

Diseño de Estrategias del Servicio al Cliente para la Empresa Agropecuaria La Rivera Gaitán  
S.A.S.

Alfonso Neira Castro

Cesar Crespo

Ingrid Yohanna Pajoy Palacio

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtual  
Villavicencio  
2019

Diseño de Estrategias del Servicio al Cliente para la Empresa Agropecuaria La Rivera Gaitán  
S.A.S.

Alfonso Neira Castro

Cesar Crespo

Ingrid Yohanna Pajoy Palacio

Proyecto de Grado como Requisito para Optar al Título de Administrador de Empresas

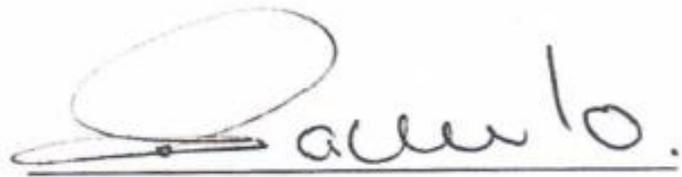
Director

Mg. Fernando Salgado Cifuentes

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtual  
Villavicencio  
2019

**Nota de Aceptación**

3.5 (TRES PUNTO CINCO)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 3 de mayo de 2019

### **Dedicatoria**

Mi afecto y gratitud a Dios y mi familia por darme el ánimo e impulso hasta lograr adquirir tan importante triunfo personal y profesional.

Alfonso Neira Castro.

Dedico este trabajo a Dios por concederme la voluntad, esfuerzo y responsabilidad. A mi familia, por su comprensión, estímulo y apoyo.

Cesar Orlando Osorio Crespo.

Dedico este trabajo a Dios por darme la sabiduría, voluntad y esfuerzo hasta alcanzar dicha meta personal y profesional. A mi familia, por su estímulo y comprensión. Ellos son lo esencial de la vida.

Ingrid Yohanna Pajoy Palacio.

## **Agradecimientos**

El presente trabajo no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción con nuestros más inmediatos colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe, por darnos la oportunidad de pertenecer a tan importante familia.

A la empresa Agropecuaria La Rivera Gaitán S.A.S., por su apoyo y colaboración en el proceso de campo.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber realizado dicho propósito.

Los autores.

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	13
Abstract .....	14
Introducción .....	15
1.Problema de Investigación.....	16
1.1Planteamiento del Problema .....	16
1.2 Formulación del Problema.....	17
2.Justificación .....	18
3. Objetivos .....	19
3.1 Objetivo General.....	19
3.2 Objetivos Específicos.....	19
4.Marco Referencial.....	20
4.1 Marco Teórico.....	20
4.2 Marco Conceptual.....	27
4.3 Marco Institucional .....	29
5. Metodología .....	34
5.1 Enfoque de Investigación.....	38
5.2. Técnicas de Recolección de Información .....	38
5.2.1 Fuentes Primarias.....	38
5.2.2 Fuentes Secundarias.....	38
5.3 Población y Muestra .....	38
6.Resultados de la Investigación.....	39
Resultado y Análisis de la Encuesta a Clientes .....	39
Resultado y Análisis de la Encuesta a Colaboradores .....	54
Diagnostico Estratégico .....	61
Perfil de Oportunidades y Amenazas.....	69
PESTAL.....	71
7.Plataforma Estratégica .....	84
8.Diseño de Estrategias.....	88

---

9.Verificación.....	92
10.Conclusiones .....	93
11.Recomendaciones .....	94
Referencias Bibliográficas .....	95
Anexos .....	97

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<i>Tabla 1.</i> Encuesta Clientes- Uso Productos.....	39
<i>Tabla 2.</i> Encuesta Clientes Tiempo de Uso.....	40
<i>Tabla 3.</i> Calidad de Productos.....	41
<i>Tabla 4.</i> Satisfacción del Cliente.....	42
<i>Tabla 5.</i> Escuchan con atención su problema.....	43
<i>Tabla 6.</i> Nivel de Ayuda.....	44
<i>Tabla 7.</i> Tiempo de Respuesta.....	45
<i>Tabla 8.</i> Tiempo de Ayuda.....	47
<i>Tabla 9.</i> Información Clara.....	48
<i>Tabla 10.</i> Utilidad del Servicio al Cliente.....	49
<i>Tabla 11.</i> Percepción del Personal.....	50
<i>Tabla 12.</i> Experiencia Con el Servicio.....	51
<i>Tabla 13.</i> Evaluación General de la Empresa.....	52
<i>Tabla 14.</i> Recomendaría la Empresa.....	53
<i>Tabla 15.</i> Encuesta- Satisfacción con el trabajo.....	54
<i>Tabla 16.</i> Encuesta- Objetivos estratégicos de la Empresa.....	54
<i>Tabla 17.</i> Encuesta-Socialización de la planeación estratégica.....	55
<i>Tabla 18.</i> Encuesta- Manejo de políticas y estratégicas.....	56
<i>Tabla 19.</i> Encuesta- Problemática con el Cliente.....	57
<i>Tabla 20.</i> Encuesta- Manual de Funciones.....	58
<i>Tabla 21.</i> Encuesta- Capacitaciones.....	59
<i>Tabla 22.</i> Percepción sobre el Cliente.....	59
<i>Tabla 23.</i> Poder de Negociación de los Proveedores.....	61
<i>Tabla 24.</i> Poder de Negociación de los Clientes.....	62
<i>Tabla 25.</i> Amenaza de Nuevos Competidores.....	63
<i>Tabla 26.</i> Amenaza de Posibles Productos Sustitutos.....	64
<i>Tabla 27.</i> Rivalidad entre Competidores Existentes.....	65
<i>Tabla 28.</i> PCI- Capacidad Directiva.....	66

<i>Tabla 29.</i> PCI- Capacidad Competitiva .....	67
<i>Tabla 30.</i> PCI- Capacidad Financiera. ....	68
<i>Tabla 31.</i> PCI- Capacidad Tecnológica. ....	68
<i>Tabla 32.</i> PCI- Capacidad de Talento Humano .....	69
<i>Tabla 33.</i> Perfil de Oportunidades y Amenazas- POAM. ....	70
<i>Tabla 34.</i> Análisis de Vulnerabilidad. ....	77
<i>Tabla 35.</i> PEEA- Estabilidad Ambiental .....	79
<i>Tabla 36.</i> PEEA- Fuerza de la Industria. ....	80
<i>Tabla 37.</i> PEEA- Ventaja Competitiva.....	80
<i>Tabla 38.</i> PEEA- Fuerza Financiera. ....	81
<i>Tabla 39.</i> PEEA- Resultados .....	82
<i>Tabla 40.</i> Presupuesto.....	90

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Presencia de la organización.....	31
<i>Figura 2.</i> Productos agrícolas.....	32
<i>Figura 3.</i> Metodología.....	34
<i>Figura 4.</i> Gráfica de la Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones –PEEA.....	79
<i>Figura 5.</i> Misión actual de la empresa.....	85
<i>Figura 6.</i> Visión actual de la empresa.....	86

### Lista de Cuadros

	<b>Pág.</b>
<i>Cuadro 1.</i> Agroindustria de la palma de aceite.....	31
<i>Cuadro 2.</i> PESTAL.....	73
<i>Cuadro 3.</i> DOFA .....	75
<i>Cuadro 4.</i> Análisis de Probabilidad de Ocurrencia .....	76
<i>Cuadro 5.</i> Misión (Nueva Versión) .....	85
<i>Cuadro 6.</i> Visión (Nueva Versión).....	86
<i>Cuadro 7.</i> Estrategias.....	90

## Lista de Gráficas

	<b>Pág.</b>
<i>Gráfica. 1.</i> Uso de nuestros Productos.....	40
<i>Gráfica. 2.</i> Tiempo de Uso de Nuestros Productos. ....	41
<i>Gráfica. 3.</i> Calidad de Nuestros Productos.....	42
<i>Gráfica. 4.</i> Satisfacción del Cliente. ....	43
<i>Gráfica. 5.</i> Han escuchado con atención su Problema.....	44
<i>Gráfica. 6.</i> Los Colaboradores se han Animado a Ayudarle. ....	45
<i>Gráfica. 7.</i> Tiempo de Respuesta.....	46
<i>Gráfica. 8.</i> Tiempo de Ayuda. ....	47
<i>Gráfica. 9.</i> Información Clara.....	48
<i>Gráfica. 10.</i> Utilidad del Servicio al Cliente. ....	49
<i>Gráfica. 11.</i> Percepción del Personal.....	50
<i>Gráfica. 12.</i> Experiencia Con el Servicio al Cliente.....	51
<i>Gráfica. 13.</i> Evaluación General de la Empresa. ....	52
<i>Gráfica. 14.</i> Recomendación de la Empresa.....	53
<i>Gráfica. 15.</i> Gusto por el trabajo que desempeña.....	54
<i>Gráfica. 16.</i> Conoce los Objetivos estratégicos de la Empresa.....	55
<i>Gráfica. 17.</i> Conoce la Planeación estratégica. ....	56
<i>Gráfica. 18.</i> La empresa Maneja estrategias para el Cliente.....	57
<i>Gráfica. 19.</i> Sabe a quién recurrir cuando tiene problemas con el Cliente. ....	58
<i>Gráfica. 20.</i> La Empresa cuenta con Manual. ....	58
<i>Gráfica. 21.</i> Realización de Capacitaciones. ....	59
<i>Gráfica. 22.</i> Cree usted que el Cliente Siempre Tiene la Razón. ....	60
<i>Gráfica. 23.</i> Posición Estratégica. PEEA.....	61

## Resumen

La empresa Agropecuaria la Rivera Gaitán SAS, ha identifica una problemática que ha generado pérdida de clientes, aumento de peticiones, quejas y reclamos, en donde sus clientes expresan la inconformidad por el proceso de atención que le brindas los colaboradores de la empresa. Al estar conscientes que debido a esto se refleja una mala imagen de su organización a pesar de que ofrecen productos de calidad este aspecto de contacto directo con el cliente se convierte en una gran debilidad. Es por esto que radica la importancia de la implementación de una planeación estratégica y el cumplimiento de algunos de los factores más relevantes en este proceso, como lo es la realización de un diagnostico estratégico y demostrar cómo se encuentra la empresa actualmente. Este diagnóstico realizado de acuerdo a una metodología ya plasmada y con soporte teórico. El siguiente paso es la revisión y reestructuración de su direccionamiento estratégico o plataforma estratégica que refleja la misión, visión, políticas y su Mega, en donde se verifica si esta información plasmada y compartida por la empresa se asemeja a la realidad o a lo que en verdad desean lograr en un tiempo determinado y si expresa el deseo y quehacer de la empresa. Lo indispensable de este planteamiento es que demuestra que tanto está preparada estratégicamente la organización y si están actuando pertinentemente. Por último la formulación estratégica que se genera gracias al proceso ya realizado en esta planeación estratégica, información arrojada por cada una de las herramientas implementadas, ayudan a determinar las o la estrategia que le da solución a los elementos encontrados, al diseñar estas estrategias se describen cada una de las acciones que se deben ejecutar para el cumplimiento de lo planteado. Debe tenerse en cuenta que el éxito de esta formulación y ejecución radica en el monitoreo y control hacia estas. Todo este proceso mencionado es desarrollado con un enfoque de planeación estratégica, viendo esta como un factor indispensable para las organizaciones.

*Palabras clave:* estrategia, servicio al cliente, planeación estratégica.

### **Abstract**

The company Agropecuaria la Rivera Gaitán SAS, has identified a problem that has generated loss of customers, increased requests, complaints and claims, where their customers express their dissatisfaction with the process of care provided by the company's employees. Being aware that due to this reflects a bad image of your organization despite the fact that they offer quality products, this aspect of direct contact with the client becomes a great weakness. This is why the importance of the implementation of strategic planning and compliance with some of the most relevant factors in this process, such as making a strategic diagnosis and demonstrating how the company is currently located. This diagnosis made according to a methodology already expressed and with theoretical support. The next step is the review and restructuring of its strategic direction or strategic platform that reflects the mission, vision, policies and its Mega, where it is verified if this information captured and shared by the company resembles reality or what really They want to achieve in a certain time and if it expresses the desire and task of the company. The essential thing about this approach is that it shows that the organization is strategically prepared and if they are acting appropriately. Finally, the strategic formulation that is generated thanks to the process already done in this strategic planning, information thrown by each of the implemented tools, helps to determine the or the strategy that gives solution to the found elements, when designing these strategies are described each of the actions that must be executed to comply with what has been proposed. It must be taken into account that the success of this formulation and execution lies in the monitoring and control towards these. All this process mentioned is developed with a strategic planning approach, seeing this as an indispensable factor for organizations.

*Keywords:* strategy, customer service, strategic planning.

## **Introducción**

Es claro que la competencia empresarial es creciente debido a diferentes factores entre ellos la globalización de los mercados, hace que las empresas hoy en día deban preocuparse y actuar respecto a su gestión actual pensando también en su sostenibilidad y presencia en el futuro. Dentro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, se encuentra el de planear estratégicamente sus acciones no solo para la toma de decisiones sino también para contar con una guía en diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, sirviendo como base para los retos que a diario se presentan en un entorno cambiante.

Es base fundamental que en el servicio al cliente se refleje el compromiso que tiene la empresa con sus clientes, fomentando la confianza y reflejando calidad en cada uno de sus procesos. El cliente en la actualidad se torna cada vez más exigente, busca suplir sus necesidades con las empresas que le generen mayor satisfacción y no solo se enfocan en el producto o servicio si no en la atención que le fue prestada., puesto que el mercado le ofrece diferentes opciones el cliente es riguroso a la hora de tomar una decisión y no se queda con una sola alternativa.

Para identificar falencias y mejoras en el proceso de atención al cliente se debe tener en cuenta como la empresa diseña e implementa objetivos enfocados en esta área. Por esto es importante que la empresa reconozca cuál es su estado e implemente un diagnostico estratégico donde arroje aquellas estrategias, del mismo modo verificar si su plataforma estratégica hace mención a la realidad de la empresa o si requiere de cambios y actualizaciones.

## **1. Problema de Investigación**

Para el proceso de investigación es importante definir cuál es el problema a resolver en dicho proyecto, ya que este problema que se plantea es el impulso al proceso científico y su desarrollo. Su acepción como “problema” se vincula a que, por lo general, la finalidad de una investigación es brindar una solución: lo que se investiga, de este modo, supone un problema a resolver.

Es esencial que los responsables del estudio determinen claramente el problema de investigación, debido a que dependiendo de su claridad dependerá así mismo el resultado y respuestas obtenidas. De ahí que el mismo tenga que determinarse basándose en criterios tales como técnicas y herramientas adecuadas para la recolección de la información.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La empresa agropecuaria La Rivera Gaitán S.A.S. a lo largo de su trayectoria ha venido presentando una serie de inconvenientes con sus clientes, por la inadecuada atención que presta y el proceso en general que no es el más acorde según afirmaciones de los mismos clientes quienes se han manifestado ante esta situación.

La empresa tiene una falta de protocolo en procedimientos, concernientes a servicio al cliente. Es decir, no cuenta con lineamientos de estricto cumplimiento previamente establecidos, empezando por la actitud que deben manifestar frente a un cliente molesto. Directrices que permitan facilitar o desenvolverse de una manera apropiada a la situación. Es importante también referenciar que la empresa a pesar de hacer presencia en las redes sociales carece de interacción con los clientes.

Esta situación que está presentando la empresa en estos momentos, repercute directamente en los ingresos por ventas que tiene la organización, recorte de clientes, pérdida de fidelizados así como la percepción que tiene el mercado de la empresa. Por lo que se requiere ser más competitiva, aprovechando la experiencia y el conocimiento del sector. Para esto es necesario crear estrategias de servicio al cliente, de manera que permitan una mejora significativa en el proceso que es esencial

para la perdurabilidad en el tiempo, haciendo participes a todos los colaboradores para hacer de la empresa, una organización destacada por su atención al cliente.

La creación de estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente genera en la empresa un crecimiento positivo en cada uno de los procesos que intervienen directamente con el cliente. Haciendo notar la importancia que este representa en torno a la organización. El no implementar estrategias, podría ocasionar pésimos escenarios futuros y la diferenciación es lo que busca el mercado actual.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Qué estrategias de servicio al cliente, necesita implementar la empresa Agropecuaria La Rivera?

## 2. Justificación

Mejorar los productos y servicios, evitar al máximo caer en errores y trabajar para incrementar la efectividad, son objetivos que las empresas buscan permanentemente. Hoy en día las empresas fijan sus esfuerzos en prestar un servicio al cliente, logrando alcanzar los estándares de calidad establecidos por los clientes y las entidades competentes que regulan el proceder de la organización. Debido a esto, la importancia de la implementación de estrategias enfocadas en la calidad del servicio al cliente, puesto que el impacto es positivo para la misma organización.

Satisfacer las necesidades de los clientes es un desafío al cual se enfrentan todas las organizaciones, para esto hay diferentes estrategias que se pueden aplicar, siempre en pro de la organización y del vínculo empresa-cliente, la fidelización de clientes, cuidar las relaciones para que sean duraderas con el público, mantenimiento o incremento de la cuota de mercado, visibilidad de la marca, asegurar una posición estratégica, la utilización de nuevas oportunidades de negocio, desarrollo de mercados, diversificación de servicios, generan un incremento de la ventaja competitiva, llevando a cabo una implementación de estrategias, claramente ajustadas a la realidad y a las necesidades que tenga la empresa.

Para llevar a cabo esto, una empresa debe tener el conocimiento y la habilidad de identificar sus fortalezas y debilidades, conocer la situación actual (interna y externa) y diseñar un plan de trabajo para mejorar en las falencias que tenga. Teniendo en cuenta que esto debe ir ligado a la visión, es decir, hacia donde está apuntando la empresa en los próximos años, y saber escuchar lo que realmente el cliente solicita.

El asunto más importante para llevar a cabo esto es un plan estratégico que está directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización, el plan estratégico permite a la empresa una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones ya que permite conocer la realidad de la organización, identificar los cambios, visualizar nuevas oportunidades y amenaza, así como el manejo de recursos. Por tal razón, la empresa percibe la necesidad de iniciar estrategias basadas en la calidad del servicio al cliente.

### **3. Objetivos**

Los objetivos que se plantean son aquellas acciones que la empresa quiere lograr para la mejora, implementación de un nuevo proceso con algún fin, o la reestructuración de aspectos que busca mitigar. Es por esto que el objetivo general especifica la acción macro y los específicos, cada una de las acciones que logran el cumplimiento del general.

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias enfocadas en el servicio al cliente para la empresa Agropecuaria la Rivera

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un Diagnóstico estratégico para analizar cuál es la situación actual de la organización.
- Reestructurar la plataforma estratégica de la empresa para alinear su quehacer con los objetivos a cumplir.
- Formular estrategias de servicio al cliente, que den solución al problema planteado y así apoyen a la mejora del proceso.

## 4. Marco Referencial

Toda investigación debe realizarse dentro de un marco de referencia o conocimiento previo, ya que es necesario ubicar la investigación que va a realizarse dentro de una teoría, un enfoque o una escuela. Este recopila las consideraciones teóricas y las investigaciones previas que se tomaron como parte del proyecto o investigación. Permite el acceso a información básica para vislumbrar el tema y, entre otros puntos, sitúa el proyecto en un marco general.

### 4.1 Marco Teórico

En cada proceso que realice una organización para mejorar, cambiar o implementar diversos proyectos, debe tener en cuenta que es de gran relevancia la revisión cada uno de sus factores tanto internos como externos, y a cada aspecto que conlleve a un resultado positivo, es por esto que en primera instancia debe plasmar efectivamente una planeación estratégica siendo esta una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre. Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. (Universidad Nacional De Colombia, s.f.)

Es así que, al determinar cualquier tipo de objetivo, iniciar con una planeación estratégica ayudara al proceso en el cumplimiento de éste ya que en este paso se procesan y analiza información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna, 2000)

En el direccionamiento estratégico se define la proyección u horizonte hacia aquellos logros que se plantea la empresa en un tiempo determinado y claramente definidos, siendo medibles y alcanzables de acuerdo con los recursos con los cuales se cuenta; ya que es necesario su logro para la permanencia y el crecimiento de las organizaciones. (Castro, 2010). Las empresas deben estar en constante evaluación y valorar si su direccionamiento está acorde a lo que en verdad quieren lograr.

Según Camacho, el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere. (Camacho, 2002)

Por tal motivo, la falta de direccionamiento estratégico es una de las causas fatales que provocan la no ejecución en todo plan y sus consecuentes errores gerenciales, lo cual crea una cultura permisiva que estanca cualquier iniciativa de cambio. Tal como lo resumió el expresidente estadounidense Eisenhower: "los planes no son nada, pero planificar lo es todo". (Businometrics, 2018). Por eso es indispensable que se haga un planteamiento pertinente y en cada uno de los procesos que realice la empresa, una planeación y revisión constante de cada uno de sus factores, para así tener un horizonte y actuar claro.

Los componentes que hacen parte del direccionamiento estratégico que debe estar consagrado en todo plan o proyecto a nivel organizacional, reflejan el direccionamiento y la estrategia de actuar de la empresa, estos son: la misión, visión, políticas, objetivos y metas. Es así que por eso se dice que representan estratégicamente a la organización.

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. La Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. (Mintzberg, 1999)

En este proceso de direccionamiento estratégico, existen unos ejes estratégicos que articulan el examen crítico de los hechos de la empresa para distinguir los acontecimientos más esenciales que

influyen en la realización del plan y describir las instrucciones generales de las posibilidades y restricciones que tenga en el entorno. (Ohmae, 2017). Estos ejes están enfocados en los factores ya mencionados que reflejan de la empresa su planeación estratégica.

En síntesis, el direccionamiento estratégico como la base de la planeación estratégica a nivel organizacional, se resume en la siguiente frase: “El que planifica la victoria en el cuartel general, antes de las hostilidades, es el que tiene mayores posibilidades de triunfar”. Sun Tzu, El arte de la guerra. Pero esta planeación no solo se queda en este direccionamiento o distinción de la plataforma estratégica, también para poder plasmar un plan adecuado y definir las estrategias a implementar debe realizarse un diagnóstico de forma estratégica y utilizar aquellas herramientas que validen el estado actual de la organización. Este es el primer paso a realizar antes de evaluar lo ya mencionado.

El diagnóstico estratégico es el resultado de un minucioso análisis que involucra tanto a aspectos propios de la organización como a situaciones externas a ella. Tener una gran relevancia debido a que, junto al direccionamiento estratégico de la organización, es el punto de partida en el complicado proceso de gestión estratégica. Serna define el diagnóstico estratégico como el análisis de fortalezas y debilidades internas en la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización. (Gómez, 2006)

Esta primera etapa de un proceso estratégico, tiene como objetivo, a partir del conocimiento del entorno y del sector, formular el diagnóstico estratégico de la empresa. Dos metodologías previas a este diagnóstico son recomendadas, el PESTAL y las 5 Fuerzas de Michael Porter. (Serna, 2000). Humberto Serna plantea esta metodología mencionando las diversas herramientas para este análisis, las ya mencionadas y otras tales como el Perfil de Capacidad Interna (PCI), el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), el Análisis de Vulnerabilidad, el DOFA y un análisis de posicionamiento como el PEEA.

En el análisis interno señala que es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia por tanto es indispensable que se valide con un estudio profundo del

entorno. El análisis externo es la fuente de sus amenazas y oportunidades para el efecto tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización.

El análisis DOFA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determinan los factores que influyen y exigen tanto del interior como del exterior, es esta herramienta de diagnóstico que reúne las características de los análisis que se realizan y brindan la información final de la situación de la empresa tanto interna como externamente.

Es indispensable y el primero de los pasos que deben darse si se pretende administrar estratégicamente, pues determinara los limites dentro de los cuales se desarrollaran actividades y será el marco que servirá de guía para la toma de decisiones. Estas son decisiones estructurales, donde la voluntad de los diferentes grupos de interés debe quedar plasmada y por tanto se trata de un paso serio e integral. (Bonilla, 1998)

Es así como al tener establecido una planeación estratégica, con su direccionamiento estratégico y plataforma, la competitividad entra a jugar como un papel indispensable para la realización exitosa de cada uno de los procesos en la empresa. Michael Porter define la competitividad como un rasgo positivo para cualquier mercado por una serie de razones, como cada uno de los factores del entorno. La competencia de las naciones hace referencia a la importancia de conocer que tan competitivo es el sector, para que la empresa pueda determinar su ventaja competitiva. (Porter, Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial, 2007)

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa.

La clave del éxito de una marca es su diferencia respecto la competencia. Así lo valoran los consumidores cuando deben elegir ante muchas otras opciones. Hoy en día, los productos se parecen

cada vez más entre sí. Si no hay diferencia entre marcas, el consumidor acabará basando su compra en el precio. Y eso es lo peor que te puede pasar porque acabarás por entrar en una guerra que difícilmente controlarás. Actualmente, los consumidores compran valores, y las empresas están replanteando su éxito a partir de lo que aportan a las personas, el planeta y los beneficios que dan.

El servicio al cliente “es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad tanto de los clientes actuales como de la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores”. Señala que, a través de la calidad en el servicio al cliente, las empresas pueden conformar vínculos incondicionales con sus clientes, esto según Humberto Serna Gómez profesor del departamento de Administración de la Universidad de los Andes en Bogotá, (Gómez, 2006). En conclusión el Cliente es quien brinda un crecimiento o no a la empresa.

El ingeniero (Figuroa E. 2009) autor del libro ¿Quién se llevó a Mi Cliente? Manifiesta que En general las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial. Por otro lado, tratarán de alejarse de cualquier situación que les provoque dolor, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. Por desgracia en la mayoría de los casos, nosotros somos quienes alejamos a las personas con nuestras actitudes, mal comportamiento e indiferencia.

Mientras tanto (Dámaso J 1987) argumenta que el buen servicio al cliente se trata de hacer que los clientes regresen. Y también de hacer que se vayan felices – felices lo suficiente para pasar comentarios positivos a otros, que posteriormente podrán probar tu producto o servicio y convertirse en clientes nuevos. La esencia del buen servicio al cliente es formar una relación con los clientes. ¿Cómo hacer para lograr esa relación? Recordando el verdadero secreto del buen servicio y actuando para ello: “Serás juzgado por lo que haces, no por lo que dices.

El Señor John Tschohl presidente de Service Quality Institute 1980 manifiesta que: El servicio superior no se improvisa. Con la metodología apropiada, es un proceso y una estrategia que se puede instalar y desarrollar a voluntad en cualquier empresa. Estrategia de Servicio significa usar

el servicio como arma de marketing para derrotar a la competencia. Trabajamos en desarrollar experiencias memorables y un servicio al cliente de clase mundial por una razón: el servicio excepcional genera dinero.

Es de gran importancia tener una relación directa con el servicio al cliente y la calidad, a esto Pizzo (2013) describe que esto es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (Parra, 2013).

En relación al servicio al cliente la calidad debe implementarse como un todo en la organización, Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. (Rodríguez, 2012)

De todas las estrategias de diferenciación, una empresa puede basarse en una o varias ventajas. Lo mejor es promover y apoyarse sólo en una, aunque hay compañías que se ven obligadas a coger dos o más para alejarse de la competencia. Si fabricamos relojes y no hay ninguna otra marca que se posicione como la de mejor precio, podemos adueñarnos de esa característica para hacernos un hueco en el mercado. Pero si fabricamos relojes y queremos posicionarnos como la de mejor precio, cuando ya hay otras dos marcas que lo hacen, necesitaremos basar nuestra diferenciación en alguna ventaja más.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. A esto menciona unos tipos básicos de ventaja competitiva que van relacionados con tipos de estrategias.

El Liderazgo por costos (bajo costo), la Diferenciación ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable y el enfoque que tiene la empresa, se mencionan en este aspecto ya que son reconocidas como uno de los planteamientos de creación de estrategias e impulso de su ventaja.

Por otro lado, en 1999, Warren Buffett, en una de sus famosas cartas a sus accionistas, nos dijo: “la clave para invertir exitosamente es determinar la ventaja competitiva de una empresa y, sobre todo, la durabilidad de dicha ventaja. Los productos y servicios que poseen amplias y sostenidas fosas (ventajas competitivas) a sus alrededores, son las que producen beneficios a sus inversionistas”. Buffett, para explicarnos el significado de la ventaja competitiva, parabólicamente, la ha vinculado a los fosos que en la época medieval se cavaban para proteger las fortalezas de los ataques enemigos.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener. Es así como la importancia de proyectarse estratégicamente e implementar nuevas estrategias. La Proyección estratégica es el proceso de tomar decisiones y definir acciones estratégicas para alcanzar el estado deseado, incluye los objetivos que guían la gestión estratégica.

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), "el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders". Según Porter toda

organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

Según Gómez-Mejía y Balkin (2003, p. 159), "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa". Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Haciendo de la estrategia el resultado de todo el proceso de planeación estratégica.

Porter en su libro *Competitive Strategy*, 1985, introduce el concepto de estrategias genéricas y define tres que debe tener en mente cualquier emprendedor para añadir un valor agregado a su marca, de esta manera lograr su posicionamiento en el sector comercial. Cada una de estas estrategias son una guía para la implementación de alternativas en mejora hacia el área comercial o de servicio al cliente u otros departamentos de la organización. (Porter, Estrategia Competitiva, 1985)

Por último, es así como la mejora en cada uno de los procesos para lograr resultados positivos en el servicio al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. De acuerdo al objetivo planteado el proceso de planeación estratégica lleva un paso a paso que se describe en el direccionamiento, diagnóstico y formulación estratégica enfocada en una solución a la problemática descrita.

## **4.2 Marco Conceptual**

Conlleva cada uno de los conceptos relevantes en el proceso de planteamiento y desarrollo del proyecto, para evidenciar la importancia y el fin de la investigación concentrados en un número determinado de términos relacionados directamente con el planteamiento del trabajo, facilitando al lector la comprensión de éste.

**Competitividad:** La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. (Porter, 2007)

**Diagnóstico:** Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. (Díaz, 2015)

**Estrategia:** Según George Morrissey el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí. (Armando., 2012)

**Planeación:** Planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro.

**Planeación estratégica:** Es una planeación corporativa a largo plazo, se enfoca en la formulación de los objetivos, como los medios para alcanzarlos, es decir, se orientan a los fines como a los medios y se realiza a partir del análisis del ambiente interno y externo de la organización

**Servicio al Cliente:** El servicio al cliente implica una serie de actividades orientadas a una tarea, que incluyen interacciones con el cliente en persona, por medio de telecomunicaciones o correo, esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. (Lovelock Christopher) (UDLAP, 2015)

**Ventaja Competitiva:** El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Porter (1995) afirma que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. (Correa, 2013)

### **4.3 Marco Institucional**

En el marco institucional se reflejan aspectos de gran importancia de la creación, actividad económica y ciclo de vida de la organización en la cual se está desarrollando la investigación.

Historia: Reinel Gaitán Tangarife, visionario y emprendedor, en el 2011 toma la decisión de embarcarse en un gran proyecto que aportaría integralmente al desarrollo del Ariari y sus alrededores, creando así, una de las empresas más importantes e influyentes de la región, Agropecuaria La Rivera Gaitán, la cual cuenta con una infraestructura altamente calificada para la ejecución de cada uno de los procesos que se llevan a cabo, cumpliendo con todas y cada una de las normatividades requeridas por la industria palmicultora.

En el 2016 incursiona en la elaboración de Margarinas, para ello, construye, adecúa y sistematiza una planta que cuenta con equipos de última tecnología y personal capacitado, obteniendo de esta manera, productos de la más alta calidad. En el 2017 es instalada la planta de refinería para la producción de aceites vegetales comestibles y otros derivados de aceite de palma, demostrando su compromiso por seguir mejorando y dando pasos agigantados para ser una de las compañías más completas de su industria.

Agropecuaria La Rivera Gaitán, hoy en día, está encaminada a ser una de las plantas agroindustriales más importantes del país y de Latinoamérica, debido a su gestión proyección y manejo de todos los temas relacionados con el crecimiento y desarrollo sostenible que hacen de su entorno un mejor lugar. Acerca de la compañía: Agropecuaria La Rivera Gaitán es una compañía agroindustrial ubicada en la región del Ariari cuyos productos principales son el aceite de palma y sus derivados. Fundada en 2011 por el empresario Reinel Gaitán Tangarife, se ha convertido en una de las plantas extractoras de aceite más importantes del país.

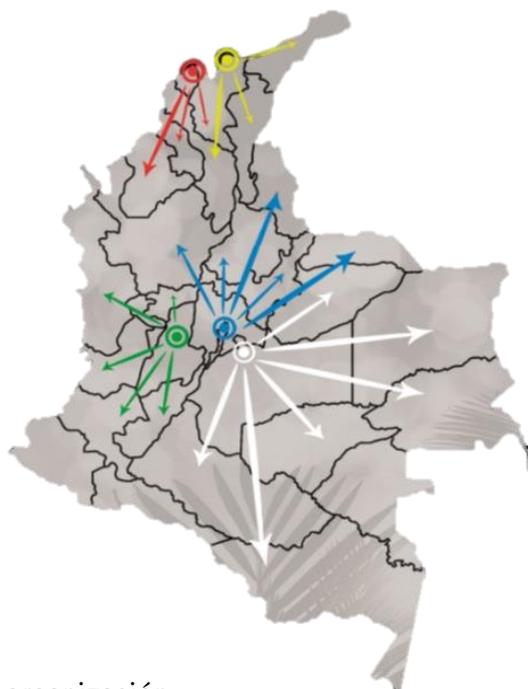
Más de 2000 hectáreas sembradas con palma, una infraestructura con última tecnología y generando una gran cantidad de empleos, hacen de esta compañía el lugar perfecto para fomentar investigación, formulación, ejecución de ideas y proyectos que aporten a un desarrollo sostenible y

con miras hacia un futuro tecnológico y sistematizado que tiene como objetivo principal cuidar el medio ambiente y por supuesto, apoyar profesionalmente cada uno de los integrantes de esta gran labor.

Lo que nos hace diferentes: La investigación, innovación y búsqueda constante de nuevas y mejores prácticas que hacen de nuestra labor un conjunto de cualidades que benefician de manera continua y sostenible la calidad de nuestros productos. El interés por proteger nuestro medio ambiente y entorno social nos empuja y compromete cada vez más a realizar nuestro trabajo con una mayor conciencia del legado que queremos dejar en nuestra sociedad. Por ello, la creación de alianzas con cultivadores de palma y profesionales de la industria genera un apoyo mutuo donde todos desde su conocimiento aportan a un crecimiento sólido y constante abarcando temas políticos, sociales y ambientales que competen directamente con nosotros y con nuestro entorno.

**Misión.** Agropecuaria La Rivera Gaitán S.A.S., se proyecta como una empresa consolidada en la región, caracterizada por brindar productos de buena calidad y eficiencia en sus procesos, basados en estándares de sostenibilidad, logrando así un posicionamiento en el mercado. Aplicando los estándares de seguridad y salud en el trabajo, brindando satisfacción a los clientes y apoyando la preservación del medio ambiente y el progreso de la comunidad en general.

**Visión.** Agropecuaria La Rivera Gaitán S.A.S., es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo, extracción, producción de derivados de aceite y comercialización de los mismos, ofreciendo un producto de calidad, protegiendo el medio ambiente y apoyando el bienestar de los empleados, contribuyendo al desarrollo local y regional, en pro de un mejoramiento continuo ofrecemos asistencia técnica a los proveedores de fruto y un seguimiento a nuestros productos con la finalidad de satisfacer al cliente para solidificar con resultados una medición de mercado tangible.



*Figura 1.* Presencia de la organización.  
 Fuente: Agropecuaria La Rivera Gaitán S.A.S. (2018).

Agroindustria		Transformación industrial	
Fase agrícola		Procesamiento industrial de aceite y grasas	
Cultivo	Beneficio	Elaboración de materias primas y productos industriales intermedios	Elaboración de bienes de consumo básico e insumos para industrias
Fruto de palma	Aceite de palma crudo Almendra de palma Proceso químico (solvente) Aceite de palmiste crudo Torta de palmiste	Aceite de palma RBD Oleína de palma Esterina de palma Ácidos grasos Aceite palmiste RBD Oleína palmiste RBD Estearina palmiste	Aceites líquidos comestibles Manteca Margarinas Grasas para freír y hornear Grasas para helados y confitería Jabones Mezclas para alimentos concentrados

*Cuadro 1.* Agroindustria de la palma de aceite.  
 Fuente: Agropecuaria La Rivera Gaitán S.A.S. (2018).

**Productos:**

**Aceite Solido Vegetal:** exclusivo para freído profundo snack, en panadería como desmoldante y lubricador del gluten del trigo.

Características: Vida útil de un año

Contenido neto: 15 kg.

Contenido graso: 100% Palma RBD

**Preparado graso:** exclusivo para panadería, mogolla, roscón, pan corriente, calados, tostadas.

Características: Sabor a Mantequilla

Contenido neto: 15 kg.

Contenido graso: 45% Mínimo

**Repostería:** exclusivo para panadería, galletería, tortas, ponqués, cremados, etc.

Características: Sabor a Mantequilla

Contenido neto: 15 kg.

Contenido graso: 82% Mínimo

**Industrial:** Exclusivo para panadería, ponqués, cremados.

Características: Vida útil de 6 meses.

Contenido neto: 15 kg.

Contenido graso: 72% mínimo.

**Multipropósito:** exclusivo para panadería, galletería, tortas ponqués, cremados, etc.

Características; Sabor a Mantequilla

Contenido neto: 15 kg.

Contenido graso: 78% mínimo.

**Aliñado:** exclusivo para panadería (pan de molde, pan Trenza), galletería, calaos, mogollas.

Características: Sabor a Mantequilla.

Contenido neto: 15 kg.

Contenido Graso: 55% mínimo



*Figura 2.* Productos agrícolas.

Fuente: Agropecuaria La Rivera Gaitán S.A.S. (2018).

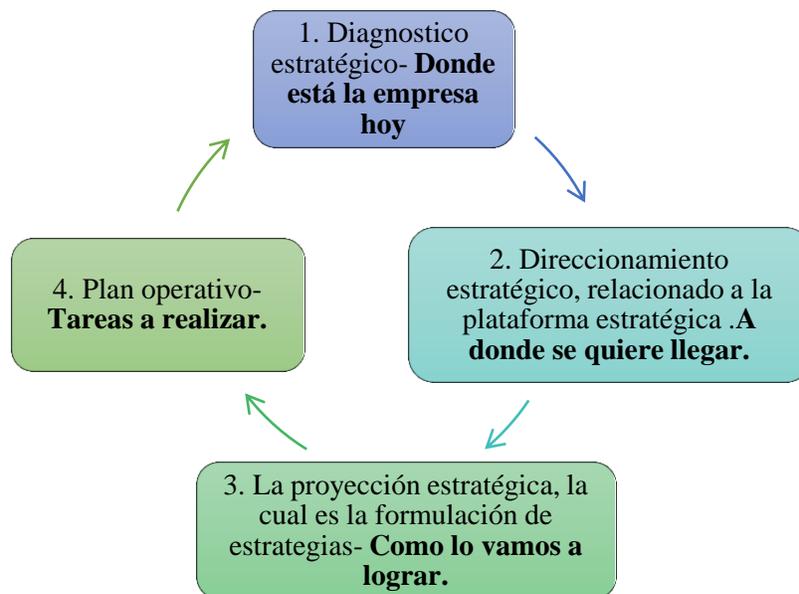
Responsabilidad, ética y sostenibilidad: Nuestros procesos están enfocados en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) garantizando que la manipulación, almacenamiento y distribución de todos nuestros productos cumplan con los estándares de inocuidad, estabilidad y calidad.

Incentivamos la innovación, investigación y búsqueda de nuevos y mejores procesos que aporten a un desarrollo sostenible y con proyecciones de crecimiento continuo, para que de una u otra forma contribuyamos al desarrollo social, político y ambiental de la región.

## 5. Metodología

En el desarrollo del proyecto se determinó la implementación de la metodología planteada por Humberto Serna, autor del libro Gerencia Estratégica, quien menciona que la planeación estratégica es el marco de referencia donde los encargados de tomar las decisiones y subordinados, organizan y analizan información, tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación real de la organización y decidir sobre sus principios, dirección y competitividad.

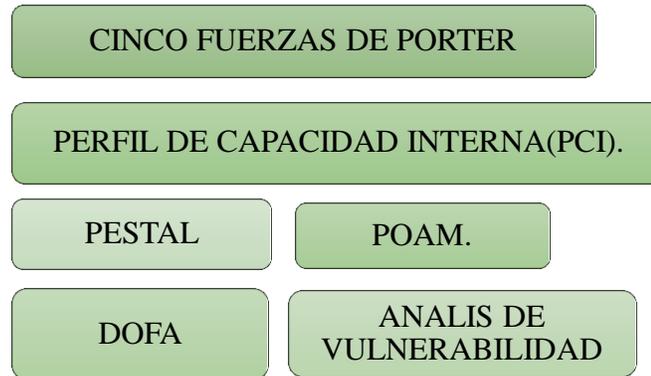
Al enfocar los objetivos del trabajo en la realización de un diagnóstico, revisión de plataforma estratégica y creación de estrategias, se optó por seguir estos lineamientos y utilizar lo que menciona Serna, plantea una serie de herramientas o técnicas enfocadas en la cultura organizacional, el diagnóstico estratégico y la formulación de estrategias. (Gómez, Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, 2014). El proceso a seguir en la metodología planteada es:



*Figura 3. Metodología.*

Fuente: Autores 2019

En el proceso de planeación estratégica en la fase de diagnóstico estratégico se aplicarán las siguientes herramientas:



### **Análisis Interno**

En este análisis interno se valoran elementos directamente realizados por la empresa de acuerdo a cada una de las áreas, dependencias, procesos y demás implementados por la organización para su funcionamiento.

### **Perfil de Capacidad Interna**

En este se realizará el PCI (Perfil de capacidad interna), El Perfil de Capacidad Interna, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Se analizan los siguientes aspectos: La capacidad directiva, la capacidad competitiva (de mercadeo), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (productiva) y la capacidad de talento humano.

### **Análisis Externo**

**Pestal:** Es una herramienta prospectiva que nos ayuda a analizar el entorno en el que operará la organización. Es muy útil para la elaboración de plan de negocio, previa al lanzamiento de una empresa al mercado, también puede aplicarse para analizar el entorno en el que está operando una

organización y evaluar posibles mejoras en la actuación o sus productos, si lo que se pretende es mejorar la competitividad y posicionamiento en el sector.

Este análisis reúne varios diagnósticos en primera instancia se encuentra el Análisis PESTAL permite, previo al proceso estratégico, entender cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que existen en el entorno global y nacional, que potencialmente ofrecen oportunidades, amenazas y riesgos a la empresa.

Los factores políticos tienen que ver con la vida política de su contexto en los niveles pertinentes para su campaña. Por ejemplo, ¿hay riesgo de que los políticos aprueben o rechacen leyes que involucren la actividad económica de la empresa?

Los factores económicos pueden incluir cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, y las distintas formas en que afectan a mujeres y hombres. Los factores sociales incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase o casta social, los papeles asignados en función del género y los estereotipos de género.

Los factores tecnológicos tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para su campaña y el grado en que su público destinatario las utiliza. Los factores ambientales guardan relación con el medio ambiente, como los efectos del cambio climático.

**POAM:** En un medio como en el que se mueve las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio.

Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria. Para la

elaboración del POAM es importante en primera instancia la obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis, identificar las oportunidades y amenazas. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido, teniendo en cuenta una priorización y calificación de los factores externos, calificando de acuerdo al criterio de cada uno el nivel de impacto.

### Análisis Interno Y Externo

**DOFA:** Consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará u n primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa.

Una herramienta importante después de la implementación del diagnóstico es conocer cuál es la posición estratégica de la empresa de acuerdo al análisis realizado es el PEEA.

### PEEA

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Para realizar la PEEA, es necesario identificar la fuerza financiera y la ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de la empresa, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

## **5.1 Enfoque de Investigación**

La investigación realizada para el planteamiento y desarrollo de la propuesta está basada en un tipo de investigación descriptiva, en donde a través de todo el proceso de búsqueda de información, planteamiento del problema y desarrollo de los objetivos se realizará una descripción adecuada de cada aspecto para el cumplimiento de éstos.

## **5.2. Técnicas de Recolección de Información**

Las técnicas o instrumentos de recolección son una base fundamental para la obtención de información pertinente y que se requiere en el proceso de la investigación o proyecto a realizar, mediante estas se lleva a cabo la ejecución de los objetivos, debido a que la información que se adquiere ya sea de una fuente primaria o secundaria brinda el desenvolvimiento del proyecto. Es de gran importancia validar la información dependiendo de las fuentes ya que al no ser verídica se puede fracasar en el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **5.2.1 Fuentes Primarias.**

En las fuentes primarias se tuvo un contacto directo con la empresa y se realizó la aplicación de una entrevista a Gerencia, una encuesta a colaboradores y otra a los clientes y un focus group.

### **5.2.2 Fuentes Secundarias.**

En este tipo de fuentes secundarias se hizo uso de los diferentes medios como libros, internet, antecedentes de investigación y revistas.

## **5.3 Población y Muestra**

Correspondió a la sede de la empresa Agropecuaria La Rivera Gaitán S.A.S., ubicada en el municipio de Granada, el cual es el punto de venta o contacto directo con los clientes. Se incluye la encargada de la sede, las personas del área de servicio al cliente y algunos de los clientes de la empresa.

## 6. Resultados de la Investigación

En el proceso de realización de la investigación se da cumplimiento a los objetivos propuestos, los resultados desarrollados a continuación se basan en la información entregada y recolectada por la empresa y por las diferentes fuentes planteadas en la metodología. Cuya finalidad es diseñar e implementar estrategias que contribuyan a la mejora del servicio al cliente. Se dividirán de acuerdo a los tres objetivos específicos, llevándose a cabo de acuerdo al orden correspondiente.

Resultados de los instrumentos aplicados para la obtención de información y posteriormente realizar el desarrollo de cada uno de los objetivos plasmados en el inicio del proyecto.

### Resultado y Análisis de la Encuesta a Clientes

Un instrumento de gran importancia fue la encuesta que se aplicó a algunos de los Clientes de la Agropecuaria, fueron 20 personas que pudieron responder a tiempo esta herramienta. Unas se hicieron personalmente y otras vía electrónica, en total se repartieron a 30 clientes. Pero la muestra como ya se mencionó al final fue de 20.

Tabla 1.

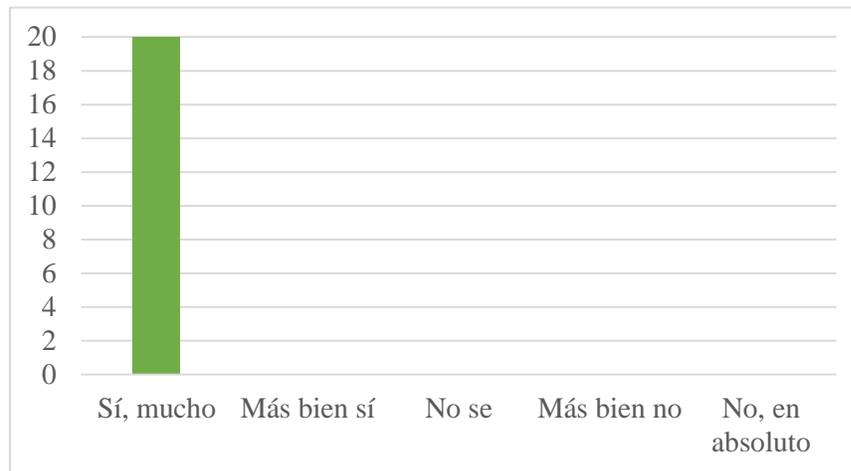
*Encuesta Clientes- Uso Productos.*

<b>1. ¿Es útil el uso de nuestros productos/servicios para usted?</b>	<b>N° Clientes que respondieron.</b>
Sí, mucho	20
Más bien sí	0
No se	0
Más bien no	0
No, en absoluto	0

Fuente: Autores (2019)

En la tabla 1 se puede observar el número de personas correspondientes a la respuesta que dieron, en este caso de las 5 alternativas, todas eligieron una sola, del mismo modo se puede

evidenciar en la gráfica 1 que en la totalidad de encuestados menciona que les ha sido útil cada uno de los productos que hayan implementado o utilizado en su propia empresa o casa.



*Gráfica. 1. Uso de nuestros Productos*

Fuente: Autores (2019)

En la pregunta número 2 la pregunta se enfocó en el tiempo que los clientes han utilizado los productos de la agropecuaria, para identificar si estos clientes encuestados llevan una trazabilidad de la empresa y si pueden evaluar pertinentemente el proceso de avance o no de esta en comparación al producto y al servicio.

Tabla 2.

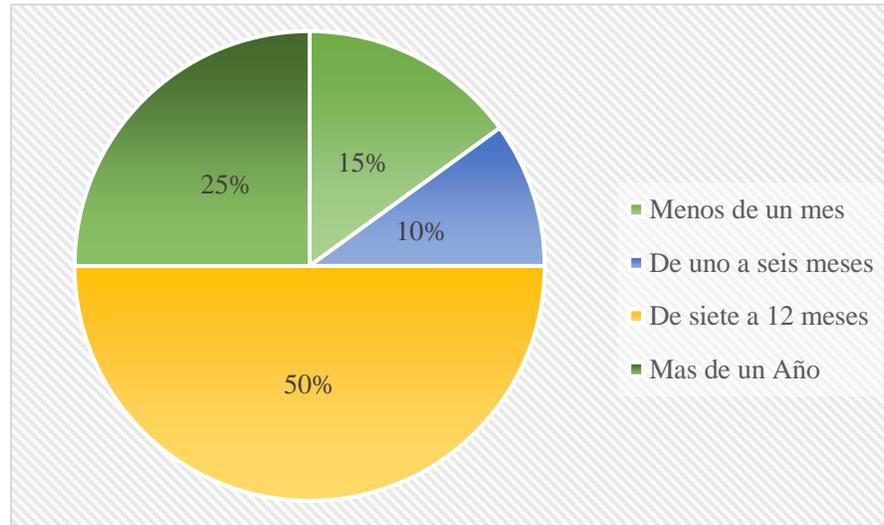
*Encuesta Clientes Tiempo de Uso.*

<b>2. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros productos/servicios?</b>	<b>N° Clientes que respondieron.</b>
Menos de un mes	3
De uno a seis meses	2
De siete a 12 meses	5
Más de un Año	10

Fuente: Autores (2019)

Es así como en la gráfica 2 muestra que el 50% de los encuestados llevan de 7 a 12 meses utilizando nuestros productos y acercándose a nuestra oficina de atención, y tan solo el 25% llevan

más de un año utilizando lo que ofrecemos en la empresa. Lo que quiere decir que la mayoría de las personas tienen un conocimiento amplio sobre el proceso de atención al cliente.



Gráfica 2. Tiempo de Uso de Nuestros Productos.

Fuente: Autores (2019)

La pregunta número 3 cuestiona a los encuestados sobre la calidad de cada uno de los productos que hayan utilizado de la agropecuaria, y hace un breve relación de esta calidad con la de la competencia, para validar si los clientes ven a la empresa como competitiva y diferenciada de las demás.

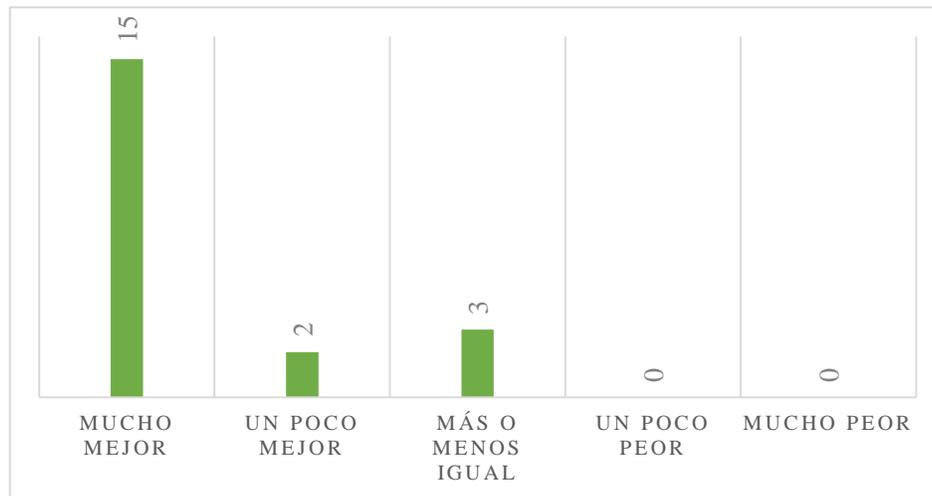
Tabla 3.

Calidad de Productos.

<b>3. ¿Cuál es la calidad de nuestros productos/ servicios en la comparación con las compañías de competencia?</b>	<b>N° Clientes que respondieron.</b>
Mucho mejor	15
Un poco mejor	2
Más o menos igual	3
Un poco peor	0
Mucho peor	0

Fuente: Autores (2019)

La respuesta ante eso se puede observar en la gráfica número 3 que refleja un aspecto positivo para la empresa y es que 15 de las 20 personas encuestadas creen que los productos son mucho mejor que los que ofrece la competencia. Las opciones negativas no tuvieron ningún valor por ende no hay un criterio que sobrevalore la calidad oferta por la agropecuaria la Rivera.



*Gráfica 3. Calidad de Nuestros Productos.*

Fuente: Autores (2019)

En la pregunta 4, la finalidad de ésta es conocer si los clientes tienen una percepción negativa o positiva de los colaboradores que lo han atendido, si están satisfechos o no con el personal encargado de recibirlo y asesorarlo al momento de llegar a la empresa. Esto claro está de la experiencia que hayan tenido según la persona que los haya recibido.

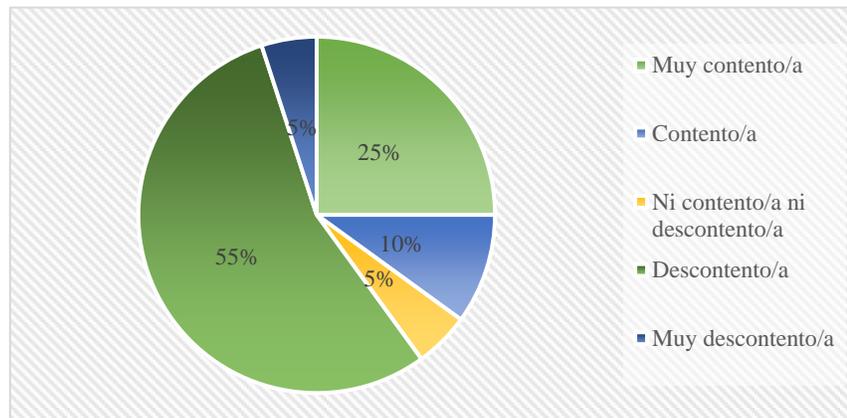
Tabla 4.

*Satisfacción del Cliente*

<b>4. ¿Estaba contento/a con nuestros empleados?</b>	<b>Nº Clientes que respondieron.</b>
Muy contento/a	5
Contento/a	2
Ni contento/a ni descontento/a	1
Descontento/a	11
Muy descontento/a	1

Fuente: Autores (2019)

Como se puede evidenciar en la gráfica 4, el 55% de las personas encuestadas muestran un descontento con el personal que los ha atendido en la empresa, ya sea por un mal asesoramiento, la mala actitud del colaborador, la no respuesta a su necesidad, se refleja un porcentaje por encima de la media, aunque no todos han tenido una mala experiencia. El 25% menciona estar bien, ya que su atención fue la adecuada cuando lo necesito.



*Gráfica 4. Satisfacción del Cliente.*

Fuente: Autores (2019)

La pregunta 5 ya menciona si al momento de requerir algo en la empresa, ya sea una información o un producto, los colaboradores le han prestado atención y han escuchado de manera concentrada lo que él requiere, esto evaluado desde el máximo cuidado hasta el más mínimo o nulo cuidado-

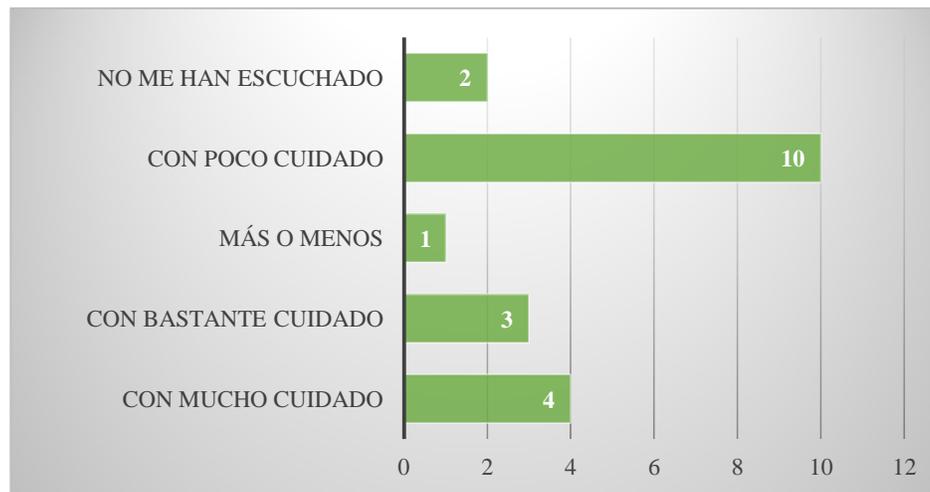
Tabla 5.

*Escuchan con atención su problema.*

<b>5. ¿Los representantes de servicio al cliente han escuchado tu problema atentamente?</b>	<b>N° Clientes que respondieron.</b>
Con mucho cuidado	4
Con bastante cuidado	3
Más o menos	1
Con poco cuidado	10
No me han escuchado	2

Fuente: Autores (2019)

En la gráfica 5 muestra que 10 de los 20 clientes encuestados no han recibido una atención pertinente y les han puesto poco cuidado a lo que ellos han necesitado, esto debido a que el colaborador esta o distraído con su celular, o demuestra estar haciendo otras cosas en vez de mirar al cliente y prestarle la debida atención, y tan solo 4 personas respondieron que si han recibido mucho cuidado y atención cuando se dirigen a la persona encargada de atenderlos y lo califican positivamente.



Gráfica 5. Han escuchado con atención su Problema.

Fuente: Autores (2019)

En la pregunta número 6, pretende evaluar si la actitud del colaborador demuestra una energía positiva o negativa, si se le ve animado al recibirlo o si en sus gestos evidencia la incomodidad con el cliente que ha llegado a requerir de su ayuda. Debido a que la actitud es un elemento importante para que el cliente se sienta atendido pertinentemente o de la mejor manera, que se sienta cómodo con quien le está prestando el servicio.

Tabla 6.  
Nivel de Ayuda.

6. ¿Los representantes de nuestro servicio al cliente se han animado a ayudarte?	N° Clientes que respondieron.
Sí, mucho	6
Bastante	4

Más o menos	0
poco	6
nada	4

Fuente: Autores (2019)

La respuesta ante esta no fue tan drástica ya que se puede evidenciar en la gráfica 6 que el 30% si se muestran animados para atenderle, del mismo modo el 30% que es poco lo que demuestra el personal estar animado para brindarle ayuda, también se puede observar que el 20% y 20% de nada y bastante, se encuentran valorados iguales en donde refleja una variación en la prestación del servicio al cliente que se presenta en la empresa.



Gráfica 6. Los Colaboradores se han Animado a Ayudarle.

Fuente: Autores (2019)

En la pregunta 7 se quiere conocer si los colaboradores han generado una pronta respuesta al momento de que se les presente alguna problemática con el cliente o si por el contrario el tiempo de espera es mucho lo que genera una reacción negativa por parte de este debido a que para el cliente el tiempo de empresa siempre será catalogado como un factor importante para valorar la empresa.

Tabla 7.

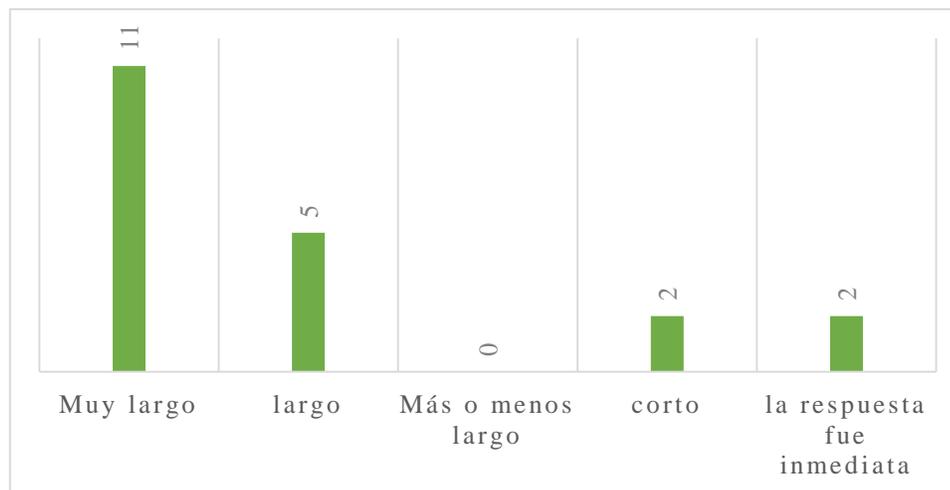
*Tiempo de Respuesta.*

7. ¿Cuánto tiempo has esperado una respuesta por parte de nuestro servicio al cliente?	Nº Clientes que respondieron.
----------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

Muy largo	11
largo	5
Más o menos largo	0
corto	2
la respuesta fue inmediata	2

Fuente: Autores (2019)

La respuesta fue que 11 de las 20 personas respondieron que el tiempo de espera para una respuesta a una problemática o necesidad es muy largo, más de la mitad de los encuestados, es por esto que se han evidenciado quejas y reclamos por parte de estos porque no se les brinda en un tiempo oportuno una solución.



*Gráfica 7. Tiempo de Respuesta.*

Fuente: Autores (2019)

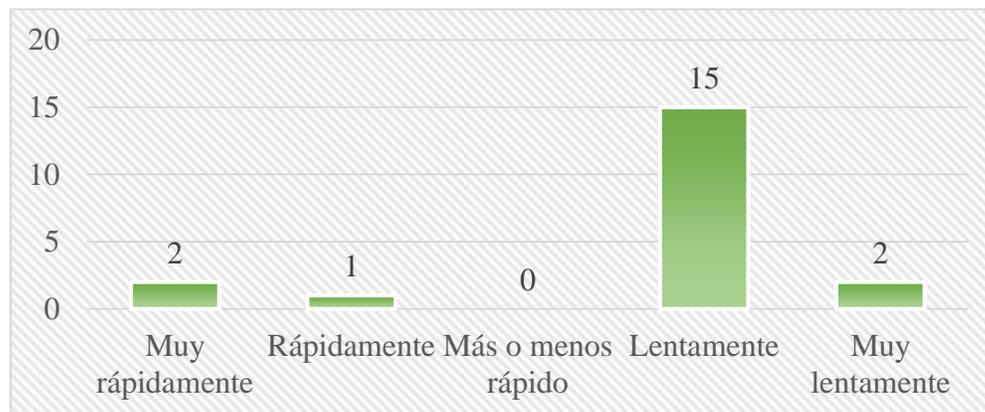
En cuanto a tiempo de recibir la atención, desde el momento que el cliente llega a la oficina y espera a que lo atiendan o siquiera pregunten por qué se encuentra allí, reflejado en la pregunta 8. Además de que al ser atendido hay una demora, se quiere saber si varia el tiempo en que le brindan una atención adecuada o no.

Tabla 8.  
*Tiempo de Ayuda.*

<b>8. ¿En cuánto tiempo nuestros representantes de servicio al cliente fueron capaces de ayudar?</b>	<b>N° Clientes que respondieron.</b>
Muy rápidamente	2
Rápidamente	1
Más o menos rápido	0
Lentamente	15
Muy lentamente	2

Fuente: Autores (2019)

Como se observa en la gráfica 8, 15 personas respondieron que son lentos en este proceso, que no se les ve un interés, que se van a realizar otras acciones y no de preguntar cuál es la necesidad de éste, este resultado expresa un valor representativo de acuerdo a la cantidad de personas encuestadas.



*Gráfica 8. Tiempo de Ayuda.*

Fuente: Autores (2019)

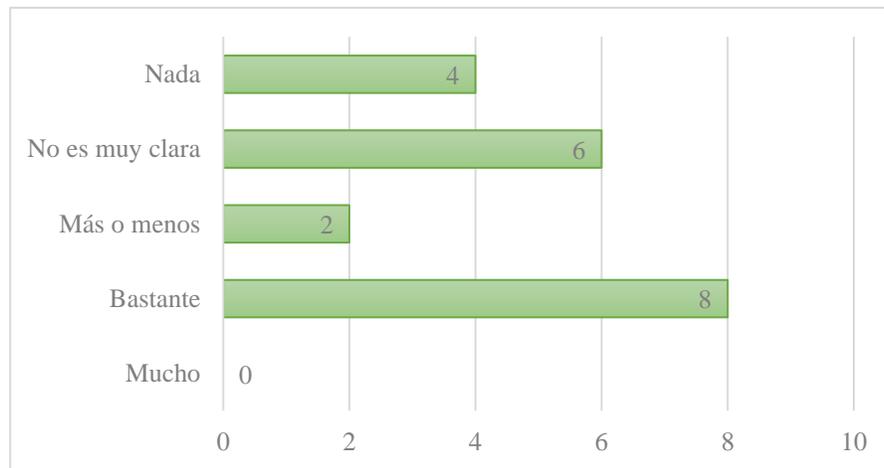
En la pregunta número 9, se quiere conocer si cuando les han prestado una atención, les ha quedado claro la información que han solicitado. Ya que si se recibe una atención es de gran importancia que lo que se le está brindando al cliente le sea adecuado y pertinente para así no generar conflictos.

Tabla 9.  
*Información Clara.*

<b>9. ¿Ha quedado clara la información que proporciona servicio al cliente?</b>	<b>Nº Clientes que respondieron.</b>
Mucho	0
Bastante	8
Más o menos	2
No es muy clara	6
Nada	4

Fuente: Autores (2019)

La respuesta ante este ítem, no es tan positiva debido a que 8 personas catalogan que la información brindada si es bastante clara, este resultado refleja entonces más de la mitad de los clientes encuestados no quedan con una información suficientemente clara o la respuesta que les están dando no soluciona su problema.



*Gráfica 9. Información Clara.*

Fuente: Autores (2019)

Y como el enfoque ha sido hacia si el servicio al cliente les ha parecido adecuado o no, esta pregunta número 10, les ha sido útil. Si al momento de haber pasado por todo el proceso de atención al cliente, desde su llegada a la empresa hasta que se van de ella, le genero una perspectiva positiva o negativa.

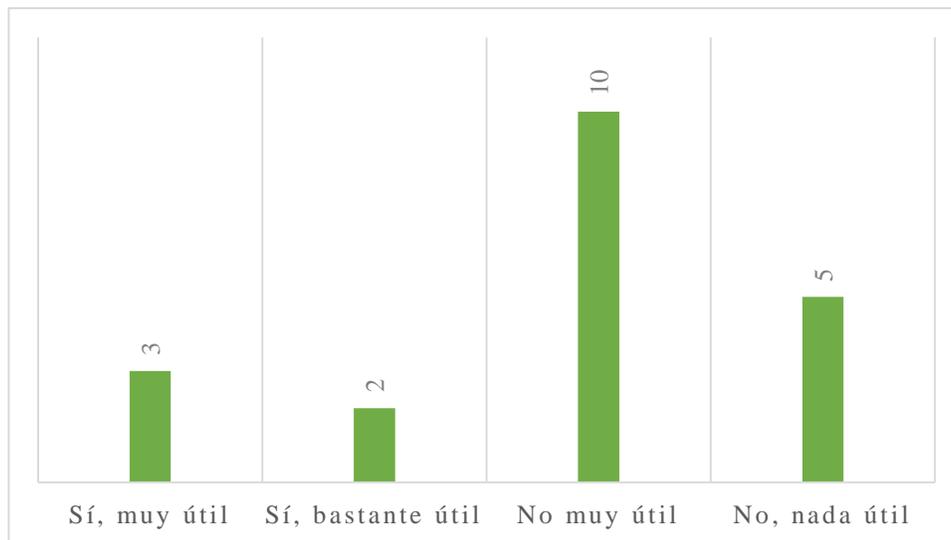
Tabla 10.

*Utilidad del Servicio al Cliente.*

<b>10. ¿Fue nuestro servicio al cliente útil?</b>	<b>Nº Clientes que respondieron.</b>
Sí, muy útil	3
Sí, bastante útil	2
No muy útil	10
No, nada útil	5

Fuente: Autores (2019)

El resultado obtenido de acuerdo a la gráfica 10, y ya esperado de acuerdo a las respuestas anteriores es que no ha sido útil el servicio al cliente que se les ha dado a los clientes durante su experiencia en la organización. Tan solo 2 personas creen que les es útil. Esto muestra una mala imagen de la organización y la cataloga deficiente en esta área.



*Gráfica 10. Utilidad del Servicio al Cliente.*

Fuente: Autores (2019)

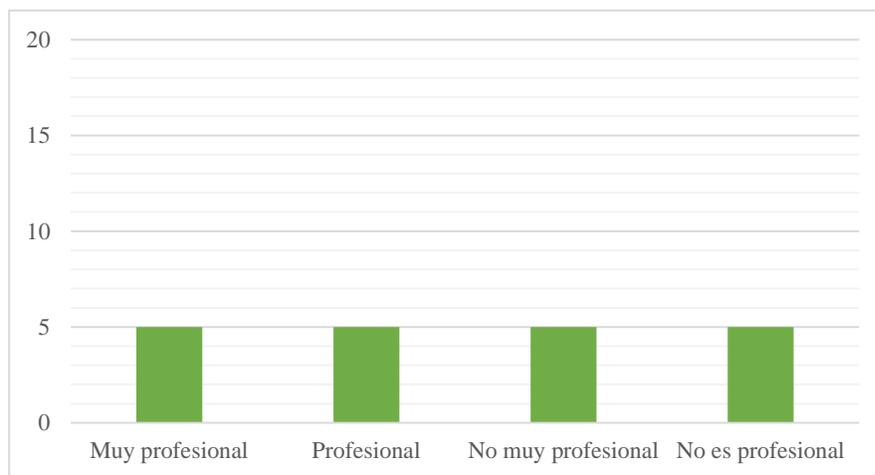
En la pregunta 11, se pretendía evaluar cómo les parece el aspecto profesional, si creen que el personal de la empresa tiene la capacidad de encontrarse ocupando su cargo de atención al cliente. Esto resulta de la percepción que las personas tienen al momento de tener un contacto directo con el colaborador y de valorar su comportamiento con él.

Tabla 11.  
*Percepción del Personal.*

<b>11. ¿Cómo le parece el aspecto profesional de nuestra compañía?</b>	<b>Nº Clientes que respondieron.</b>
Muy profesional	5
Profesional	5
No muy profesional	5
No es profesional	5

Fuente: Autores (2019)

Bueno y el resultado de esta, expresado en la gráfica 11, demuestra una opinión dividida de los encuestados, es decir han tenido una experiencia que los ha hecho pensar que quien lo está atendiendo, no es profesional, no lo es mucho, si es profesional o lo es muy bien.



*Gráfica 11.* Percepción del Personal.

Fuente: Autores (2019)

Valorando el aspecto general de la empresa debido a lo que ha experimentado el cliente con esta, la pregunta 12 hace referencia a si su experiencia ha sido la que esperaba o no. Ya que los clientes siempre tienen una expectativa de las personas que les brindan una atención y espera siempre que esta sea pertinente, aunque por lo contrario a veces obtengan malos momentos.

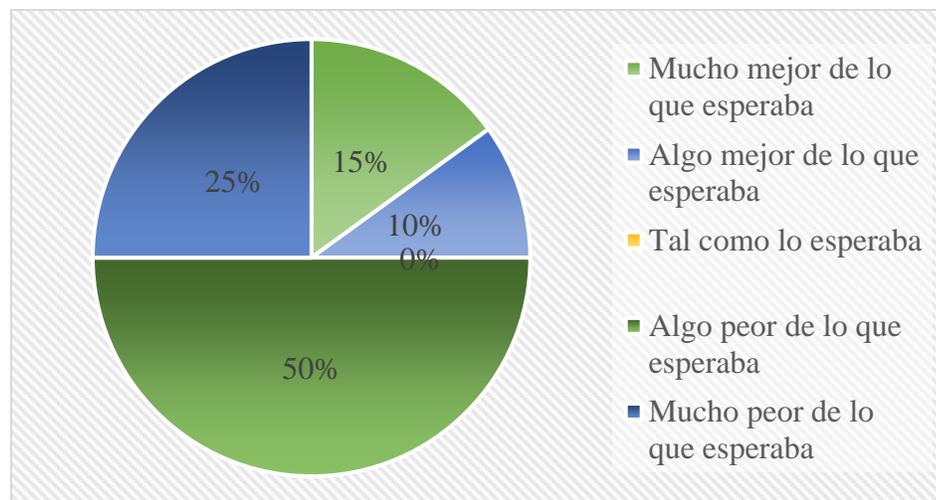
Tabla 12.

*Experiencia Con el Servicio.*

12. En general, ¿cómo fue tu experiencia con nuestro servicio al cliente?	N° Clientes que respondieron.
Mucho mejor de lo que esperaba	3
Algo mejor de lo que esperaba	2
Tal como lo esperaba	0
Algo peor de lo que esperaba	10
Mucho peor de lo que esperaba	5

Fuente: Autores (2019)

Es así como el 50% de los encuestados opinaron que esperaban algo mejor por parte de los colaboradores que se encuentran en esta área de servicio al cliente, y el 25% respondió que fue peor de lo que esperaban, no es una perspectiva general de la mala imagen o no que tienen de este proceso, este se encuentra dividido, por lo mismo, es diferente el momento en el que se han acercado a las instalaciones a recibir una atención.



*Gráfica 12. Experiencia Con el Servicio al Cliente.*

Fuente: Autores (2019)

Y de acuerdo a la información recopilada anteriormente se quería que las personas encuestadas le dieran una evaluación a la Agropecuaria. Esta dependiendo del contacto que hayan tenido con el personal de la empresa.

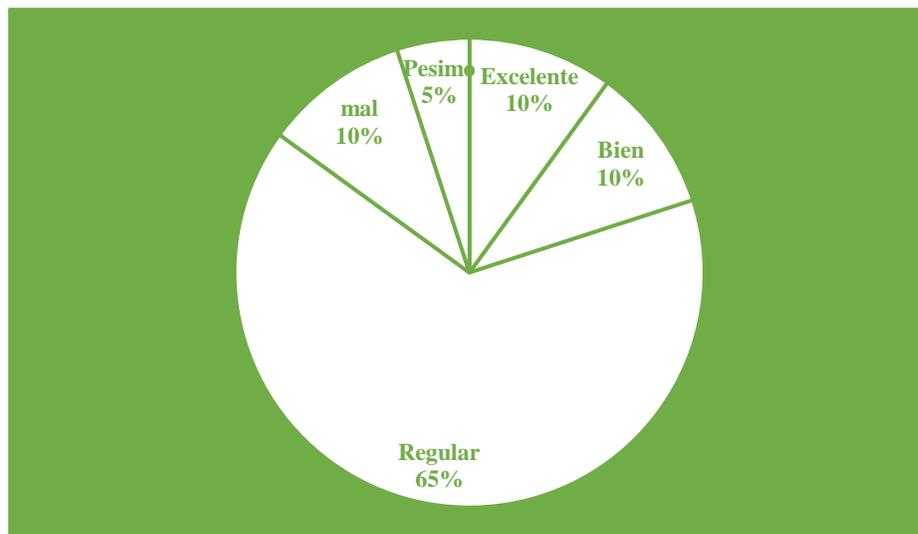
Tabla 13.

*Evaluación General de la Empresa.*

<b>13. ¿Cuál es su evaluación total de nuestra compañía?</b>	<b>N° Clientes que respondieron.</b>
Excelente	2
Bien	2
Regular	13
mal	2
Pésimo	1

Fuente: Autores (2019)

La grafica 13, muestra que la mayor valoración con un 65% a la empresa en una perspectiva general hacia el servicio al cliente fue Regular y tan solo el 10% la evalúa excelente, es decir hay mucho que mejorar en esta área.



*Gráfica 13. Evaluación General de la Empresa.*

Fuente: Autores (2019)

Por último la pregunta 14 le cuestiona al cliente si recomendaría o no la empresa a otras personas, y esto con el fin de actuar de manera inmediata para cambiar esa mala perspectiva que se ha generado por la atención al cliente que no ha sido la adecuada.

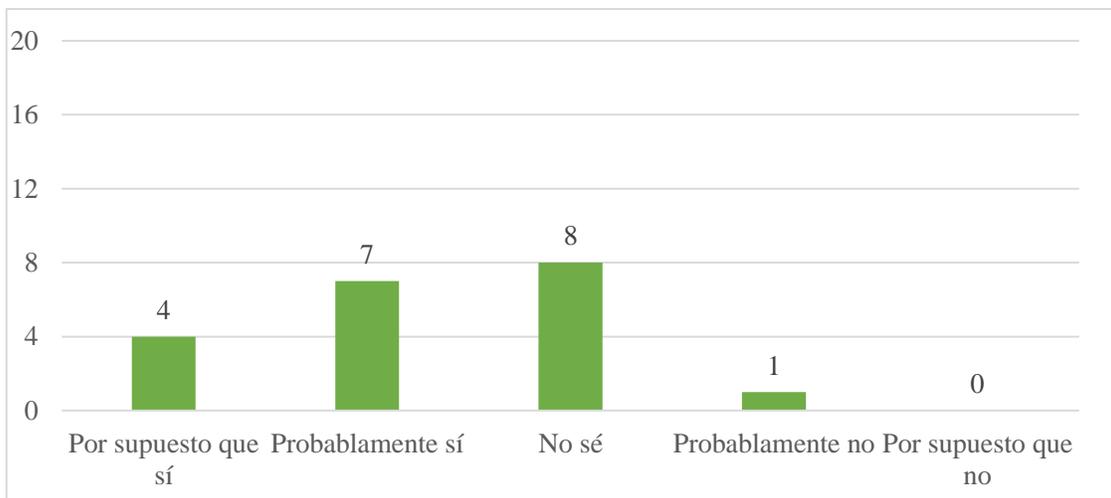
Tabla 14.

*Recomendaría la Empresa*

<b>14. ¿Recomendaría nuestra compañía a los demás?</b>	<b>N° Clientes que respondieron.</b>
Por supuesto que sí	4
Probablemente sí	7
No sé	8
Probablemente no	1
Por supuesto que no	0

Fuente: Autores (2019)

Aunque el resultado en general de las preguntas ha reflejado que hay falencias con el personal en este proceso de servicio al cliente, no fueron tan negativas las respuestas de los encuestados ante este ítem, pues 7 de las 20 personas dijeron que no sabían, debido a su experiencia, pero a pesar de todo 11 clientes si la recomendarían y es que hay falencias en la atención pero los productos que ofrece la empresa son de gran calidad, este factor ha causado que no se vayan algunos de los clientes que han tenido una mala experiencia.



*Gráfica 14. Recomendación de la Empresa.*

Fuente: Autores (2019)

## Resultado y Análisis de la Encuesta a Colaboradores

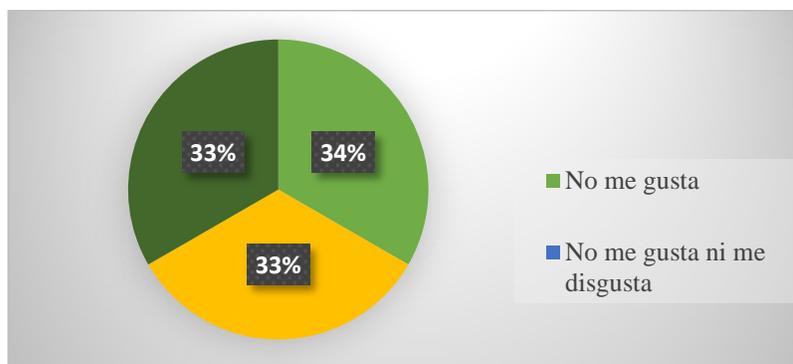
El número de Colaboradores encuestados, fueron 3, aquellos relacionados con el contacto directamente con el cliente, y están ubicados en el área del servicio al cliente y deben responder, asesorar y atender constantemente a las personas que se acerquen a la oficina de atención.

Tabla 15.

*Encuesta- Satisfacción con el trabajo.*

1. ¿Le gusta trabajo que desempeña?	N° Colaboradores
No me gusta	1
No me gusta ni me disgusta	0
Me gusta	1
Amo mi trabajo	1

Fuente: Autores (2019)



Gráfica 15. Gusto por el trabajo que desempeña.

Fuente: Autores (2019)

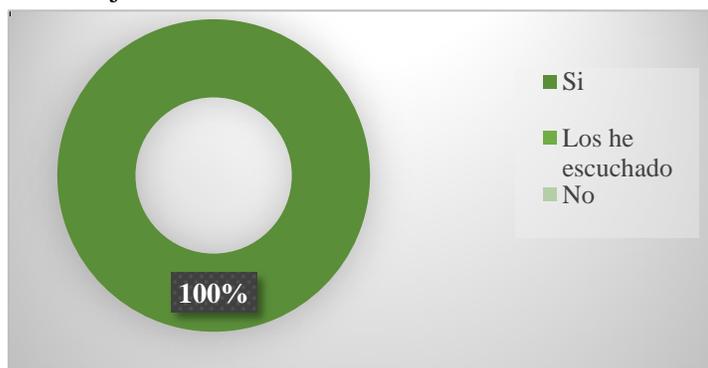
Tabla 16.

*Encuesta- Objetivos estratégicos de la Empresa.*

2. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?	N° Colaboradores
Si	3
Los he escuchado	0
No	0
No sé si la empresa los tenga	0

Fuente: Autores (2019)

El total de las personas encuestadas conocen los objetivos de las empresa, ya que en el proceso de capacitación la Agropecuaria comparte aspectos generales acerca de lo que son y quieren ser. Es por esto que les es de gran importancia para que todos trabajen con un fin hacer que los colaboradores conozcan sus objetivos.



Gráfica 16. Conoce los Objetivos estratégicos de la Empresa

Fuente: Autores (2019)

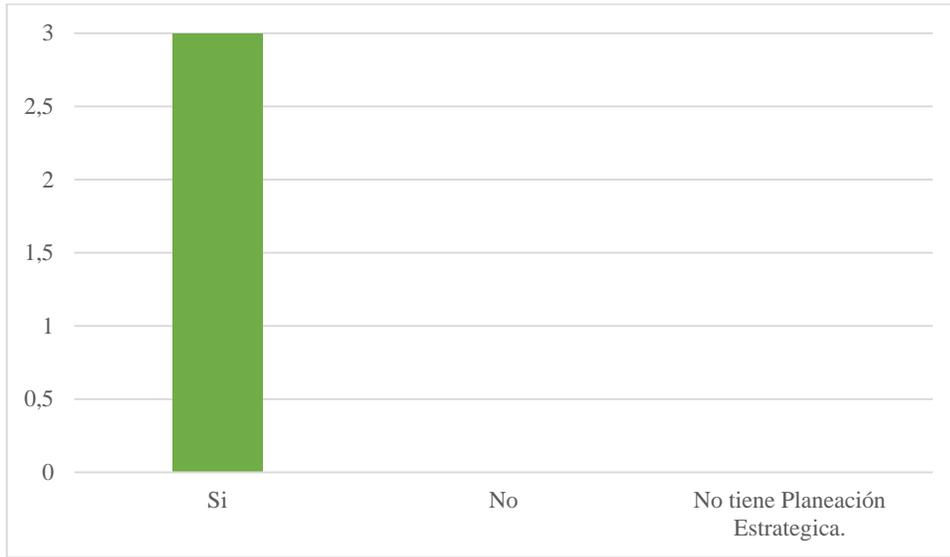
Tabla 17.

*Encuesta-Socialización de la planeación estratégica.*

<b>3. ¿La Empresa ha compartido con usted su planeación estratégica (misión, Visión, Objetivos...)?</b>	<b>N° Colaboradores</b>
Si	3
No	0
La empresa no cuenta con esta planeación estratégica.	0

Fuente: Autores (2019)

Con relación a lo mencionado anteriormente al conocer los objetivos de la empresa es claro que la empresa les ha compartido su planeación estratégica, referente a la plataforma estratégica, es así como el 100% de los colaboradores encuestados dijeron que si se les había divulgado y mostrado esta información.



Gráfica 17. Conoce la Planeación estratégica.

Fuente: Autores (2019)

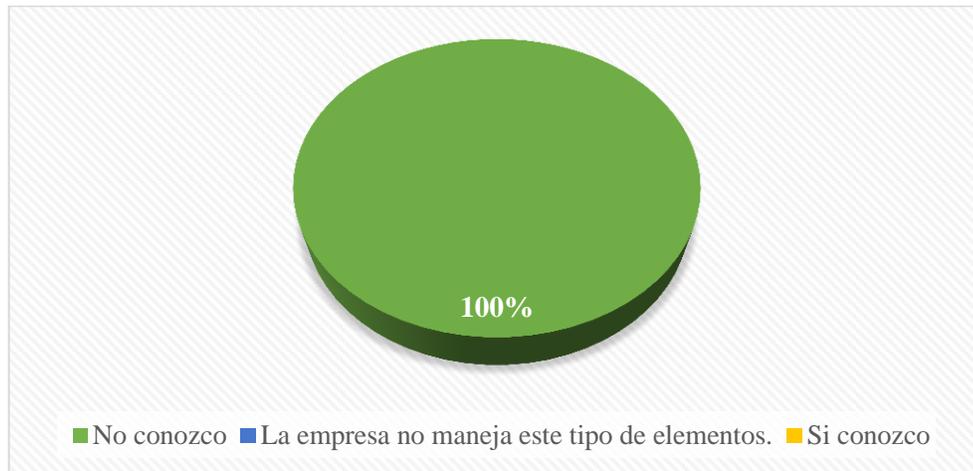
En la pregunta número 4, en donde se quiere identificar si la empresa ha diseñado políticas o maneja estrategias se puede evidenciar en la gráfica 18 que no realizan este tipo de acciones enfocadas en el cliente y el proceso de atención para estos, es así como se refleja en el resultado, que los colaboradores no conocen que se realicen estos mecanismos en la organización.

Tabla 18.

Encuesta- Manejo de políticas y estratégicas.

4. ¿Conoce usted si la empresa maneja políticas, estrategias o tiene procesos establecidos para la atención al cliente?, si los conoce. ¿Cuáles son?	Nº Colaboradores
No conozco	3
La empresa no maneja este tipo de elementos.	0
Si conozco	0
Cuales _____	

Fuente: Autores (2019)



Gráfica 18. La empresa Maneja estrategias para el Cliente.

Fuente: Autores (2019)

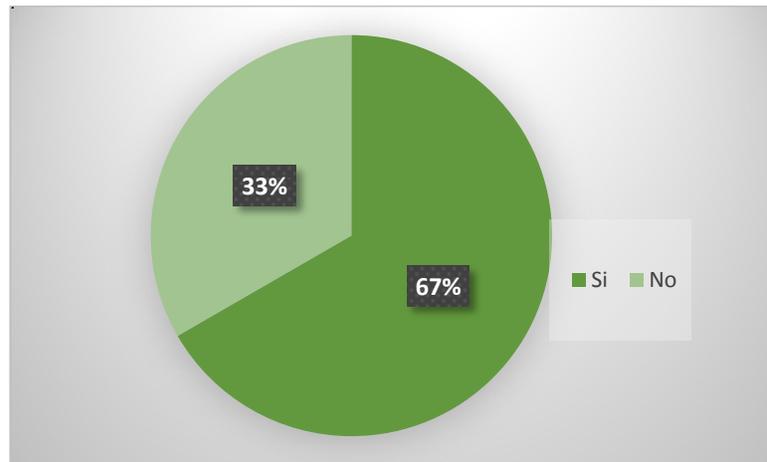
Se pudo evidenciar también que la empresa no tiene un manual de procesos o un lineamiento establecido para las problemáticas que se presenten con algún cliente es por esto que los clientes quedan insatisfechos. En las respuestas se observa que 2 colaboradores dicen que si pero relacionan directamente al jefe o gerente, persona no relacionada con el área. (Ver tabla y gráfica 19)

Tabla 19.

Encuesta- Problemática con el Cliente.

5. ¿Sabe usted que hacer o a quien recurrir al presentarse algún inconveniente con un cliente?	
Si	2
No	1
¿Cuál es el proceso a seguir?_____	

Fuente: Autores (2019)



Gráfica 19. Sabe a quién recurrir cuando tiene problemas con el Cliente.

Fuente: Autores (2019)

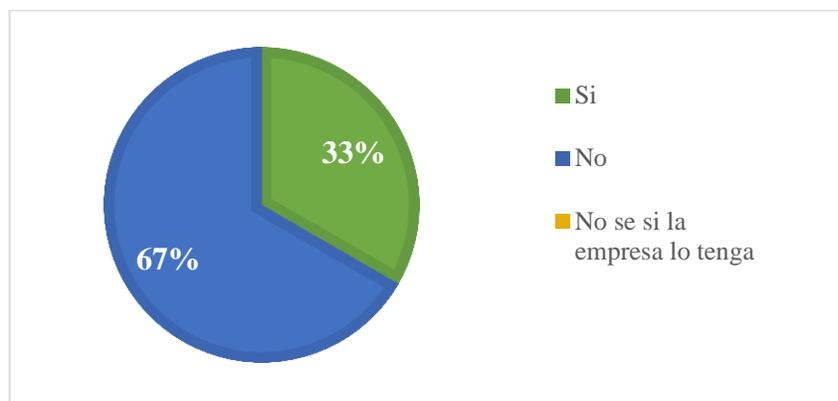
En la pregunta 6, se quiso conocer si en esta área del servicio al cliente había un manual de funciones para los colaboradores que tienen un contacto directo con el cliente, y hay una confusión ya que 2 personas dicen que no y la otra que sí, entonces no se puede identificar si la manejan o no.

Tabla 20.

Encuesta- Manual de Funciones

6. ¿Cuenta con un Manual de funciones?	
Si	1
No	2
No sé si la empresa lo tenga	

Fuente: Autores (2019)



Gráfica 20. La Empresa cuenta con Manual.

Fuente: Autores (2019)

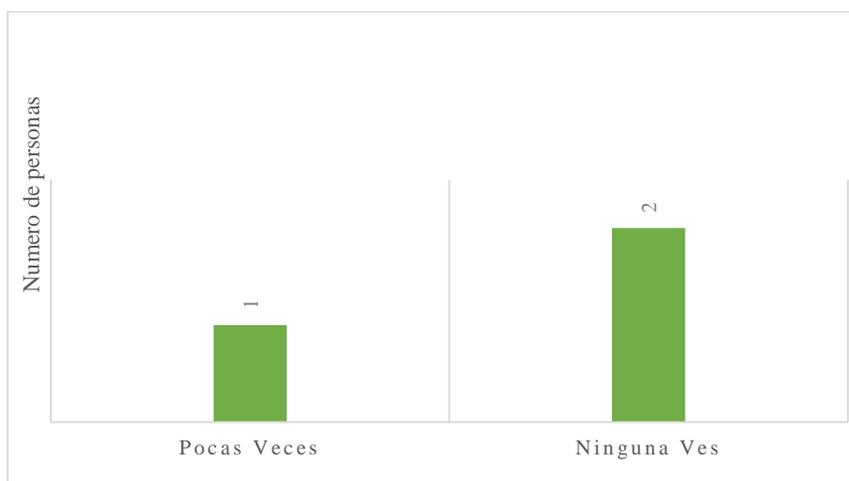
Tabla 21.

*Encuesta- Capacitaciones.*

<b>7. ¿La empresa ha realizado capacitaciones con relación al servicio al Cliente?</b>	
Varias Veces	
Pocas Veces	1
Ninguna Ves	2

Fuente: Autores (2019)

Por último la empresa no realiza las capacitaciones pertinentes al personal del área del servicio al cliente, es por esto que las personas muchas veces no responder adecuadamente al momento de relacionarse con el cliente.

*Gráfica. 21. Realización de Capacitaciones.*

Fuente: Autores (2019)

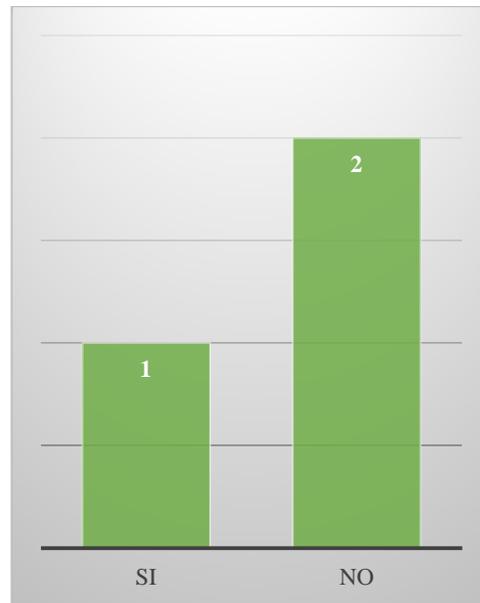
Tabla 22.

*Percepción sobre el Cliente.*

<b>8. ¿Cree usted que el Cliente siempre tiene la razón?</b>	
Si	1
No	2
¿Por qué? _____	

Fuente: Autores (2019)

Aunque el cliente sea la razón de ser de la empresa, es importante saber llevar un dialogo con este para solucionar sus problemas, haciéndole entender cuál es su error o el de la empresa sin necesidad de generar controversias, esto fue lo que respondieron los colaboradores, que dicen que no siempre el cliente tiene la razón.



*Gráfica 22.* Cree usted que el Cliente Siempre Tiene la Razón.

Fuente: Autores (2019)

A través de las preguntas diseñadas se pretendía conocer la percepción de los colaboradores con respecto al área de servicio al cliente y la plataforma estratégica. Después de la aplicación del instrumento, se pudo determinar que la mayoría del personal no tiene un manual de funciones establecido, es por esto que se presentan inconvenientes con los clientes. Puesto que no hay claridad en los procesos a desarrollar según la inquietud o situación presentada. En lo que concierne a la plataforma estratégica, la empresa proyecta a los colaboradores sus objetivos, misión y visión, con el objetivo de que todos marchen por el mismo objetivo.

## Diagnostico Estratégico

El diagnostico estratégico consiste en realizar una descripción y valoración del entorno de una organización tanto a nivel interno como externo, el propósito en sí de hacer un diagnóstico estratégico es conocer fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas que puede tener la empresa y de esta manera poder tener una pauta de hacia dónde podría llegar la institución con el servicio que brinda. Este diagnóstico se alimenta de las reflexiones o análisis pertinentes de cada una de las herramientas que se implementan en la adquisición de la información recopilada, y es el paso principal al momento de iniciar con un proceso de planeación estratégica.

Se implementa la herramienta de competitividad 5 FUERZAS DE PORTER, como estrategia, para el estudio del entorno en un ámbito externo, e identificar en primera instancia para crear la estrategia corporativa de la empresa, brinda información sobre el mercado, sus tendencias, las oportunidades que se presentan, comparar las ventajas y conocer cuál sería la percepción e impacto que tiene la empresa a nivel competitivo en sus cinco criterios: Poder de negociación con proveedores, clientes, amenaza de nuevos competidores, productos sustitutos y Rivalidad de productos existentes.

Tabla 23.

*Poder de Negociación de los Proveedores*

Poder de Negociación de los Proveedores	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Interacción y compromiso con los proveedores.			x			x
Capacidad de negociación con precios		x			x	
Selección adecuada de Proveedores.			x			x
Adquisición de Productos de Calidad validada			x			x
Diferenciación de los productos de los proveedores.			x			x

Fuente: Autores (2019)

En el poder de Negociación con los Proveedores, es importante mencionar que ante el mercado tiene mucha influencia la relación que se tiene con estos, debido a que así junto a ellos se puede llevar a una negociación concerniente a la realidad de la empresa y de lo que se oferta en el mercado, y no dejar toda esta potestad a aquel proveedor que pueda sacar ventaja. Un beneficio de que los proveedores puedan trabajar juntos es que el poder de negociación aumenta, la capacidad de crear acuerdos y controlar precios y la oferta.

El comportamiento de la negociación de la empresa en relación a los proveedores es de una percepción alta en cada uno de los criterios mencionados, al momento de tener una interacción y compromiso con estos, cuando se cumple de parte y parte con lo solicitado y con los pagos, se maneja un listado pertinente de proveedores en donde se establece con ellos antes de entrar en un contacto permanente en donde se define de la mejor manera los valores que beneficien a cada uno, claro está teniendo en cuenta el comportamiento del mercado,

Es por esto que se hace una minuciosa selección de los proveedores verificando también la calidad en los productos ofertados y la diferenciación que cada uno demuestra para una selección indicada y tener así una adecuada negociación, así se puede evidenciar el poder de negociación con proveedores que es de gran impacto. (Ver tabla 1)

Tabla 24.

*Poder de Negociación de los Clientes*

Poder de Negociación de los Clientes	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Relación Empresa-Cliente	x					
Nivel de Oferta y Demanda			x			x
Políticas de recaudo		x				x
Productos sustitutos.		x			x	
Calidad de productos.			x			x
Respuesta Oportuna a Clientes	x					x

Fuente: Autores (2019)

De acuerdo a las cinco fuerzas de Porter una de las más representativas es el Poder de Negociación con los Clientes, se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos, el poder de compra es una de las fuerzas que dan forma a la estructura competitiva de una industria.

La relación con los clientes se evidencia según la evaluación realizada con el diamante de Porter en la empresa es de percepción baja y media debido a que no las están teniendo en cuenta o no la han desarrollado de la mejor manera, en donde la relación de la empresa con el cliente, falla debido al proceso de atención y en la respuesta oportuna al momento de ocurrencia de alguna falta. En cuanto al nivel de oferta y calidad del producto la percepción es alta ya que la empresa cuenta con la capacidad instalada y los debidos procesos, maquinarias y personal para la elaboración de estos productos. (Ver tabla 2)

Tabla 25.  
*Amenaza de Nuevos Competidores*

Amenaza de Nuevos Competidores	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Atractivo del sector.			x			x
Diferenciación del producto.			x			x
La lealtad de los clientes hacia la marca.	x					x
Políticas gubernamentales.		x				x

Fuente: Autores (2019)

La amenaza de nuevos competidores hace relación a cada uno de las empresas entrantes que se enfocan en el mismo segmento de clientes, esta fuerza, juega un rol fundamental en la empresa y en el ambiente cambiante de las industrias actualmente debido a que se incrementan los esfuerzos para contrarrestar los efectos de la competencia y jugar con su valor agregado, puede generar también que las ventas se reduzcan y las energías implementadas en acciones de marketing aumenten y sean más caros lo que implica una seria amenaza para el precio y calidad del producto.

Los resultados arrojados según lo muestra la tabla 3 es que la percepción ante lo atractivo del sector y más en la ubicación en la que se encuentra, es de gran impacto, así como la diferenciación del producto ya que la empresa realiza desde la materia prima hasta la transformación del producto, algo que afecta a la organización es que como no se ha observado una gran lealtad de clientes hacia la marca este puede acceder a otras alternativas. Por eso debe mejorar este aspecto con el cliente.

La cuarta amenaza representa la Amenaza de Posibles Sustitutos, esta hace referencia a el nivel de productos que se puedan ofrecer en el mercado que logren sustituir este producto ofertado por la Agropecuaria la Rivera. Esta amenaza es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante, es decir si el precio y las características de este no son únicas, aspectos que se pueden contrarrestar con las cualidades de lo que oferta la empresa, sus precios y calidad del producto son diferentes y de gran accesibilidad ante el mercado.

La amenaza es mayor si su producto no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares, por esto como ya se ha mencionado el factor diferenciador de la empresa ante la elaboración de sus productos desde la primera fase de elaboración hasta la comercialización, hace que su percepción ante cada uno de los factores mencionados en la tabla 4 sea baja.

Tabla 26.

*Amenaza de Posibles Productos Sustitutos.*

Amenaza de Posibles Productos Sustitutos	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Nivel de productos sustitutos existentes.	x				x	
Calidad de productos sustitutos	x				x	
Percepción de la diferenciación de los productos.	x					x

Fuente: Autores (2019)

La Rivalidad entre Competidores Existentes indica el nivel de agresividad o cooperatividad en el que se encuentra la empresa, al ser una empresa catalogada como Grande tiene competidores a

nivel nacional, es uno de las más importantes agropecuarias del departamento, por ende, su relación con los competidores está atenta a no dañar su mercado con aspectos adecuados si no con la diferenciación de su producto.

Por esto la valoración de esta fuerza representa con baja percepción la concentración de competidores, las barreras de entrada y de salida debido a que son elementos negativos para la organización al versen afectados. Su diferenciación del producto y capacidad de satisfacer la demanda es de una percepción alta ya que son factores por los que el mercado los ha reconocido. (Ver tabla 5)

Tabla 27.  
*Rivalidad entre Competidores Existentes.*

Rivalidad entre Competidores Existentes	Percepción			Impacto		
	B	M	A	B	M	A
Concentración de competidores.	x					x
Diferenciación del producto.			x			x
Certificación de calidad			x			x
Capacidad de Suplir la demanda			x			x
Barreras de entrada	x			x		
Barreras de salida.	x			x		

Fuente: Autores (2019)

### **Perfil de capacidad interna (pci)**

El perfil de capacidad interna nos refleja cómo se encuentra la empresa actualmente en relación a cada aspecto interno importante para el cumplimiento de sus objetivos.

La primera capacidad evaluada es la Capacidad Directiva, la cual arroja como Fortaleza la imagen corporativa de la empresa, su definición de estructura organizacional, velocidad de respuesta a aspectos cambiantes del entorno y a su evaluación de gestión, estas de alto impacto porque la empresa actualmente al ser una gran empresa se enfrenta al cumplimiento de requisitos estructurales bien definidos, debe hacerse conocer por sus clientes por ende una imagen corporativa bien

establecida, identificar los niveles jerárquicos para la adecuada circulación de información, y así mismo estar a la vanguardia determinando que factores puedan afectarle.

Tiene falencias en la parte de planeación, es por esto que se refleja una baja percepción en este criterio ya que se han encontrado problemas en algunas áreas y principalmente en la de servicio al cliente debido a carencia de planes y procesos establecidos. Cada uno de los factores mencionado con un impacto de alto rango ya que son acciones que repercuten en la estabilidad de la empresa. (Ver tabla 6).

Tabla 28.

*PCI- Capacidad Directiva*

<b>EMPRESA AGROPECUARIA LA RIVERA GAITAN</b>									
<b>Capacidad Directiva</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Imagen corporativa	x								x
Definición clara de su estructura organizacional	x								x
Planificación y programación de requerimientos			x						x
Velocidad de respuesta a soluciones cambiantes.	x								x
Procesos establecidos en el área de servicio al cliente						x			x
Sistemas de toma de decisiones para mejoras en procesos con el cliente.						x			x
Administración de clientes.							x		x
Evaluación de la Gestión.	x								x

Fuente: Autores (2019)

En la Capacidad Competitiva se puede evidenciar los aspectos con fortaleza o debilidades según la percepción evaluada y la representación de gran impacto que influye ante el mercado. El servicio al cliente y la lealtad de éstos ante la empresa representan una debilidad notoria, aspectos que se han reflejado en la descripción del diagnóstico. Ya en aspectos como la calidad del producto, su capacidad instalada, el nivel de clientes que puede llegar a haber son fortalezas ya que la agropecuaria cuenta con los medios correspondientes para suplir el nivel de clientes, es importante

resaltar que un enfoque de la empresa es la investigación y el estar implementando nuevos elementos y esto se convierte en una gran fortaleza. (Ver tabla 7)

Tabla 29.

*PCI- Capacidad Competitiva*

<b>EMPRESA AGROPECUARIA LA RIVERA GAITAN</b>									
<b>Capacidad Competitiva</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Servicio al Cliente frente a otras organizaciones.						X			X
Fuerza del producto, calidad y exclusividad.	X								X
Lealtad y satisfacción del cliente.						X			X
Participación del cliente.						X			X
Portafolio de productos.	X								X
Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos.	X								X
Concentración de consumidores.	X								X
Capacidad instalada	X								X
Personal Calificado			X						X

Fuente: Autores (2019)

Agropecuaria la Rivera, cuenta con la capacidad Financiera pertinente para su operatividad, maneja estrategias financieras que le ayudan a dirigir e invertir positivamente en elementos necesarios para la sostenibilidad financiera de la empresa y del mismo modo con el personal idóneo en esta área para el control de cada una de las acciones contables y análisis financieros, el único factor calificado como debilidad es la poca inversión que hacen ante el área de servicio al cliente, es decir, capacitaciones y ambientes adecuados para el proceso de atención al cliente son aspectos poco considerados en la empresa a pesar de que en su visión el Cliente es lo primero. (Ver tabla 8).

Al analizar la Capacidad Tecnológica, se tiene como resultado que al ser una gran empresa implementan alta tecnología en sus procesos, y que buscan el cambio o mejora constantes en aquellos elementos relacionados con la elaboración de sus productos, y el valor agregado, el cual se refleja en la materia que utilizan y las diversas investigaciones que realizan con sus productos, esto como Fortaleza. En las Debilidades encontradas está el nivel de tecnología utilizado en el área de servicio

al cliente, este es poco no hay una implementación de un software que permita mantener un contacto directo con el cliente, hay una mala organización en este sentido, por ende, puede causar la pérdida de estos. (Ver tabla 9)

Tabla 30.

*PCI- Capacidad Financiera.*

EMPRESA AGROPECUARIA LA RIVERA GAITAN									
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	x								x
Habilidad para competir con precios.	x								x
Inversión en el área de Servicio al Cliente						x			x
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.	x								x
Rentabilidad, retorno de inversión.	x								x
inversión en capacitación de personal en servicio al cliente									

Fuente: Autores (2019)

En la Capacidad del Talento Humano se puede calificar a la empresa como aquella que se preocupa del personal pertinente en el área operativa, ya que primordial es el producto, y es importante si, pero no hay una selección adecuada en aquel personal que tiene un contacto directo con el cliente y la carencia de capacitaciones ocasionan la mala relación de la empresa con el comprador de sus productos. (Ver tabla 10)

Tabla 31.

*PCI- Capacidad Tecnológica.*

EMPRESA AGROPECUARIA LA RIVERA GAITAN									
Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación.	x								x
Valor agregado al producto.			x						x
Nivel de tecnología utilizado en los productos.	x								x
Nivel de tecnología utilizado en el área de servicio al Cliente.						x			x

Efectividad en la entrega del servicio		X	X
Software aplicado a los procesos con el cliente.	X		X

Fuente: Autores (2019)

Cada una de las capacidades mencionadas hace relevancia a cada uno de los elementos de carácter importante e indispensable que debe considerar una empresa evaluar, para determinar cómo se encuentra a nivel interno y en cada una de sus dependencias, para así trabajar en acciones que mitiguen y mejoren estas Debilidades y que impulsen más sus Fortalezas.

Tabla 32.

*PCI- Capacidad de Talento Humano*

EMPRESA AGROPECUARIA LA RIVERA GAITAN									
Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Competencias laborales		X							X
Experiencia técnica.	X								X
Capacitación al Personal en el área del servicio al cliente.						X			X
Motivación.		X							X
Nivel de remuneración.	X								X
Pertenencia.	X								X
Retiros.	X								X

Fuente: Autores (2019)

### Perfil de Oportunidades y Amenazas

El POAM es una herramienta de diagnóstico enfocada en evaluar cuales son aquellas oportunidades y amenazas que se puedan encontrar en el entorno externo, las cuales no se pueden controlar al 100% y deben tenerse planes de acción o medidas que minimicen el impacto de los aspectos negativos y acciones en las cuales se sepan implementar y trabajar con las oportunidades que se lleguen a presentar de acuerdo al comportamiento del mercado.

Al evaluar el factor económico se puede observar que los acuerdos económicos, las tasas de interés, la inestabilidad del sector y la inflación, representan una amenaza para la empresa de gran impacto, debido a que la empresa cuenta con créditos para financiarse, el incremento de las tasas

puede generar pérdida y problemas financieros, así como la inestabilidad en el sector repercute económicamente, minimizando la oferta de éste y la operatividad efectiva de la organización. (Ver tabla 11)

En el factor político, se puede catalogar como una oportunidad o amenaza dependiendo de si estas repercuten en la actividad económica de la empresa o el hecho de que esta deba crear nuevos procesos aplicaciones de políticas o incremento de pagos por nuevas políticas o el cambio que se genera en este aspecto. El factor social hace relación al comportamiento del cliente, y al nivel de desempleo, que el cliente utilice más los productos o por alguna tendencia los implemente más es una gran oportunidad, al momento de haber desempleo la gente menos consumirá y aunque es un factor social repercute en la economía. (Ver tabla 11)

Como oportunidad se valora el factor tecnológico, debido a que el avance tecnológico y la implementación de este en las empresas ocasionan mejoras en procesos, el buen uso de la tecnología que se va generando y llevando al mercado es una gran herramienta de trabajo para las grandes empresas. Por último, el factor geográfico según los criterios evaluados representa también una oportunidad, debido al fácil acceso a la empresa y al clima que le es una ventaja de acuerdo a su ubicación. (Ver tabla 11)

Tabla 33.

*Perfil de Oportunidades y Amenazas- POAM.*

<b>EMPRESA AGROPECUARIA LA RIVERA GAITAN</b>										
<b>Calificación</b>	<b>Oportunidades</b>						<b>Amenazas</b>			<b>Impacto</b>
<b>Factores</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	
<b>Económicos</b>										
Acuerdos de libre comercio.	x								x	
Inestabilidad del sector.					x				x	
Tasas de interés.					x				x	
Inflación.					x				x	
<b>Políticos</b>										
Nuevas Políticas	x								x	
Permisos y licencias						x			x	

Actividad gremial.	X		X
<b>Sociales</b>			
Desempleo.		X	X
Nuevas tendencias culturales.	X		X
Nivel de seguridad.	X		X
<b>Tecnológicos</b>			
Acceso a Tics	X		X
Nuevas tecnologías industriales.	X		X
Aplicación de tecnologías en los procesos.	X		X
<b>Geográficos</b>			
Dificultad de transporte.		X	X X
Calidad de las vías.		X	X
Condiciones climáticas y ambientales.		X	X

Fuente: Autores (2019)

### **Pestal**

En el análisis PESTAL, se describen los factores más importantes, que pueden influir significativamente en la empresa, desde un análisis político, social, económico, legal, ambiental, tecnológico y eficiencia de los mercados. De acuerdo al tipo de empresa, el entorno político es importante puesto que la empresa es productora y procesadora por lo tanto las políticas de gobierno juegan un papel importante para la expansión del negocio, del mismo modo, la legislación laboral y actual del negocio. En cuanto a la imagen de la empresa, es importante que cumpla a cabalidad con estas exigencias ya que, al estar inmersa en sanciones, multas y demás podría estar afectada considerablemente.

En cuanto al aspecto social se ve un crecimiento en el mercado y tendencias de consumo favorables para la actividad económica de la empresa, por esto se tuvo en cuenta en este análisis, al cliente, puesto que es el de mayor interés para el desarrollo y diversificación del producto. Debido a la ola tecnológica que está atravesando el mundo empresarial es vital que las organizaciones implementen e innoven constantemente en el área publicitaria.

Para la empresa agropecuaria se tuvo en cuenta, el criterio de nivel de capacitación técnico y profesional ya que, de acuerdo a la actividad económica de la empresa analizada, requiere de ambos perfiles para operar satisfactoriamente. En el mercado laboral, la oferta es amplia y por ende debe ser un proceso minucioso y responsable.

Los indicadores económicos, deben estar constantemente supervisados y puestos en consideración en la toma de decisiones trascendentales para el rumbo de la empresa, basado esto en que el tipo de cliente no es solo nacional sino internacional, y estos aspectos afectan tanto positivo como negativamente los negocios. Pueden representar desde un auge hasta la pérdida o cierre de la compañía. El aspecto legal va de la mano y representa compromiso con los entes encargados de monitorear el cumplimiento de lo estipulado por ley.

Cabe resaltar que, para la empresa, la ventaja competitiva es un elemento diferenciador en el mercado y la organización lleva un proceso adelantado, al elaborar procesos de investigación y al aprovechar los recursos que esta zona del país provee. Para ser competitiva también requiere de una inversión tecnológica que agilice procesos y disminuya tiempos de entrega. (Ver Cuadro 2)

Análisis Político	Análisis Social	Análisis Económico	Análisis legal	Análisis Ambiental	Eficiencia de los mercados	Análisis Tecnológico
Inestabilidad Política	Imagen de la marca	Nivel de Capacitación técnico y profesional				
Políticas Gubernamentales	Comportamiento del Consumidor	Tasas de interés				Implementación de nuevas tecnologías a los diferentes procesos
Legislación Laboral	Tendencias de consumo	Inflación	Procesos y entidades regulatorias	Política de manejo de residuos	Ventajas Competitivas	
Legislación actual en el mercado	Publicidad	PIB				
Apuestas de los departamentos en el sector		Impuestos Excesivos				
		Desarrollo económico				

*Cuadro 2. PESTAL.*

Fuente: Autores (2019)

El siguiente análisis denominado DOFA, es una de las herramientas de gran importancia para la terminación de un diagnóstico estratégico, debido a que es la recopilación de información plasmada en los anteriores análisis, en donde de acuerdo a los criterios internos y externos (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) se seleccionan aquellos referentes al objetivo para así crear aquellas estrategias que aporten al beneficio de la empresa.

El **DOFA** representado en el cuadro 3, se identifica como uno Compuesto, debido a que sus cuadrantes hacen una interrelación para buscar alternativas o estrategias que solucionen lo mencionado en cada cuadrante, es decir una estrategia que reúna las fortalezas con las oportunidades, fortalezas con las amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas. Esto como resultado generará una estrategia, FO, FA, DO y DA; todas apuntando a la mejora o mitigación del impacto de éstas.

<b>DOFA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	*Inversión extranjeras	*Aumento de competencia
	*Nuevas tecnologías	*Políticas de cambio
	*Mano de obra calificada	*Exigencias de nuevos clientes.
	*Materia prima	*Políticas de Clientes de otras organizaciones.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia FA</b>
*Experiencia en el proceso de producción	Estrategia de Servicio Al Cliente	Estrategia de Servicio Al Cliente
*Velocidad de respuesta a soluciones cambiantes.		
*Reconocimiento		
*Investigación e innovación		
*Responsabilidad, Ética y Sostenibilidad		
*Alianzas estratégicos		
*Trayectoria		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia DO</b>	<b>Estrategia DA</b>
*Falta de Procesos establecidos previamente en el área de Servicio al Cliente.	Estrategia de Servicio Al Cliente	Estrategia de Servicio Al Cliente
*carencia de funciones y responsabilidades asignadas a los colaboradores		
*Desconocimiento en Servicio al Cliente por parte del personal a cargo		
*Ausencia de herramienta para retroalimentación del proceso de atención al cliente		
*Espacios poco atractivos en el área de recepción		
*No cuenta con una política de servicio al cliente		

*Mínimos mecanismos de medición en cuanto a la satisfacción del cliente		
-------------------------------------------------------------------------	--	--

*Cuadro 3. DOFA*

Fuente: Autores (2019)

### **Análisis de vulnerabilidad**

Este análisis de vulnerabilidad se desarrolla con el nivel ejecutivo de la empresa, señala de acuerdo a los resultados e información que se evidencia en cada uno de los análisis anteriores y principalmente del Dofa, aquellos criterios que se deben trabajar de manera inmediata. El proceso de elaboración de esta herramienta es:

La primera etapa es la identificación de Puntuales que son aquellos elementos de los cuales se soporta la empresa o son de gran importancia para su desarrollo, del mismo modo debe coincidir con factores críticos que se resaltan en los análisis. En la segunda etapa es de acuerdo al puntual identificar cual sería la amenaza, describir cual sería el peor evento, como tercera etapa es de acuerdo a esa amenaza establecer cuál sería la consecuencia.

La cuarta etapa hace relación a la valoración del impacto con una escala de 0-10 en donde 0 denota la ausencia del impacto y 10 consecuencias desastrosas, la quinta etapa describe la valoración que se hace de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia de la amenaza, en donde 0 indica poca probabilidad de ocurrencia y permite a su planear acciones que prevengan el efecto e indica una alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas. Como sexta etapa se indica la capacidad de reacción que se valora de 0-10 siendo 0 ninguna capacidad y 10 una capacidad total. En su última etapa se determina en qué grado de vulnerabilidad se encuentra la empresa en cada uno de los puntuales descritos de acuerdo a la valoración.

	VALORES	CAPACIDAD DE REACCIÓN	
		(0 - 5)	(5 - 10)
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA *IMPACTO DE LA AMENAZA	(5 - 10)	<b>INDEFENSA I</b>	<b>EN PELIGRO II</b>
	(0 - 5)	<b>VULNERABLE IV</b>	<b>PREPARADA III</b>

*Cuadro 4. Análisis de Probabilidad de Ocurrencia*

Fuente: Gerencia Estrategia. Serna G. (2014)

- En el cuadrante I, indica que la empresa está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y por tanto debe tomar acciones inmediatas.
- El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción.
- En el cuadrante III la empresa está preparada para reaccionar.
- El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

La empresa Agropecuaria la Rivera identificó tres puntos críticos los cuales se enfocan en aquellos puntos críticos reflejados en los análisis realizados anteriormente, estos son: los Clientes, el Recurso Humano y la estructura organizacional. En este análisis de Vulnerabilidad la organización en cada uno de los puntos debe establecer cuáles serían posibles hechos que pongan en peligro la estabilidad de la empresa.

De acuerdo a la valoración realizada, el puntual de Clientes se encuentra INDEFENSO según el grado de vulnerabilidad, es decir, la empresa no se encuentra preparada para poder realizar acciones que solucionen prontamente esta amenaza o cualquier eventualidad, por tanto debe crear

estrategias que contrarresten esta situación de vulnerabilidad. El puntual dos, relacionado con el Recurso Humano, aunque es un factor crítico en la empresa, esta tiene una capacidad de reacción mayor por tanto esta implementa medidas que mitiguen este impacto.

Tabla 34.  
*Análisis de Vulnerabilidad.*

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza (0-10)	Probabilidad de Ocurrencia (0-1)	Capacidad de Reacción (0-10)	Grado de Vulnerabilidad
Cientes	<b>Pérdida significativa de Clientes.</b>	Disminución representativa de Ingresos.	10	1	4	<b>INDEFENSA</b>
Recurso Humano	<b>Personal no capacitado en el área de servicio al Cliente</b>	Falencias en los Procesos, Percepción negativa del Cliente.	10	1	8	<b>PELIGRO</b>
Plataforma estratégica	<b>Mal funcionamiento en los procesos de la organización al no tener bien definida su plataforma</b>	Mal Direccionamiento y pérdida de Recursos.	8	1	6	<b>PREPARADA</b>

Fuente: Autores (2019)

El tercer puntual identificado por la empresa, enfocado en la plataforma estratégica, se encuentra PREPARADO, según el grado de vulnerabilidad evaluado, en este aspecto la agropecuaria está preparada para reaccionar, el problema radica en que no están bien organizados y hay dilemas conceptuales en el planteamiento de esta.

El resultado del análisis de Vulnerabilidad permite establecer de acuerdo a su estado actual aquellas medidas correctivas o estrategias que ayuden a disminuir el nivel de ocurrencia de estos sucesos, y aumente su capacidad de reacción.

El último análisis o herramienta implementada después del proceso de diagnóstico estratégico es el PEEA quien determina mediante cuatro componentes la posición estratégica en la cual se encuentra la empresa, evalúa los criterios, financiero, ambiental, industrial, competitivo. La valoración de estos, se desarrolla por medio de cuadrantes. En donde el primero muestra una posición agresiva, el segundo competitivo, el tercero conservador y el último cuadrante tiene un carácter defensivo. Para elaborar la PEEA debe seguirse el siguiente procedimiento, según Humberto Serna:

- Identifique los valores de análisis para cada variable, de tal manera que sea posible hacer la valoración respectiva.
- Defina los factores que pueden ayudar a medir.
- Para cada factor seleccione los indicadores de análisis.
- Califique cada uno de estos indicadores de 0 a 6, donde 0 es el valor que indica una gran debilidad o amenaza, y 6 la gran fortaleza u oportunidad. Para asignar cada punto deberá utilizarse información primaria. El gran juicio de cada uno de los participantes será primordial.
- Realizada la calificación de cada indicador, obtenga el promedio de calificación de cada factor. Éste, es el resultado de sumar las calificaciones de cada indicador dividido por el número de indicadores.
- Registre el resultado obtenido en el respectivo vector de la gráfica PEEA, que se va a elaborar a continuación. Estos resultados son positivos en la fuerza financiera y la fuerza de la industria. Negativos en la ventaja competitiva y en la estabilidad ambiental.
- Grafique el vector con base en los resultados realizando las operaciones respectivas.
- El vector indicará el campo de ubicación de la empresa en cada cuadrante. Esta posición será el punto de partida para la formulación de las opciones estratégicas que sirvan de base para la definición de los proyectos estratégicos.



*Figura 4.* Gráfica de la Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones –PEEA

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., 2014

La estabilidad ambiental reúne factores externos, como los cambios políticos, el crecimiento del PIB, innovación tecnológica, indicadores económicos, los cuales ya se han mencionado en los análisis anteriores, clasificándolos como aquellos criterios que afectan de una u otra manera la empresa. En la tabla 13, se demuestra la calificación que se le da a cada uno, para saber la posición de la empresa en este aspecto.

Tabla 35.

*PEEA- Estabilidad Ambiental*

Estabilidad Ambiental	Calificación						Promedio
	0	1	2	3	4	5	
Innovación tecnológica					-4		
Cambios políticos				-3			
Devaluación						-5	
Inflación			-2				
Crecimiento del PIB			-2				
Agresividad de la competencia				-3			
<b>Frecuencia Acumulada de Cada Factor</b>			-4	-6	-4	-5	<b>2,71</b>

Fuente: Autores (2019)

La fuerza de la industria revela una posición estratégica favorable puesto que la tasa de crecimiento del sector refleja una oportunidad, así como el Know How, la sustitución de productos, índices de productividad, ya que en la tabla 14, muestra una calificación de 5 lo cual significa que en estos aspectos, la empresa tiene fortalezas en el ámbito interno y oportunidades en el externo.

Tabla 36.

*PEEA- Fuerza de la Industria.*

Fuerza de La Industria	Calificación						Promedio
	0	1	2	3	4	5	
Tasa de crecimiento del sector industrial					4		
Barreras de entrada	0						
Sustitución de productos						5	
Know How						5	
Índices de productividad						5	
<b>Frecuencia Acumulada de Cada Factor</b>	0				4	15	2,71

Fuente: Autores (2019)

La ventaja competitiva, de la empresa agropecuaria refleja en los factores de participación de mercado, portafolio y calidad del producto una fortaleza de acuerdo a la calificación obtenida en la tabla 15, y una debilidad en la capacidad de respuesta al cliente, es decir que en este aspecto su posicionamiento varía en relación al proceso de atención al cliente.

Tabla 37.

*PEEA- Ventaja Competitiva.*

Ventaja Competitiva	Calificación						Promedio
	0	1	2	3	4	5	
Participación del mercado						-5	
Portafolio de productos						-5	
Calidad del producto							-6
Calidad de servicio al cliente					-4		
Imagen corporativa					-4		
Capacidad de respuesta al cliente		-1					
<b>Frecuencia Acumulada de Cada Factor</b>		-1			-8	-10	-6
							<b>3,57</b>

Fuente: Autores (2019)

La Fuerza Financiera refleja que la empresa se encuentra en una posición favorable puesto que todos los criterios calificados que se evidencian en la tabla 16, reflejan una fortaleza en esta fuerza. Por lo tanto se infiere que tienen un proceso contable adecuado, personas pertinentes en el área financiera, y controles permanentes para el monitoreo de variables económicas.

Tabla 38.

*PEEA- Fuerza Financiera.*

Fuerza Financiera	Calificación						Promedio	
	0	1	2	3	4	5		6
Apalancamiento financiero							6	
Apalancamiento operacional							6	
Liquidez						5		
Capacidad de capitalizar						5		
Acceso al crédito					4			
Tasa de retorno						5		
<b>Frecuencia Acumulada de Cada Factor</b>					4	15	12	4,43

Fuente: Autores (2019)

Para la elaboración de la gráfica PEEA, se procederá así, según Humberto Serna:

- Se sacan suman las calificaciones de cada factor.
- Luego se suman estos valores.
- A continuación se sacan los valores promedios de cada factor.
- Los promedios determinados para cada grupo de factores se usan para la elaboración de la gráfica colocándolos en cada eje.
- Se conectan los valores promedio marcados en cada eje.
- Se obtiene un polígono de cuatro lados que muestra el tamaño y la dirección de la valoración específica.
- Para determinar la posición estratégica relativa se suman los valores opuestos en los ejes para obtener direccional que señale una posición específica en la gráfica.

- El cruce de estos valores determina la posición estratégica.

Tabla 39.  
PEEA- Resultados

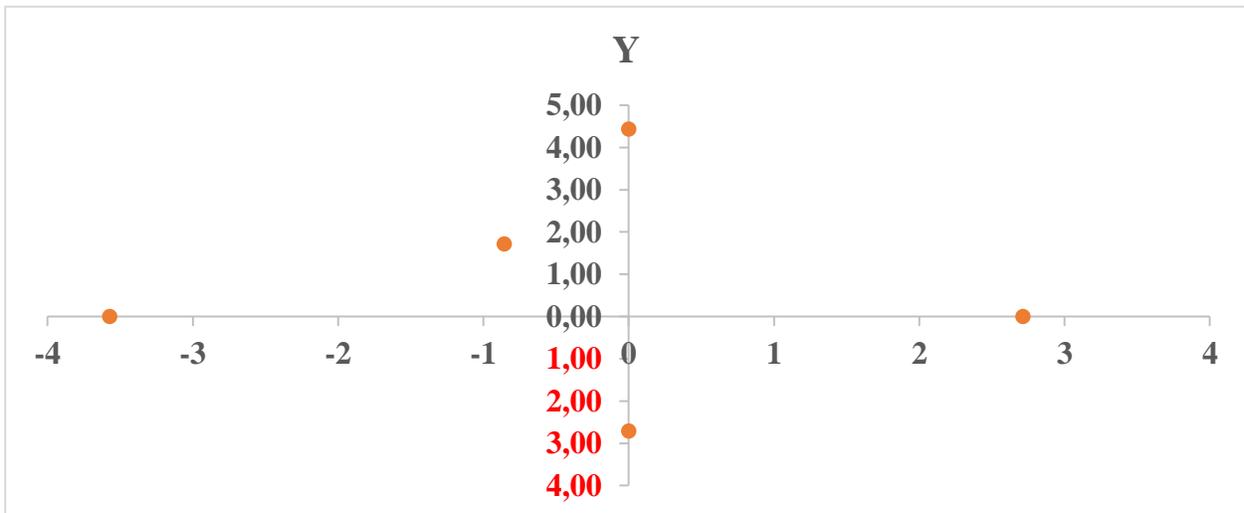
	X	Y
A. Estabilidad Ambiental	0	2,7
	2,7	1
B. Fuerza de la Industria	1	0
	3,5	
C. Ventaja Competitiva	7	0
		4,4
D. Fuerza Financiera	0	3
	0,8	1,7
	6	1

Fuente: Autores (2019)

$$x = VC+FI = 0,8$$

$$y = FF+EA = 1,7$$

La gráfica PEEA es una muestra resumida y cada factor debe ser analizado individualmente. Aquellos factores que tienen valores muy altos o muy bajos deben recibir una atención especial.



Gráfica 23. Posición Estratégica. PEEA

Fuente: Autores (2019)

Posición conservadora (cuadrante III): aquí la empresa se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto. Más específicamente en el servicio que se da al cliente.

En conclusión, y en base al proceso realizado de recopilación de información, aplicación de cada una de las herramientas, y análisis de las mismas, se puede determinar que la empresa agropecuaria La Rivera SAS presenta falencias en cuanto al área de servicio al cliente, respondiendo a la problemática identificada, el cual era determinar el estado actual por medio de herramientas soportadas y validadas. De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa debe implementar estrategias que fortalezcan el servicio al cliente.

## 7. Plataforma Estratégica

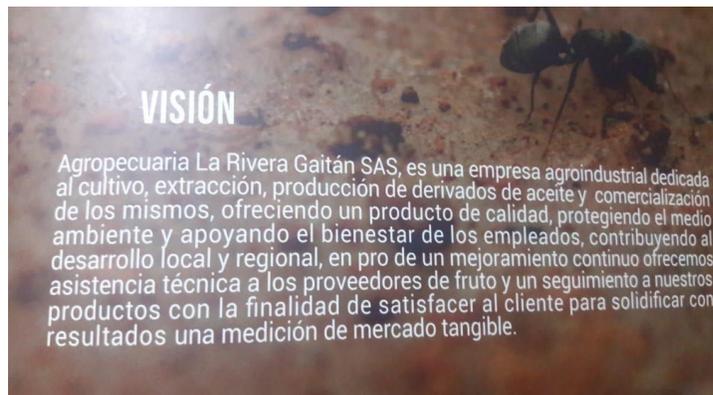
La plataforma estratégica o direccionamiento estratégico de una empresa reúne aspectos de gran importancia para su rumbo, puesto que allí, se encuentra especificada su actividad económica, expresando su identidad y lo que quiere lograr en un tiempo determinado, es decir se fija objetivos y lineamientos que le permiten controlar la puesta en marcha y cumplir con lo plasmado.

La Agropecuaria Rivera Gaitán SAS, cuenta con una plataforma estratégica establecida, que ha sido divulgada a todos los interesados, se identificaron falencias al momento de esta divulgación, debido a que en la página web de ésta se encuentra una misión diferente a la planteada en los entregables publicitarios, pero estos entregables reflejan una confusión entre lo que es la misión y la visión de la empresa.

El objetivo planteado era la reestructuración o revisión de esta, por tanto la plataforma establecida a continuación hace la comparación entre lo que tiene la empresa y lo que se plantea como solución.

### **Misión**

Es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo, extracción y comercialización de fruto de palma de aceite y sus derivados, ofreciendo un producto de calidad, protegiendo el medio ambiente y apoyando el bienestar de los empleados, contribuyendo al desarrollo local y regional, en pro de un mejoramiento continuo ofrecemos asistencia técnica a los proveedores de fruto, logrando así un producto de mayor calidad. (Misión obtenida de la página web)



*Figura 5. Misión actual de la empresa.*

Fuente: Empresa Agropecuaria la Rivera (2018)

La figura 5, refleja la misión de la empresa que ha sido plasmada en los entregables que brinda la empresa, en este caso se observa una confusión entre los títulos de misión y visión. Pero se observan falencias en la puntuación y redacción de la misma, aspecto que se modificara.

### **MISION (REESTRUCTURADA)**

Agropecuaria La Rivera Gaitán SAS, es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo, extracción, producción de derivados de aceite y comercialización de los mismos, ofreciendo un producto de calidad, protegiendo al medio ambiente y apoyando el bienestar de nuestros empleados. Contribuyendo así al desarrollo local, regional y nacional. Fundamentados en un mejoramiento continuo ofrecemos asistencia técnica a nuestros proveedores de fruto y un seguimiento a nuestros productos con la finalidad de satisfacer al máximo al Cliente.

*Cuadro 5. Misión (Nueva Versión)*

Fuente: Autores (2019)

## Visión

Se proyecta como una empresa consolidada en la región, caracterizada por brindar productos de buena calidad y eficiencia en sus procesos, basados en estándares de sostenibilidad, logrando así un posicionamiento en el mercado. Aplicando los estándares de seguridad y salud en el trabajo, brindando satisfacción a los clientes y apoyando la preservación del medio ambiente y el progreso de la comunidad en general. (Visión obtenida de la página web).



*Figura 6.* Visión actual de la empresa.

Fuente: Empresa Agropecuaria la Rivera (2018)

En la figura 6 se puede evidencia la misma visión que la empresa tiene plasmada en su página, pero no refleja lo expresado por la empresa al momento de definir como se quiere ver en un futuro.

Agropecuaria La Rivera Gaitán SAS, se proyecta como una empresa consolidada en la región, caracterizada por brindar productos de Calidad y eficiencia en sus procesos, basados en estándares de sostenibilidad, logrando así un posicionamiento en el mercado. Buscando siempre el desarrollo de procesos de investigación. Comprometidos con la preservación del medio ambiente y el progreso de la comunidad en general.

*Cuadro 6.* Visión (Nueva Versión)

Fuente: Autores (2019)

### **Políticas**

La empresa, actualmente no cuenta con políticas establecidas o plasmadas en un documento, está en el proceso de elaboración, esto se puede verificar también al momento de dirigirse a su página web, la cual indica que se encuentra en estado de actualización. La política planteada en el resultado de este proyecto es:

En Agropecuaria La Rivera Gaitán estamos comprometidos con satisfacer las exigencias en relación a los clientes y partes interesadas, mediante la efectividad en sus procesos de manera que contribuyan a la mejora continua y al cumplimiento del Direccionamiento Estratégico.

### **Objetivos de Calidad**

- Satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes e interesados.
- Asegurar una gestión efectiva en cada uno de los procesos.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

### **MEGA**

Acepalma es una empresa catalogada como una de las mayores exportadoras de aceite de palma del país, llevando al mercado productos de calidad y dejando en alto el país, cuenta con procesos estandarizados y organizados al momento de relacionarse con un cliente externo. Es así como en este sentido Agropecuaria la Rivera, desea verse en unos años, ya que es el mercado al que le apuntan con ansias de generar un gran crecimiento en la organización. La empresa comercializadora de productos de palma de aceite Acepalma utiliza una gran operación logística para este proceso de internacionalización y la Rivera busca desde su producción lograr esta operación y contacto con otros países por sí misma.

## 8. Diseño de Estrategias

El diseño de estrategias hace parte de la formulación estratégica, esta es la etapa que se realiza antes de la implementación de estas. Se lleva a cabo en relación al diagnóstico estratégico, el cual arroja los puntos críticos que se deben trabajar para el cumplimiento de los objetivos planteados. Se identifica que tipo de estrategias se deben implementar y las acciones o actividades a ejecutar, luego de esto es importante llevar un monitoreo estratégico con unos indicadores de gestión que ayudaran a establecer el nivel de cumplimiento de por parte de la empresa.

La estrategia seleccionada es la de Servicio al cliente, debido a la información y datos arrojados se analizó que este proceso ha tenido deficiencias y por ende se han presentado problemas con los clientes y la disminución de estos gracias al mal trato que se le ha brindado por parte del personal correspondiente.

Las estrategias de servicio al cliente efectivas deben enfocarse tanto en el modo en que el negocio gestiona a sus clientes como en la necesidad de capacitar adecuadamente a los empleados.

Estrategia de Servicio al Cliente	*Revisar el perfil del personal.	La empresa falla al momento de seleccionar el personal para el área de servicio al cliente, es por esto que se propone una revisión minuciosa de cada uno de los perfiles de cargo, y si los colaboradores están acordes a estos.
	*Capacitación al Personal.	De acuerdo a la información recopilada por la empresa la principal falla ha sido por la mala atención por parte del personal al no estar preparados o acordes para prestar este servicio. Como primera acción la empresa debe capacitar al personal que se encuentre en esta área.

Estrategia de Servicio al Cliente	*Creación de políticas, procesos y manuales.	Debido a la falta de políticas, procesos y manuales, se ha evidenciado errores e irregularidades, procesos estancados por no tener esto previamente establecido. Aunque la empresa ya trabaja en esto es importante que se ejecute de manera pronta, ya que es proceso requerido diariamente.
	*Aplicación de Tic´s	Al estar en una ola tecnológica la relación con el cliente tiende a verse inmersa en estas, debe establecer herramientas como: *Página web *Redes Sociales *Correo electrónico Esto acompañado de un monitoreo, supervisión y actualización constante.
	*Adecuación del Ambiente de recepción al cliente.	Actualmente se cuenta con un espacio poco llamativo y atractivo para los clientes, ya que el espacio es limitado y poco agradable. Se sugiere un ambiente cómodo donde los minutos de espera no se sientan. *Coffe Service *Wifi *Pasatiempos (Revistas, periódicos, juegos) *Información de la Empresa (plegables, maquetas, imágenes, cuadros) *Muebles adecuados en sala de espera. *Sección de muestras del producto. *Ambiente Climatizado.
	*Categorización y fidelización del Cliente.	Dar una atención especial que sean recurrentes y compren altos volúmenes de productos. Es decir, catalogar al cliente de acuerdo a su nivel de compra y recurrencia. Sin excluir a los clientes

		nuevos. *Descuentos. *Promociones. *Obsequios. Esto como parte de fidelizar al cliente. También la realización de un servicio post venta. En donde se pueda contactar con el cliente y preguntar sobre el servicio prestado y su producto.
	*Buzón de PQR	Tener a la vista del cliente un buzón, en el cual pueda expresar sus peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones.

Cuadro 7. Estrategias

Fuente: Autores (2019)

### Presupuesto

De acuerdo a las actividades de cada proyecto se plantea un tiempo determinado para la realización de ésta, así como la asignación de una persona o ente responsable, y por último el valor presupuestado en la ejecución de cada una, es importante también llevar un control pertinente en el presupuesto que se plantea para no entrar en gastos que afecten considerablemente a la empresa.

Tabla 40.

#### Presupuesto

Actividad	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Revisar el perfil del colaborador	1 semana	Gerente de Talento Humano	\$300.000
Capacitaciones	2 veces al año	Profesional en Servicio al Cliente	\$480.000
Creación del manual de funciones, políticas y procesos.	1 mes	Gerente de Talento Humano	\$1.200.000

Actualización de Pagina web	3 días	Profesional competente	\$350.000
Realizar una unificación de redes sociales.	4 días	Profesional competente	\$200.000
Servicio de café (Cafetera, vasos, mesa y adicionales)	1 semana	Personal del área de servicio al cliente.	\$200.000
Acomodar un lugar de pasatiempos. (mesa, revistas, periódicos y juegos)	1 semana	Personal del área de servicio al cliente.	\$250.000
Mostrar la información de la empresa (plegables, una maqueta, dos cuadros, imágenes o volantes)	1 semana	Personal del área de servicio al cliente.	\$600.000
Muebles	1 semana	Personal del área de servicio al cliente.	\$1.000.000
Crear una sección de muestras (mesa, productos)	1 semana	Personal del área de servicio al cliente.	\$150.000
Promoción y publicidad.	1 mes	Profesional Competente	\$800.000
Buzón de PQR	1 día	Personal del área de servicio al cliente.	\$45.000
<b>Total</b>			<b>\$ 5.595.000</b>

Fuente: Autores (2019)

## 9. Verificación

Como ultimo paso en el desarrollo del proyecto, el proceso de plantear un monitoreo y control expresa el compromiso y cumplimiento con el proyecto realizado y con el planteamiento de la estrategia con sus respectivas acciones. Esto con el fin de que se pueda verificar se cumpla lo pasmado inicialmente.

Estrategia	Objetivo	Indicador	Formula	Periodicidad	Responsable
Servicio al Cliente	Conocer el nivel de percepción del cliente en comparación al servicio prestado.	Nivel de Percepción del cliente.	Número de clientes satisfechos/ Número de clientes total	6 meses	Gerente
Servicio al Cliente	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes.	Nivel de Satisfacción del Cliente	Número de PQR/Número de clientes atendidos	4 meses	Gerente
Servicio al Cliente	Aumentar las capacidades y habilidades de los colaboradores en esta área	Evaluación de Desempeño	Número de fallas identificadas/ El tiempo trabajado.	6 meses	Gerente

*Cuadro 8. Indicadores de Cumplimiento.*

Fuente: Autores (2019)

Cada uno de los indicadores mencionados en el cuadro de verificación están enfocados de acuerdo a la estrategia diseñada y a medir el nivel de las acciones desarrolladas. Es así como se da finalidad al proyecto estableciendo una constante revisión para una mejora continua.

## 10. Conclusiones

La empresa Agropecuaria La Rivera Gaitán SAS, debe implementar una estrategia de servicio al cliente, para fortalecer las relaciones comerciales de la compañía, mejorar la calidad del servicio y ganar posición en la mente de los consumidores. Se destaca el comportamiento financiero, ya que goza de una estabilidad económica y dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo esta estrategia que contribuye significativamente a la empresa.

Es importante que la empresa unifique la plataforma estratégica, es decir que le apunte hacia los mismos objetivos, para que haya un mejor trabajo y se pueda verificar el cumplimiento de los mismos, se encuentra diseñada adecuadamente y conforme al que hacer de la empresa. Reúne en su misión y visión los pilares que representan a la Agropecuaria La Rivera Gaitán SAS.

En la implementación de la estrategia requerida por la empresa, es fundamental que se utilicen herramientas tecnológicas para su desarrollo, puesto que es lo que está demandado el mercado y facilita la comunicación entre la empresa y el cliente. La tecnología acorta distancias y tiempos, lo que permite mejorar la calidad y el servicio al cliente.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa termine con prontitud su proceso de actualización de la plataforma estratégica al igual que sus manuales de funciones, para que los colaboradores tengan claridad sobre sus tareas y actividades a realizar.

Se sugiere trabajar en el área de mercadeo y ventas, para implementar estrategias que le permitan a la empresa llegar a los clientes que son de su interés. Esto acompañado de procesos estandarizados en cuanto a la producción y transformación de la materia prima.

Se recomiendan actividades de gestión que permitan desarrollar las competencias de los colaboradores, además descubrir talentos y aprovecharlos en pro de un crecimiento, logrando también, consolidar ventajas competitivas.

## Referencias Bibliográficas

- Armando, R. (2012). *Un concepto de estrategia*. <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>.
- Bonilla, L. (1998). *Dirección estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Agora .Obtenido de [https://books.google.com.pa/books?id=JrpKKrgkWwcC&pg=PA167&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pa/books?id=JrpKKrgkWwcC&pg=PA167&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Businometrics. (4 de Mayo de 2018). *Businometrics.wordpress.com*. Obtenido de <https://businometrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. . *Revista Vía Salud*. Obtenido de <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>
- Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación\*. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Correa, J. (2013). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/ventaja-competitiva.html>
- Díaz, J. (2015). *emprendices.co*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- Gómez, H. (2006). *Servicio al cliente, Una nueva visión, clientes para siempre*. Bogotá,: 3 Ed. Panamericana Editorial.  
[http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio\\_cliente/contenido\\_u1\\_2.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u1_2.pdf)
- Mintzberg, H. (1999). *El proceso estratégico*. . España: Prentice Hall. Obtenido de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf)
- Ohmae, K. (2017). Unilibre.com. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/revistaingeniolibre/revista3/articulos/Como-Pensar-> Cómo Pensar Estratégicamente en Las empresas
- Parra, M. (2013). *importancia de la calidad del servicio al cliente*. Obregón-México: El Buzón de Pacioli. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. piramide. Obtenido de [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)
- Porter, M. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/737/73713208/>
- Rodríguez, M. (2012). *El Concepto de Calidad: Historia, Evolución e importancia para la competitividad*. <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/download/1260/1153/0>.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. 7ª Ed. Colombia 3R Editores. Obtenido de <https://es.slideshare.net/antoniopalacios334/docfoccom-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomezpdf>
- Catarina. udlap. m. (s.f.). Capítulo II Marco teórico. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/lopez\\_a\\_e/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_a_e/capitulo2.pdf)
- Universidad Nacional De Colombia, V. A. (s.f.). *Universidad Nacional De Colombia, Vicerrectoría Académica, Dirección Nacional de Innovación*. Obtenido de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)

### **Anexos**

- Tomas Fotográficas.
- Instrumentos de recopilación de información: Entrevista, Encuestas (Clientes y Colaboradores)
- Diagnostico Estratégico (Excel)
- Presentación del Proyecto (Power Point)

### TOMAS FOTOGRÁFICAS.



Fuente: Empresa Agropecuaria a Rivera S.A.S

## ENTREVISTA ESTRUCTURADA

**Fecha:** enero de 2019

**Nombre del entrevistado:**

**Empresa:** Agropecuaria la Rivera Gaitán S.A.S.

**Dirigida a: Gerente**

**Objetivo:** Conocer el estado actual del área de servicio al cliente en la empresa, con el propósito de implementar estrategias que contribuyan a una en esta área.

Al momento de realizar la entrevista la persona encargada y con conocimiento en el área que nos respondió fue la señora **Sandra Montenegro, Secretaria General** en la sede de atención al cliente.

### **¿Qué productos/servicios oferta?**

**R//** Los productos que ofrecemos se enfocan en agrícolas, tales como semillas de palma de aceite, palmas de vivero, abono orgánico, palmiste, aceite de crudo de palma, de la agroindustria, aceites de almendra, vegetal, graso y para repostería.

### **¿Cuál es su mercado meta?**

**R//** Son todos aquellos clientes interesados en adquirir nuestros productos, Mayoristas y minoristas, y clientes internacionales.

### **¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?**

**R//** La estructura de la empresa divide cada una de las áreas de la empresa, refleja en nivel jerárquico en primera línea a la Junta Directiva, luego las tres áreas macro de la empresa, las cuales son: Contable, Producción y Plantación, debajo de cada área se encuentran los diferentes departamentos.

### **¿La empresa se plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo?**

**R//** Claro, constantemente estamos definiendo de acuerdo a la dependencia aquellos objetivos para mejorar y poder generar mejores cambios, estos dependiendo obviamente del nivel de ejecución, si se

puede implementar o desarrollar de manera inmediata o si se requiere de un tiempo más largo para su cumplimiento.

**¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos en su empresa?**

**R//** Nosotros si tenemos medidas o indicadores de cumplimiento, por lo general a cada objetivo se le determina un tiempo, entonces es una valoración continua de si, si se está llevando a cabo, de que falta o que se puede hacer para cumplir, medimos con indicadores de gestión y de desempeño.

**¿Dentro de su presupuesto, tiene en cuenta inversiones en el área de servicio? ¿Cuáles?**

**R//** Exactamente un rubro en la atención del cliente no, pero si aspectos para mostrar el producto al cliente, en darlo a conocer y esa publicidad y promoción tiene un presupuesto establecido claro está.

**¿Qué Papel considera usted, que juega el cliente en su empresa?**

**R//** Primordial, Indispensable, gracias al estamos donde estamos, funcionamos, crecemos y causamos un impacto. Si no tenemos un cliente que consuma nuestros productos no estuviéramos estables, la situación seria complicada, es por ello que se debe trabajar en función del Cliente.

**¿Cómo se encuentran sus colaboradores en el área de servicio al cliente?**

**R//** Bien, bueno si se han presentado varias falencias en el proceso de atención y creo que debemos revisar que tan capacitados están, porque como empresa tratamos de que estas personas estén preparadas.

**¿Cómo mide y gestiona la satisfacción del cliente?**

**R//** No tenemos un mecanismo de medida en el área de atención al cliente, nos hemos regido por los comentarios, o las preguntas directas que les realizamos al momento de atenderlos y ofréceles nuestros productos.

**¿Tiene procesos establecidos previamente con relación al servicio al cliente?**

**R//** No, estamos actualmente en un proceso de creación e implementación de mejoras en estos aspectos. Digamos que al momento de enfocarnos en un proceso de producción la empresa ha fallado

porque se enfoca en esa área y no se había dado cuenta si el proceso de atención estaba generando un buen o mal impacto en la organización.

**¿Qué políticas o estrategias implementa en la relación empresa – cliente?**

**R//** Ninguna, no tenemos una política en relación al servicio al cliente, pero como te mencionaba la empresa desde su dependencia correspondiente ha venido hace poco creando este tipo de elementos.

**¿Cuáles cree usted, que son las Debilidades y Amenazas de la empresa?**

**R//** La Oferta es una amenaza que se ha venido evidenciando debido a que cada día aumenta más la competencia en relación con nuestra actividad económica. Como debilidad la falta de diseño de estrategias, poca planeación estratégica constante y pues últimamente la atención del cliente, ya que hemos recibido quejas ante este contacto con los colaboradores.

**¿Cuáles cree usted, que son las Fortalezas y Oportunidades de la empresa?**

**R//** La principal Oportunidad es la expansión de mercado, debido a que la palma africana es un producto enfocado a un gran mercado y diverso entonces se cree que el nivel de expansión será mucho mayor y como fortaleza la relación con los proveedores y colaboradores, otro aspecto importante es la generación de empleo acá en el municipio de Granada.

**¿A un periodo de 5 años como visualiza su empresa?**

**R//** Nos vemos como una empresa netamente internacional, que tengamos una grana fluencia de mercado internacional y pueda llegar a varios lugares nuestros productos.

## ENCUESTA ENFOCADA AL CLIENTE

**Fecha:** enero de 2019

**Empresa:** Agropecuaria la Rivera Gaitán S.A.S.

**Dirigida a:** Cliente

**Objetivo:** Conocer el estado actual del área de servicio al cliente desde la perspectiva de satisfacción que tiene el cliente en la empresa, con el propósito de implementar estrategias que contribuyan a una en esta área.

<b>1. ¿Es útil el uso de nuestros productos/servicios para usted?</b>	
Sí, mucho	
Más bien sí	
No se	
Más bien no	
No, en absoluto	
<b>2. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros productos/servicios?</b>	
Menos de un mes	
De uno a seis meses	
De siete a 12 meses	
Más de un Año	
<b>3. ¿Cuál es la calidad de nuestros productos/ servicios en la comparación con las compañías de competencia?</b>	
Mucho mejor	
Un poco mejor	
Más o menos igual	
Un poco peor	
Mucho peor	
<b>4. ¿Estaba contento/a con nuestros empleados?</b>	
Muy contento/a	
Contento/a	
Ni contento/a ni descontento/a	

Descontento/a	
Muy descontento/a	
<b>5. ¿Los representantes de servicio al cliente han escuchado tu problema atentamente?</b>	
Con mucho cuidado	
Con bastante cuidado	
Más o menos	
Con poco cuidado	
No me han escuchado	
<b>6. ¿Los representantes de nuestro servicio al cliente se han animado a ayudarte?</b>	
Sí, mucho	
Bastante	
Más o menos	
poco	
Nada	
<b>7. ¿Cuánto tiempo has esperado una respuesta por parte de nuestro servicio al cliente?</b>	
Muy largo	
Largo	
Más o menos largo	
Corto	
la respuesta fue inmediata	
<b>8. ¿En cuánto tiempo nuestros representantes de servicio al cliente fueron capaces de ayudar?</b>	
Muy rápidamente	
Rápidamente	
Más o menos rápido	
Lentamente	
Muy lentamente	
<b>9. ¿Ha quedado clara la información que proporciona servicio al cliente?</b>	
Mucho	
Bastante	
Más o menos	
No es muy clara	
Nada	

<b>10. ¿Fue nuestro servicio al cliente útil?</b>	
Sí, muy útil	
Sí, bastante útil	
No muy útil	
No, nada útil	
<b>11. ¿Cómo le parece el aspecto profesional de nuestra compañía?</b>	
Muy profesional	
Profesional	
No muy profesional	
No es profesional	
<b>12. En general, ¿cómo fue tu experiencia con nuestro servicio al cliente?</b>	
Mucho mejor de lo que esperaba	
Algo mejor de lo que esperaba	
Tal como lo esperaba	
Algo peor de lo que esperaba	
Mucho peor de lo que esperaba	
<b>13. ¿Cuál es su evaluación total de nuestra compañía?</b>	
Excelente	
Bien	
Regular	
Mal	
Pésimo	
<b>14. ¿Recomendaría nuestra compañía a los demás?</b>	
Por supuesto que sí	
Probablemente sí	
No sé	
Probablemente no	
Por supuesto que no	

**Elaborado por:**

Alfonso Neira Castro

Cesar Orlando Osorio Crespo

Ingrid Yohanna Pajoy Palacio

## ENCUESTA ENFOCADA AL COLABORADOR

**Fecha:** enero de 2019

**Empresa:** Agropecuaria la Rivera Gaitán S.A.S.

**Dirigida a:** Colaboradores área de Servicio al Cliente.

**Objetivo:** Conocer el estado actual del área de servicio al cliente desde la perspectiva del colaborador, con el propósito de implementar estrategias que contribuyan a una en esta área.

<b>1. ¿Le gusta trabajo que desempeña?</b>	
No me gusta	
No me gusta ni me disgusta	
Me gusta	
Amo mi trabajo	
<b>2. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?</b>	
Si	
Los he escuchado	
No	
No sé si la empresa los tenga	
<b>3. ¿La Empresa ha compartido con usted su planeación estratégica (misión, Visión, Objetivos...)?</b>	
Si	
No	
La empresa no cuenta con esta planeación estratégica.	
<b>4. ¿Conoce usted si la empresa maneja políticas, estrategias o tiene procesos establecidos para la atención al cliente?, si los conoce. ¿Cuáles son?</b>	
No conozco	
La empresa no maneja este tipo de elementos.	
Si conozco	
Cuales _____	
Muy descontento/a	
<b>5. ¿Sabe usted que hacer o a quien recurrir al presentarse algún inconveniente con un cliente?</b>	
Si	

No	
¿Cuál es el proceso a seguir? _____	
<b>6. ¿Cuenta con un Manual de funciones?</b>	
Si	
No	
No sé si la empresa lo tenga	
<b>7. ¿La empresa ha realizado capacitaciones con relación al servicio al Cliente?</b>	
Varias Veces	
Pocas Veces	
Ninguna Ves	
<b>8. ¿Cree usted que el Cliente siempre tiene la razón?</b>	
Si	
No	
¿Por qué? _____	

**Elaborado por:**

Alfonso Neira Castro

Cesar Orlando Osorio Crespo

Ingrid Yohanna Pajoy Palacio