

PE-A1-34  
V437  
C2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Estrategias de mejora en el servicio al cliente de Agrocobán "**

**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA  
(P.E.D.)**

**PRESENTADA A LA DECANATURA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Por:  
Claudia Elvira Veliz**

**Previo a conferírsele el Título de:  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**En el grado académico de:  
LICENCIADO**

**Guatemala, Julio 2006**



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente informe “Estrategias de mejora en el Servicio al Cliente de Agrocobán” es el resultado de la investigación realizada en la agro veterinaria Agrocobán, ubicada en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz. El informe permite al lector identificar, a través de la evaluación integral, aquellas áreas que son consideradas fortalezas administrativas de la empresa y el área en la que será necesaria la implementación de diversas estrategias para la mejora del servicio al cliente del agro servicio.

Por medio de una evaluación integral, se determinó la urgente necesidad de la aplicación de estrategias para mejorar el servicio al cliente, para satisfacer con eficiencia sus expectativas y darles un buen servicio.

Para obtener la información requerida, se tomó en cuenta al personal de Agrocobán, así mismo a los clientes de la empresa y a la competencia.

El objetivo de implementar las estrategias de mejora del servicio al cliente es para ayudar a la empresa a identificar necesidades de servicio a sus clientes, a valorar si se han satisfecho sus

necesidades y a resolver áreas potenciales de problemas de una manera objetiva y exacta.

Agrocobán aprovechó este proceso de investigación para confirmar si por medio de los instrumentos utilizados, todo lo que aparentemente se reflejó en la evaluación integral, se espera que la gerencia pueda implementar las estrategias de mejora del servicio al cliente en un corto plazo.

En el transcurso de la investigación se comprobó que aplicando estrategias para mejorar el servicio, como un sistema continuo, los clientes vuelven y se fidelizan.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ Estrategias de mejora en el servicio al cliente de Agrocobán ”**

**Informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (E. P. S)  
Previo a conferírsele el título de  
Administrador de Empresas  
En el grado Académico de  
Licenciada  
Con base al Reglamento  
Académico, según Artículo 26 del Proceso de Graduación**

**Asesor: Lic. Ariel de León  
Revisora: Licda. Rossana Pinillos Brocke**

**Autora: Claudia Elvira Veliz**

**Guatemala, Julio 2006**

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE  
GUATEMALA**

<b>Rector:</b>	<b>Ing. Abel Giron Arevalo</b>
<b>Vicerrector Académico:</b>	<b>Licda. Alba de Gonzales</b>
<b>Vicerrector Administrativo:</b>	<b>Lic. Alfonso Schilling</b>
<b>Secretario General</b>	<b>Lic Alfonso Schilling</b>

**AUTORIDADES DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

<b>Decano:</b>	<b>Lic. César A. Custodio</b>
<b>Cóbar</b>	
<b>Coordinadora.</b>	<b>Licda. Ana Rosa Arrollo</b>
<b>Asistente de Decanatura:</b>	<b>Lic. Bayron Osorio</b>
<b>Alonzo</b>	

Ariel De Leon Maldonado  
Administrador de Empresas  
8°. Av. 13-60 zona 12  
Tel. 24732028  
Movil: 54018400  
Dirección electronica:

Guatemala, junio 05 del 2006.

Señores  
Facultad de Ciencias Economicas  
Carrera de Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Practica Empresarial Dirigida del tema :**"ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN AGROCOBAN"**, elaborado por Claudia Elvira Veliz, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional, por lo tanto **doy el dictamen de aprobado** al tema desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



---

Ariel De Leon Maldonado  
Tutor

**ROSSANA DEL SOCORRO PINILLOS BROCKE**  
**LICENCIADA EN LETRAS**

Dirección: Km. 25.5 Carretera a San Lucas, Entrada Principal a Bosques de San Lucas,  
Granja "Los Chatíos"  
No. Teléfono Of. 78303752  
No. Teléfono Cel. 58910255  
No. de Fax.  
E-mail. rossanapinillos@yahoo.com.mx

Guatemala, 14 de julio de 2006

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación con el trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (E.P.S.), del tema "Estrategias de mejora en el servicio al cliente en Agrocobán" realizada por **Claudia Elvira Veliz**, carné No. 010551320051187, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado, al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Rossana Pinillos Brocke

**UNIVERSIDAD**



**PANAMERICANA**

*Sabiduría Ante Todo,*

*Adquiere Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.00029-2006-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 20 DE NOVIEMBRE 2006

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Rossana Pinillos revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -EPS- titulada "ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN AGROCOBAN". Presentada por la estudiante Claudia Elvira Veliz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0030.2006 de fecha 14 de octubre del 2006; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
Lic. César Augusto Custodio Córdova  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Quien me ha llenado de bendiciones y ha permitido culminar este objetivo.
- A MI MADRE:** Albertina Torres, con respeto y gran admiración, por la incansable labor de compañera y elegante dama, mis mejores versos y poemas, el Señor la siga bendiciendo.
- A MI HERMANO:** Gustavo Adolfo por todo el cariño y apoyo que siempre me ha brindado.
- A MI ESPOSO:** Rogelio Lizardo Barrios Torres, por su amor y comprensión en cada momento de la vida, aun siendo éste muy difícil.
- A MIS HIJOS:** Claudia Betzaida, Khristian Rogelio y Salma Galilea Barrios Veliz que el éxito alcanzado sea un testimonio y ejemplo en sus vidas para luchar y así alcanzar las metas y objetivos que se propongan.
- A MI ASESOR:** Licenciado Ariel de León por su profesionalismo y apoyo incondicional en la realización de la presente asesoría empresarial.
- A MI REVISORA:** Licenciada Rossana Pinillos por su profesionalismo y dedicación.
- A MIS AMIGOS:** Compañeros licenciados (as) y especialmente a quienes caminan conmigo continuamente, gracias por su apoyo incondicional en todo momento.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. Definición y localización de la empresa.....	2
1.1 Antecedentes de la empresa.....	2
1.2 Organigrama.....	5
2. Evaluación integral.....	6
2.1 Hallazgos de la evaluación integral:.....	6
3. Marco teórico.....	8
3.1 Calidad.....	8
3.2 Calidad total.....	9
3.3 Calidad en el servicio.....	10
3.4 Servicio.....	12
3.5 Características de los servicios.....	13
3.6 Servicio al cliente:.....	15
3.7 Clientes.....	15
3.8 Tipos de clientes.....	16
3.9 Satisfacción del cliente.....	16
3.10 Pasos para un sistema del servicio al cliente.....	16
3.11 técnicas para implementar una calidad de servicio superior .....	18
3.12 Capacitación de personal.....	20
4. Planteamiento del problema.....	21
4.1. Pregunta de investigación.....	22
4.2 Objetivo General.....	22

4.3	Objetivos Específicos.....	23
4.4	Alcances y límites.....	23
4.5	Aporte.....	24
5.	Metodología.....	24
5.1	Sujetos de la investigación.....	24
5.2	Instrumentos.....	25
6.	Procedimiento.....	26
7.	Presentación y análisis de resultados.....	27
7.1	Población y muestra.....	27
7.2	Encuesta dirigida a clientes de Agrocobán.....	28
7.3	Encuesta dirigida a colaboradores de Agrocobán.....	32
8.	Discusión de resultados.....	45
	CONCLUSIONES.....	48
	RECOMENDACIONES..... -.....	49
	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA AL SERVICIO DE AGROCOBAN.....	51
	PROPUESTA DE CAPACITACIÓN.....	54
	PROPUESTA DE PERFIL DE PUESTOS AGROCOBÁN.....	60
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
	ANEXOS.....	71

## INTRODUCCIÓN

La universidad Panamericana de Guatemala, dentro de su programa de estudios, ha iniciado el proceso de egreso de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, creando lineamientos para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, que tiene como objetivo que el estudiante realice una consultoría empresarial, que luego de haberla estructurado científicamente y habiendo sido aprobada por el asesor y revisor, sea entregada al propietario de Agrocobán , como una herramienta para fortalecer y desarrollar los procesos administrativos aplicados en este estudio. Luego será defendida y aprobada ante una terna de profesionales de las ciencias económicas.

Derivado de lo anterior, se propone en este estudio de Práctica Empresarial Dirigida el tema: "Estrategias de mejora en el servicio al cliente de Agrocobán". La presente consultoría tiene como finalidad mejorar el servicio al cliente que tiene como fin primordial generar satisfacción en el consumidor final.

El capítulo 1 trata sobre la definición y localización de la empresa, los antecedentes y una síntesis crítica de lo que acontece en el sector empresarial.

El capítulo 2 trata sobre la evaluación integral que se realizó a la empresa, encontrando debilidades en el área mercadológica que dieron como resultado el establecer que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para una eficiente atención a sus clientes.

En el capítulo 3 se presenta el marco teórico que fundamenta el estudio, y que da sustento al tema de investigación.

Los siguientes capítulos tratan sobre la metodología utilizada para la investigación, los sujetos estudiados, la instrumentación utilizada y el procedimiento, luego se presenta un análisis de los resultados, siendo éste el que contiene un resumen de la recolección de los datos, así como la presentación de las gráficas con sus respectivas interpretaciones y análisis de resultados.

Se propone a la empresa implementar un plan de capacitación y un perfil de puestos para sus colaboradores, y una serie de estrategias para mejorar la atención al cliente, para hacer más eficiente la empresa y fidelizar a sus clientes dándoles satisfacción total.

Por último se exponen las conclusiones y las recomendaciones derivadas de la exposición y discusión de resultados.

## 1. Definición y localización de la empresa

### 1.1 Antecedentes de la empresa

Agrocobán es una empresa que se dedica a la venta de productos agrícolas y veterinarios: alimentos para animales, medicina veterinaria, agroquímicos y equipo agrícola, entre otros.

Se encuentra ubicada en un local de alquiler de 40 metros cuadrados, en diagonal 1, 5-52 zona 1, Cobán, A. V. carretera periférica que viene de San Pedro Carcha, carretera que viene de la Franja Transversal del Norte (Peten, Playa Grande, Chisec), diagonal que viene del estadio y diagonal que viene de la Terminal Central de Buses de Cobán.

### Mapa de Ubicación

#### Gráfica No. 1



Fuente: [www.inforprescca.com/coban/mapa.php](http://www.inforprescca.com/coban/mapa.php)

Surge el 20 de julio del año 2001 a raíz de la idea de establecer un negocio familiar que estuviera acoplado a los conocimientos del mercado que se tenía, y a la oportunidad que hubo de un local que estuviese en una ubicación estratégica, para que éste creciera rápidamente.

Desde que abre sus puertas a la población verapacense, se establece un sistema computarizado para su administración y un inventario completo de las líneas que el mercado requiere. Dicho sistema permite reconocer las utilidades diarias, mensuales y anuales, para poder tomar decisiones gerenciales acertadas.

En estos cinco años Agrocobán es un negocio ya conocido por todos los proveedores como una empresa con excelente imagen y tomada en cuenta para la distribución de productos.

La **visión** de la empresa es ser uno de los agroservicios más grandes y solventes del municipio de Cobán, Alta Verapaz.

Su **misión** es darle a la población cobanera y altaverapacense productos y servicios de alta calidad a bajo precio, mejorando su productividad y su calidad de vida.

En la empresa se han dedicado a inculcar valores a los empleados como la confiabilidad y la honradez, ya que se dedican al servicio

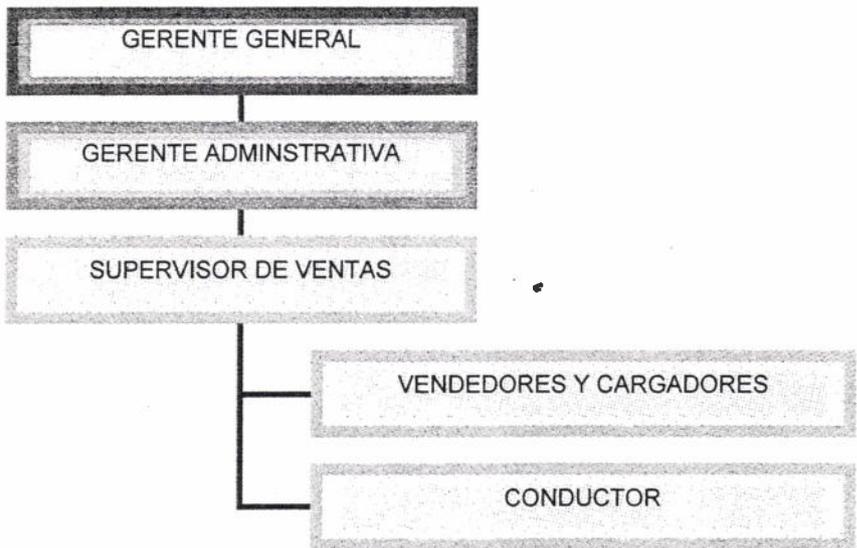
al cliente. Estos valores impulsan las estrategias de la empresa para llegar a sus objetivos y se refleja en un personal más eficiente.

La Patente de Comercio fue inscrita bajo el número de registro 281150, folio 938, libro 242 de Empresas Mercantiles con número de expediente 50098-2001, categoría única, con dirección en la diagonal 1, 5-52 zona 1, Cobán A. V.

Esta empresa está integrada por dos microprocesos, administración y ventas. Administración se divide en personal, finanzas y compras. Ventas se divide en veterinaria, agrícola, alimentos, fertilizantes y maquinaria, y equipo.

**1.2 Organigrama actual de la empresa Agrocobán.**

**Gráfica No. 2**



Fuente: investigación propia, febrero 2006.

## **2. Evaluación integral**

Como primer paso, se procedió a realizar una evaluación integral que abarca un periodo entre el 01 de febrero al 11 de marzo del 2006.

Después de realizar un análisis general de la empresa se eligió un área para evaluar, ya que el gerente así lo requirió. El área que se decidió evaluar fue la mercadológica, específicamente servicio al cliente.

Los sujetos de estudio que se investigaron para la evaluación integral fueron el gerente, clientes actuales y potenciales de la empresa, colaboradores y competencia. Los instrumentos utilizados fueron documentos, cuestionarios, observaciones y entrevistas.

### **2.1 Hallazgos de la evaluación integral:**

De acuerdo con la evaluación integral realizada se encontraron debilidades que reflejan la deficiencia del personal de ventas en cuanto al manejo de compras al por mayor de los productos que se venden en el agroservicio y que para cubrir esas necesidades las adquisiciones las realiza directamente la Gerente Administrativa y que la ausencia de ella, paraliza el sistema de compras y adquisiciones.

En cuanto a los aspectos financieros no se detectó ninguna debilidad por cuanto que son funciones que realiza directamente la Gerente Administrativa y se tienen implementados controles para su debido manejo.

También se determinó que la empresa Agrocobán tiene altas posibilidades de crecimiento en el mercado donde opera, si continua con una buena administración y controles financieros.

Según el análisis de la competencia, Agrocobán es el Agro servicio que menos tiempo tiene de estar operando en el mercado de productos agropecuarios en el sector donde se encuentra ubicada; además, los otros agroservicios prestan asesoría técnica a las pequeñas granjas del municipio y Agrocobán aún no tiene dentro de sus servicios prestar la asesoría. La empresa Agrocoban es competitiva en precios, pero necesita estrategias para un mejor servicio al cliente.

Agrocobán tiene muy buenas relaciones con su competencia, cuenta con la oportunidad de hacer transacciones con ellos, como intercambio de productos.

Con respecto al personal de Agrocobán, tiene deficiencias en la atención y servicio al cliente, ya que en las entrevistas a los clientes los califican de regular a bueno.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1 Calidad**

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino de mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia.

Kotler & Armstrong (1998) definen la calidad como la "Totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas."

Para Bateman & Snell (2000) calidad es la excelencia de su producto, lo que incluye su atractivo, su falta de defectos, su confiabilidad y durabilidad. El concepto de calidad es integral, no puede pensarse en dar satisfacción al cliente únicamente dándole la razón en caso de un reclamo o rebajándole el precio para dejarlo, aparentemente, satisfecho.

De estas definiciones se puede concluir que la calidad se conforma de elementos, ya sea para un producto o servicio, los cuales cumplen con los requerimientos establecidos por los clientes o consumidores y que redundarán en la satisfacción de dichos clientes al recibir el bien o servicio. Para poder lograr esta calidad es necesario conocer e identificar las características que buscan los clientes específicamente en cada bien o servicio.

### **3.2 Calidad total**

Con el paso del tiempo, ya que cada empresa pudo crear su propia visión del término calidad, aparece el término Calidad Total el cual busca una mejora continua en todos los procesos de una organización.

Evans & Lindsay (2000) "La Calidad Total" es el esfuerzo inconvencional, en continua mejora por todos en una organización, a fin de comprender, cumplir y exceder las expectativas de los clientes

### 3.3 Calidad en el servicio

A continuación se muestran puntos que ayudarán a alcanzar esa calidad en el servicio donde exista la mejora continua que deben buscar las organizaciones.

Bateman & Snell (2000). ¿Qué pueden hacer las organizaciones para alcanzar una de las más importantes dimensiones de la excelencia de la clase mundial: La gran calidad en el servicio?

- **Proporcionar servicio básico:** Lo fundamental es más importante que lo ostentoso. El desempeño es clave y no una falsa promesa.
- **Confiabilidad:** entregar el servicio prometido en forma confiable y precisa.
- **Escuchar a los clientes:** Aprender de los clientes las fortalezas y debilidades del servicio de su empresa. Desarrollar un sistema completo de información de la calidad del servicio.
- **Escuchar a los empleados:** Es importante saber qué piensan los empleados, tanto como investigar a los clientes. A menudo los empleados saben qué reduce la calidad en el servicio porque ven en acción todos los días al sistema encargado de proporcionarlo.

- **Solucionar problemas:** Cuando surge un problema, algunas empresas empeoran las cosas. Los mejores proveedores de servicio alientan a los clientes a quejarse, responden con rapidez y en forma personal y tienen un sistema para resolver problemas.
- **Sorprender a los clientes:** Los proveedores del servicio deben ser confiables. Más aún pueden sorprender o deleitar a los clientes con cortesías especiales, competencia, compromiso y acción. No cumplen con las expectativas del cliente, las superan, incluso de manera exagerada. Éste nunca lo olvidará y lo comentará con sus amigos.
- **Ser Justos:** Esta es la esencia subyacente en todas las expectativas del cliente. Pregúntese a usted mismo ¿esto es justo para el cliente? ¿parece serlo ante sus propios ojos? Los clientes no volverán si no confían que su empresa los trata con justicia. Una garantía de servicio da un claro mensaje de justicia.

Las organizaciones al tomar en cuenta cada uno de esos puntos lograrán una mejora continua, como se mencionó anteriormente, se está convirtiendo en la base para ofrecer una buena calidad en el servicio y así lograr satisfacción, conservación de los clientes.

### 3.4 Servicio

Este estudio se enfoca al servicio al cliente, por lo que es necesario conocer el significado de la palabra servicio.

“Acción de Servir, método que se hace sirviendo a un estado o a otra entidad o persona. Organización y persona destinados a cuidar el interés o satisfacer necesidades del público o alguna entidad” Diccionario Ilustrado Sopena (1980)

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”. Kottler & Amstrom.

Con estas definiciones se puede resumir que servicio es una acción o proceso que busca satisfacer necesidades, sin ser un elemento tangible o del cual se pueda tener propiedad.

Al conocer lo que es el servicio se puede continuar con la explicación del término servicio al cliente.

“Velocidad y confiabilidad con la que una organización puede proveer lo que le piden sus clientes”. Bateman & Snell (2000).

En sí la función principal del servicio al cliente es la de respaldar o ejecutar acciones que apoyen a la compra o mantenimiento de un bien.

### 3.5 Características de los servicios

De acuerdo al autor, los servicios cuentan con características específicas, las cuales se mencionan a continuación: Kottler (1993)

**Intangibilidad:** Esta característica es muy distintiva de los servicios, debido a que los servicios son acciones o ejecuciones en lugar de objetos, puesto que no es posible tocarlos, verlos, sentirlos de la manera en que se percibe algo tangible.

**Para el cambio de un servicio intangible a un servicio tangible, existen varias herramientas:**

- **Lugar:** Se refiere al lado físico de la institución y el aspecto que tiene.
- **Gente:** Se refiere al personal que labora, sobre el modo de vestir, actuar y tratar al cliente o usuario del servicio.
- **Equipo:** Representa todos los activos fijos de la institución y su coherencia de existir en ésta.
- **Material de Comunicación:** Debe ser materia que sugiera eficiencia, evite confusión y aclare dudas.

**Inseparabilidad:** Se da cuando el servicio es dado por una persona y al mismo tiempo el cliente se encuentra presente. El cliente y el proveedor están ligados, ya que un servicio primero se solicita y luego se produce; pero la solicitud y el consumo son

simultáneos por eso se dice que son inseparables: como resultado de esta característica, el cliente puede involucrarse y observar el proceso que envuelve al servicio en gestión, por lo que la actitud que tome, sea buena o mala, puede crear dificultades para el resto de los clientes que se encuentren cerca. Zeithaml. (2002).

**Variabilidad:** Esta característica de los servicios puede resultar muy difícil de controlar, ya que debido a que los servicios son heterogéneos, resulta todo un reto para cualquier organización o grupo de personas, el asegurar un servicio con calidad sostenida, pues este depende de otros factores que en ocasiones se encuentran fuera del alcance del productor del servicio o en su defecto el servicio ofrecido por una tercera persona, lo cual incrementa aún más la heterogeneidad de lo que se ofrece. . Zeithaml. (2002).

**Imperdurabilidad:** Este término se refiere al hecho de que los servicios no se pueden reservar, almacenarse, revenderse o regresarse. No es posible, por ejemplo reclamar o revender un asiento en el avión o un restaurante, ya que son servicios que se reciben, se consumen y terminan, con los bienes materiales sucede distinto, estos sí se pueden almacenar o revender si el cliente así lo desea , e incluso regresarlo si no está satisfecho con lo adquirido.

El problema de la imperdurabilidad puede no ser problema cuando existe una demanda fija, ya que es fácil proveerse para otorgar el servicio por anticipado.

### **3.6 Servicio al cliente:**

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

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Que servicios se ofrecerán:

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios por ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.  
([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

### **3.7 Clientes**

“Persona que está bajo la protección o tutela de otra. Respecto del que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios”.  
Diccionario Ilustrado Sopena (1980)

### 3.8 Tipos de clientes

Dentro de los clientes se pueden encontrar dos tipos, los cuales son los principales actores para poder prestar o realizar acciones necesarias para ofrecer el producto final, estos tipos de clientes son los externos e internos. Los clientes externos son aquellos que comúnmente conocemos como clientes, los cuales pueden ser personas u organizaciones que compran bienes y servicios a una empresa. Los clientes internos son personas que laboran dentro de una organización los cuales dependen de otros empleados que les prestan bienes o servicios de la misma para poder realizar su trabajo.

Clientes internos como externos esperan un buen servicio.

### 3.9 Satisfacción del cliente

**“Satisfacción del Cliente”** normalmente un cliente está satisfecho cuando un producto o servicio alcanza o excede sus expectativas. Gerson (1993)

### 3.10 Pasos para un sistema del servicio al cliente

- **Compromiso total de la gerencia:** los programas de servicio al cliente y mejora de la calidad tienen éxito únicamente cuando existe un compromiso total de la gerencia y este compromiso empieza desde el nivel más alto.

- **Conozca a sus clientes íntimamente:** Esto significa saber lo que les gusta y lo que no les gusta en relación con su negocio, los cambios que quieren hacer, sus necesidades, deseos y expectativas (actuales y para el futuro); qué los motiva a comprar y a cambiar de proveedores; qué debe hacer para satisfacerlos, retenerlos y convertirlos en leales a usted.
- **Desarrollar Estándares de Desempeño e Calidad de Servicio:** La calidad, el Servicio al Cliente y la Calidad de Servicio parecen ser términos intangibles porque están basados en percepciones.

Hay aspectos tangibles de calidad de servicio que pueden ser medidos. Si usted tiene dudas acerca de cómo medirlos, pregunte a sus clientes. Ellos le dirán qué es lo que quieren y cómo juzgan la calidad de su servicio.

- **Contrate, Capacite y Compense a los Buenos Empleados:** Únicamente se puede dar servicio superior al cliente y desempeño con calidad mediante gente competente y bien calificada, lo que trae como consecuencia la satisfacción y retención de sus clientes.

Una vez contratada la gente, capacítela ampliamente para que pueda dar un servicio muy bueno a sus clientes, una vez capacitados, páguelos bien. Finalmente, déles

facultades para tomar decisiones y hacer las cosas correctamente para satisfacer a sus clientes.

- **Recompense Logros en Calidad de Servicio:** Siempre reconozca, recompense y refuerce las actuaciones del servicio de calidad superior. Haga esto tanto para sus empleados como para sus clientes.
- **Manténgase Cerca de sus Clientes:** A pesar que usted ya conoce íntimamente a sus clientes como lo dicen los pasos anteriores, debe hacer todo lo posible para mantenerse cerca de ellos. Manténgase en contacto cada vez que le sea posible. Invítelos a que lo visiten.
- **Trabaje hacia el Mejoramiento Continuo:** Ahora que tiene sistemas de servicio al cliente, amistosos y accesibles, que ha contratado y capacitado a la mejor gente para el trabajo y que ha aprendido todo lo posible acerca de sus clientes, no puede descansar. Por lo tanto usted puede trabajar continuamente para mejorar el servicio a sus clientes y la calidad de su desempeño.

### **3.11 Técnicas para implementar una calidad de servicio superior Gerson (1993)**

- **Agregue Valor:** Déles algo más de lo que ellos esperan. Si usted hace esto, realmente habrá excedido sus

expectativas y los habrá puesto en la ruta de convertirse en clientes satisfechos.

- **Capacite a Sus Empleados en Técnicas Internas de Medición de Calidad:** Sus empleados deben estar capacitados para identificar cuándo y dónde pueden ocurrir problemas de calidad, y los pasos que tienen que llevar a cabo para corregirlos antes de que el cliente note estos errores.
- **Contacto Constante:** Los clientes con los que usted se comunica regularmente se sienten atendidos y estarán más dispuestos a perdonar errores aislados o intermitentes de su parte. Manténgase en contacto con ellos a través de boletines o cartas de agradecimiento.
- **Programas de Recompensa:** Sus clientes son tan felices al recibir una recompensa como sus empleados. Reconozca y recompense los esfuerzos de sus clientes cuando hagan alguna compra adicional, cuando le hagan compras muy grandes y cuando recomienden a otros clientes.
- **Alianzas y Asociaciones Estratégicas:** Haga de sus clientes sus socios, en forma literal o figurativa.

### 3.12 Capacitación de personal

**"Capacitación"**: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se le da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia." ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

Como anuncié anteriormente, elaboré mi propia definición y es la que se puede leer a continuación:

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

#### **4. Planteamiento del problema**

Actualmente las empresas están tratando de competir en un mundo globalizado, en el cual las exigencias del mercado son cada vez mayores. En cuanto a la industria de los productos agro veterinarios se ha tenido un gran desafío en los últimos años en el municipio de Alta Verapaz, puesto que muchas empresas han irrumpido en el mercado. Unos de los problemas que enfrentan estas empresas es el bajo nivel de conocimiento que tiene su personal, lo que trae como consecuencia un mal servicio al cliente.

La empresa Agrocobán, objeto de estudio, ha logrado sobrevivir a la competencia y está empezando a ser parte del grupo de agropecuarias fuertes de su área

Según la evaluación integral, entre las cinco agropecuarias que se encuentran en el área de la Terminal de Buses del Norte, la empresa ocupa el tercer lugar.

Muchos de los clientes, hablan de la poca información que las veterinarias les brindan. En muchos casos, se les indican alimentos que no son los adecuados para sus animales, surgiendo problemas tanto a nivel alérgico como problemas de obesidad y en ciertos casos de desnutrición; también la mala Información que

reciben acerca de los productos agrícolas hace que pierdan cosechas.

En fin, se hace necesario conocer en principio la percepción actual de los clientes acerca de los servicios prestados, en cuanto a calidad y cantidad de los productos, así como establecer parámetros y normas que permitan ofrecer lo que realmente el cliente espera recibir por lo que está pagando, además de una medición constante de la opinión de los mismos, a fin de mantener una mejora continua en el proceso de servicio que la empresa presta, con el objetivo fundamental de mantener satisfecho al cliente.

#### **4.1. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las estrategias para mejorar el servicio al cliente de Agrocobán?

#### **4.2 Objetivo General**

- Determinar las estrategias para mejorar el servicio al cliente de Agrocobán.

#### **4.3 Objetivos Específicos**

- Definir el grado de conocimiento que poseen los colaboradores de Agrocobán en el uso y manejo de productos agro veterinarios.
- Identificar la opinión de los colaboradores de Agrocobán sobre el desempeño en la empresa.
- Realizar un análisis de la competencia para Agrocobán.
- Sugerir mejoras al servicio al cliente de Agrocobán.

#### **4.4. Alcances y límites**

El planteamiento del presente proyecto para la empresa Agrocobán tiene los siguientes límites y alcances:

- Se trabajó con toda la información que se obtuvo en la evaluación integral de la empresa. Algunas áreas quedaron pendientes de cubrir en un 100% de la información.
- El proyecto se inició 25 de marzo del 2006 culminó con la implementación del 100% de las herramientas el 15 de julio del 2006.
- Se requirió del apoyo del Gerente de la empresa Agrocobán.

#### 4.5 Aporte

- Este trabajo de investigación será de mucha utilidad, no solo para Agrocobán, sino también para otras agropecuarias que quieran implementar estrategias para darle un mejor servicio a la población de Cobán, Alta Verapaz
- Ofrecer un excelente servicio al cliente en la orientación del uso y manejo de productos agro veterinarios, obteniendo éstos mejores resultados en sus aplicaciones, y Agrocobán, un mercado más grande y fiel en el municipio de Cobán A.V.

### 5. Metodología

#### 5.1 Sujetos de la investigación

Los siguientes grupos o informes fueron investigados para alcanzar los objetivos planteados.

- **Gerente y propietario de la empresa:** Pieza clave de la investigación, proporcionó información de la empresa en general.
- **Colaboradores de la empresa (empleados):** Evaluación del desempeño de los empleados por medio de

cuestionarios que permitieron conocer el grado de aceptación que tienen para la empresa.

- **Clientes actuales:** Fue determinante saber la opinión que tienen los clientes actuales de la empresa, para establecer específicamente que debilidades perciben, con respecto al servicio que se les brinda.
- **Competencia:** Se hizo un análisis de la competencia, los otros agroservicios del área de la Terminal de Buses del Norte.

## 5.2 Instrumentos

A continuación se presentan los instrumentos que se utilizaron para la investigación:

- **Encuestas:** se realizaron las entrevistas para la recolección de la Información que nos sirvió para la investigación.
- **Cuestionarios de evaluación:** estos sirvieron para evaluar el desempeño de los empleados.
- **Cuestionarios de observación:** se utilizaron para conocer si el servicio que reciben los clientes en Agrocobán es eficiente.



## 6. Procedimiento

En este espacio se indica paso a paso, en secuencia lógica, lo que se hizo para desarrollar la consultoría hasta la obtención de los resultados, explicando en forma clara y concreta cada uno de los pasos que se realizó en el estudio.

La consultoría consiste en proponer estrategias de mejora al servicio al cliente de Agrocobán. La misma propondrá crear un plan de formación orientado a fortalecer los conocimientos de negocios de los colaboradores de la empresa.

- Evaluación integral para la identificación de los problemas
- Identificación del problema.
- Identificación de las estrategias de mejora en el servicio al cliente de Agrocobán.
- Elaboración de los instrumentos que fueron utilizados para recabar la información, como cuestionarios, hojas de observación para los empleados y hoja de lista de puntos de competitividad de la empresa contra la competencia.
- Tabulación de los cuestionarios, de donde se obtuvo la información que sirvió para el análisis de la información, para poder definir qué estrategias serán útiles para mejorar la atención al cliente.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Elaboración de propuestas.

- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos
- Informe final

## **7. Presentación y análisis de resultados**

En esta entrevista se utilizó el método cuantitativo con la entrevista personal porque esta ofrece mas objetividad en los datos deseados, además que su ventaja principal es la minimización de costos.

También se utilizo el método cualitativo, para conocer la impresión que tiene el consumidor sobre los productos y los gustos y las preferencias de los mismos.

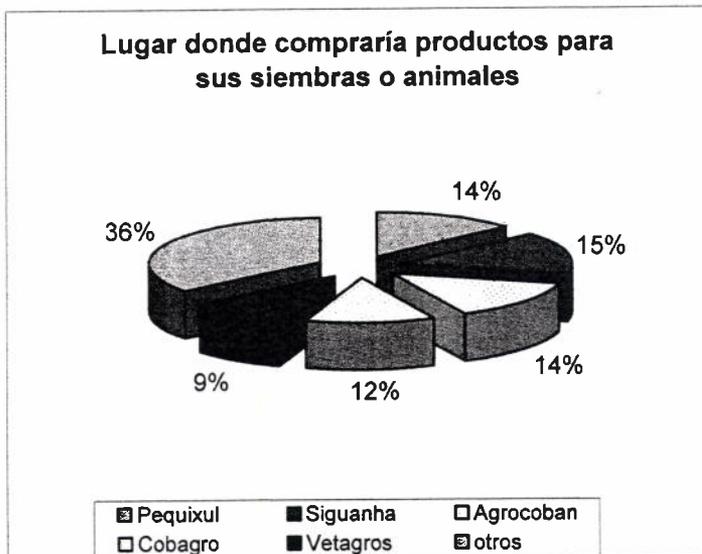
### **7.1 Población y muestra**

Para determina de la población y muestra se utilizo la tabla para determinar el tamaño de una muestra ( $n$ ) conociendo el tamaño de una población ( $N$ ) con base en Drijcie, R. & Morgan, D. (1970) Determining simple Size for Research Activities. Educational and Psycholipical Measurement. (p. 30, 607 y 610).

La población se tomo de clientes frecuentes de Agrocobán que visitaron cinco días la empresa con un promedio de 50 personas diarias donde  $N = 250$  y  $n = 50$  (ver tabla en anexos)

## 7.2 Encuesta dirigida a clientes de Agrocoacán

Gráfica No. 3



**Fuente: Evaluación Integral.**

De las 132 personas que dijeron que sí tienen siembras y animales, es interesante notar que el 36% compra en otras agropecuarias, y no en las que están más cerca de la Terminal de Buses, Agrocoacán ocupa el 14 %.

Gráfica No. 4



**Fuente: Evaluación Integral.**

En esta gráfica se evidencia que la asesoría técnica es uno de los aspectos más importantes al igual que el precio, en la decisión de compra de nuestros encuestados.

Gráfica No. 5



**Fuente: Evaluación Integral**

Es preocupante que los empleados de Agrocobán no conozcan bien los productos que venden, ya que el 60 % de los encuestados dice que es muy poco el conocimiento que tienen.

Gráfica No. 6



**Fuente: Evaluación Integral**

Según esta gráfica los empleados de Agrocobán no conocen las ventajas de los productos que venden, la mayoría de los encuestados coinciden.

### 7.3 Encuesta dirigida a colaboradores de Agrocobán

El total de colaboradores entrevistados fue de 7 personas tomando en cuenta al gerente.

Gráfica No. 7



Fuente: Trabajo de campo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 80 % de los colaboradores dice que sí le gusta su trabajo y el otro 20 % no está de acuerdo.

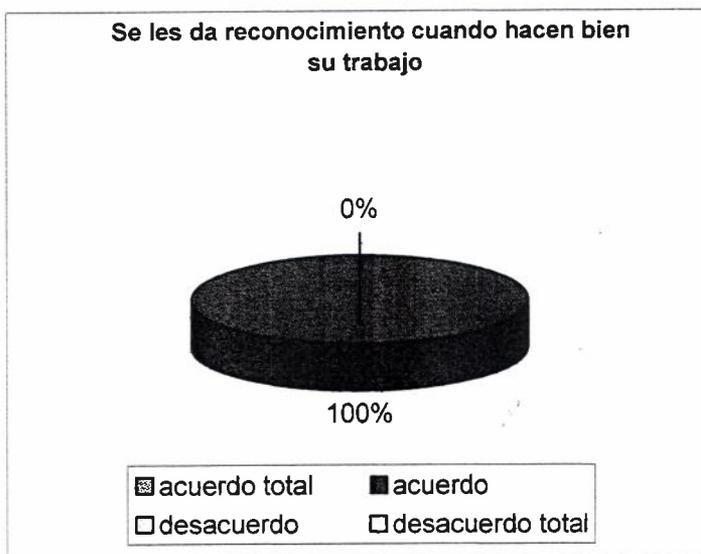
Gráfica N. 8



**Fuente: Trabajo de campo**

Según los resultados, el 60 % de los colaboradores opina que no evalúan el desempeño de su trabajo, el otro 40 % opinan que si se evalúa.

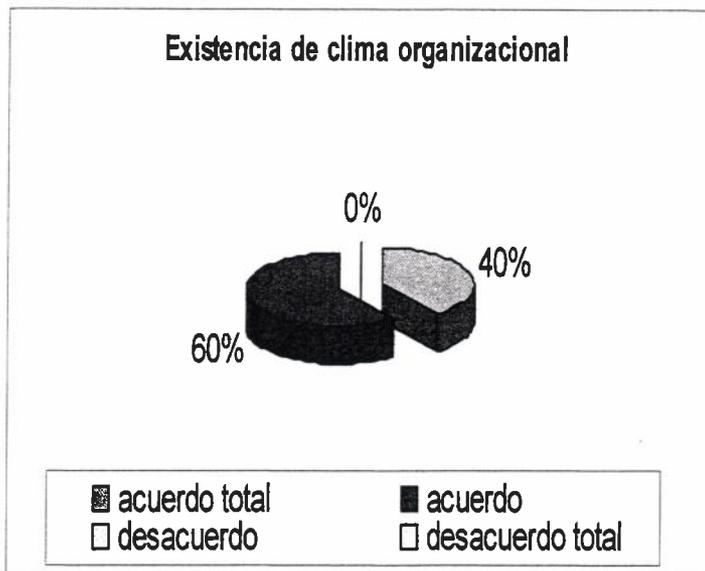
Gráfica No. 9



**Fuente: Trabajo de Campo**

De acuerdo a estos resultados, al 100 % de los colaboradores se les da reconocimiento cuando hace bien su trabajo.

Gráfica No. 10



**Fuente: Trabajo de campo**

Se puede apreciar que el 60 % de los colaboradores opina que la gente con la que trabajan es cooperadora y agradable

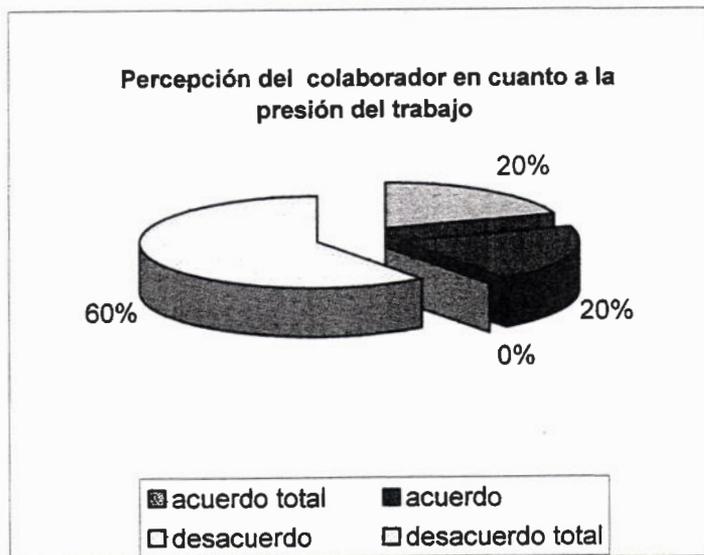
Gráfica No. 11



Fuente: trabajo de campo

Es evidente que a los colaboradores de Agrocobán no se les brinda capacitación, según la opinión de ellos mismos.

Gráfica No. 12



**Fuente: trabajo de campo.**

Podemos apreciar que el 60 % de los colaboradores no se siente presionado en su trabajo., un 40 % si se siente presionado.

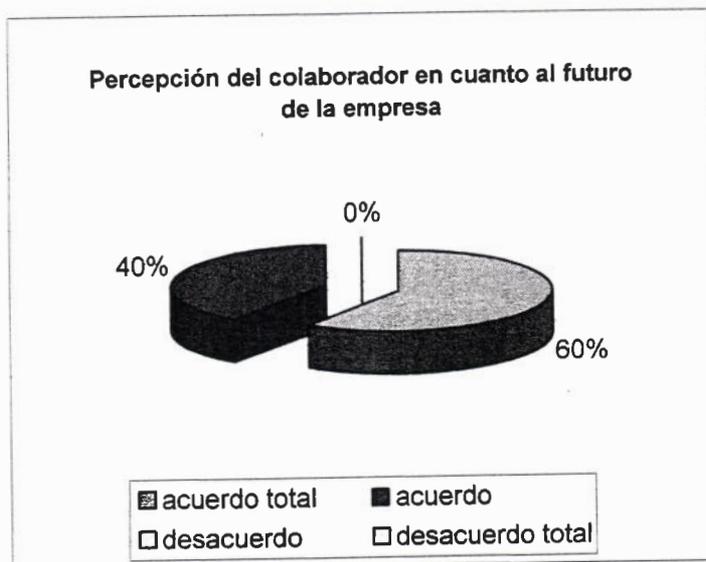
Gráfica No. 13



Fuente: trabajote campo

Según la gráfica en Agrocobán, sí hay trabajo en equipo, el otro 40 % de los colaboradores no está de acuerdo.

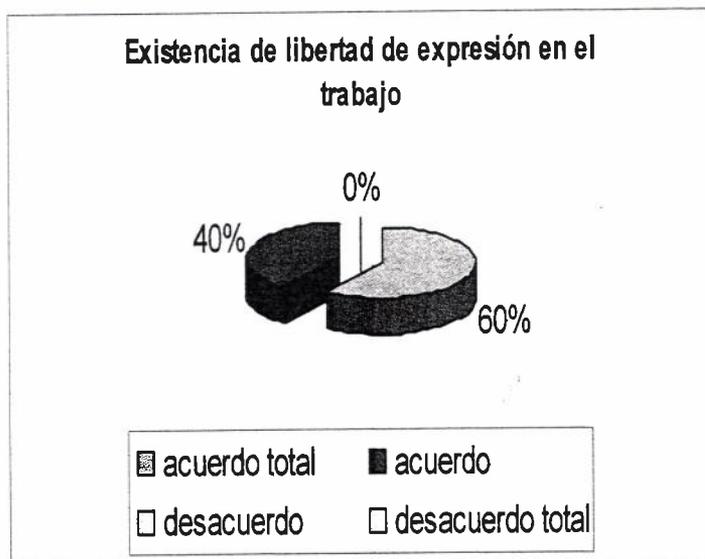
Gráfica No. 14



**Fuente: Trabajo de campo**

Podemos apreciar que el 60 % de los empleados está totalmente de acuerdo en que el futuro del agro servicio es seguro, el otro 40 % está de acuerdo.

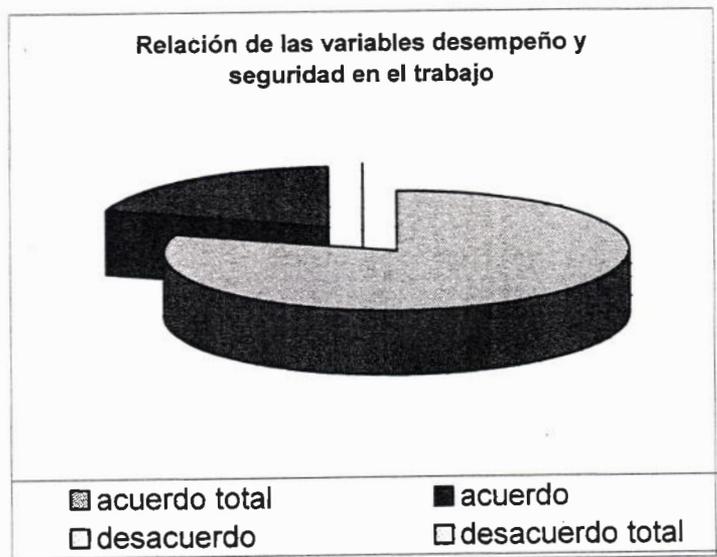
Gráfica No. 15



Fuente: trabajo de campo.

Se evidencia en esta gráfica que el 60% de los empleados opina que no hay problemas si expresan lo que piensan acerca del trabajo, y el otro 40 % está de acuerdo.

Gráfica N. 16



**Fuente:** trabajo de campo.

De Acuerdo con la gráfica el 80 % de los colaboradores opina que mientras desempeñe bien su trabajo lo tiene seguro el otro 20 % esta de acuerdo.

## 7.4 Puntos de Competitividad Agrocobán

Cuadro No. 1

Diferenciador	Agrocobán	Siguanha	Cobagro	Pequixul
Años de propiedad del negocio actual	5 años	33 años	16 años	7 años
Fuerza económica general o respaldo económico	media de bajo riesgo buen crédito	media de riesgo bajo buen crédito	alta – de bajo riesgo –buen crédito	alta de bajo riesgo buen crédito
Cientes atendidos Promedio diario	50	25	20	80
Principal segmento de clientes	Personas individuales	Personas individuales, pequeñas granjas	Personas individuales y pequeñas granjas	Instituciones, granjas, personas individuales
Vocación del negocio	Alimentos, aves, fertilizantes	Alimentos, aves y fertilizantes	Alimentos, aves	Agrícola, fertilizantes, mascotas
Experiencia/ conocimientos del personal	Nivel primario 4 años de experiencia	Nivel medio y 8 años de experiencia	Nivel medio, 8 años de experiencia promedio	Nivel básico La mayoría de los empleados con 8 años de experiencia
Posibilidad de evaluación pruebas	No hay versión de prueba disponible	No hay versión de prueba disponible	Sólo versión de demostración	Hay versión de pruebas y demostración
Garantía / política de asistencia	0 días de asistencia gratuita	30 días de asistencia gratuita	3 visitas / llamadas de asistencia gratuita	60 días de asistencia gratuita
Referencia historia de clientes	Cientes individuales	Granjas Rosaes	Granja Morales	Fedecovera
Diferencia principal producto / servicio	Variedad, precios competitivos, calidad, cercanía, amabilidad.	Precios competitivos, calidad, variedad, amabilidad. Productos exclusivos	Producto exclusivo, precios competitivos, calidad, amabilidad cercanía.	Producto exclusivo, amabilidad, rapidez, precios competitivos.

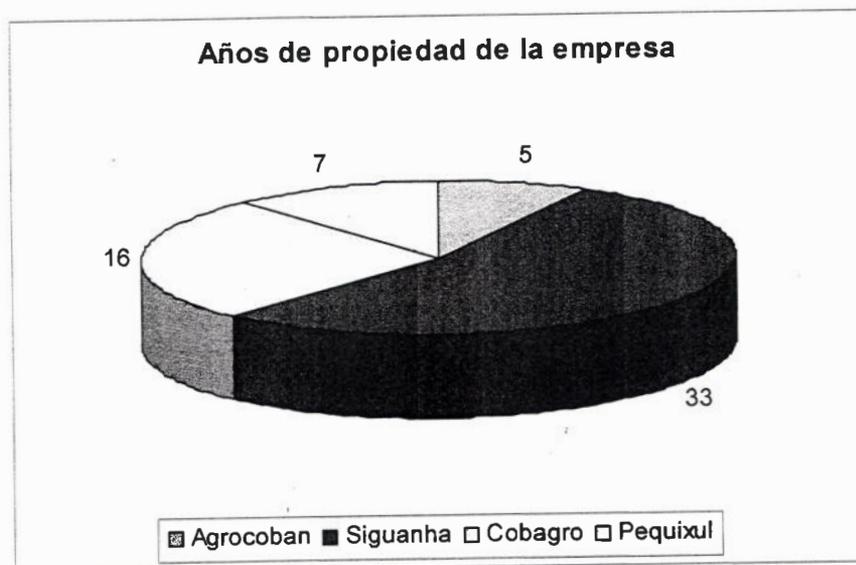
Fuente: Investigación propia

### **7.5 Análisis de la competencia**

Al comparar Agrocobán con su competencia (según cuadro No.1) se presenta como una empresa con pocos años de existir en el mercado (5 años), ubicada estratégicamente por ser la más cercana a la Terminal de Buses del Norte de Cobán A.V. (ver gráfica No.1) Ofrece un respaldo crediticio, financiero y competitivo, gracias al alto número de transacciones diarias que realiza con el segmento de mercado que atiende (personas individuales o venta al menudeo), los cuales compran al estricto contado y en efectivo y no a crédito como otros agroservicios. En consecuencia de lo anterior y según los estados financieros en la evaluación integral, Agrocobán es una empresa rentable.

Todos los agroservicios del área tienen vocación de mercado muy parecida (alimentos para aves, medicina veterinaria, producto agrícola, fertilizantes), sin embargo a diferencia de Agrocobán estos poseen un segmento de clientes grandes (instituciones, granjeros, ganaderos, etc.) que con pocas transacciones en el día les genera un alto volumen de venta, esto se debe a que ofrecen garantías, políticas de asistencia, conocimientos técnicos y pruebas y demostraciones en el campo (cuadro No.1)

Gráfica No. 17



**Fuente:** Cuadro de análisis de la competencia

## **8. Discusión de resultados**

Finalizado el proceso de recolección de datos se procede al análisis y discusión de los resultados obtenidos, ya que éste es el punto más importante de esta investigación.

Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en los servicios al cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando su cartera de clientes.

Como se observo en la gráfica No. 3, según la encuesta realizada en la evaluación integral, el 14% de los encuestados compra sus productos en Agrocobán, ocupando el segundo lugar en comparación con Agropecuaria Siguanha que ocupó el primer lugar con el 15 % de los encuestados. Esta comparación se hace únicamente entre las Agropecuarias que están cerca de la Terminal de Buses del Norte, donde se realizaron las encuestas.

Es evidente que los encuestados prefieren caminar más a otras Agropecuarias porque les brindan asesoría técnica (Gráfica No. 4) con un 41% de los encuestados y muy cerca, como motivo el precio, con un 35%. A pesar de que Agrocobán tiene mucha cercanía a la Terminal de Buses del Norte, variedad de productos y precios competitivos, los clientes prefieren más la asesoría y los precios bajos.

La prueba que fundamenta esta observación es la encuesta realizada a los colaboradores, donde manifiestan no tener capacitación técnica sobre el uso y manejo de productos agropecuarios de Agrocobán (Gráfica No. 11).

Unos de los objetivos de esta investigación es establecer las debilidades de conocimiento de negocio de los colaboradores de Agrocobán y se comprueba en la gráfica no. 5 que el 60 % de los clientes encuestados coincide en que éstos no tienen conocimiento de los productos que venden.

En el cuestionario que se les realizó a los colaboradores de Agrocobán, éstos manifestaron estar a gusto en su trabajo (Gráfica No. 7), se les reconoce su desempeño y cuentan con un ambiente de trabajo agradable, no se sienten presionados, hacen trabajo en equipo, ven que es promisorio el futuro del agro servicio, tienen libertad de expresión sobre su trabajo, y están concientes de que si trabajan bien conservan su lugar en la empresa.

Según gráfica no. 8 no se evalúa el trabajo de los colaboradores de Agrocobán, y no reciben capacitación (Gráfica No. 11). Tomando en cuenta esta debilidad, y que uno de nuestros objetivos específicos es crear un plan de formación orientado a fortalecer los conocimientos de negocio de Agrocobán, además de

que como se expuso en marco teórico una de las estrategias más importantes del servicio al cliente es capacitar a los colaboradores para poder dar servicio superior al cliente y desempeño con calidad mediante gente competente y bien calificada, lo que trae como consecuencia la satisfacción y la fidelidad de la clientela.

## 9. CONCLUSIONES

1. Es indudable que se deben implementar estrategias de mejora en el servicio al cliente con el objetivo de incrementar la clientela del agroservicio, partiendo de distintos conceptos proviniendo principalmente de temas referidos al servicio al cliente y a la satisfacción de los mismos, como la capacitación, las recompensas a los clientes internos y externos, el contacto constante y la comunicación.
2. Fue de suma importancia definir el grado de conocimiento que poseen los colaboradores de Agrocobán, con los instrumentos de medición utilizados para la investigación, ya que ellos mismos evidenciaron que no se sienten capacitados suficientemente en el uso y manejo de productos agro veterinarios, con lo anterior podemos decir que una de las debilidades más fuertes de los colaboradores de Agrocobán es que no poseen las competencias necesarias para los perfiles adecuados a las exigencias de la empresa que se evidenció en el análisis.
3. La capacitación de personal es un punto crítico e importante en la entrega de un excelente servicio, ya que de esto depende la correcta atención de los clientes. Las necesidades de la empresa en relación a las capacidades de los colaboradores contrastan con el costo de la capacitación necesaria, detectándose que por el tipo de productos que se manejan se tiene un desbalance entre costo beneficio de la inversión en capacitación.

## 10. RECOMENDACIONES

Con el fin de que Agrocobán pueda ofrecer un servicio de calidad, y los clientes lo perciban de esta manera, se apremia a seguir las recomendaciones para que el agroservicio cumpla con las expectativas de los clientes y se logre mayor presencia en el círculo de agroservicios. Dichas recomendaciones surgen de acuerdo con las conclusiones de la investigación realizada.

1. Se propone a Agrocobán implementar la propuesta que se adjunto de las estrategias de mejora de servicio al cliente, ya que través de ellas, se buscará respuesta a la pregunta planteada en la investigación.

2.- Implementar los perfiles de puestos de la empresa y seleccionar a las personas adecuadas para los puestos, de acuerdo con la definición de los trabajos realizados por los empleados actuales determinar la necesidad de cambio y/o capacitación contra contratos que garanticen el beneficio de la inversión.

3.- La recomendación más importante de esta investigación es implementar el plan de capacitación que se propone, para solucionar uno de los problemas que Agrocobán tiene en la falta de conocimiento de los productos, el uso y manejo que se les

# PROPUESTAS

## **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL SERVICIO DE AGROCOBÁN**

### **1. Escuchar a los clientes:**

Es muy importante un sistema de información de la calidad del servicio que se esta brindando, por medio de una boleta de buzón de sugerencias, con el objetivo de determinar rápidamente como se sienten los clientes de Agrocoacán acerca de ciertos atributos relacionados con el servicio que se esta proporcionando. La forma de llenar esta boleta de información será por medio de una herramienta numérica para todas las calificaciones que haga el cliente, asignándole números a cada descripción verbal.

### **2. Escuchar a Los colaboradores.**

Esto se puede hacer por medio de cuestionarios, cada tres meses, para determinar el desarrollo de los colaboradores de Agrocoacán en función del servicio al cliente, ya que ellos tienen más contacto con los clientes y saben cuáles son las debilidades del servicio. Los colaboradores saben que reduce la calidad en el servicio porque ven en acción diariamente al sistema encargado de proporcionarlo.

### **3. Sorprender a los Clientes:**

Agrocobán no sólo debe cumplir con las expectativas de sus clientes, sino también debe sorprenderlos con, almanaques, playeras, artículos promocionales, etc.; estos detalles nunca los olvidan y lo comentan con otros productores, detalles que fortalecen la fidelidad del cliente tan buscada en la actualidad competitiva del mercado.

### **4. Contacto Constante con los clientes:**

Es necesario crear un archivo de clientes con los que Agrocobán se comunica regularmente, que mantenga el contacto con ellos y que se sientan atendidos y tomados en cuenta en la empresa. Es conveniente un sistema de comunicación constante por medio de notas de agradecimiento, tarjetas de navidad o de cumpleaños o simplemente recordando la presencia en el mercado, con este sistema los clientes estarán mas dispuestos a perdonar errores por parte de la empresa.

### **5. Agregar valor a los clientes de Agrocobán:**

Para esta estrategia se propone el reparto a domicilio en el área urbana de Cobán, alta Verapaz, esto agregará valor y superara las expectativas de los clientes, darles algo más de lo que ellos esperan los pondrá en la ruta de convertirse en clientes satisfechos.

**6. Recompensar los logros de los trabajadores de Agrocobán:**

Se propone que a los trabajadores de Agrocobán se les reconozca un bono por porcentajes de ventas alcanzadas, este bono a discreción del gerente.

**7. Recompensar las actuaciones de un servicio de calidad superior:**

Los colaboradores de Agrocobán se sentirán felices al recibir una recompensa a sus esfuerzos cuando sus clientes hagan una compra adicional, La opinión de los clientes será una de las importantes fuentes de datos para la evaluación del rendimiento de los empleados. Dar al personal de Agrocobán incentivos psicológicos y algunas veces financieros como un bono adicional o un regalo sorpresa por sus logros en la calidad del servicio.

## **PROPUESTA DE CAPACITACIÓN A COLABORADORES DE AGROCOBÁN**

Los colaboradores de Agrocobán no cuentan con los conocimientos necesarios para asesorar a los clientes en el uso y manejo de los productos agroquímicos y de medicina veterinaria, esto lo pudimos comprobar en el trabajo de campo.

Primero cabe destacar que es necesario asegurarse de que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la empresa, luego que lo que se enseñe sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarse de que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación del programa de capacitación.

### **Objetivo de la capacitación**

Dar a los colaboradores de Agrocobán los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo en el uso y manejo de productos agropecuarios así como en sus relaciones con los clientes.

La capacitación será impartida los días jueves y viernes por dos horas empezando el 05 de octubre del 2006 y terminando el 29 de diciembre del 2006

Las instituciones que impartirán los cursos son proveedores de Agrocobán:

Para el área de veterinaria: Zootecnista Rogelio Barrios de **LABORATORIOS WELLCO S.A.**

Para el área agrícola: Ingeniero Agrónomo: Luís Chávez de **CAFLOUR S.A.**

Para el área de alimentos: Carlos Belteton de **PURINA DE GUATEMALA**

Ver cronograma en anexos.

LINEAS DE PRESUPUESTO	Cantidad	Base de calculo	Valor Unitario	Costo total
<b>ASESORIA</b>				
Consultor	106	Horas	100.00	Q10,600.00
Viáticos consultor	26	día	250.00	Q 6,500.00
<b>GASTOS DE CAPACITACION</b>				
Alimentación participantes	7	persona	15.00	Q 105.00
Impresión de diplomas				
<b>MATERIALES DE CAPACITACION</b>				
Marcadores	10	Unidad	5.00	Q 50.00
Papelógrafos	25	Unidad	1.25	Q 50.00
grapas	1	caja	7.00	Q 7.00
Lápices	10	Unidad	1.25	Q 12.50
Almohadilla de tinta	1	Unidad	7.00	Q 7.00
Fólder tamaño carta	25	Unidad	0.75	Q 18.75
Papel Bond tamaño carta	1	Resma	35.00	Q 35.00
<b>MATERIALES DE IMPRESIÓN</b>				
Tinta para impresora	1	Unidad	275.00	Q 275.00
Impresión de diplomas	7	Unidad	15.00	Q 105.00
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>				<b>Q17,765.25</b>

## Presupuesto de capacitación

### Programa de capacitación de Agrocobán

#### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AGROCOBÁN

CONTENIDOS	HORAS	FECHAS	EVALUACIÓN
<b>1. VETERINARIA</b>			
<b>1.1- AVES</b>			
Manejo de aves de postura	2 horas	05/10/2006	
Postura en piso	2 horas	05/10/2006	
Postura en Jaulas	2 horas	06/10/2006	
Enfermedades comunes de las Aves	2 horas	06/10/2006	
Profilaxis (prevención)	2 horas	12/10/2006	
Sintomatología	2 horas	12/10/2006	
Tratamiento	2 horas	13/10/2006	Evaluación
<b>De Engorde:</b>			
Manejo se pollos de Engorde	2 horas	13/10/2006	
Instalaciones	2 horas	19/10/2006	
Levante	2 horas	19/10/2006	
Engorde	2 horas	20/10/2006	
Enfermedades comunes y tratamientos	2 horas	20/10/2006	Evaluación
<b>1.2 Ganado vacuno y caballos:</b>			
Manejo de ganado lechero	2 horas	26/10/2006	
Manejo de ganado para carne	2 horas	26/10/2006	
Enfermedades comunes del ganado	2 horas	27/10/2006	
Sintomatología y tratamientos	2 horas	27/10/2006	Evaluación
<b>1.3. Cerdos:</b>			
Instalaciones	2 horas	02/11/2006	

Crianza de cerdos	2 horas	02/11/2006	
Manejo de reproductoras	2 horas	03/11/2006	
Cuidados de los lechones	2 horas	03/11/2006	
Enfermedades comunes	2 horas	09/11/2006	
Sintomatología	2 horas	09/11/2006	Evaluación
<b>2. AGRÍCOLA</b>			
<b>2.1 Uso y manejo de</b>			
Plaguicidas	2 horas	10/11/2006	
Fungicidas	2 horas	10/11/2006	
Insecticidas	2 horas	16/11/2006	
Herbicidas	2 horas	16/11/2006	Evaluación
<b>2.2 Cultivos</b>			
<b>Maíz</b>			
Clima y Suelo	2 horas	17/11/2006	
Materiales de Semilla	2 horas	17/11/2006	
Preparación del terreno	2 horas	23/11/2006	
Siembra	2 horas	23/11/2006	
Fertilización	2 horas	24/11/2006	
Malezas	2 horas	24/11/2006	
Plagas del Suelo	2 horas	30/11/2006	
Plagas del Follaje	2 horas	30/11/2006	
Cosecha	2 horas	01/12/2006	
Almacenamiento	2 horas	01/12/2006	evaluación
<b>Hortalizas</b>			
Variedades	2 horas	07/12/2006	
Preparación del terreno	2 horas	07/12/2006	
Siembra	2 horas	08/12/2006	
Fertilización	2 horas	08/12/2006	
Control de malezas	2 horas	14/12/2006	
Plagas y enfermedades	2 horas	14/12/2006	

Control de enfermedades	2 horas	15/12/2006	
Cosecha	2 horas	15/12/2006	evaluación
<b>Fertilizantes</b>			
Manejo de fertilizantes al suelo	2 horas	21/12/2006	
Manejo de fertilizantes foliares	2 horas	21/12/2006	
Técnicas para el uso y manejo de plaguicidas y herbicidas	2 horas	22/12/2006	
Hortalizas	2 horas	22/12/2006	
Cultivos anuales	2 horas	28/12/2006	
Cultivos permanentes	2 horas	28/12/2006	
Potreros para ganadería	2 horas	28/12/2006	evaluación
<b>Alimentos:</b>			
Alimentos balanceados para aves	2 horas	29/12/2006	
Alimentos balanceados para cerdos	2 horas	29/12/2006	
Alimentos balanceados para ganado lechero	2 horas	29/12/2006	evaluación

## **PROPUESTA DEL DISEÑO DE PERFIL DE PUESTOS AGROCOBÁN**

Esta empresa está integrada por cinco colaboradores:

- Gerente general
- Administrador
- 1 Supervisor de Ventas
- 2 Vendedores y cargadores
- 1 chofer-repartidor

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

#### **NOMBRE DEL PUESTO**

**Gerente General**

#### **ORGANIZACIÓN**

Puestos que se le reportan: gerente administrativo y supervisor de ventas

#### **PERFIL DEL PUESTO**

**Edad:** de 25 a 40 años

**Sexo:** masculino o femenino

**Estado Civil:** casado

**Nacionalidad:** guatemalteco

**Idiomas:** español, q'eqchi' e ingles

**Escolaridad:** Administrador de Empresas, Medico Veterinario, Zootecnista o Agrónomo

**Experiencia:** Mínima dos años de experiencia.

**OTRAS CAPACIDADES**

- Experiencia en ventas
- Que tenga conocimiento del idioma q'eqchi'
- Uso y manejo de programas de computación

**DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS**

Debe poseer capacidad administrativa, dirección, control, capacidad analítica, criterios, una buena administración de estrategias con afán de conservar estabilidad laboral, conducción de automóvil.

**ACTITUDES O CUALIDADES**

Debe poseer buenas relaciones humanas, amable, estratega, arriesgado, discreto, responsable, honesto, objetivo, que se encuentre siempre en la mejor disposición para realizar trabajo en equipo, puntual, debe ser muy cortés, debe manejar una magnífica comunicación y ser íntegro en la toma de decisiones. Debe tener la mejor disposición de coordinación y comunicación con los demás.

**OBJETIVO DEL PUESTO**

- Coordinar todas las negociaciones que se hacen fuera del departamento
- Coordinar las estrategias de ventas con el Gerente Administrativo y velar porque todas las metas de la empresa se cumplan
- Evaluar los resultados generales.

## **FUNCIONES**

- Negociar con proveedores para grandes pedidos, como compra de productos nuevos o cambios de líneas de productos.
- Toma de decisiones más importantes
- Revisar todos los estados financieros
- Hacer visitas a granjeros
- Impartir charlas de capacitación para avicultores y granjeros

## **DESCRIPCION DEL PUESTO**

### **NOMBRE DEL PUESTO**

**Gerente Administrativo**

### **ORGANIZACIÓN**

**Jefe Superior:** Gerente General

Puestos que se le Reportan: Supervisor de ventas, vendedores y cargadores

### **PERFIL DEL PUESTO:**

**Edad:** de 20 a 40 años

**Sexo:** masculino / femenino

**Estado Civil:** casado (a)

**Nacionalidad:** guatemalteco

**Idioma:** español, q'eqchi'

**Escolaridad:** Licenciado (a) en Administración de Empresas o Pensum Cerrado

**Experiencia:** mínima de dos años

### **OTRAS CAPACIDADES:**

- Manejo de sistemas Computarizados en Administración
- Manejar Vehículo

### **DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS**

Debe ser analítico, estratégico, trabajar en equipo, tener poder de convocatoria, imponer autoridad, tener control, tener habilidad para resolver problemas, estabilidad laboral.

### **ACTITUDES O CUALIDADES**

Tener buenas relaciones humanas, ser honesto, responsable y puntual, trabajar en equipo, ser tolerante, ser comunicativo y saber escuchar a sus colaboradores, tener conocimientos de manejo de personal.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

- Administración de finanzas
- Administración del recurso humano
- Generar ideas de mercadotecnia y publicidad para la empresa
- Dirigir, controlar y organizar el agro servicio

**FUNCIONES**

- Manejo de finanzas: chequeras, corte de caja, pago de impuestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Coordinar al personal
- Pago de sueldos
- Control de inventarios
- Atención a proveedores
- Hacer pedidos a proveedores
- Consolidar estados financieros
- Reportar mensualmente al Gerente General el estado de la empresa

**DESCRIPCION DEL PUESTO:****NOMBRE DEL PUESTO****Supervisor de ventas****ORGANIZACIÓN:****Jefe Superior:** Gerente General**Jefe Inmediato:** Gerente Administrativo**Puestos que se le reportan:** Vendedores y Cargadores**PERFIL DEL PUESTO****Edad:** A discreción**Sexo:** masculino o femenino

**Estado civil:** casado

**Nacionalidad:** guatemalteca

**Idioma:** español y q'eqchi'

**Escolaridad:** Educación media

**Experiencia:** en ventas

**OTRAS CAPACIDADES:**

- Uso y manejo de programas de computación
- Manejo de automóvil

**APTITUDES O DESTREZAS**

Ser convincente en sus ventas, tener habilidad para resolver problemas, conocimientos básicos de agricultura y avicultura.

**ACTITUDES O CUALIDADES**

Ser responsable, respetuoso con los clientes y compañeros de trabajo, debe ser tolerante, humilde, establecer buenas relaciones interpersonales, proactivo, dinámico, amable, extrovertido y dispuesto a trabajar en equipo.

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Supervisión de vendedores y cargadores de la empresa, y atención al público.

**FUNCIONES**

- Asistencia al Gerente Administrativo
- Supervisión a vendedores y cargadores
- Encargado de caja
- Control de inventarios
- Revisa fechas de vencimiento
- Hacer pedidos autorizados
- Atención al público
- Control de bodega

**DESCRIPCION DE PUESTO****NOMBRE DEL PUESTO**

**Vendedores**

**ORGANIZACIÓN:**

**Jefe Superior:** Gerente Administrativo

**Jefe Inmediato:** Supervisor de ventas

**PERFIL DEL PUESTO**

**Edad:** entre 18 y 30 años

**Sexo:** masculino

**Estado Civil:** de preferencia soltero

**Nacionalidad:** guatemalteca

**Escolaridad:** mínimo, tercero básico

Experiencia no indispensable

**Idioma:** español y q'eqchi'

**OTRAS CAPACIDADES**

- Buena salud
- Capaz de ubicar producto en orden de importancia

**APTITUDES Y DESTREZAS**

- Que sea responsable,
- que tenga facilidad de palabra,
- habilidad matemática,
- buen calculo
- agilidad física.

**ACTITUDES O CUALIDADES**

- Responsabilidad laboral
- Puntual
- buenas relaciones humanas,
- Colaborador
- Humilde
- comunicativo
- decidido

**OBJETIVOS DEL PUESTO**

Que de apropiada orientación de los productos que distribuye Agrocobán, diagnosticando, recetando y resolviendo las inquietudes de los clientes.

**FUNCIONES:**

- Venta de productos agrícolas
- Venta de productos veterinarios

**DESCRIPCION DEL PUESTO****NOMBRE DEL PUESTO**

**Operativo o cargador**

**ORGANIZACIÓN**

**Jefe Superior:** Gerente Administrativo

**Jefe Inmediato:** Supervisor de Ventas

**PERFIL DEL PUESTO**

**Edad:** entre 18 y 30 años

**Sexo:** masculino

**Estado Civil:** Soltero

**Nacionalidad:** guatemalteca

**Escolaridad:** mínimo sexto primaria

**Idioma:** español y q'eqchi'

**OTRAS CAPACIDADES**

Idioma q'eqchi

**APTITUDES Y DESTREZAS**

- Complexión mediana o grande , para poder cargar quintales,
- Agilidad física,
- Habilidad numérica.

- **ACTITUDES Y CUALIDADES**

- Que sea honrado, respetuoso, amable, puntual, responsable con sus deberes, colaborador, humilde, tolerante y con muchas ganas de aprender los oficios.

**OBJETIVOS DEL PUESTO**

- Facilidad en la entrega de los productos a los clientes
- Carga y descarga de los productos
- Que mantenga una buena presentación de las instalaciones de la empresa

**FUNCIONES**

- Limpieza del agro servicio
- Mensajería
- Carga y descarga de productos.

### • 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Jorge, y Utrera, Jorge ,

Manual Agrícola Superb, Editorial Amada impresos. 2001

Bateman y Snell

Administración un ventaja competitiva, 4 edición México, Editorial interamericana (2000)

Edifarm Internacional De Centroamérica

Vadevet, Diseño Editorial, Quito Ecuador. 2002

Fleitman,

Evaluación Integral. México: Editorial Mc Graw Hill. 1993

Koontz, H y Weihrich, H.

Administración una Perspectiva Global. México: Editorial Mc Graw Hill. 1998

Philip Kiotler, Gary Amstrom

Fundamentos de Mercadotecnia 4ta edición México, Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana S. A. 1998

Richard F. Gerson

Como Medir La Satisfacción Del Cliente. México. Grupo editorial Ibero América, S.A. de C. V. 1993

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

# ANEXOS

**ENCUESTA DE OPINIÓN DE EMPLEADOS DE****“AGROCOBÁN”**

Ponga el número que corresponde a su nivel de aceptación de la pregunta o declaración.

Gracias por su participación.

**Acuerdo total = 1****Acuerdo = 2****desacuerdo = 3****Desacuerdo Total = 4**

1.- ¿Me gusta mi trabajo? \_\_\_\_\_

2.- ¿Evalúan el desempeño de mi trabajo? \_\_\_\_\_

3.- ¿Se da reconocimiento a los empleados cuando hacen bien su trabajo? \_\_\_\_\_

4.- ¿La gente con la que trabajo es cooperadora y agradable?  
\_\_\_\_\_

5.- ¿He recibido la capacitación adecuada para mi trabajo? \_\_\_\_\_

6.- ¿Me siento presionado en mi trabajo? \_\_\_\_\_

7.- ¿Hay trabajo en equipo? \_\_\_\_\_

8.- ¿Se ve seguro el futuro del Agroservicio? \_\_\_\_\_

9.- ¿No hay problemas cuando se expresa lo que se piensa acerca del trabajo? \_\_\_\_\_

10.- ¿Mientras desempeñe bien mi trabajo lo tengo seguro?  
\_\_\_\_\_

## ENTREVISTA DE SERVICIO AL CLIENTE



**"AGROCOBÁN"**



Para cuantificar los resultados evalúe con una calificación en donde: **1= pésimo, 2 = muy mal, 3 = mal, 4 = regular, 5 = bien, 6 = muy bien y 7 = excelente**

1. - ¿Por qué le gustó comprar en Agrocobán?

Limpio y ordenado  Amabilidad  Personal presentable

2. - ¿El personal le saludó?

1    2    3    4    5    6    7

3. - ¿Qué producto compró?

concentrado  químicos  fertilizantes  medicina   
equipo  pollos

4. - ¿El empleado conoce el producto que le vendió?

1    2    3    4    5    6    7

5. - ¿Le explico la verdadera ventaja del producto?

1    2    3    4    5    6    7

6. - ¿Dijo mentiras con tal de vender?

1    2    3    4    5    6    7

7. - ¿Brindó el servicio con rapidez?    1    2    3    4    5    6    7

8. - ¿Existe suficiente variedad de productos?

1 2 3 4 5 6 7

9. - ¿Su estancia en Agrocobán fue?

1 2 3 4 5 6 7

10. - ¿Compraría de nuevo?

Sí  No

### Boleta para el buzón de sugerencias

**Agrocobán aprecia sus comentarios. Gracias por darnos su tiempo**



**para llenar esta forma de servicio.**



<b>Limpieza</b>	<b>excelente</b>	<b>bueno</b>	<b>regular</b>	<b>malo</b>	<b>muy malo</b>
<b>Calidad de los productos</b>	<b>excelente</b>	<b>bueno</b>	<b>regular</b>	<b>malo</b>	<b>muy malo</b>
<b>Cortesía del personal</b>	<b>excelente</b>	<b>bueno</b>	<b>regular</b>	<b>malo</b>	<b>muy malo</b>
<b>Rapidez del servicio</b>	<b>excelente</b>	<b>bueno</b>	<b>regular</b>	<b>malo</b>	<b>muy malo</b>
<b>Conocimiento del personal</b>	<b>excelente</b>	<b>bueno</b>	<b>regular</b>	<b>malo</b>	<b>muy malo</b>