organizar, registrar y mantener la información de todos los aspectos en sus relaciones con los clientes. Provee gestión integral de información corporativa en cuentas de clientes y contactos, referencias de contactos y oportunidades, además de actividades como llamadas, reuniones y tareas asignadas. El sistema combina a la perfección toda la funcionalidad requerida para administrar información en varios aspectos de una empresa en una interfaz intuitiva y amigable al usuario.

Adicionalmente, SugarCRM proporciona información para la gestión en la forma de gráficos e informes para seguimiento de las ventas, las fuentes de referencias más exitosas, y los resultados de las referencias mes a mes.

En este orden de ideas, se presenta a continuación los aspectos más relevantes de SugarCRM

1. Administración del sistema

SugarCRM es una herramienta sencilla y de fácil manejo tanto para usuarios como para los administradores de la herramienta. El usuario administrador será el responsable de establecer los diferentes tipos de perfiles, categorías, accesos y privilegios sobre la información del sistema, así como crear nuevas funcionalidades y mejoras sobre la plataforma.

2. Automatización del Marketing

SugarCRM cierra el ciclo entre las actividades de ventas y las de marketing: gestiona la toma de contacto con antiguos y nuevos clientes, crea y controla el progreso de las campañas de marketing, permite el envío de e-mail personalizado y asegura que los responsables de ventas y marketing tengan información en tiempo real para realizar su trabajo.

Con SugarCRM el departamento de Marketing sabe que tiene la información necesaria para utilizar el presupuesto de la mejor forma posible.

2.1 Gestión Multi-Canal

SugarCRM permite a las empresas comunicarse con sus clientes a través de múltiples canales, tales como sitios web, centro de llamadas, correo electrónico, eventos, SMS, redes sociales; centralizando así toda la información en una sola plataforma.

SugarCRM permite desarrollar campañas de marketing y centralizar su desarrollo, ejecución y seguimiento.

Con el módulo de campañas la empresa puede obtener mejor visibilidad sobre la efectividad de las iniciativas de marketing y su presupuesto asignado. El sistema permite también crear segmentos para realizar campañas de e-mail masivo y/o personalizado y medir sus resultados

2.2 Medición de la Rentabilidad de las Campañas de Marketing

SugarCRM ayuda a monitorizar el retorno de la inversión (ROI) vinculando cada campaña con sus clientes actuales y/o potenciales, oportunidades de venta, costes y esfuerzos de marketing.

3. Automatización de la Gestión Comercial

SugarCRM mejora el rendimiento de la fuerza de ventas permitiendo al representante de ventas rastrear y compartir contactos y oportunidades, gestionar y aumentar las ventas en las cuentas existentes, crear proyecciones de ventas, controlar el rendimiento a través de cuadros de mando, gestionar presupuestos y contratos.

4. Automatización del Servicio al Cliente

La funcionalidad de SugarCRM le permite a la empresa recoger cualquier solicitud de sus clientes, diagnosticar el problema y ofrecer una rápida solución, así como compartir

el conocimiento con el resto del equipo de soporte, lo que le ayudará a resolver problemas cada vez con una mayor agilidad.

4.1 Gestión de incidencias

Esta funcionalidad le permitirá a la empresa disponer del histórico de sus clientes a simple vista, permitiéndole disponer de una visión completa de las solicitudes y respuestas que ha recibido el cliente.

Las métricas y estadísticas le permitirán a la empresa conocer la información relativa al nivel de satisfacción de sus clientes, tiempos de respuesta o calidad en el servicio que está prestando para la toma de decisiones y asegurar la fidelización de sus clientes.

4.2 Gestionar varios canales de entrada

Mediante un proceso sencillo que le permite a la empresa gestionar el soporte al cliente y sus peticiones de un modo más ágil.

A través de un proceso automático es posible generar reglas de asignación de casos en función del tipo de solicitud, y el personal capacitado para dar solución al problema.

4.3 Gestión inteligente de atención al cliente

SugarCRM le permite a la empresa dar un servicio post-venta de calidad y eficaz, mediante el establecimiento de procesos más eficientes al interior de la organización. Los clientes tendrán la confianza de que sus quejas y preguntas se atenderán con prontitud y con responsabilidad. El sistema centraliza la gestión de las quejas y sugerencias asignando estados y personas responsables. Como resultado, los clientes estarán satisfechos y contentos con lo que repetirán la compra de más de servicios o productos.

La solución permite obtener una visión completa de los problemas que se hayan dado con un producto concreto, su frecuencia y el esfuerzo que se ha necesitado para resolverlo.

No sólo garantiza que los clientes hayan obtenido la solución adecuada, sino que permite que los nuevos productos sean mejorados en nuevas producciones.

5. Colaboración Interna

SugarCRM permite la colaboración ágil entre los diferentes departamentos de una misma organización. Unifica y comparte la información para que los usuarios puedan

realizar su trabajo más rápido y eficazmente. Organiza los recursos y las herramientas que le ayudaran a la empresa a cerrar ventas y controlar el flujo de datos entre equipos e individuos.

La automatización de procesos de colaboración entre departamentos facilitará no sólo a la organización, sino también a los empleados, su trabajo diario alcanzando un alto nivel de eficacia y calidad en su servicio mejorando la gestión documental y de proyectos.

6. Movilidad

El equipó de trabajo de la empresa puede acceder a la aplicación de SugarCRM desde cualquier dispositivo inteligente y tablet con sistemas operativos de iOS y Android.

Adicionalmente, la versión SugarMobile+ permitirá trabajar off-line, sincronizar la información y almacenar una copia de seguridad en tu dispositivo móvil. sta funcionalidad está incluida en las ediciones: Corporate, Enterprise y Ultimate y también es integrable en la versión Professional

7. CRM Social

SugarCRM se mueve hacia el futuro del SocialCRM y aporta las herramientas necesarias para integrar todo un ecosistema de aplicaciones y canales. Integra herramientas de social media como Facebook, Twitter o LinkedIn con el CRM. Además de las herramientas de email marketing para obtener colaboración online e inteligencia de ventas.

8. Informes y cuadros de mando

SugarCRM permite la generación de informes de forma ágil y dinámica. Esto es posible porque la herramienta recoge toda la información necesaria a lo largo de la cadena de interacciones con el cliente, depositando los datos de forma ordenada en una estructura. Esto hace posible minar la información desde un módulo de generación de informes, accesible para los usuarios que se considere sea necesario.

9. Integración, conectores y plugins

La flexibilidad de la plataforma SugarCRM ofrece una amplia posibilidad de integración con otras plataformas de trabajo como sistemas ERP, Call Center, Web, E-commerce, etc.