

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Estudio de satisfacción del servicio al cliente de la compañía ARGRI del Oeste”

Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachiller en Administración de
Empresas

Tecnológico de Costa Rica

Realizado por: Luis Federico Vargas Lépiz.

Profesor tutor: Ingrid Solís Ramírez.

San José, Noviembre 2012

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto al grupo de personas más importante de mi vida, ya que ellos me han apoyado en todas las circunstancias y han creído en mí. Un grupo de personas que me han ayudado a forjarme como soy, que disfruta de mis logros al igual que me acompaña en todos mis esfuerzos... mi familia, en especial a mi madre, Dora Lépiz.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a mis amigos Juan Masis, Trilce Torres, y mis compañeros del TEC quienes me apoyaron durante este proceso. En especial quiero agradecer a mi hermano José Vargas por ser ese gran ejemplo de vida, de esfuerzo, profesionalismo y cariño incondicional que vence cualquier obstáculo.

A la empresa ARGRI del Oeste por la colaboración prestada y la oportunidad de realizar este proyecto en su empresa, esperando que el mismo les sea de utilidad en su desarrollo. A mi tutora Ingrid Solís, por su guía, dedicación y paciencia le estaré siempre agradecido. Por último quiero agradecer a todos los profesores y colaboradores que me ayudaron a crecer como persona y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CUADROS	6
INTRODUCCIÓN.....	8
1. CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN.....	9
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	10
1.2. SITUACIÓN QUE ORIGINA EL PROYECTO (ANTECEDENTES/ DIAGNOSTICO)	12
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.4. ALTERNATIVA DE PROYECTO SELECCIONADA	14
1.5. OBJETIVOS	15
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	15
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.7. RECURSOS DISPONIBLES (ALCANCES Y/O LIMITACIONES)	17
1.8. METAS DEL PROYECTO.....	17
1.9. PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO	17
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1. ADMINISTRACIÓN	20
2.2. MARKETING / MERCADOTECNIA	31
2.3. ESTADÍSTICA	47
2.4. CONCEPTOS TÉCNICOS E INFORMATIVOS.....	51
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	57
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.3. SUJETOS DE ESTUDIO	59
3.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	60
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	62
3.6. MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE DATOS	63
3.7. VARIABLES	63
3.8. TRABAJO DE CAMPO.....	64
3.9. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	65
4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	68
4.1. PERFIL DEL CLIENTE.....	69
4.2. CALIFICACIÓN DE VARIABLES DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO	79
4.3. SATISFACCIÓN GENERAL DEL SERVICIO	89
4.4. PRINCIPAL PROVEEDOR DE CARNE	90
4.5. DISPOSICIÓN DE RECOMENDAR A ARGRI A OTROS	93
4.6. ANÁLISIS DE LAS QUEJAS PRESENTADAS POR LOS CLIENTES.....	94
4.7. RAZÓN DE LA QUEJA PRESENTADA POR LOS CLIENTES	96
4.8. SATISFACCIÓN DE CLIENTES CON RESPECTO A RESOLUCIÓN DE QUEJAS	97
4.9. VENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI	99
4.10. DESVENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI	100
4.11. PRODUCTOS QUE LOS CLIENTES ANALIZARÍAN COMPRARLE A ARGRI	103
4.12. OBSERVACIONES ADICIONALES DE LOS CLIENTES	105

5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
5.1. CONCLUSIONES	109
5.1.1. <i>Sobre las características más importantes de los productos o elementos del servicio</i>	109
5.1.2. <i>Sobre el perfil del cliente actual de ARGRI</i>	111
5.1.3. <i>Sobre formularios y datos históricos</i>	112
5.1.4. <i>Sobre los procedimientos necesarios</i>	113
5.1.5. <i>Sobre los medio de promoción.....</i>	114
5.2. RECOMENDACIONES	115
5.3. MEZCLA DE MERCADEO	116
5.3.1. <i>Producto</i>	116
5.3.2. <i>Precio.....</i>	118
5.3.3. <i>Plaza.....</i>	119
5.3.4. <i>Promoción.....</i>	121
6. BIBLIOGRAFÍA.....	125
7. ANEXOS.....	127
7.1. ANEXO 1, HOJA PARA LA TOMA DE PEDIDOS EN ARGRI	127
7.2. ANEXO 2, FICHA DE TENDERIZADO	128
8. APÉNDICE	131
8.1. APÉNDICE 1, CUESTIONARIO DIRECTO.	131
8.2. APÉNDICE 2: TABLA DE DISTRIBUCIÓN POR CANTÓN DE LOS CLIENTES	138
8.3. APÉNDICE 3: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE SERVICIO Y PRODUCTO	140
8.4. APÉNDICE 4: HERRAMIENTA DE REGISTRO Y MONITOREO	141

Índice de cuadros

Cuadro No. 1	PROVINCIA DONDE SE UBICA EL NEGOCIO DEL CLIENTE.....	69
Cuadro No. 2	DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES POR CANTÓN.....	71
Cuadro No. 3	AÑOS DE EXISTENCIA EN EL MERCADO DE LOS CLIENTES.....	72
Cuadro No. 4	CANTIDAD DE AÑOS DE COMPRARLE A ARGRI.....	73
Cuadro No. 5	CANTIDAD DE EMPLEADOS DE LOS CLIENTES.....	74
Cuadro No. 6	CANTIDAD DE PEDIDOS POR SEMANA.....	75
Cuadro No. 7	PRODUCTOS QUE VENDEN LOS CLIENTES.....	77
Cuadro No. 8	ASISTENCIA A SUBASTAS DE GANADO O TOPES.....	79
Cuadro No. 9	CALIFICACIÓN PROMEDIO POR VARIABLE DEL SERVICIO.....	80
Cuadro No. 10	CALIFICACIÓN DE LA PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA.....	83
Cuadro No. 11	CALIFICACIÓN DE LA EXACTITUD DE LOS PEDIDOS.....	84
Cuadro No. 12	CALIFICACIÓN DEL TRATO DEL PERSONAL QUE TOMA EL PEDIDO.....	85
Cuadro No. 13	CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO DE ARGRI.....	86
Cuadro No. 14	CALIFICACIÓN DEL TRATO DEL PERSONAL QUE ENTREGA EL PEDIDO.....	87
Cuadro No. 15	CALIFICACIÓN DEL MANEJO DEL PRODUCTO (INOCUIDAD).....	88
Cuadro No. 16	CALIFICACIÓN DE LA HIGIENE DEL PRODUCTO DEL ARGRI.....	89
Cuadro No. 17	SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO EN GENERAL QUE BRINDA ARGRI.....	89
Cuadro No. 18	PRINCIPAL PROVEEDOR DE CARNE.....	91
Cuadro No. 19	DISPOSICIÓN A RECOMENDAR A ARGRI A OTROS.....	93
Cuadro No. 20	QUEJAS PRESENTADAS A ARGRI.....	95
Cuadro No. 21	RAZÓN DE QUEJAS PRESENTADAS.....	96
Cuadro No. 22	SATISFACCIÓN CON LAS ACCIONES DE ARGRI HACIA LA QUEJA.....	98
Cuadro No. 23	VENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI.....	99
Cuadro No. 24	DESVENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI.....	101
Cuadro No. 25	PRODUCTOS QUE LE GUSTARÍA LE OFREZCA ARGRI.....	104
Cuadro No. 26	OPORTUNIDADES DE MEJORA MENCIONADAS.....	105

Índice de gráficos

Gráfico No. 1	DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES POR CANTÓN.....	70
Gráfico No. 2	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE CLIENTES POR PROVINCIA.....	71
Gráfico No. 3	NECESIDAD DE CRÉDITO DE LOS CLIENTES.....	76
Gráfico No. 4	PRODUCTOS QUE VENDEN LOS CLIENTES EN SU LOCAL.....	78
Gráfico No. 5	CALIFICACIÓN PROMEDIO POR VARIABLE DEL SERVICIO.....	81
Gráfico No. 6	SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO EN GENERAL QUE BRINDA ARGRI.....	90
Gráfico No. 7	PRINCIPAL PROVEEDOR DE CARNE.....	92
Gráfico No. 8	DISPOSICIÓN A RECOMENDAR A ARGRI A OTROS.....	94
Gráfico No. 9	QUEJAS PRESENTADAS A ARGRI.....	95
Gráfico No. 10	RAZÓN DE QUEJAS PRESENTADAS.....	97
Gráfico No. 11	SATISFACCIÓN CON LAS ACCIONES DE ARGRI HACIA LA QUEJA.....	98
Gráfico No. 12	VENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI.....	100
Gráfico No. 13	DESVENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI.....	103

Gráfico No. 14 PRODUCTOS QUE GUSTARÍA LE OFREZCA ARGRI.....	104
---	-----

Índice de figuras

Figura No. 1 Organigrama de ARGRI del Oeste.....	12
Figura No. 2 Muestra de producto en ARGRI	117
Figura No. 3 Flotilla de camiones ARGRI	119
Figura No. 4 Perfil de Comercial ARGRI en Facebook	122

Introducción

El presente documento es producto del desarrollo del proyecto de graduación para optar por el título de Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológico de Costa Rica.

El proyecto consiste en un estudio de la satisfacción del servicio al cliente en la empresa ARGRI del Oeste la cual se dedica a la venta de carne de cerdo y res al por mayor. Dicha empresa ha experimentado un crecimiento muy vertiginoso en los últimos años y se encuentra actualmente en busca de las áreas de mejora para lograr realizar exitosamente la transición de ser una microempresa a una empresa de mayor tamaño manteniendo una buena calidad y atención.

La investigación que se presenta en este informe, detalla aspectos importantes sobre la compañía, su historia, el estado de satisfacción de sus clientes, analizando la manera en que diferentes elementos del producto y el servicio asociado se interrelacionan. Se presentan conclusiones, sugerencias de mejora y algunas alternativas que buscan asistir a ARGRI del Oeste en su proceso de mejora continua.

El informe que se le presenta al lector está desarrollado por medio de apartados, organizados de manera tal que permita entender la situación de la compañía, las variables del estudio y deliberaciones finales que no responden a los objetivos planteados desde el inicio.

1. Capítulo I: Identificación

En el presente capítulo se presentan las generalidades de la empresa haciendo énfasis en áreas de importancia para el proyecto a desarrollar. Existen importantes apartados del área operativa que permitirán entender de una manera más extensa el modelo de trabajo y desarrollo que posee ARGRI del Oeste.

Este es el punto de partida de la investigación y expone en detalle características de la empresa, cantidad de empleados, manejo de algunas políticas y enfoques. Además se expone en este capítulo el enfoque del investigador, la meta general y otras específicas que se pretenden alcanzar.

1.1. Antecedentes de la empresa

Comercializadora ARGRI del Oeste S.A. es una empresa Familiar dedicada a la distribución de Carnes vacuna y porcina, en el Área Metropolitana. La empresa posee 33 años en el mercado nacional, pero en sus inicios (1979) era exclusivamente una carnicería, que vendía producto al detalle, en el año 1990 es cuando ARGRI se convierte en una distribuidora de Carnes en áreas cercanas a su ubicación actual. Con el paso de los años llega a posicionarse en el mercado como una distribuidora de carnes en el área metropolitana, logrando entrar a este con una estrategia de bajo costo y calidad lo que la lleva a ser competencia considerable para las otras Industrias.

Actualmente cuenta con certificado de exportación, manteniendo la calidad en sus productos y la confiabilidad en los mismos, lo que ha permitido penetrar mercados más amplios como supermercados, embutidoras, asociaciones de empleados, fábricas y hoteles.

La empresa cuenta actualmente con siete camiones para distribuir su producto dentro de la gran área metropolitana distribuida en ocho rutas:

1. Alajuela
2. Aserri
3. Cartago
4. Desamparados
5. Guadalupe
6. Heredia
7. Mercado Central
8. San José
9. Encomienda: Turrialba y Guápiles

1.1.1. Ubicación

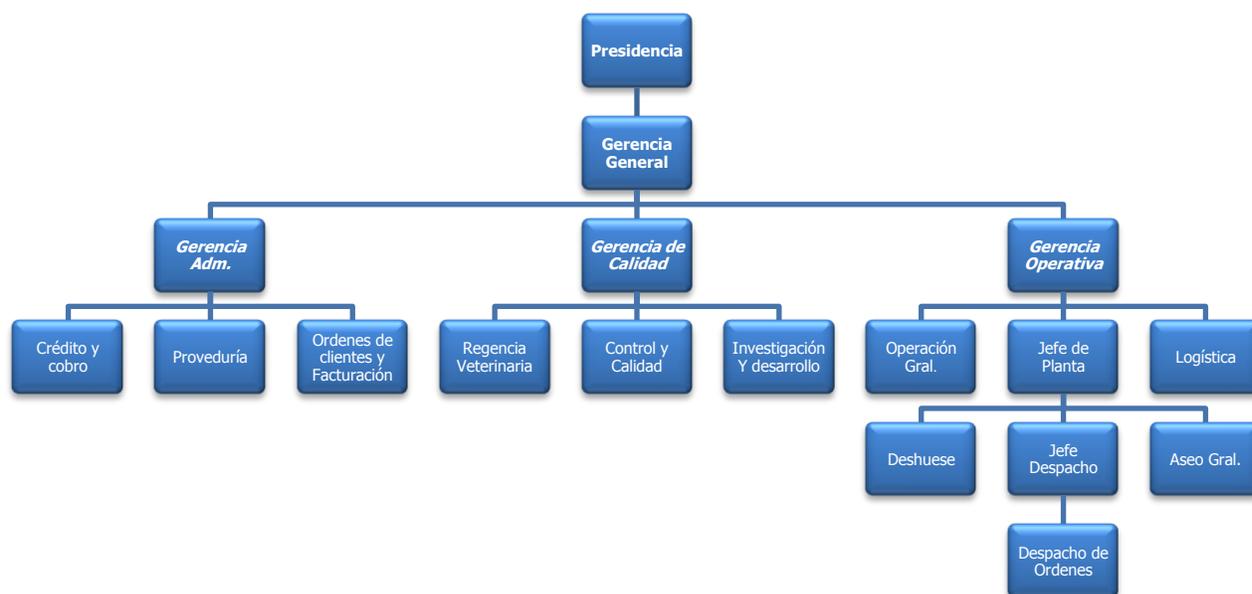
Específicamente se localiza en la zona sur de San José, Paso Ancho, Cantón central, distrito San Sebastián. De la rotonda de Paso Ancho 400 metros sur sobre carretera principal, contiguo a Bar-Restaurante Toños.

1.1.2. Talento Humano

La comercializadora ARGRI del oeste inició sus operaciones con tres empleados, todos familiares y comprometidos con la empresa, dicho compromiso dio pie al crecimiento de la empresa. Actualmente la empresa cuenta con 40 empleados y continúa creciendo, la compañía contempla la posibilidad de contratar alrededor de doce empleados más debido al éxito que ha tenido el negocio durante todo este tiempo.

Cabe mencionar que su propietario ya no le es posible atender personalmente a sus clientes por limitaciones de tiempo, cambio de funciones y enfoque más macro de su rol en la empresa.

1.1.3. Organigrama de la empresa



1.2. Situación que origina el proyecto (antecedentes/ diagnostico)

ARGRI del Oeste es una empresa que ha tenido un crecimiento sumamente rápido en los últimos años, por esta razón han habido áreas que no han avanzado tan rápido como otras. Una de las áreas en cuestión ha sido su rama de gestión de la

calidad, más específicamente la que se enfoca al servicio al cliente que presenta deficiencias que van desde el proceso de solicitud de mercadería hasta el seguimiento pos-venta.

En trabajos universitarios previos (Vargas, y otros, 2012) se ha comprobado mediante encuestas aplicadas y contacto directo con los clientes la necesidad de la empresa de invertir recursos en desarrollar un adecuado sistema de gestión de la calidad (al menos en las áreas en cuestión) que solucione las deficiencias en el servicio al cliente, específicamente en: medios para contactar a la compañía, solicitud de mercadería, correcta y puntual entrega de pedidos, servicio pos-venta, atención y solución de quejas, trato de los representantes de la compañía para con los clientes, estrategias y programas de relación con los clientes.

Según Kotler & Armstrong (2008)“... Además de diferenciar sus productos físicos, la empresa también puede *diferenciar los servicios* que acompañan el producto. Algunas empresas lo hacen al ofrecer una *entrega rápida, cómoda o cuidadosa*” y es esta la razón por la cual se establece el tema de esta investigación, es necesario estudiar la satisfacción del cliente para poder generar datos históricos.

Autores como los antes mencionados, han logrado establecer que existe una relación directa entre el buen trato al cliente y las ventas, crear ventajas competitivas mediante estrategias de marketing aumentan el valor agregado que se proporciona mediante la venta de un bien, la carne de res y cerdo en este caso. También es importante mencionar que algunos autores (Kristin & Carol, 2002) han determinado que

si una queja o preocupación es manejada rápidamente y de manera sencilla al primer contacto, puede existir la oportunidad de una venta relacionada a ese contacto.

1.3. Planteamiento del problema

¿Cuál es la percepción del servicio al cliente y el nivel de satisfacción de los clientes de la compañía ARGRI del oeste?

1.4. Alternativa de proyecto seleccionada

1.4.1. Estudio de satisfacción de los clientes de la compañía ARGRI del Oeste con respecto al servicio ofrecido

La alta competitividad actual hace que las empresas tengan que ser sumamente eficientes en cuanto al manejo de sus activos, sistemas de producción, gastos e insumos (entre otros). Además de esto, las empresas deben de tener la urgencia de buscar satisfacer a sus clientes mediante todos los medios posibles, esto implica que deben estar en constante análisis de las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores meta.

El área de servicio al cliente es a menudo restada de importancia por algunas compañías, gerentes o directores corporativos, sin embargo, esta área es una de las más importantes para lograr tener una empresa exitosa. Los autores Roger, Hartley & Rudelius (2009) exponen en su publicación cómo las compañías se han dado cuenta de la necesidad de crear valor para el cliente y entender también como es percibida la compañía por estos, específicamente se cita: “Las investigaciones indican que las empresas no pueden tener éxito si intentan ser todo para todo el mundo.

En vez de ello, deben encontrar formas de lograr relaciones de largo plazo con los clientes para brindarles el valor particular que ellas solas pueden dar a su mercado previsto. Muchas empresas exitosas han optado por brindar un valor sobresaliente a sus clientes con una de tres estrategias: mejor precio, mejor producto o mejor servicio”.

Como se detalla en la descripción y justificación del problema, la razón principal por la que se escoge trabajar en un estudio del nivel de satisfacción es debido a las oportunidades de mejora que posee ARGRI en el área de servicio al cliente y la falta de datos históricos en el área.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Realizar un estudio sobre la percepción del servicio al cliente y el nivel de satisfacción de los clientes de la compañía ARGRI del Oeste.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Establecer las características o aspectos más importantes de los productos o elementos del servicio que influyen en el comportamiento de compra de los clientes de ARGRI del Oeste y establecer el grado de satisfacción de los mismos en la percepción de los clientes.
2. Establecer el perfil de clientes actual de Comercializadora ARGRI del Oeste S.A.
3. Proponer formularios o herramientas para que ARGRI del Oeste pueda registrar posibles auditorias de satisfacción del cliente y mantener datos históricos que le permitan establecer planes de acción para la mejora del servicio y percepción de clientes.

4. Establecer las necesidades de procedimientos y documentación básica para el área de servicio al cliente con el fin de homologarlo y mejorar el nivel de satisfacción.
5. Examinar los medios de promoción que utilizan los clientes de Comercializadora ARGRI del Oeste S.A. para informarse sobre proveedores de productos vacunos y porcinos.
6. Proponer una mezcla de mercadeo para aumentar el nivel de satisfacción del cliente y potenciar un aumento en las ventas actuales.

1.6. Justificación

La falta de un adecuado análisis y supervisión estricta en el área de servicio al cliente está ocasionando que algunos de los clientes actuales de ARGRI del Oeste tengan un descontento por el servicio que reciben actualmente. Esto puede afectar de manera directa las ventas y la fidelidad, dado que un cliente que ha recibido un servicio deficiente se encuentra menos motivado a realizar una nueva compra.

A la vez, existen clientes potenciales que pueden estar dejando de ser atraídos debido a diferentes factores como la negativa publicidad “boca a boca”, la falta o inexistencia de contacto por parte de la empresa o bien una asistencia deficiente que puede no instigar al proceso de compra, perdiendo así la oportunidad de proveer los productos y el servicio ideal.

Es por estas razones que se pretende realizar el análisis del servicio para así lograr el mejoramiento continuo de la empresa en todas las áreas y no solo mantener la excelencia en el producto que se vende.

1.7. Recursos disponibles (Alcances y/o limitaciones)

1.7.1. Gastos y financiamiento

El alcance del proyecto se limita a proporcionar a la empresa ARGRI del Oeste un análisis del servicio al cliente que se provee a los compradores, proponiendo luego lineamientos de ejecución de acciones.

1.7.2. Asesoría y financiamiento

Se cuenta con una profesora (tutora) quien velará que el trabajo realizado vaya encaminado de la manera adecuada para lograr el propósito de la investigación de una manera profesional.

1.8. Metas del proyecto

- 1.8.1. Crear un análisis del servicio que se provee a los clientes con especial enfoque al área del trato al cliente.
- 1.8.2. Proporcionar a la empresa la identificación de la necesidad de manuales y formularios para la mejora del servicio.
- 1.8.3. Basado en el estudio de la empresa, proveer recomendaciones a la compañía para el mejoramiento continuo en el área de servicio al cliente.

1.9. Personas involucradas en el proyecto

1.9.1. Personal de la compañía ARGRI DEL OESTE, alta dirección y colaboradores en general

Este proyecto tiene como enfoque la mejora de la compañía ARGRI del Oeste en áreas específicas y es imprescindible que la alta dirección esté completamente involucrada en la evolución de dicho propósito.

1.9.2. ITCR, Escuela de Administración de Empresas

El Instituto Tecnológico de Costa Rica es una institución que se conoce por su excelencia académica y profesionales de alto nivel. La Escuela de Administración de Empresas se ha enfocado a formar estudiantes que cumplan y excedan estos calificativos apoyando a cada uno de sus alumnos en su formación profesional y así también dejar en alto el nombre de la universidad. Es por esta razón que la relación estudiante-profesor-escuela tiene una alta inherencia en el resultado de la investigación.

1.9.3. Clientes de ARGRI DEL OESTE

Los clientes de la compañía serán los principales actores en este proyecto dado que de ellos depende el estudio. Basado en las opiniones y percepciones de los clientes que se trabajará para lograr establecer la correcta mezcla de mercadeo y otras recomendaciones.

2. Capítulo II: Marco Teórico

El presente capítulo busca crear un marco de referencia para que la lectura de éste proyecto sea más fácil y descifrable a profesionales de cualquier rama. Dado que existe terminología propia de los administradores de empresas como carrera profesional, este capítulo busca facilitar el entendimiento de terminología específica o enfoques específicos a cualquier lector para que sea posible derivar conclusiones acertadas acerca del enfoque y trabajo realizado por el investigador.

2.1. Administración

“La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.”(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 4).

Al mencionar el término administración se abarcan diferentes disciplinas que se interrelacionan para lograr la eficiencia de una empresa. La correcta administración de una empresa abarca la planeación, organización, dirección y controles para alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia.

2.1.1. Planeación

La planeación es una de las etapas primordiales para cualquier proyecto, ya sea este en un ámbito personal o empresarial. Dentro de las organizaciones este proceso administrativo es el que define las metas a alcanzar y cómo hacerlo, dentro de la escuela del proceso administrativo la función de planeación es la primera y se define como “fase que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y acciones que se necesitan para lograrlos. Los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia donde se dirige la organización” (Chiavenato, 2009).

Una falla muy común dentro de las organizaciones es evitar invertir recursos, tiempo o esfuerzo en la etapa de planificación dado que ésta no pareciera proveer resultados de ningún tipo (al menos no tangibles) sin embargo es esto mismo, uno de los errores más graves debido a que una mala planificación conlleva a una organización, ejecución y control deficientes. Planear deficientemente es como subirse a un automóvil para llegar a un destino pero sin pensar la mejor ruta.

2.1.2. Organización

Las organizaciones son la base de todos los inventos, descubrimientos modernos, innovación de productos, medios de información, entretenimiento y otros. Además de generar valor y riqueza, las organizaciones o empresas asisten al desarrollo humano y social de cada país en el que se ubican.

Existen organizaciones de diferentes tamaños que van desde las compuestas por una sola persona hasta las grandes multinacionales que se componen por cientos de personas de diferentes países alrededor del mundo. Las organizaciones no son seres aislados ni son autosuficientes sino que forman parte de un universo mucho más amplio y complejo donde se interrelacionan y dependen de alguna forma, unas de otras (Chiavenato, 2009).

2.1.3. Competencias organizacionales

Las competencias organizacionales hacen referencia a las capacidades especiales, técnicas, tecnológicas y de recursos que posee la organización (Roger, Hartley, & Rudelius, 2009). Es importante analizar que el nombre puede prestarse para entender competencia como una carrera contra otra organización pero no es así, al

hablar de competencias organizacionales se hace referencia a las características de la empresa que la diferencian de otras organizaciones con lo que pueden ofrecer más valor a sus clientes. Estas características conducen al éxito usualmente y son muy difícilmente copiadas por otras organizaciones.

2.1.4. Key performance indicators (KPI)

Los KPI son medidores de desempeño que buscan, basados en métricas preestablecidas por la compañía (usualmente en información histórica), garantizar un nivel de servicio determinado para los clientes. Los KPIs pueden ser estándares de tiempo, calificaciones de desempeño, métricas de eficiencia, etc. Lo que buscan es mantener un modelo de calidad.

2.1.5. Misión

La misión es un conjunto de metas que posee una organización, es una afirmación que expresa del porqué de la empresa, a qué se dedica, su objeto, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva. La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización sino que debe ser un conjunto de operaciones dado que es la razón de ser de cada una de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

En muchas ocasiones se escucha de compañías u organizaciones que tienen una misión bien definida, sin embargo, esta no es aplicada en su totalidad o únicamente es un cartel más que llena un espacio en la pared. Es necesario, para alcanzar el éxito, que una compañía viva y respire bajo su declaración de misión, a la vez que se asegura

mediante métodos de control que cada uno de sus empleados comprende y ejecuta la misma de la manera correcta.

2.1.6. Visión

La Visión en diferencia de la misión, son las metas que posee la organización que despiertan imágenes mentales potentes y atractivas (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 25). La visión es la que nos indica “hacia dónde va” la organización, o sea, es una imagen futura de lo que busca ser, a la vez que busca crear una identidad común a lo interno de la organización.

Para las empresas, es de suma importancia que ambas declaraciones (la misión y la visión) estén por escrito pero ante todo, que sean realistas y bien estudiadas. Todos los empleados deben conocerlas e impulsarlas de manera tal que estos objetivos sean alcanzados, el éxito dependerá en gran medida de la correcta creación de ambas al igual que de la correcta implementación.

2.1.7. Valores

Los valores organizacionales son comportamientos y conductas basadas en la educación que le empresa espera que desarrollen o posean sus colaboradores. Los valores cambian de empresa en empresa pero usualmente se caracterizan por ser acciones que refuerzan conductas positivas y esperadas.

Además de establecerse clara y puntualmente los valores forman parte de la declaración de misión de la empresa ya sea de manera explícita o implícita, lo que busca estimular el desarrollo positivo de los individuos dentro de la organización. Roger

et al (2009, pág. 31) define los valores fundamentales como “los principios básicos, intensos y perdurables que guían la conducta de ésta en el transcurso del tiempo”.

2.1.8. Producto

En general cuando el cliente compra un bien (producto) busca satisfacer una necesidad y obtener un beneficio al hacerlo, un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo (Kother & Armstrong, 2008). Los productos de consumo son aquellos bienes que los consumidores finales compran para su uso final, estos incluyen productos de conveniencia, especialidad y no buscados.

2.1.9. Producto perecedero

Un producto perecedero es, muy similar a un producto regular, “un bien que satisface una necesidad”, sin embargo este bien tiene una vida limitada que es usualmente corta. Además de esta particularidad un producto perecedero tiene especificaciones de almacenaje, transporte y manejo lo cual lo hace un producto sensible a la manera en que es administrado y de no manejarse correctamente puede dañarse o perderse en su totalidad, la carne, las frutas y otros alimentos son ejemplos claros de productos perecederos.

2.1.10. Servicio

Un servicio es cualquier actividad primaria o complementaria que no produce un artículo físico de manera directa. (Collier & Evans, 2009). El servicio al ser intangible debe dar al usuario el sentimiento de satisfacción de igual manera que lo hace con un

bien tangible tomando en cuenta que la mayoría de las veces es imposible probar el servicio previo a la desembolso de un importe.

2.1.11. Recuperación del servicio

La recuperación del servicio es el proceso de corregir un mal servicio y satisfacer al cliente (Collier & Evans, 2009). Se puede decir que es un tipo de acción correctiva sin embargo implica que el colaborador de la empresa tome el tiempo necesario para escuchar atenta y detenidamente los sentimientos del cliente para seguidamente responder con empatía (comprende lo que el cliente está sintiendo aunque no necesariamente comparta ese sentimiento o punto de vista) y garantizarse haber entendido la situación para proceder con una compensación que puede ser una disculpa o una compensación de otro tipo como descuentos, productos gratis, fletes gratuitos, etc.

Una vez realizado este proceso, las compañías deben garantizarse el análisis posterior de la manera que considere más conveniente para lograr capacitar a su personal de la manera correcta.

2.1.12. Cadena de Valor

A la hora de crear un producto, comercializarlo o bien proveer un servicio, las empresas tienen insumos que transforman, modifican o comercializan de diferente manera lo que les agrega valor. Es por esta razón que en el proceso, las compañías incluyen un monto extra en el precio y así generan riqueza.

La cadena de valor se define por los autores David Collier & James Evans (2009, pág. 42) como “una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a clientes”, de esto se puede inferir que en el medio de la transformación de un producto “A” a un producto “B” es donde se agrega valor pero es importante destacar que existen seguimientos pos-venta que también agregan valor.

Kotler & Armstrong (2008) también hace referencia a que el éxito de la empresa no sólo depende de que tan bien realiza su trabajo en cada departamento, sino también de que tan bien se coordinan las actividades de los diversos departamentos que agregan valor a un producto. Por esta razón se dice que “la cadena de valor de una empresa es tan fuerte como su eslabón más débil” lo que demuestra que el aporte debe ser siempre el mejor posible para lograr crear un producto o servicio de calidad, crear una propuesta de valor.

2.1.13. Mal servicio

Un mal servicio es cualquier problema que tenga un cliente, real o percibido, con el sistema de suministro del servicio, e incluye términos tales como falla, error, defecto, equivocación o crisis del servicio. (Collier & Evans, 2009).

Un mal servicio no siempre está acompañado de una queja y es por esta razón que las empresas deben de tener los suficientes sistemas de control para lograr mantener un nivel aceptable de servicio. Los sistemas de control pueden ir desde supervisión directa del trabajo de los colaboradores hasta servicios de chequeo

aleatorios, pos venta o similares. Existe una gran relevancia en que las empresas enmienden un mal servicio con algún tipo de compensación por el error, esto puede ser desde una honesta disculpa hasta montos económicos, descuentos, promociones especiales, etc.

2.1.14. Administración de las relaciones con el cliente (CRM)

Por sus siglas en Inglés CRM (Customer Relationship Managment) se entiende a la administración de las relaciones con el cliente a una estrategia de negocios que busca generar conocimiento sobre los gustos y preferencias de los clientes. También busca entender los comportamientos de los consumidores y generar vínculos que se desarrollen en lealtad, de esta manera se cumplirá de mejor manera el principio fundamental de cualquier empresa que es generar ingresos y utilidades (Collier & Evans, 2009).

La correcta administración de las relaciones con el cliente no solo implica un buen trato, un saludo cordial o una sonrisa, es mucho más que esto y en definitiva requiere de atención por parte de gerencia de la empresa para asegurar el análisis del cliente, del mercado, construir relaciones con los clientes, implementar servicios pos-venta, evitar perder clientes y trabajar en programas de retención de los mismos, etc.

2.1.15. Dirección

El término dirección puede algunas veces confundir a algunos gerentes o jefes, puede darles una impresión inadecuada sobre lo que realmente es o busca. Los autores David Collier y James Evans definen de manera muy buena manera el verdadero significado al expresar que “dirección es el proceso mediante el cual los

planes se convierten en realidades por medio de asignar tareas y responsabilidades específicas a los empleados, motivarlos y coordinar sus esfuerzos” (2009, pág. 6). Esto claramente dista de actitudes donde el empleado es únicamente un acatador de órdenes sino que lo hace parte activa de un movimiento de éxito donde su aporte y esfuerzo son valorados.

Los jefes o dirigentes de una organización deben mantener sumamente clara la diferencia entre dirigir y dictar órdenes dado que sus resultados son también tangencialmente distintos. La experiencia dicta que cuándo se dirige a un empleado se obtienen resultados más favorables para la empresa tanto en los servicios que se le proveen al cliente como en la manufactura de productos. Esto también beneficia al crecimiento del empleado y lo motiva a seguir buscando la mejora continua.

2.1.16. Supervisión

La supervisión busca el aseguramiento de la calidad en los procesos, el correcto seguimiento de normas y la asistencia al desarrollo de los colaboradores. Es evaluar el desempeño, buscar medidas de corrección a errores y proveer retroalimentación para evitar que un mismo error se cometa dos veces.

Generalmente, el rol de la supervisión implica un grado más elevado de compromiso y conocimiento para quienes ocupan un puesto de este tipo. Los colaboradores que supervisan la operación deben, de igual forma, ser supervisados pero en menor medida debido a que son empleados de confianza que desarrollan en muchas ocasiones sus propios métodos de enseñanza y manejo de problemas con el

personal, claro está, estos métodos deben siempre operar bajo una normativa general que dicta la empresa.

2.1.17. Administración de la calidad

La administración de la calidad busca atender todos los aspectos que se relacionan con el producto y servicio que la compañía brinda a sus clientes de manera que éstos, estén lo más satisfechos que sea posible. Para tal efecto, se utilizan diferentes estrategias administrativas como políticas, métodos y procedimientos sistemáticos (Collier & Evans, 2009).

2.1.18. Control

El control es un mecanismo que se utiliza para evaluar el desempeño de los colaboradores y la empresa. Al aplicar métodos de control es posible que se encuentren disconformidades por ende se deben aplicar medidas correctivas. Es de suma importancia que tanto los colaboradores como la empresa para la cual estos trabajan, aprendan de los errores cometidos, apliquen ese conocimiento para no cometer el mismo error y se mejoren los procedimientos respectivos.

2.1.19. Valor

Cada vez es más común que a la hora de comprar un producto, los consumidores esperen un valor agregado a su producto, es decir, que puedan no solo adquirir el artículo, sino que reciban un extra con el bien o servicio que adquieren. Según Collier & Evans (2009, pág. 41) “valor es la percepción de los beneficios asociados con un bien, servicio o grupo de bienes y servicios (es decir, el paquete de

beneficios para el cliente) en relación con lo que los compradores están dispuestos a pagar por ellos”.

Muchas veces, el valor agregado que posee un producto llega a marcar una diferencia significativa en el cliente a la hora de elegir entre dos productos. Por esta razón es de mucha importancia que exista un valor dentro de los productos en oferta. Ese “extra” puede ser, por ejemplo, un muy buen trato por parte de los colaboradores de la empresa.

2.1.20. Colaboradores

Las personas están directamente ligadas a las organizaciones de muchas formas, de hecho, muchas personas pasan la mayor parte de su tiempo dentro de una empresa y es por esta razón que es importante asumir a las personas que trabajan en una organización como seres humanos, pensantes, con sentimientos, atributos, defectos, problemas y también muchas virtudes. Un colaborador es una persona que labora dentro de una empresa y aunque en muchas ocasiones se le asignan nombres como empleado, funcionario, trabajador, obrero u otros, estos tienden a ser poco acertados.

Un colaborador es una persona que labora dentro de una empresa obtiene beneficios de ella pero también le da a cambio esfuerzo, ideas y trabajo, beneficiándola directamente.

2.1.21. Empowerment

El empowerment es un término asumido del idioma Inglés que significa “empoderar” y es básicamente este el ideal que persigue. El empoderamiento de los colaboradores para que éstos, puedan tomar decisiones acertadas sin necesidad de esperar que algún superior jerárquico lo haga. De esta manera se busca aumentar la satisfacción del cliente con decisiones más expeditas y certeras. Collier & Evans (2009), definen el empowerment como la atribución de facultades a las personas para que tomen decisiones con base en lo que consideran es correcto, tengan el control de su trabajo, asuman riesgos y aprendan de sus errores, a fin de promover el cambio.

2.1.22. Outsourcing

El outsourcing es un término tomado del idioma Inglés que significa “subcontratación”. Muchas compañías utilizan este sistema para la implementación de algunos de sus servicios y de esta manera ahorran costos, solucionan problemas y evitan tener que ocuparse de lidiar con mantenimientos o similares. Algunas compañías utilizan este método de trabajo para el transporte de sus mercancías o bien para algunos de sus servicios pos-venta o similares.

2.2. Marketing / mercadotecnia

El marketing o mercadotecnia se define como “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”(Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5). Además es crucial entender que esta rama de la administración de negocios pretende satisfacer las necesidades de un sector del mercado que se encuentra desatendido o bien busca competir con otras empresas para satisfacer a sus clientes de mejor manera.

2.2.1. Mezcla de marketing

La estrategia de marketing y la mezcla de marketing son dos conceptos que se encuentran íntimamente relacionados. Como mencionan Kotler & Armstrong (2008, pág. 49) “La meta es crear sólidas relaciones redituables con los clientes. Después viene la estrategia de marketing, la lógica de marketing que usa la compañía para establecer relaciones redituables.

Dirigida por la estrategia de marketing, la compañía diseña una *mezcla de marketing* conformada por factores que están bajo su control -producto, precio, plaza y promoción- que tiene como fin satisfacer las necesidades de los clientes.

Mediante esta mezcla mercadológica es que dicha empresa busca aumentar su cartera de clientes y sus ventas. La mezcla es de estas variables es de mucha importancia para definir a donde debe llegar el negocio, la carencia de este “norte” hace sumamente complicado que la empresa se desarrolle rápidamente dado que no tiene bien definidas sus metas.

2.2.1. Marketing directo

El marketing directo es una opción promocional que utiliza la comunicación directa con los consumidores para generar una respuesta en la forma de un pedido, una solicitud para obtener más información o bien, una visita a un establecimiento al detalle. Esta comunicación directa puede llevarse a cabo de diferentes maneras tal como correos electrónicos, catálogos, marketing por internet, prensa, radio, tv para mencionar algunas opciones.

Lo negativo de este tipo de opción promocional es que requiere una cantidad considerable de información sobre el mercado meta y esta información debe de estar lo más actualizada posible. Las personas son cada vez menos abiertas a proveer información personal ya además el tener una base de datos con las características mencionadas supone un costo económico alto para la empresa. A pesar de algunas características negativas, el marketing directo es de gran valor y se demuestra en la gran cantidad de pedidos que se realizan por teléfono e internet (Roger, Hartley, & Rudelius, 2009).

2.2.2. Las cuatro P

Este concepto es muy utilizado en el ámbito administrativo y conforma en sí, los pilares de la mezcla de marketing. El marketing en su forma general busca entender cuáles son las necesidades de las personas, cuáles son sus preferencias e investiga donde existe un mercado que se encuentre desatendido y para esto realiza una investigación. Luego de obtener resultados busca la manera de solventar esa necesidad por medio de un producto o servicio que se piensa en base a 4 términos de gran importancia dado que son controlables por la empresa: *producto, precio, plaza y promoción*.

2.2.3. Producto

El producto es el bien o servicio que una compañía ofrece a un mercado específico. Este puede ser tangible tal y como lo son los cortes de carne porcina y vacuna, o bien intangible como el servicio pos venta que se provea relacionado con el producto antes mencionado. La vida de las empresas usualmente depende de que tan

buenos sean sus productos, la calidad que ofrecen, la presentación y consistencia en el servicio, pero no se enfoca en un factor aislado únicamente. También es importante cómo se comercialice un producto o servicio y cuán buena es la empresa innovando con nuevos productos que satisfagan más a los clientes o atraigan nuevos clientes.

Los nuevos productos surgen de ideas que son luego depuradas para encontrar lo mejor de ellas y explotar de la mejor manera un concepto que será posteriormente probado frente a un grupo selecto de individuos. Todo este proceso tiene un costo sin embargo la innovación de productos es de suma importancia para las compañías (Kotler & Armstrong, 2008).

2.2.4. Precio

El precio es de manera simple, el importe que debe desembolsar un cliente para obtener un bien o servicio dado. Es el valor monetario que se le atribuye a un producto, pero en términos un poco más amplios, un precio es “la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio... es uno de los elementos más importantes en la determinación de la participación de mercado y de la rentabilidad de una compañía” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 263).

Dentro de lo que se define como “mezcla de marketing” (las cuatro P) el precio es el único componente que produce un ingreso y no un gasto, es también uno de los más flexibles de los 4 por lo que, de ser necesario, puede ser modificado con relativa rapidez.

2.2.5. Plaza

La plaza es el espacio que se dedica para la exhibición y venta de un producto, se refiere a su punto de venta específicamente. Es el punto de venta donde se pone a la mano del cliente meta el producto o servicio, de igual manera la plaza busca encontrar los mejores canales de distribución, la mejor cobertura, surtido, ubicación e inventario. El conjunto de buenas decisiones con respecto a los factores anteriormente mencionados ayudan a que se posicione de mejor manera el producto y por ende aumenten las ventas, lo que se busca es que el producto se encuentre tan al alcance del cliente meta como sea posible.

2.2.6. Promoción

La promoción es usualmente asociada con publicidad, lo cual, es correcto dado que la promoción hace referencia a las acciones que toma la empresa para lograr convencer a sus clientes meta y potenciales de que realicen la compra final del producto o servicio. La publicidad en prensa, radio, “muppies”, impulsores de producto, etc. Son parte de la promoción, las promociones de más productos por un precio menor son también parte de estrategias de promoción que utilizan las empresas para atraer a sus clientes.

La publicidad y ventas personales ofrecen razones para comprar un producto o un servicio sin embargo, la promoción ofrece razones para realizar esa compra en el instante (Kother & Armstrong, 2008). Existen diferentes tipos de promociones y los fines de las mismas varían aunque todas buscan impulsar la venta del mismo, algunas buscan una mayor rotación del producto y otras buscan promocionarlo para darlo a conocer por ejemplo.

2.2.7. Ventas personales

Se dice que todo el mundo vende algo para vivir, lo cual en un sentido estricto no es necesariamente de esta manera sin embargo, al analizar esta frase se puede ver que cada trabajo “vende” un servicio o producto a un cliente meta (aunque este sea un empleador). Las ventas personales específicamente requieren de un perfil de personal calificado que instituya, alimente y mantenga una relación a largo plazo con el cliente.

El perfil del vendedor es crucial debido a que es este, quien estará en contacto directo con el consumidor del producto o servicio y su función no se limita a la venta del producto si no a incentivar una relación de confianza y fidelidad aparte de incentivar la recompra de productos. Las capacitaciones a la fuerza de ventas de una empresa debe ser constante y recurrente para el logro de los objetivos, claro está, esto implica un costo para la empresa sin embargo los beneficios que se pueden obtener de esto son usualmente mayores.

2.2.8. Promoción en ventas

La publicidad suele trabajar en colaboración estrecha con otra herramienta que se conoce como la *promoción de ventas*, esta consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Kother & Armstrong, 2008). La promoción de ventas incluye una amplia variedad de herramientas de promoción que están diseñadas para estimular la respuesta del mercado más rápida e intensamente, existe un enfoque a clientes donde los cupones, reembolsos, paquetes de precio, bonificaciones, especialidades publicitarias, recompensas por ser cliente habitual son habituales. De igual manera existe el enfoque al comercio que buscan hacer que estos

anuncien el producto, le den más espacio a los anaqueles y compren anticipadamente (Kother & Armstrong, 2008).

2.2.9. Publicidad

La publicidad tiene por objetivo una labor de comunicación con el público meta dentro de un periodo específico, Kerin *et al.* (2009) Define la publicidad como cualquier forma de comunicación no personal sobre una organización, producto, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado. La publicidad es un medio eficiente para capturar la atención de muchas personas pero tiene usualmente un costo alto.

Los objetivos de publicidad se pueden clasificar según su propósito primario: la publicidad informativa que es sumamente utilizada cuando se introduce un producto (busca generar una demanda inicial), la publicidad persuasiva que busca generar una demanda selectiva por una marca, bien o servicio específico y por último el tipo de publicidad comparativa que busca comparar su producto o servicio con otros similares o de la competencia, de esta manera crear una mayor demanda y mejorar la oferta.

Existen diferentes maneras de publicitar tal como la prensa, televisión, anuncios radiales, en cines, vallas publicitarias, internet, medios electrónicos como mensajes de texto a celulares, etc. La selección del más apropiado depende del cliente meta y los recursos que la compañía tenga a disposición para dicho fin.

2.2.10. Lealtad a la marca

La lealtad a la marca es una costumbre o hábito que es de suma importancia para las empresas debido a que esto representa el apego, predilección, confianza y

preferencia de los clientes, Existe una relación estrecha entre los hábitos de consumo y la lealtad a la marca, que es la actitud favorable hacia una marca y su compra invariable con el avance del tiempo (Roger, Hartley, & Rudelius, 2009).

Al apearse a una marca el consumidor reduce el riesgo de invertir recursos en nuevos productos y obtener resultados no deseados, además se asegura que los resultados obtenidos serán los mismos y si su necesidad no manifiesta cambios entonces seguirá comprando el mismo producto.

2.2.11. Análisis FODA

El análisis FODA es un tipo de investigación que se realiza dentro de la empresa y busca destacar las *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* de la misma. Para una compañía es de crucial importancia realizar este análisis con relativa frecuencia debido a que cada uno de estos factores cambia conforme lo hace el entorno. El analizar periódicamente los mercados y su entorno es necesario para que la empresa maximice sus fortalezas y oportunidades al mismo tiempo que reduce sus debilidades y amenazas.

Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la empresa a brindar una mejor atención a sus clientes. Las debilidades por el contrario son limitaciones internas que pueden influir en el desempeño de la empresa. Las oportunidades son posibilidades de negocios, de mejora, de crecimiento o similares que la compañía puede explotar para su beneficio y las amenazas, son factores externos que podrían limitar el desempeño de la empresa (Kother & Armstrong, 2008).

2.2.12. Ventas al mayoreo

Las ventas al por mayor son las que se realizan a un comprador para que este utilice el producto o servicio y lo venda nuevamente a un tercero, es decir, tenga una comisión por la revender un bien. Usualmente una empresa que compra de un mayorista busca revender al detalle, (cantidades menores) tomando ventaja de el valor agregado que le provee la relación con dicha empresa (promociones, costo, descuentos, asesoría, etc.).

2.2.13. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es el valor extra que tiene un producto entregado por una compañía específica. Usualmente productos de la competencia con iguales cualidades carecen de ese “extra” que le da una compañía en particular. Según Kotler & Armstrong (2008, pág. 186) una ventaja competitiva es la “ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos” en tanto Dess, Lumpkin & Eisner (2011) la definen como “recursos y capacidades de una empresa que le permiten superar a las fuerzas de la competencia de su industria”.

Ambas posiciones son evidentemente correctas y demarcan claramente que una ventaja competitiva es un factor diferenciador que permite a un producto de la empresa ser elegido por los consumidores en comparación de otros productos similares o prácticamente iguales lo cual se verá reflejado en una superioridad financiera.

2.2.14. Oferta de mercado

La oferta de mercado es una mezcla de productos y servicios que se ofrecen a la población (mercado meta y potencial) y que busca como fin principal satisfacer una necesidad. En general se habla de la oferta de un bien o servicio para un gremio o grupo que posea una necesidad insatisfecha.

2.2.15. Demanda

La demanda es la satisfacción, por medio de la compra, de una necesidad insatisfecha. Esto quiere decir que cuando un individuo posee una necesidad busca la manera de solventarla, al encontrar un producto que logre solventar esta necesidad y aumentar su nivel de satisfacción crea una *demanda* sobre un bien o servicio.

2.2.16. Demanda derivada

La demanda derivada significa que la demanda de bienes y servicios industriales depende de la demanda de bienes y servicios de los consumidores, es decir, se deriva de ésta (Roger, Hartley, & Rudelius, 2009). Para el caso de una empresa de distribución de carne al por mayor, la venta de este producto se verá directamente afectada por la demanda que tengan las carnicerías, supermercados y otros, por esta razón es de relevancia tratar de predecir la demanda de futura de los consumidores finales.

2.2.17. Bienes sustitutos

Los bienes sustitutos son productos o servicios que los consumidores prefieren al haber escases o no poder comprar un artículo o servicio determinado. De manera tal

que si el cliente no está comprando exactamente lo que quisiera, compra algo que le satisface la necesidad que tiene, un ejemplo de esto es que un usuario en lugar de comprar carne de res en un supermercado (ya sea por el precio u otro factor) decida comprar carne de cerdo, pollo e inclusive pescado.

Como su nombre bien lo menciona, son bienes que sustituyen la compra de otro que es la “primera opción”.

2.2.18. Bienes complementarios

También conocido como bienes periféricos, los bienes complementarios son productos o servicios que no son esenciales para el producto “primario” o que el cliente busca de primero sino que son aquellos que mejoran ese bien primario. Las mejoras pueden ser de diferente índole pero la característica principal de este bien es que complementa al bien principal, por ejemplo para la carne de res y cerdo, existen varios bienes complementarios como las salsas especiales, la sal parrillera, las tortillas, etc.

2.2.19. Competidores

Los competidores de una empresa son compañías que ofertan al mercado un producto similar al que brinda dicha compañía. En general los participantes de un mercado son competidores dado que no existe una limitación o restricción a que sean compañías con la misma área de negocios, sin embargo existe la diferenciación de *competidores directos*, que son los que poseen productos que compiten verdaderamente con los que oferta la empresa y así pueden reducir la cantidad de clientes. Los *competidores indirectos* que son los que poseen productos similares sin

embargo no de iguales cualidades a los ofertados por la compañía pero de igual manera pueden reducir los clientes acaparados.

2.2.20. Cliente

El cliente es un demandante de un servicio. En general, los clientes pueden ser fijos (o sea que son parte del mercado meta) o pueden ser clientes potenciales, que son los que se encuentran fuera del mercado meta, pero clientes en potencia del bien o servicio ofrecido.

2.2.21. Satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes según Kotler & Armstrong (2008) es el grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. Por ende se puede decir que la satisfacción de los clientes es una métrica un poco compleja de obtener sin embargo, muchas veces, el grado de satisfacción de los clientes puede verse reflejado en la recompra de un producto.

2.2.22. Estrategia

Las ideas decisiones y acciones que permiten que una empresa tenga éxito es lo que conocemos como estrategia (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Por si solo, un plan de acción no es la solución a los problemas que una empresa pueda enfrentar o bien la guía para el éxito de nuevas ideas, los líderes de las empresas son los encargados de establecer e impulsar una determinada estrategia para que ésta funcione.

Una base importante de la creación de una buena estrategia es contestando dos interrogantes básicas ¿en qué debemos competir? Y ¿Cómo lo haremos?

2.2.23. Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas pueden significar la diferencia entre vencer a la competencia o no. Las empresas deben desarrollar por medio de sus recursos y capacidades estrategias que puedan destacarlas entre todas las demás empresas, es a esta distinción que llamamos una ventaja competitiva (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011), el desarrollar una misma actividad pero de una manera notablemente mejor es lo que debe buscar una compañía.

2.2.24. Investigación de mercados

El autor, Sapag & Sapag (2008) explica que la investigación de mercados es un método que se vale del método científico, ésta, busca recopilar información relevante para ayudar a la toma de decisiones o bien para corroborar que ciertas hipótesis sean ciertas o no dentro de un mercado específico.

Este método es utilizado para hacer una proyección del posible éxito de un proyecto en específico. Se dice que es un paso necesario antes de realizar otros estudios para el proyecto dado que al final entrega información sistematizada y objetiva.

Dicho de una manera diferente, la investigación de mercados es el enfoque *sistemático y objetivo* para suministrar información de manera tal que la gerencia de una empresa o el departamento encargado de la mercadotecnia pueda tomar decisiones acertadas con respecto a sus productos y servicios.

2.2.25. Importancia de la investigación de mercados

La importancia de la investigación de mercados radica en la determinación de la oferta, la demanda y los precios basados en los costos. Es en esta área (los costos) que la empresa es la gran ganadora debido a que mediante simulaciones puede obtener un estimado de cuáles serán los costos de operación y a raíz de estas estimaciones se puede determinar el precio de introducción.

Se debe tomar en cuenta que el lanzamiento de un producto o servicio sin una buena investigación de mercados puede o no resultar exitoso sin embargo la posibilidad de cometer errores que pueden costar la misma sobrevivencia del producto mientras que realizando el estudio se pudo haber evitado o previsto.

2.2.26. Investigación exploratoria

Según Kotler & Armstrong (2008) la investigación exploratoria de mercados es la que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis.

La idea de las investigaciones exploratorias es que provean un análisis preliminar de una situación dada pero asumiendo el menor gasto de tiempo y económico posible. Es de vital importancia eso sí, tener claro el problema que se desea estudiar, es decir, cuando exista una problemática que afecta a la compañía y no se entiende el ¿por qué? de dicha situación, es en este punto donde se debe generar un estudio e hipótesis al respecto.

2.2.27. Investigación descriptiva

Los autores Kotler & Armstrong (2008) concluyen que la investigación descriptiva es una investigación que busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados. El fin principal de la investigación descriptiva es describir asuntos como los parámetros demográficos o las actitudes de los consumidores que compran un producto.

2.2.28. Enfoques de la investigación

La investigación puede tener 3 enfoques diferentes, el primero es el enfoque por *observación* que consiste como su nombre lo dice en observar a personas, procesos o tareas de manera que se pueda recopilar información importante a partir de la fuente primaria. El segundo enfoque es la investigación por *encuesta* que consiste en aplicar un cuestionario (preguntas guiadas) a una persona o grupo de personas para obtener datos sobre sus gustos y preferencias. El último enfoque es el que se conoce como *experimental* que consiste en reunir grupos equivalentes de individuos para luego proceder a experimentar diferentes escenarios con ambientes controlados donde se alteran ciertas variables para observar las diferentes reacciones (Kotler & Armstrong, 2008).

2.2.29. Recopilación de datos

La recopilación de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010). El proceso de recopilación de datos se puede hacer de diferentes

maneras sin embargo es importante que la información sea confiable, tenga validez y sea objetiva de manera que el estudio que se realiza sea veraz.

2.2.30. Análisis de datos

El análisis de los datos es una etapa del proceso de investigación que se realiza posterior a la aplicación del método seleccionado para el análisis de datos. Se compone de varias fases que lo que buscan es examinar de diferentes maneras los datos que se recopilan y confrontarlos para encontrar la respuesta a la hipótesis propuesta al inicio del proyecto. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010)

2.2.31. Presentación de datos

Uno de los pasos cruciales dentro de la investigación es la presentación de los datos y resultados. Luego de hacer los análisis correspondientes se procede a chequear los datos una vez más, se organizan los resultados y verifica la congruencia de los mismos seleccionando siempre la mejor manera de presentarlos (gráficas, tablas, diagramas, cuadros, etc.)

Una vez realizados estos procedimientos se realiza una priorización de la información de manera que se puedan presentar los datos en un orden coherente, y posterior a un último chequeo se crea un reporte de investigación. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010)

2.3. Estadística

La estadística significa cosas diferentes para personas diferentes sin embargo, la estadística es una recopilación y análisis de información en forma numérica que se utiliza para la toma de decisiones. Existen subdivisiones de la estadística, dos en concreto: estadística descriptiva, estadística inferencial.

La diferencia radica en que la inferencial, se basa en probabilidades y en base a ellas establece generalizaciones y afirmaciones.

2.3.1. Datos primarios y secundarios

Los datos primarios son los que se obtienen de la fuente primaria, es decir, es información que se genera dentro del estudio que se realiza y con un propósito específico. Un caso distinto son los datos secundarios que son secciones de información sobre estudios previos o que de alguna forma ya se conoce, usualmente la información recabada en estos estudios era par aun fin distinto (Hair, Bush, & Orinau, 2008).

2.3.2. Estadística descriptiva

La estadística descriptiva es una subdivisión de la estadística y busca describir el desempeño de un grupo pequeño de individuos pero no hace ninguna generalización acerca de diferentes grupos. Busca únicamente denotar el comportamiento, gustos o preferencias de un grupo definido de individuos (Levin & Rubin, 1996).

2.3.3. Muestra y población

Según Levin & Rubin (1996, pág. 14) “los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer inferencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia, muestra y población son términos relativos. “Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo”.

Existen diferentes tipos de muestra y en definitiva la ventaja de trabajar con muestras es amplia en un estudio con una población grande. La ventaja radica en que no es necesario estudiar la población completa y esto conlleva menos trabajo y reduce los costos de realizar el estudio. Una *muestra* es un segmento de la *población* seleccionado para representar a la población total y esta debe ser representativa para que el investigador pueda entender, interiorizar y tomar decisiones con base a la información que se obtenga (Kother & Armstrong, 2008).

A la hora de decidir una muestra es importante saber a quién se encuestará, que cantidad de individuos del total se encuestarán y qué procedimiento se debe utilizar.

2.3.4. Tipos de muestra

Existen distintos tipos de muestra que se encuentran bajo dos grandes grupos, la probabilística (o aleatorio) y la no probabilística (o de juicio).

Dentro de la muestra probabilística se encuentra:

- Muestra aleatoria simple: Cada miembro de la población tiene una probabilidad de ser seleccionado y que donde esa probabilidad es conocida e igual.

- Muestra aleatoria estratificada: Es donde la población total se divide en grupos que se excluyen entre si y dentro de estos grupos se extraen muestras de una manera aleatoria.

2.3.5. Selección de elementos de la muestra

La selección de los elementos de la muestra depende de si se utiliza una muestra probabilística o no probabilística. Para el primer caso todos y cada uno de los elementos de la muestra tienen una posibilidad conocida de ser elegidos y se calculan los límites de confianza para el error de muestreo.

Para el segundo caso, se inhabilita la posibilidad de conocer el error de muestreo sin embargo no se puede decir que uno de los dos sea el más adecuado o correcto dado que la mejor opción depende estrictamente del tipo de proyecto que se tiene bajo investigación.

2.3.6. Tamaño de la muestra

El correcto cálculo de la muestra es un aspecto fundamental y de gran relevancia para la confiabilidad de los resultados (Sapag & Sapag, 2008, pág. 93). Debido a esto se debe tener claro el grado de confiabilidad que se tiene para el estudio al igual que el nivel máximo de error permitido, para el cálculo de muestra en poblaciones finitas se utiliza la siguiente fórmula (Valverde, 2008):

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Donde:

n: tamaño necesario de la muestra.

Z: Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá nivel deseado de confianza (90% z= 1.645 / 95% z=1.96 / 99% z=2.576).

P: Proporción esperada, (0.5 si es desconocida).

E: Error, o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se acepta en el nivel de confianza estimado.

N: Tamaño de la población.

2.3.7. Salto sistemático

El salto sistemático se utiliza para determinar cada cuántos elementos de la muestra se elige uno para ser analizado. Dicho sistema se utiliza en conjunto con una “tabla de números aleatorios” para encontrar el comienzo de la secuencia, la fórmula para calcular el salto sistemático es la siguiente:

$$\frac{\text{Población}}{\text{Muestra}} = K$$

Donde:

K: Tamaño del salto sistemático.

2.3.8. Investigación por encuesta

La investigación por encuesta es un proceso mediante el cual se obtiene información directamente de los clientes primarios o los clientes potenciales. Esta se realiza mediante un cuestionario y busca obtener datos sobre los gustos y preferencias, hábitos de compra, opiniones y percepción de los productos o servicios ofrecidos. Generalmente se realiza personalmente, vía telefónica o por medios electrónicos.

2.4. Conceptos técnicos e informativos

Dentro de los conceptos técnicos e informativos se abarcan los conceptos necesarios para comprender completamente ciertos de los conceptos que son utilizados por los Administradores de Empresas y otros que además se utilizan dentro de la industria cárnica.

2.4.1. Servicio al cliente

La definición del servicio al cliente puede ser enfocada de diferentes maneras, una sería al definirlo como la rama de la Administración que hace enfoque en lo referente al servicio que se les provee a los clientes independientemente de que se

venda un producto físico o no. La otra forma de enfocarlo es al servicio que provee la compañía a sus clientes propiamente.

Ambos enfoques buscan aumentar el nivel de satisfacción percibido por los consumidores de manera tal que sean clientes recurrentes y satisfechos. El antes mencionado servicio no solo debe de proveerse sino ser de buena calidad para que cumpla los objetivos propuestos y ayude a aumentar los ingresos de la empresa.

2.4.2. Motivación

Según Roger, Hartley & Rudelius (2009) La motivación es la fuerza impulsadora del comportamiento para la satisfacción de una necesidad. Se sabe que todos los empleados a todos los niveles necesitan ser motivados solamente que los factores que motivan son diferentes en cada persona y en cada rango.

Las personas poseen diferentes necesidades tales como las fisiológicas (agua, vivienda y alimentos) y otras como las aprendidas como la autoestima, el éxito, afecto y reconocimiento. Sucede que una vez que las necesidades fisiológicas han sido satisfechas las necesidades aprendidas toman relevancia. Para que una organización tenga empleados que alcancen y superen los estándares establecidos es sumamente importante que tenga empleados motivados, dado que si su recurso humano no camina hacia el norte establecido por la empresa es muy probable que las metas sean nada más parte de una utopía.

2.4.3. Sistemas de compensación

El recurso humano es sin dudas, uno de los recursos más importantes para una empresa además de ser también, uno de los más complejos para administrar debido a diferentes variables los sistemas de compensación están enfocados en el antes mencionado recurso humano.

Cuando se busca que el sistema trabaje para compensar a individuos y no equipos de trabajo debe de haber empoderamiento para la toma de decisiones, libertad para hacer ajustes, además de reconocimiento y motivación por el buen desempeño. Caso contrario, cuando la búsqueda es hacia un grupo de trabajo, es importante que exista apoyo grupal y constantes capacitaciones o asistencias para tener una buena comunicación, desarrollar habilidades de negociación y lluvia de ideas.

2.4.4. Insatisfactores

Existen tres clases de requerimientos según el profesor japonés Noriaki Kano y que explican los autores Collier & Evans (2009). Uno de estos requerimientos se le llama insatisfactores que son básicamente los requerimientos de un producto que son esperados.

Esto quiere decir que, por ejemplo, cuando una persona visita un restaurante espera que los platos estén debidamente lavados y presentados, de no ser así el cliente terminará insatisfecho o muy insatisfecho. Al basarse en este análisis, se infiere que cuando se trate de la atención al cliente, se espera que el trato sea cortés, eficiente y con buen modo. Esos son requerimientos del servicio no “antojos” o bien un requerimiento que el cliente dice desear (lo que sería un satisfactor).

2.4.5. Sistema de medición de la satisfacción del cliente

La medición de la satisfacción del cliente es una métrica algo compleja de obtener dado que no existe una manera específica de determinarlo utilizando estados financieros o información similar. Para obtener esta información es necesario preguntarle directa o indirectamente al cliente su parecer del producto o servicio.

Los autores Collier & Evans (2009, pág. 75) manifiestan que “un sistema de medición de la satisfacción del cliente efectivo proporciona a una empresa la calificación que da el cliente a características específicas de los bienes y servicios, e indica la relación entre dichas calificaciones y el comportamiento futuro probable del cliente respecto a sus compras”, esto, hace que sea un poco menos complejo predecir las necesidades y deseos futuros de un cliente.

Además de los puntos antes mencionados, este sistema vigila y analiza las quejas y otros indicadores de insatisfacción. En el nivel básico la satisfacción del cliente debe medirse en tres áreas: Calidad de los bienes, calidad del servicio, tiempo de respuesta.

2.4.6. Carne porcina

La carne porcina es la carne que se deriva del cerdo o puerco, conocido como “chancho” en Costa Rica. Existen varios tipos de razas pero entre las más conocidas están la Yorkshire, Landrace y Duroc. De este animal se pueden obtener cinco diferentes cortes para su comercialización aunque se pueden vender muchos subproductos. La porcicultura es el arte de criar cerdos que implica conocimientos sobre la mejor alimentación para los animales, los cuidados, su peso y edad entre otros.

Aunque existen diferentes razones por las que las personas no consumen carne de cerdo como los parásitos, triquina o cisticerco lo cierto es que esta posee poca grasa y cuando son cerdos de granjas tecnificadas la reducción de estos males es muy alta (Aguilar, 2012).

2.4.7. Carne vacuna

La carne vacuna es la carne proveniente de la vaca y al igual que la del cerdo existen diferentes tipos de cortes que son de gran popularidad en la sociedad costarricense. Sin embargo a la vaca se le pueden realizar 56 diferentes tipos de cortes y sus características organolépticas son variadas, es decir, su color, sabor, aroma, terneza o suavidad, jugosidad, marmoleado Líneas de tejido y grasa que se dan dependiendo de la alimentación del animal que influyen en el sabor de la carne) y color de la grasa.

Actualmente, los países de la región centroamericana no gozan de una calidad cárnica de excelencia, en comparación con sus pares de Norteamérica y Sudamérica lo cual se busca modificar dentro de la industria (Muñoz, 2012). Según la “Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica” (PROCOMER), en la actualidad Costa Rica exporta cerca de \$2´347´413 (USD) de animales vivos de la especie bovina a diversos países como Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala y Panamá y el consumo promedio de carne mundial según la “Food and Agriculture Association” (FAO) es de 9,4kg per cápita anualmente.

2.4.8. Inocuidad

El concepto inocuidad según declaran las normas internacionales como la ISO 22000:2005 se encuentra asociado con el aseguramiento por parte de la organización de que los alimentos producidos no causarán daño a los consumidores una vez que sean preparados o consumidos de acuerdo con su uso previsto (CEGESTI).

3. Capítulo III: Metodología

El presente capítulo se presenta la metodología de la investigación, en donde se explican las herramientas estadísticas que se utilizaron para la realización del estudio y el respectivo cálculo de las variables. Se detalla además, información de importancia sobre la población de estudio, referencias de la muestra, alcances y la recolección de datos para el proyecto.

3.1. Tipo de investigación

Según Render *et al* (2006, pág. 2) “el *análisis cuantitativo* es el enfoque científico para la toma de decisiones administrativas. Los caprichos, emociones y conjeturas no forman parte de él. El enfoque comienza con los datos. Como se trata la materia prima en una fábrica, los datos son manipulados o transformados en información valiosa para las personas que toman decisiones”. Según lo anterior es evidente que existe una necesidad de información para la *toma de decisiones*, debido a esta razón se utiliza el tipo de análisis antes mencionado (no experimental) de manera que la empresa ARGRI del Oeste pueda, basada en datos certeros, tomar decisiones estratégicas que le ayuden en su proceso de mejora continua y mejoramiento del área de servicio al cliente entre otras.

La acumulación de información a la hora de tomar de decisiones empresariales es crítica. La correcta planificación de una estrategia debe (en la medida de lo posible) estar basada en información histórica, esto, buscando validez científica basándose en modelos de regresión lineal. Al no existir información histórica dentro de la empresa ARGRI, es imperativo empezar por un estudio del nivel de satisfacción de los clientes

de manera tal que a futuro se puedan tomar decisiones más acertadas y con base en datos históricos.

3.2. Diseño de la investigación

3.2.1. Alcance de la investigación

Según Kinnear & Taylor (2000, pág. 127) “La investigación exploratoria es usualmente el paso inicial en una serie de estudios diseñados para suministrar información para la toma de decisiones”. En general lo que se busca lograr con este tipo de investigación es formular hipótesis que rondan al o los problemas, para la compañía en estudio, existe un claro problema en el área de servicio al cliente sin embargo, no se logra identificar claramente la raíz del mismo, lo que lleva a la alta gerencia a preguntarse “¿Cuál es el problema?, ¿Qué es lo que está fallando?”.

Dada la realidad de ARGRI la presente investigación se limita a investigar el nivel de satisfacción en el área de servicio al cliente mediante el método exploratorio - probabilístico, buscar la posible causa y con base en esto presentar potenciales soluciones, incluyendo una mezcla de mercadeo que permita a la empresa continuar con su proceso de mejora continua.

3.3. Sujetos de estudio

3.3.1. Población de estudio

Según Levin *et al* (1996)...”una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuáles intentamos sacar conclusiones. Debemos definir dicha población de modo que quede claro cuándo un cierto elemento pertenece o no a la población”. Por esta razón se define como población de estudio a

los todos los clientes de la compañía ARGRI del Oeste, sin importar su ubicación física, tiempo de ser cliente u otro criterio.

3.3.2. Unidad de estudio

La unidad de estudio se definen como los clientes actuales (a setiembre 2012) de la comercializadora de carnes ARGRI del Oeste.

3.4. Selección de la muestra

El muestreo de población finita es aquel en la que se conoce el tamaño de la población, es decir tiene un tamaño establecido (N), también se utiliza el reemplazo de algún elemento particular en caso de no ser posible tomarlo en consideración. En dicho caso existe una razón de peso que se justifica dentro del estudio.

3.4.1. Tipo de Muestra

Para el presente estudio se utiliza el muestreo sistemático dado que este permite que se seleccionen elementos dentro de un intervalo uniforme que se mide con respecto al tiempo, al orden o al espacio (Levin & Rubin, 1996).

3.4.2. Tamaño de muestra

Se utiliza la formula de determinación de tamaño de muestra para poblaciones finitas dada por la siguiente ecuación:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Donde:

n: tamaño necesario de la muestra.

Z: Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá nivel deseado de confianza (90% z= 1.645 / 95% z=1.96 / 99% z=2.576).

P: Proporción esperada, (0.5 si es desconocida).

E: Error, o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se acepta en el nivel de confianza estimado.

N: Tamaño de la población.

Por tanto el tamaño de la muestra que se utiliza para el estudio es:

$$\frac{0,5*(1-0,5)}{\frac{(0,075)^2}{(1,645)^2} + \frac{0,5*(1-0,5)}{692}} = \mathbf{102,46}$$

La muestra con un 90% de nivel de confianza es de 102 encuestas a clientes de ARGRI del Oeste.

3.4.3. Selección de los elementos de la muestra

Para la selección de los elementos de la muestra se utiliza el muestreo aleatorio sistemático como se menciona anteriormente, el cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Población}}{\text{Muestra}} = K$$

Para la presente investigación el salto sistemático será de 6.

$$\frac{692}{102,46} = 6$$

3.5. Fuentes de información

La unidad de información es la persona encargada dentro de las empresas a entrevistar, de realizar los pedidos de producto a la comercializadora ARGRI del Oeste. Para el análisis derivado de la investigación se realiza:

- 3.5.1. Un estudio de las deficiencias en el área de servicio al cliente mediante la observación de las interacciones.
- 3.5.2. Análisis por medio de una entrevista no dirigida del manejo de disconformidades y sugerencias dentro de ARGRI S.A.
- 3.5.3. Contacto telefónico con los clientes de ARGRI para indagar sobre las posibles mejoras a realizar en el área en cuestión (trabajo de campo).
- 3.5.4. Reuniones con la alta dirección de ARGRI para la comprensión del nivel de servicio esperado.

Basado en el estudio, se plantea la propuesta que involucra los contactos con el cliente y la empresa, estos acercamientos involucran desde la solicitud de información o mercadería hasta un seguimiento pos-venta. Para esto se cuenta con un recurso asignado, las horas hombre de los empleados de ARGRI del Oeste.

3.6. Método de recopilación de datos

Para la recolección de datos de los clientes de ARGRI (fuente primaria), se realiza un cuestionario estructurado (ver apéndice 1), que se define como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2008, pág. 310). Adicionalmente a este cuestionario se realizan diversas entrevistas con su propietario Domingo Arias y entrevistas no dirigidas con algunos de los colaboradores que están directamente en contacto con los clientes.

3.7. Variables

Las variables que se utilizaron son las siguientes:

- 3.7.1. Antigüedad: Indica la antigüedad del cliente con la compañía.
- 3.7.2. Nivel de compra: Indica el rango de nivel de compra del cliente (rangos y gráficos).
- 3.7.3. Periodicidad de compra: Revela cada cuánto tiempo el cliente realiza una compra a la empresa.
- 3.7.4. Productos que compra: Indica el tipo de carne que compra el cliente.
- 3.7.5. Medio de contacto: presenta como es más frecuente que la empresa contacte a la compañía.
- 3.7.6. Ubicación: Indica la localización geográfica del cliente.
- 3.7.7. Solución de incidentes: Indica si ha habido una eficiente solución a incidentes ocurridos.
- 3.7.8. Satisfacción con el servicio: Revela el nivel de satisfacción que posee el cliente para con la compañía en una escala.

3.8. Trabajo de campo

3.8.1. Período abarcado

Consta de los días comprendidos entre la semana del 24 de setiembre a la semana del 30 de octubre del año 2012.

3.8.2. Plan piloto

Las pruebas respectivas al plan piloto se llevaron a cabo con 4 empresas escogidas al azar y se realizaron pequeñas modificaciones al cuestionario para mejorar la fluidez y desarrollo del sondeo.

3.8.3. Medios utilizados para el envío y recepción de cuestionarios

Los cuestionarios se realizaron vía telefónica, informando previamente a los colaboradores de ARGRI sobre el proceso para que estos pudieran respaldar dudas de los clientes. Esto incrementó la eficiencia y rapidez en la realización de dicha labor.

3.9. Procesamiento y análisis de datos

3.9.1. Codificación

La codificación utilizada en los cuestionarios fue numérica, por ende, el procesamiento de la información se realizó de manera tal que se procesase la información por medio de números.

3.9.2. Tabulación de la información (digitación)

La digitación de la información se realizó mediante el software llamado “*Statistical Package for Social Sciences*” (SPSS), el cual permitió tener un mejor aprovechamiento de la información recopilada. El sistema de información permite realizar análisis de variables, gráficas y cuadros de resumen de datos, esto logra que el investigador y la empresa obtengan un valor más amplio de la información para poder tomar decisiones certeras.

3.9.3. Limitaciones del estudio

Existieron algunas limitaciones que de alguna manera obstaculizaron la realización del estudio, sin embargo, estas fueron solventadas de manera tal que el resultado fuera el esperado o mejor aún. A continuación, un detalle de las principales limitaciones:

- El proceso de entrevista telefónica enfrentó las más importantes limitaciones durante el estudio. La disponibilidad limitada, así como el interés por parte de los mismos requirió contactar un total de 220 clientes para poder obtener las encuestas válidas para cumplir con la muestra calculada, respetando el método de sustitución establecido. La cantidad de llamadas superó por mucho ese número al tener que realizar más de dos llamadas generalmente para programar de acuerdo a la disponibilidad del cliente o encargado de compras y reprogramar por cambios de agenda repercutiendo negativamente en la inversión de tiempo requerida para la obtención de información.
- La particularidad de la industria limitó a que los clientes dejaran para horas de la tarde la atención para las encuestas, esto debido a que durante la mañana no solo reciben y hacen pedidos sino que también ordenan mercadería y atienden a muchos de sus clientes.
- Muchos de los clientes en base de datos ya no eran clientes desde mucho tiempo antes o habían cerrado su negocio. Además se tuvo que enfrentar las barreras del lenguaje en algunos casos (restaurantes Chinos).
- La disponibilidad del personal de ARGRI y la gerencia fue otra limitante importante pues los empleados no se les podía distraer por periodos largos de sus labores. Debido a la estructura informal, las funciones no están claramente identificadas por lo que se dificultó aun más que el tiempo disponible de los mismos pudiera enfocarse eficientemente en los objetivos de la investigación. Los encargados de toma de pedidos de los clientes

poseían tiempo limitado y el estudio no se encontraba dentro de sus prioridades.

- La disponibilidad, calidad de la información y documentación fue una limitante pues ARGRI no posee registros históricos ni tampoco utilizan sistemas de punto de venta o inventarios computarizados por lo que la ejecución del estudio conllevó la construcción de datos desde cero.
- Al frecuentemente carecer de documentación, se dependió de la información que pudieran proporcionar los empleados y encargados, misma que fue obtenido en periodos limitados de tiempo.
- La terminología y jerga requirieron de aprender de los procesos y definiciones, sin embargo en muchos de los casos fueron apareciendo durante el proceso de entrevista y esto sobrellevó dar un seguimiento posterior con la empresa para poder capturar la información adecuadamente para la entrevista.

4. Capítulo IV: Análisis de la información

Este capítulo expone de manera detallada los resultados del trabajo investigativo realizado por medio de la aplicación de la encuesta a los clientes de la compañía ARGRI del Oeste.

Primariamente se describen los datos de los clientes, sus generalidades y seguidamente se analizan las variables de satisfacción del servicio, mismas que proveen la información clave para la elaboración de conclusiones, sugerencias y recomendaciones.

4.1. Perfil del cliente

4.1.1. Ubicación del cliente por provincia

Cuadro No. 1 PROVINCIA DONDE SE UBICA EL NEGOCIO DEL CLIENTE

Octubre 2012

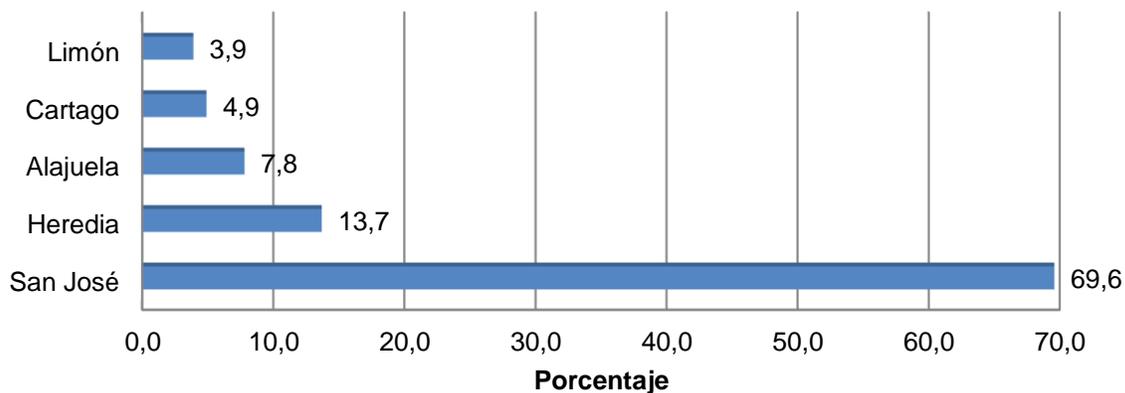
-valores absolutos y relativos-

n = 102

Provincia	Absoluto	Relativo
San José	71	69,6
Heredia	14	13,7
Alajuela	8	7,8
Cartago	5	4,9
Limón	4	3,9
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Gráfico No. 1
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE CLIENTES POR PROVINCIA
Valores Relativos
Octubre 2012
n=102



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente

Respecto al lugar en donde se ubican los clientes de ARGRI del Oeste, la mayoría se encuentra en la provincia de San José con casi un 70%, su concentración mayoritaria se ubica en los cantones de Desamparados 21,6% y Aserrí 10,8%.

En el cuadro siguiente se muestra la distribución por cantón. La lista completa se detalla en el apéndice # 2:

Cuadro No. 2
DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES POR CANTÓN

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 102

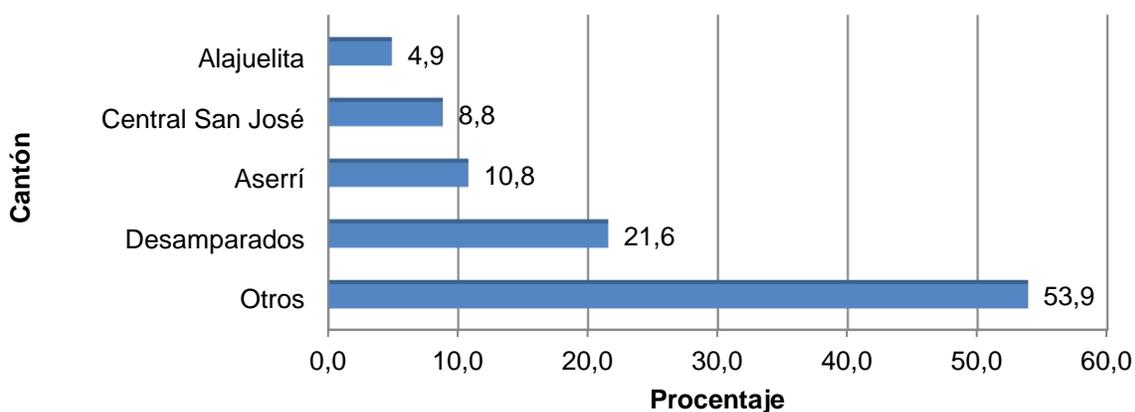
Cantón	Absolutos	Relativos
Desamparados	22	21,6
Aserrí	11	10,8
Central San José	9	8,8
Alajuelita	5	4,9
Otros	32	53,9
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

De igual manera se ilustra la distribución geográfica de clientes por provincia:

Gráfico No. 2
DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES POR CANTÓN
Valores relativos

Octubre 2012
n=102



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.1.2. Cantidad de años de existencia de los clientes

Respecto a la cantidad de años que tienen los clientes de ARGRI en el mercado, en promedio tienen 12 años, la gran mayoría se localiza en el rango cero a diez años (un promedio de 6 años) con 30,4% mientras que las empresas que tienen más años de estar en el mercado (un promedio de 36 años) representa un 10,8%.

El cuadro que se muestra a continuación señala los rangos de existencia de las empresas:

Cuadro No. 3 AÑOS DE EXISTENCIA EN EL MERCADO DE LOS CLIENTES

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

n = 102

Cantidad de años	Absoluto	Relativo
De 0 a 5 años	31	30,4
De 6 a 10 años	30	29,4
De 11 a 20 años	25	24,5
De 21 a 30 años	5	4,9
Más de 30 años	11	10,8
Total	102	100

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.1.3. Cantidad de años de ser clientes de ARGRI

Respecto a la cantidad de años de ser cliente de ARGRI, estos tienen un promedio de 5 años de ser clientes de la comercializadora, la mayoría de los clientes se ubican en el rango de cero a cinco años (dos años en promedio), lo que representa un 66,7% de los clientes encuestados y la menor cantidad de clientes se ubican en el rango de más de treinta años con un 1%, con un promedio de 30 años. Lo anterior se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro No. 4
CANTIDAD DE AÑOS DE COMPRARLE A ARGRI

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 102

Cantidad de años	Absoluto	Relativo
De 0 a 5 años	68	66,7
De 6 a 10 años	29	28,4
De 11 a 15 años	2	2,0
De 16 a 20 años	2	2,0
Más de 30 años	1	1,0
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Nota: No existen clientes en el rango de 20 a 30 años.

4.1.4. Cantidad de empleados por negocio

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empleados que hay en cada uno de los negocios de los clientes de ARGRI, en donde la mayoría de ellos cuenta con tres y cuatro empleados respectivamente. Se trata de empresas pequeñas.

Para el caso en donde se indican empleados con cantidades mayores a cien, obedece a que dentro de la muestra se determinó que estas no son únicamente carnicerías sino también asociaciones de empleados, restaurantes, fábricas, etc. para los que ARGRI distribuye producto y son consumidores del insumo, tal como la Asociación de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Cuadro No. 5
CANTIDAD DE EMPLEADOS DE LOS CLIENTES

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

n = 102

Número de empleados	Absoluto	Relativo
1	8	7.8
2	20	19.6
3	25	24.5
4	20	19.6
5	7	6.9
6	2	2.0
7	2	2.0
8	2	2.0
10	1	1.0
11	2	2.0
13	1	1.0
14	1	1.0
15	1	1.0
18	1	1.0
19	1	1.0
20	1	1.0
23	1	1.0
30	1	1.0
35	1	1.0
50	1	1.0
75	1	1.0
85	1	1.0
300	1	1.0
Total	102	100.0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.1.5. Cantidad de pedidos que realiza por semana a proveedores

El estudio muestra que la mayoría de los clientes de ARGRI realiza dos pedidos por semana, lo que representa un 23,5% del total encuestado, seguido de seis pedidos por semana que representan un 18,6% del total. En general, los clientes realizan 4 pedidos por semana debido a los diferentes tipos de negocios que poseen. Las

frecuencias de solicitud varían debido a las capacidades de almacenaje, compra y rotación de inventario, ya que estas son diferentes.

El siguiente cuadro muestra las diferentes variantes de las veces que los clientes solicitan producto en una semana a proveedores:

Cuadro No. 6
CANTIDAD DE PEDIDOS POR SEMANA

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 102

Cantidad	Absoluto	Relativo
0,5	1	1,0
1	14	13,7
2	24	23,5
3	18	17,6
4	13	12,7
5	11	10,8
6	19	18,6
7	1	1,0
20	1	1,0
Total	102	100

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.1.6. Necesidad de crédito

Dentro de los requerimientos de algunos de los clientes para comprar producto a los proveedores se encuentra que se le ofrezca crédito. Se determinó por medio del estudio que de los clientes entrevistados hay un 72,5% que no utiliza o necesita crédito para realizar sus compras a los proveedores, mientras que un 27,5% dijo si necesitarlo tal y como muestra la tabla a continuación:

Cuadro No. 7
NECESIDAD O USO DE CRÉDITO DE PARTE DE LOS CLIENTES

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 102

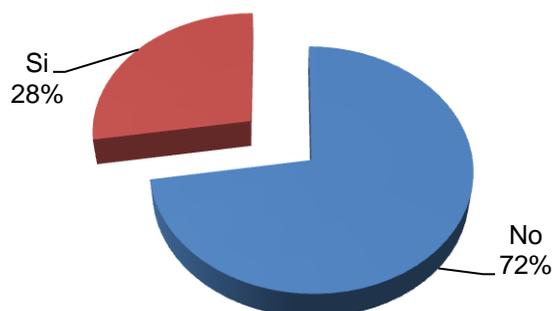
	Absoluto	Relativo
No usa o necesita	74	72,5
Si usa o necesita	28	27,5
Total	102	100

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

En el gráfico a continuación se puede apreciar la diferencia en la necesidad de crédito de los clientes encuestados:

Gráfico No. 3
NECESIDAD DE CRÉDITO DE LOS CLIENTES

Valores Relativos
Octubre 2012
n=102



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente

4.1.7. Productos que comercializan los clientes

Por medio de una pregunta directa dentro de la encuesta se determinó la variedad de productos que los clientes de la comercializadora venden en sus locales, resultando que casi la totalidad de los mismos venden carne de res y cerdo, a excepción de un cliente para cada producto en específico lo que representa un 24,9% por cada uno de los productos antes mencionados.

El siguiente cuadro muestra los diferentes tipos de productos que venden los clientes en sus locales:

Cuadro No. 8
PRODUCTOS QUE VENDEN LOS CLIENTES

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

n = 102

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Res	101	24,9%
Cerdo	101	24,9%
Pollo	85	21,0%
Pescado	36	8,9%
Embutidos	35	8,6%
Queso	23	5,7%
Ternera	8	2,0%
Verduras	6	1,5%
Productos ahumados	2	,5%
Búfalo	1	,2%
Otros	7	1,7%

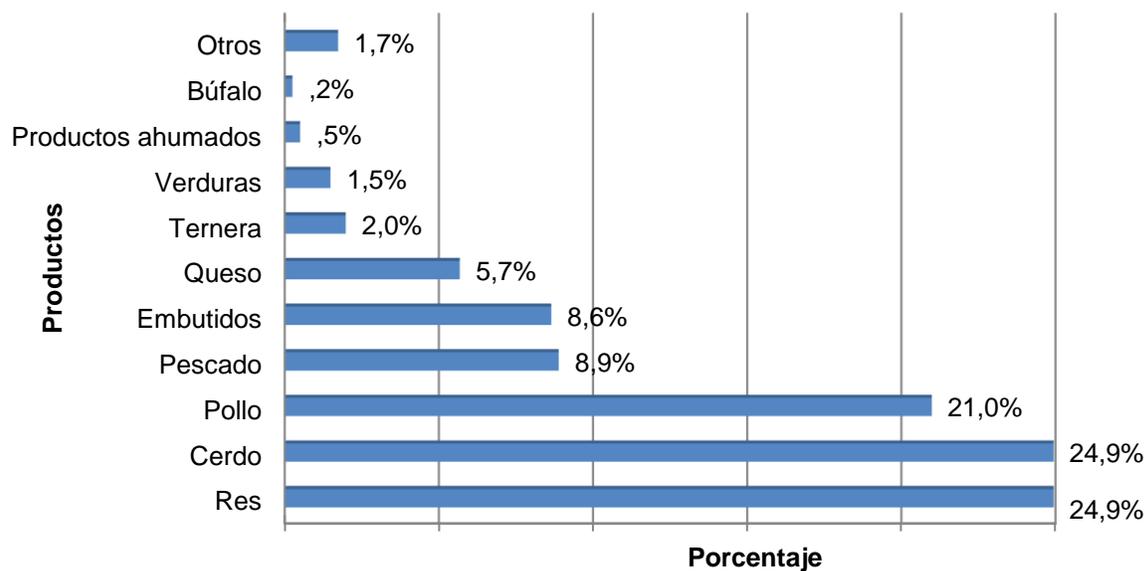
Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Nota: El total excede el 100%, ya que son respuestas múltiples.

Una cantidad de ochenta y cinco clientes distribuyen pollo lo que significa que 21,0% de la muestra vende este producto, además, treinta y seis clientes distribuyen pescado, lo que representa un 8,9% del total de clientes entrevistados, rubro similar al de clientes que distribuyen embutidos que alcanzan a ser el 8,6% del total.

En el siguiente gráfico se detallan los productos que los clientes de la comercializadora distribuyen:

Gráfico No. 4
PRODUCTOS QUE VENDEN LOS CLIENTES EN SU LOCAL
 Porcentaje
 Octubre 2012
 n = 102



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.1.8. Asistencia a subastas o topes

La mayoría de clientes, un 80,4% de los encuestados no asiste a subastas de ganado o topes, sin embargo, un 19,6% sí asiste a estas actividades con alguna regularidad.

En el cuadro mostrado a continuación se detalla esta misma información:

Cuadro No. 9
ASISTENCIA A SUBASTAS DE GANADO O TOPES

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

n = 102

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No	82	80,4
Si	20	19,6
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.2. Calificación de variables de satisfacción del servicio

4.2.1. Calificación general de variables de satisfacción del servicio

Se determinaron y propusieron las variables más importantes para la evaluación de la percepción del servicio y el producto por parte de los clientes. Estas fueron sometidas a revisión con los representantes de la empresa concluyendo:

- **Calidad de Producto:** Se refiere a las características perceptibles asociadas al color, ternura o suavidad, jugosidad y marmoleado de la carne. Esta variable es evaluada como un conjunto pues no interesa para efectos de la investigación detallar en cada una de las posibles variantes que pueda tener.
- **Higiene del producto:** Se refiere a las variables perceptibles por los clientes asociadas a las condiciones de sanidad/limpieza del producto y su empaque.
- **Trato del personal que toma pedidos:** Se refiere a la cordialidad, tono, modales, anuencia y habilidad para el servicio del personal de toma de pedidos.

- **Trato del personal que entrega pedidos:** Se refiere a la cordialidad, tono, modales, anuencia y habilidad para el servicio del personal de entrega de pedidos.
- **Exactitud en los pedidos:** Se define como la exactitud de las cantidades y cortes entregados con respecto a las órdenes de compra.
- **Puntualidad en la entrega:** Entiéndase como la exactitud en los tiempos convenidos de entrega en términos del día.
- **Manejo del Producto (Inocuidad, temperatura, transporte):** Se refiere a las variables asociadas a los requerimientos de manipulación y refrigerado y entrega del producto.

En promedio, la calificación que obtuvo la empresa en los diferentes rubros fue de 8.61 y en todas las variables la puntuación fue igual o mayor a 7,47, misma que se muestra en el cuadro siguiente:

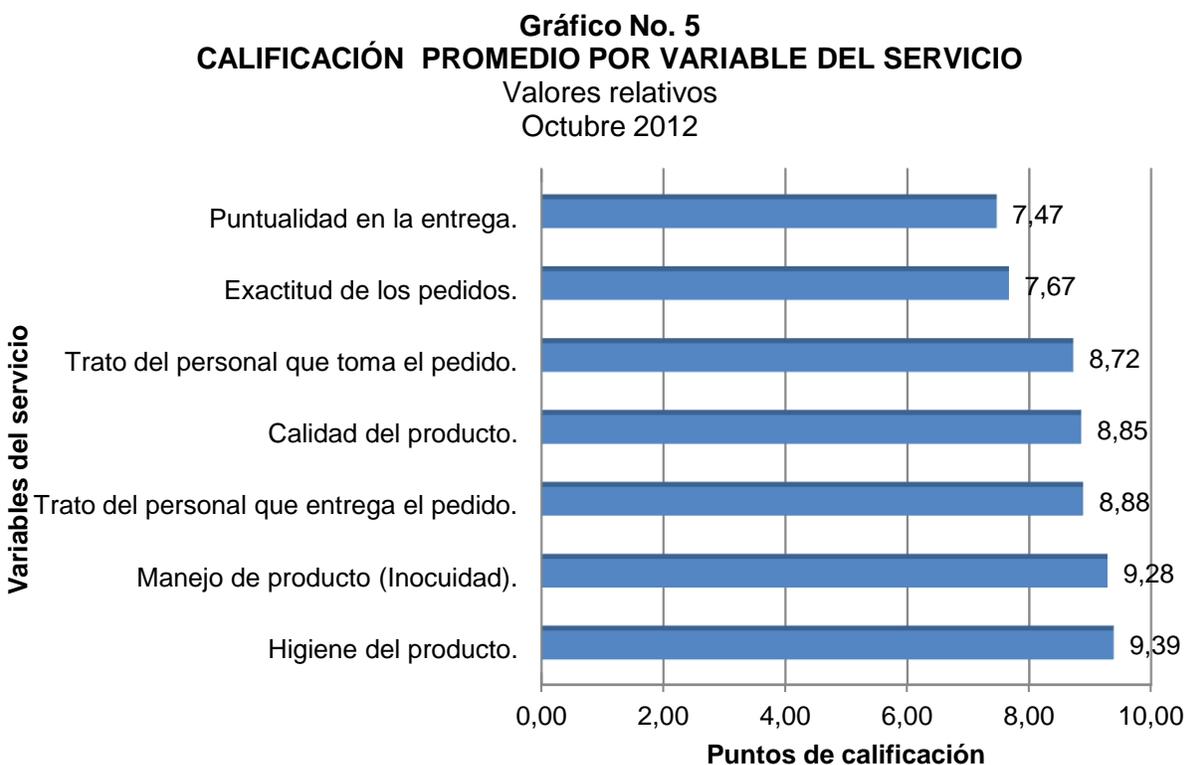
Cuadro No. 10
CALIFICACIÓN PROMEDIO POR VARIABLE DEL SERVICIO

Octubre 2012
-valores relativos-

Variables del servicio	Casos	Puntos de calificación
Higiene del producto	101	9,39
Manejo de producto (Inocuidad)	99	9,28
Trato del personal que entrega el pedido	101	8,88
Calidad del producto	102	8,85
Trato del personal que toma el pedido	101	8,72
Exactitud de los pedidos	102	7,67
Puntualidad en la entrega	86	7,47
Promedio General	99	8,61

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

El siguiente gráfico ilustra la información sobre los puntos de calificación, excluyendo únicamente el “n” resultante por variable:



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Nota: El n cambia para cada variable, hacer referencia al cuadro inmediatamente anterior.

Se puede apreciar que los promedios se encuentran en el rango de 7,47 a 9,39 puntos, siendo el más bajo “la puntualidad en la entrega” y el más alto la “higiene del producto”.

Se puede deducir que de forma general la percepción respecto al producto y servicios de ARGRI es favorable o positiva.

4.2.2. Calificación de la puntualidad de la entrega

La puntualidad de la entrega es el rubro en el que la comercializadora ARGRI obtiene un puntaje más bajo según las calificaciones dadas por los clientes encuestados en el presente estudio. La evaluación dada con una mayor frecuencia fue de siete puntos, lo que ocurrió en diecinueve ocasiones y representa un 22,1% del total, hubo un 20,9% del total que considera que 8 puntos es la opción que mejor califica la puntualidad en la entrega y un 18,6% que opina que 9 puntos es la calificación más certera.

Por otro lado, aproximadamente una proporción del 24% otorga una calificación de menos de 6 puntos que indica que esta variable debe ser analizada a mayor profundidad pues presenta oportunidades importantes y mayor variabilidad de las opiniones.

El siguiente cuadro, muestra la distribución de las calificaciones en el mencionado rubro:

Cuadro No. 11
CALIFICACIÓN DE LA PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 86

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	1	1,2
2	2	2,3
4	2	2,3
5	8	9,3
6	8	9,3
7	19	22,1
8	18	20,9
9	16	18,6
10	12	14,0
Total	86	100,0
No responde	16	15,7

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Como es posible apreciar, hubo un 15,7% que se abstuvo de contestar la pregunta, en algunas de las ocasiones esto se debió a que los clientes pasaban a recoger el producto en la empresa y no se les entregaba en su local entre otras razones.

4.2.3. Calificación de la exactitud de los pedidos

La exactitud de los pedidos mostró resultados similares a la “puntualidad de la entrega” y junto con esta una de las variables con calificación inferior al 8% en la evaluación “promedio por variable del servicio” (ver cuadro y gráfico 1). En el cuadro siguiente se detallan las calificaciones dadas a esta variable:

Cuadro No. 12
CALIFICACIÓN DE LA EXACTITUD DE LOS PEDIDOS

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-
n = 102

Calificación	Absolutos	Relativos
1	1	1,0
2	2	2,0
3	2	2,0
4	1	1,0
5	7	6,9
6	11	10,8
7	17	16,7
8	21	20,6
9	21	20,6
10	19	18,6
Total	102	100

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Se aprecia que tanto la calificación de 8 puntos como la de 9 puntos, obtienen un 20,6% del total de clientes encuestados cada una. El 18,6% piensa que la exactitud de los pedidos merece una calificación de 10 puntos, mientras que diecisiete clientes que equivalen a un 16,7% valoran la exactitud de los pedidos de ARGRI con 7 puntos.

EL restante 23,5% de los clientes encuestados, proporcionaron calificaciones de 6 puntos o menos a la variable en cuestión.

4.2.4. Calificación del trato del personal que toma el pedido

En lo que respecta al trato del personal que toma el pedido a los clientes en ARGRI, se puede notar que la mayoría valoraron entre 8 y 10 puntos a los colaboradores de la empresa encargados de esta tarea, representando el 22,8% a veintitrés clientes que calificaron con 8 puntos, 27,7% a veintiocho clientes que

calificaron con 9 puntos y el 32,7% a treinta y tres clientes que calificaron con 10 puntos.

En el cuadro siguiente se puede apreciar las distintas calificaciones dadas por parte de los encuestados:

Cuadro No. 13
CALIFICACIÓN DEL TRATO DEL PERSONAL QUE TOMA EL PEDIDO

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 101

Calificación	Absolutos	Relativos
5	1	1,0
6	2	2,0
7	14	13,9
8	23	22,8
9	28	27,7
10	33	32,7
Total	101	100,0
No responde	1	1,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

La calificación más baja dada por únicamente un cliente de los entrevistados fue de 5 puntos y hubo además, un cliente que prefirió no calificar el trato del personal que toma el pedido.

4.2.5. Calificación de la calidad del producto

La calidad del producto es de suma importancia dado que es lo que la empresa comercializa (un producto, la carne). A los encuestados se les define calidad del producto como a las características que hacen que la carne sea de buenos atributos tal y como son: la frescura, el color, olor, la textura y la cantidad de grasa que tiene.

Seguidamente se muestra el cuadro de calificación de la misma:

Cuadro No. 14
CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO DE ARGRI

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 102

Calificación	Absolutos	Relativos
5	1	1,0
6	2	2,0
7	9	8,8
8	24	23,5
9	29	28,4
10	37	36,3
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Cómo se aprecia, la mayoría de los clientes de ARGRI considera el producto vendido por la comercializadora como carne de alta calidad, en donde un 36,3% le otorga una calificación de 10 puntos y 28,4% de 9 puntos.

Se observa que veinticuatro clientes de los ciento dos entrevistados, califican con una nota de 8 puntos la calidad, lo cual equivale a un 23,5% mientras que el resto la califican con nota de 7, 6 y 5 puntos para un 8,8%, 2% y 1% respectivamente.

4.2.6. Calificación del trato del personal que le entrega el pedido

El trato del personal que entrega los pedidos tiene una alta calificación por parte de los clientes de la comercializadora debido a que treinta y cinco de los ciento dos

entrevistados le otorgaron la máxima nota, representando un 36,8% del total. Seguidamente se encuentra un 35,8% que le otorga un 9 como calificación a este rubro, en el cuadro siguiente, se observa la distribución por cada nota dada:

Cuadro No. 15
CALIFICACIÓN DEL TRATO DEL PERSONAL QUE ENTREGA EL PEDIDO

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

n = 95

Calificación	Absolutos	Relativos
3	1	1,1
5	2	2,1
6	2	2,1
7	5	5,3
8	16	16,8
9	34	35,8
10	35	36,8
Total	95	100,0
No responde	7	6,9

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Las restantes calificaciones de 7 o menos puntos llegan a sumar un 10,5% del total de encuestados y es equivalente a diez clientes. Hubo para esta variable, siete clientes que no calificaron el trato del personal de entrega de pedidos.

4.2.7. Calificación del manejo del producto (Inocuidad)

Con respecto al correcto manejo de la carne (inocuidad), existe un 55,6% de clientes que consideran que el manejo es el más apropiado debido a que le otorgaron 10 puntos siendo esta la calificación más alta. Un 29,3% del total de entrevistados

califica la variable con 9 puntos mientras que la calificación más baja es de 6 puntos, lo que representa un 1% del total de clientes entrevistados.

Hubo tres clientes que no calificaron la variable sobre el manejo o inocuidad del producto. A continuación se muestra el cuadro de resumen de esta variable:

Cuadro No. 16
CALIFICACIÓN DEL MANEJO DEL PRODUCTO (INOCUIDAD)

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-

n = 99

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
3	1	1,0
5	1	1,0
6	1	1,0
7	2	2,0
8	10	10,1
9	29	29,3
10	55	55,6
Total	99	100,0
No responde	3	2,9

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.2.8. Calificación de la higiene del producto

En la variable “higiene del producto” la compañía ARGRI del Oeste es calificada por 58,4% de los encuestados con la mejor nota, 10 puntos, mientras que un 1% le califica con 5 puntos.

Únicamente un cliente de los entrevistados no calificó esta variable:

Cuadro No. 17
CALIFICACIÓN DE LA HIGIENE DEL PRODUCTO DEL ARGRI

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 101

Calificación	Absolutos	Relativos
5	1	1,0
7	2	2,0
8	12	11,9
9	27	26,7
10	59	58,4
Total	101	100,0
No responde	1	1,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.3. Satisfacción general del servicio

La mayoría de clientes de la comercializadora ARGRI del Oeste dicen estar satisfechos con el servicio *en general* que se les brinda, esta porción de los clientes está representada por el 90,2% de los entrevistados, siendo que el restante 9,8% asegura no encontrarse satisfecho como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 18
SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO EN GENERAL QUE BRINDA ARGRI

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 102

Satisfacción	Absoluto	Relativo
Si	92	90,2
No	10	9,8
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

En el siguiente gráfico se ilustra dicha proporción con respecto a la satisfacción en general:

Gráfico No. 6
SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO EN GENERAL QUE BRINDA ARGRI
Porcentaje
Octubre 2012.



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.4. Principal proveedor de carne

A continuación se presentan los datos obtenidos con respecto al principal proveedor de carne los clientes de la comercializadora ARGRI del Oeste:

Cuadro No. 19
PRINCIPAL PROVEEDOR DE CARNE

Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 102

Proveedores	Absolutos	Relativos
ARGRI	51	50,0
El Arreo	8	7,8
Matadero del Valle	7	6,9
Montecillos	4	3,9
Carnes Zamora	3	2,9
Subasta de ganado.	3	2,9
Pipasa	2	2,0
GICO	1	1,0
3 Jotas	1	1,0
Otro	14	13,7
No responde	8	7,8
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

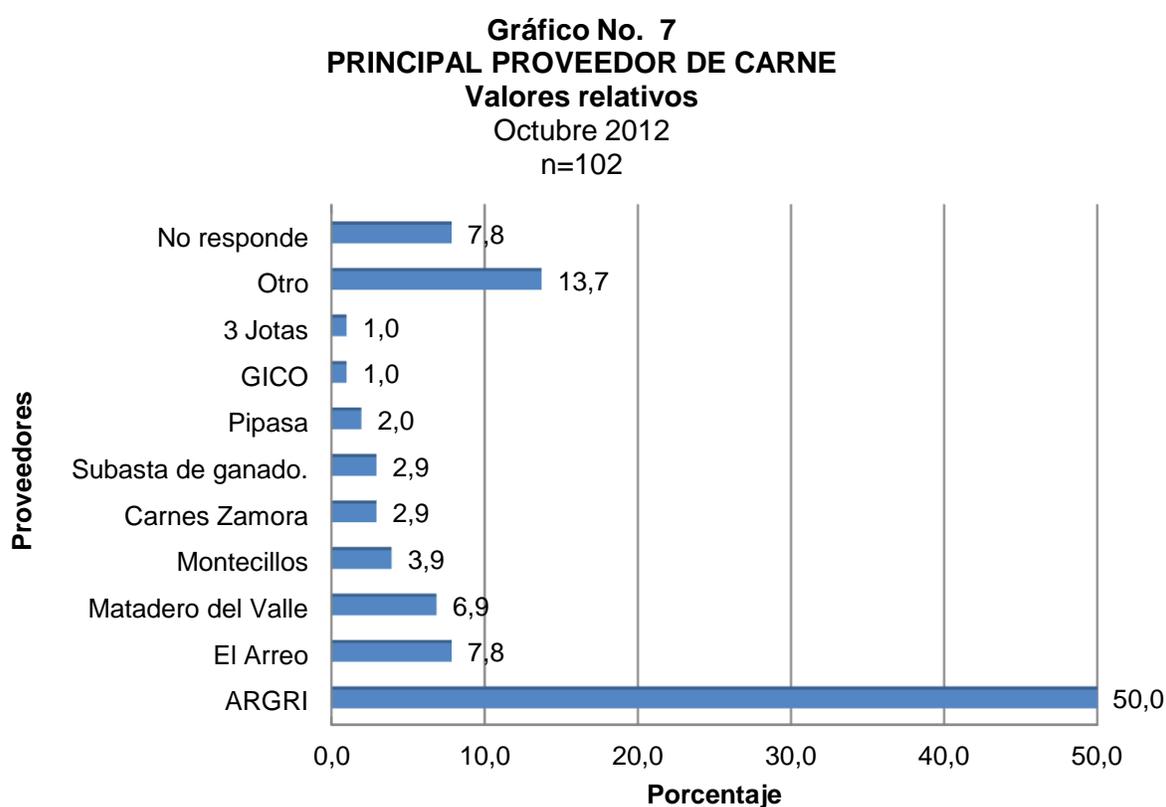
Entre los clientes de la comercializadora se evidencia una gran predilección por solicitar mercadería a ARGRI como primera opción lo que se encuentra representado por un 50% del total de clientes encuestados, equivalente a cincuenta y uno de ellos. Lo anterior es de esperar dada el marco muestral utilizado, sin embargo se puede observar que se utilizan otros proveedores.

La primera empresa que se identifica como un competidor para ARGRI es “El Arreo”, principal proveedor de carne para un 7,8% de los encuestados. Este porcentaje corresponde a 8 clientes de un total de ciento dos consultados para el presente estudio.

Un número similar representa al “Matadero El Valle” el cual provee primariamente de producto a un total de siete clientes, o sea, un 6,9% del total de entrevistados, seguido por diferentes competidores que no alcanzan a representar un 4% del total.

Se puede apreciar que hubo algunos clientes que no revelaron el nombre de su proveedor primario lo que constituye un 7,8%. La opción “otros” representa el 13,7% del total de clientes encuestados, dichos clientes poseen un proveedor primario de mercadería que no es ARGRI. Ninguno de los proveedores mencionados en la categoría “otros” resultó repetirse dentro de las respuestas dadas por los entrevistados.

Los datos anteriormente mostrados se representan en el siguiente gráfico:



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente

4.5. Disposición de recomendar a ARGRI a otros

Esta pregunta cobra gran relevancia ya que define el gran parte la satisfacción del cliente con la empresa, al estar o no dispuesto a recomendar a otros trabajar con esta.

Del estudio realizado se determinó que los clientes encuestados de ARGRI del Oeste se encuentran dispuestos a recomendar a la empresa, representado por el 97,1% de los clientes.

Un total de 2,9% de clientes no están dispuestos a recomendar a la empresa, información que se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 20
DISPOSICIÓN A RECOMENDAR A ARGRI A OTROS

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

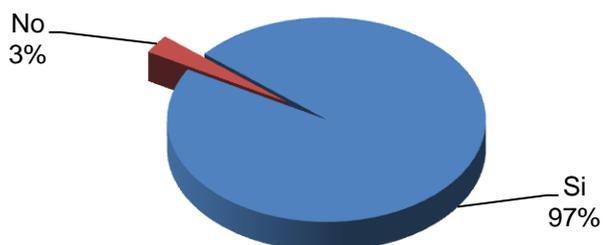
n = 102

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	99	97,1
No	3	2,9
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Esta información, también se puede apreciar representada en el subsiguiente gráfico:

Gráfico No. 8
DISPOSICIÓN A RECOMENDAR A ARGRI A OTROS
Porcentaje
Octubre 2012
n= 102



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.6. Análisis de las quejas presentadas por los clientes

Con respecto a las quejas presentadas a ARGRI debido a deficiencias en el producto, el servicio o trato del cliente, es posible apreciar que el 68,6% de los clientes nunca han presentado una queja ante la empresa. Por el contrario, un 31,4% sí han presentado una queja en al menos una ocasión, porcentaje que equivale a treinta y dos clientes. Esta información se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 21
QUEJAS PRESENTADAS A ARGRI

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

n = 102

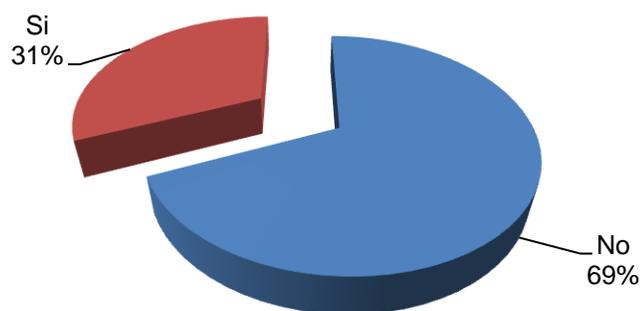
Proveedores	Absolutos	Relativos
No	70	68,6
Si	32	31,4
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

La cantidad de clientes que han presentado una queja o que se han abstenido de realizarlo se aprecia en la gráfica a continuación de igual manera:

Gráfico No. 9
QUEJAS PRESENTADAS A ARGRI

Porcentaje
Octubre 2012.
n = 102



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.7. Razón de la queja presentada por los clientes

Al analizar las treinta y dos quejas presentadas, se nota que existe una queja que impera sobre las demás y corresponde al 53,1% de los casos que trata sobre la cantidad de producto real que se envía al cliente posterior a la confirmación de su solicitud. Esta queja se da en gran medida a que los pedidos llegan incompletos o con productos no solicitados por los clientes, situación en que la empresa no asume la responsabilidad del error, tal como es de esperar.

La segunda queja que se presentó con mayor frecuencia fue con respecto a la calidad del producto, que corresponde a un 34,4% y en la que los clientes se refirieron a problemas con el tenderizado y cortes deficientes no obstante no hubo ninguna otra acotación significativa dentro de este rubro.

Por el contrario, la queja con menos frecuencia fue sobre la condición del producto al ser entregado al cliente, debido a que la carne se encontraba pos-congelamiento y la calidad no era la adecuada. Esto se menciona en dos ocasiones razón que equivale a un 6,3% del total de casos.

En el siguiente cuadro se detallan las diferentes razones y su recurrencia:

Cuadro No. 22
RAZÓN DE QUEJAS PRESENTADAS

Octubre 2012

-valores absolutos y porcentajes-

n = 32

Quejas presentadas	Absoluto	Porcentaje
Pedidos incompletos o incorrectos.	17	53,1%

Calidad de producto deficiente	11	34,4%
No poder pagar en efectivo.	4	12,5%
Entrega tardía del producto.	3	9,4%
El producto venía casi congelado.	2	6,3%

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Nota: El total excede el 100%, ya que son respuestas múltiples.

En el gráfico que se muestra a continuación se pueden apreciar los datos mostrados en la tabla anterior:



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.8. Satisfacción de clientes con respecto a resolución de quejas

La satisfacción sobre las respuestas y acciones de ARGRI hacia las quejas presentadas por los clientes evidencia estar dividida. El 50% de los clientes dijeron estar complacidos con las acciones de la empresa, mientras que el restante 50% se

declara insatisfecho debido a que las soluciones han sido pobres o inexistentes y en diferentes ocasiones no ha mediado una disculpa tan siquiera.

Esta información se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 23
SATISFACCIÓN CON LAS ACCIONES DE ARGRI HACIA LA QUEJA

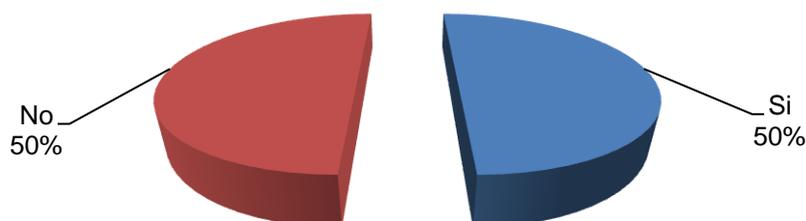
Octubre 2012
-valores absolutos y relativos-
n = 32

Satisfacción	Absolutos	Relativos
Si	16	50,0
No	16	50,0
Total	32	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

La misma información se puede apreciar en el gráfico a continuación:

Gráfico No. 11
SATISFACCIÓN CON LAS ACCIONES DE ARGRI HACIA LA QUEJA
Porcentaje
Octubre 2012
n = 32



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.9. Ventajas de comprarle a ARGRI

Dentro de las ventajas de comprarle mercadería a la compañía ARGRI mencionadas por los clientes se encuentra primariamente la buena calidad de la carne, que fue señalada por un 78,4%, seguido por el “buen precio de la carne”, señalado por un 42,2% del total encuestado.

Las ventajas mencionadas con menor frecuencia fueron la buena ubicación y el crédito ofrecido por la empresa que representan un 8,8% y 1,0% respectivamente, mismas que se exponen en siguiente cuadro:

Cuadro No. 24
VENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

n = 102

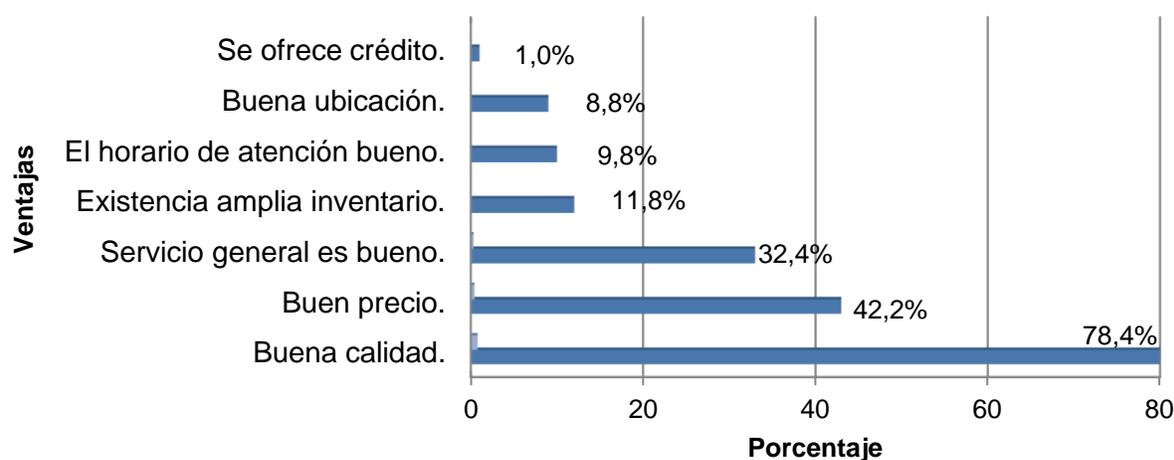
Ventajas	Frecuencia	Porcentaje
La carne ARGRI es de buena calidad.	80	78,4%
La carne ARGRI tiene un buen precio.	43	42,2%
En general, el servicio ARGRI es bueno.	33	32,4%
En ARGRI siempre tienen inventario.	12	11,8%
El horario de atención bueno.	10	9,8%
La empresa tiene buena ubicación.	9	8,8%
La empresa ofrece crédito.	1	1,0%

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Nota: El total excede el 100%, ya que son respuestas múltiples.

Como se puede observar en la gráfica a continuación, el buen servicio que en general ofrece la comercializadora, el horario de atención y la buena ubicación de la empresa fueron factores mencionados por los clientes entrevistados de igual manera:

Gráfico No. 12
VENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI
 Valores relativos
 Octubre 2012
 n=102



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.10. Desventajas de comprarle a ARGRI

Una cantidad de treinta y dos clientes, equivalente a 31,4% de los encuestados, destacaron que no perciben desventajas de comprarle a la comercializadora y que no existen puntos que puedan señalar como negativos o que vayan en detrimento del servicio que se les brinda.

Posterior a este señalamiento, la desventaja con mayor porcentaje al comprarle a la comercializadora se encuentra en que el producto llega tarde a los establecimientos,

esto debido a que la mercadería llega después del medio día o por horas de la tarde, cuando la mayor parte de la venta o necesitada de producto ha pasado (12 medio día).

Esto puede ser particular a las carnicerías o distribuidores de bajo volumen que no poseen gran capacidad de almacenamiento y que su actividad comercial o uso/venta del producto se da en horas de la mañana, sin embargo se encuentra que es una queja generalizada entre los encuestados.

La diferencia entre el producto que el cliente ordena y el producto que se le entrega en su establecimiento o las mismas facilidades de ARGRI es una clara desventaja, esto es señalado por un 19,6% de los clientes encuestados quienes alegan que este problema se caracteriza recurrentemente por pedidos con cantidades menores a las solicitadas o completados con productos sustitutos debido a el agotamiento del que se solicitó en primera instancia.

En el cuadro siguiente muestra en detalle la información antes mencionada:

Cuadro No. 25
DESVENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

n = 102

Desventajas	Frecuencia	Porcentaje
No hay desventajas.	32	31,4
El producto llega tarde.	30	29,4
No entregan lo que se les pide.	20	19,6
No se puede pagar en efectivo.	14	13,7
La calidad ha bajado.	13	12,7
Mal servicio al cliente.	5	4,9
Restricción de compra (10k+).	4	3,9
Otro (locación, cortes)	3	2,9
Los precios son altos.	2	2,0

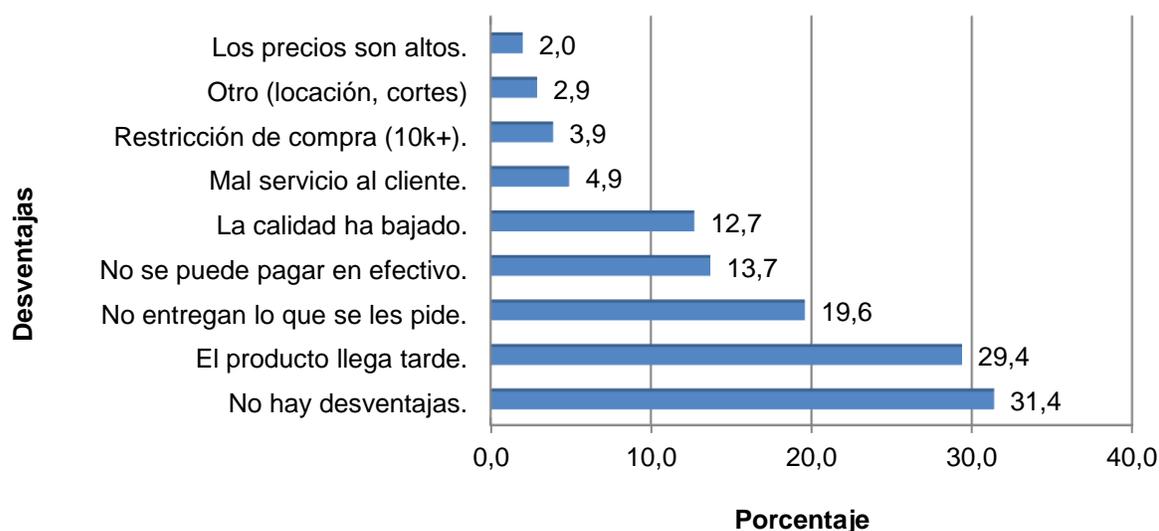
Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Nota: El total excede el 100%, ya que son respuestas múltiples.

Otra desventaja de importancia que representa el 13,7% es la inhabilidad de realizar pagos en efectivo a los repartidores que debido a la política implementada a inicios del 2012 por la alta gerencia, esta medida obliga a los consumidores a realizar depósitos bancarios. Algunos de estos clientes no son usuarios de Internet o no tienen la facilidad de hacer una transferencia por este medio y les consume mucho tiempo realizar la visita a la sucursal bancaria.

En el siguiente gráfico se ilustran otras de las desventajas recabadas en el estudio como la baja en la calidad del producto que representa un 12,7% y el mal servicio al cliente que representa un 4,9% del total de clientes encuestados.

Gráfico No. 13
DESVENTAJAS DE COMPRARLE A ARGRI
Valores relativos
 Octubre 2012
 n=102



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.11. Productos que los clientes analizarían comprarle a ARGRI

Se indagó sobre productos que la comercializadora ARGRI podría analizar ofrecer a sus clientes, basado en la opinión de los mismos. El mayor grupo de clientes representado por el 52,9% no posee interés en que la comercializadora le ofrezca ningún nuevo producto, sin embargo existe una posible demanda para los embutidos que representan un 24,5% y el pollo un 21,6%.

Seguidamente se pueden apreciar los resultados recabados:

Cuadro No. 26

PRODUCTOS QUE LE GUSTARÍA LE OFREZCA ARGRI

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

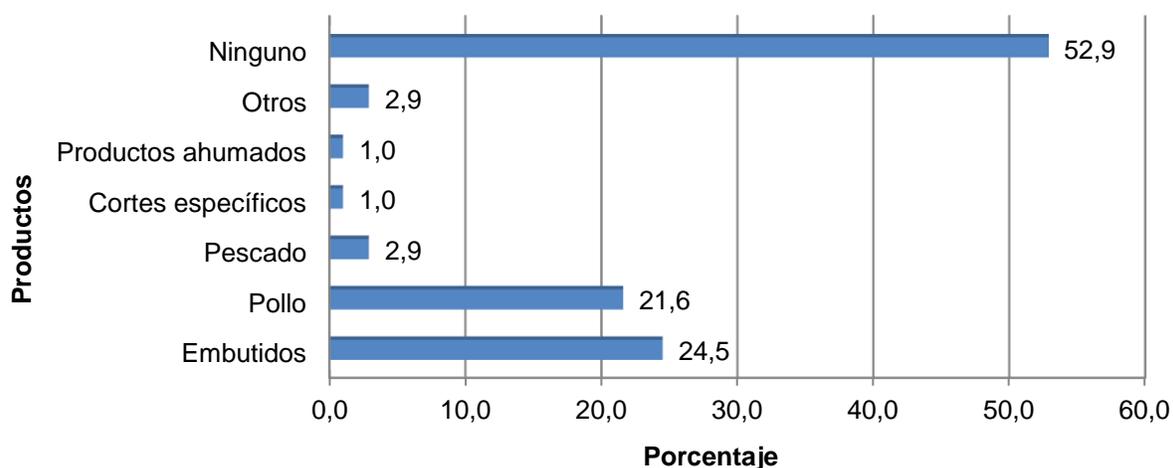
n = 102

Productos	Frecuencia	Porcentaje
Embutidos	25	24,5
Pollo	22	21,6
Pescado	3	2,9
Cortes específicos	1	1,0
Productos ahumados	1	1,0
Otros	3	2,9
Ninguno	54	52,9

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

Los datos observados anteriormente se pueden apreciar en el gráfico a continuación:

Gráfico No. 14
PRODUCTOS QUE GUSTARÍA LE OFREZCA ARGRI
Valores relativos
 Octubre 2012
 n=102



Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

4.12. Observaciones adicionales de los clientes

En el estudio de los clientes, posterior a la encuesta se les preguntó a los clientes si había alguna observación adicional que pudiera ayudar a la mejora continúa de la empresa ARGRI. El siguiente cuadro muestra el resumen de las oportunidades adicionales que se recabaron:

Cuadro No. 27
OPORTUNIDADES DE MEJORA MENCIONADAS

Octubre 2012
Valores absolutos
Variable
n=102

Variable	Frecuencia
La estructura de servicio punto de venta/post venta deficiente	9
Calidad deficiente o menor a la usual	6
Informalidad en los procesos	6
Mal trato del personal	6
Falta de promociones disponibles o no publicitadas	5
Pago en efectivo no disponible	5
Entrega no a tiempo	4
Aseo y limpieza del producto	2
Cantidad mínima de compra y despacho	2
Entrega de pedido no ejecutada	2
No se le otorga crédito	1
Disponibilidad de producto-cortes	1
Imagen e identidad de la empresa	1
Pedido incompleto	1
Precio muy alto	1
Transporte	1
Total	53

Fuente: Propia. Estudio Satisfacción al cliente en ARGRI

Dentro de las variables más importantes que se encontraron por su frecuencia de mención fueron las relacionadas al servicio, sin embargo variables de calidad del producto también fueron parte de los comentarios que los clientes brindaron. A continuación un análisis de las variables encontradas:

1. Oportunidades de mejora en **la estructura de servicio en punto de venta y post venta** fue la más frecuentemente mencionada. La mayoría de los clientes explican que observan una falta de estructura o persona responsable directa sobre el proceso que se ocupe de darle seguimiento y mejorar la atención y que esto ha causado en algunas veces que migren a la competencia o sienten un cambio negativo respecto al pasado.
2. El segundo lugar en áreas de mejora por frecuencia es compartido por comentarios sobre la calidad, Informalidad y el trato personal.
3. **Calidad:** Deficiencias en el proceso de tenderizado y quejas sobre promociones de congelados conforman el grueso de las opiniones. Los clientes se quejan de un tenderizado de la carne deficiente que carga de humedad o agua innecesaria que les es cobrada como parte del producto y les causa problemas en sus cámaras de enfriamiento por la pérdida de líquido. Adicionalmente algunos explican que las promociones de congelados tienen una calidad visiblemente inferior que les afecta negativamente.
4. **La Informalidad** fue un aspecto de mejora importante que los clientes identifican. Ellos explican que este aspecto caracteriza un proceso empírico y poco formal que cuando se considera una empresa del tamaño de AGRI y las compras realizadas

sienten que el crecimiento no acompañó mejoras en la estructura básica de operación y profesionalismo de sus empleados.

5. **Trato del personal** fue otra variable de importancia en la cual varios clientes mencionan un mal trato y falta de respeto por parte del personal. Diferentes clientes mencionan a personas en específico en la misma variable y denotan que influyo de forma negativa en su percepción sin llegar a ser significativos en el total de la muestra pero si dentro de los clientes que anotaron áreas de mejora.
6. **Falta de Promociones o no comunicadas:** Varios clientes mencionan que no han recibido información de promociones o que ARGRI no cuenta con promociones frecuentes lo que identifica una oportunidad para incrementar ventas y la salida de producto con poca rotación.
7. **Método de pago en efectivo no disponible:** Varios clientes mencionan que el no poder pagar en efectivo les es una barrera para comprar más producto y que también no pueden manejarse con facilidad con los sistemas de pago actuales de ARGRI porque implica que tienen que desatender su negocio para realizar operaciones bancarias pues la naturaleza y tipo de empresa implica vender casi todo su producto en efectivo. Estos son carnicerías o minoristas.

5. Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.1.1. Sobre las características más importantes de los productos o elementos del servicio

Durante las diferentes etapas del proyecto se presentaron oportunidades para investigar algunas de las diferentes características que influyen en satisfacción de los clientes, comportamiento de compra y características en general percibidas sobre el producto y servicio de ARGRI.

Los clientes se encuentran altamente satisfechos con el servicio y los productos que ofrece ARGRI, quienes califican con un promedio de 8.61 puntos de todas sus variables.

Los clientes valoran muy positiva la relación existente entre precio y calidad del producto que brinda ARGRI. Esta es su principal ventaja competitiva, la cual es altamente valorada por sus clientes.

Los clientes están insatisfechos por la exactitud y puntualidad en la entrega de los pedidos, descubriendo oportunidades de mejora en la estructura de logística de distribución y abastecimiento de producto, así como la constancia del servicio.

La calidad de la carne es la característica más valorada por los clientes, razón por la cual el negocio demanda establecer altos controles durante la cadena del proceso, para lograr mantener y aumentar la satisfacción de los clientes.

ARGRI es el principal proveedor para los clientes (50%), por lo que existe oportunidad de ubicarse como el proveedor principal para la otra mitad de estos. Este

factor también indica que existe un posible grado de variabilidad en los pedidos de los clientes por no ser el principal proveedor y que pueden existir espacios o segmentos del mercado al que atiende en los que ARGRI no está generando la mejor ecuación de valor para sus clientes o existen puntos que ARGRI puede mejorar en su oferta o servicio para incrementar participación.

El servicio es un elemento diferenciador que ARGRI puede no estar explotando a plenitud. Los aspectos más importantes que se deben mejorar son la informalidad, deficiencias en el trato personal y el no recibir pago en efectivo, esto puede generar ser sustituidos por otros proveedores por parte de los clientes, debilidades que no se han atacado conscientemente.

Los clientes en promedio evaluaron los productos y el servicio de forma positiva, pero algunos de ellos observan un deterioro en el servicio y trato personalizado respecto a periodos pasados.

Los clientes critican la falta de estructura en el servicio al cliente, además del distanciamiento de su propietario en la atención a clientes, produciendo un efecto negativo en la imagen de ARGRI y satisfacción de los mismos.

Las estructuras de atención al cliente en ARGRI no fueron adaptadas o modificadas conforme al crecimiento de la empresa y no está anticipándose ni preocupándose por desarrollar estrategias en este sentido. Peligra la pérdida de mercado y falta de competitividad de la empresa convirtiéndose en el cuello de botella que limita su crecimiento.

La restricción del pago en efectivo a los repartidores de la empresa impide al cliente hacer transacciones de manera fácil y expedita, restringiendo la cantidad de compra al no estar dispuestos a invertir tiempo en trámites bancarios y así desatender su negocio.

Dentro de ARGRI no existen datos históricos para poder generar una comparación o tendencia que permita determinar si ha habido mejora o retroceso en las ventas y en sus tendencias.

5.1.2. Sobre el perfil del cliente actual de ARGRI

La comercializadora ARGRI no conoce formalmente el perfil de su consumidor, por ende no tiene políticas, planes de acción o estrategias que ayuden a cumplir los requerimientos de sus estos, satisfacer sus necesidades o implementar nuevas propuestas para incrementar sus ventas.

Aunque ARGRI es una empresa consolidada en el mercado cárnico, se debe realizar un estudio detallado para categorizar los diferentes tipos de clientes y atenderlos según sus necesidades. El cliente de la comercializadora es, a manera general, un cliente fiel a la empresa a pesar de que existan disconformidades que no necesariamente presenta en forma de quejas a menos de que se le pregunte al respecto (aspecto en el que influye un factor cultural).

Muchos de los clientes de ARGRI reconocen y asocian en gran medida a la empresa por su dueño (Don Rudy) quien se constituye como la mejor representación dado que la mayoría de clientes hacen mención de sus características como persona y

manera de dirigir el negocio. Existe una necesidad de crear un mejor establecimiento de imagen e identidad como empresa, acompañada del desarrollo de la marca.

El grueso de la cartera de clientes tiene entre cinco y diez años de estar en el mercado pero cinco años o menos de ser cliente de la comercializadora y en promedio maneja una media de tres o cuatro colaboradores. Una de las razones que puede explicar la corta cantidad de años de la clientela es el rápido crecimiento de la comercializadora y la escasa o nula publicidad, lo que implica que estos clientes se han enterado por boca de otros sobre la existencia ARGRI.

5.1.3. Sobre formularios y datos históricos

La empresa no posee en estos momentos sistemas de información adecuados y trabaja muchos de sus procesos de manera manual. Existe una carencia de formularios para quejas y requisición de producto que repercute en una escasa visibilidad de los problemas que puedan estar acarreado los clientes con el servicio o producto. Los clientes tienen pocos espacios formales para proveer de retroalimentación a ARGRI.

Los colaboradores, principalmente del área de pedidos, que se encuentran constantemente en contacto con el cliente, tienen pocas herramientas técnicas y capacitación para enfrentar de manera correcta los retos de atención al cliente y solución de problemas de forma eficiente para los consumidores.

El manejo de operaciones críticas del negocio como la recepción pedidos y atención de disconformidades se realiza con documentos poco prácticos para dicho efecto (ver anexo 1). La alta gerencia y el propietario no poseen una herramienta que

les permita analizar información sobre quejas, problemas o deficiencias en el servicio con alguna periodicidad, tampoco se mantienen registros al respecto. El análisis se limita a lo que el personal recuerde del incidente, limitando severamente la implementación de medidas preventivas y correctivas.

5.1.4. Sobre los procedimientos necesarios

En general la empresa carece de un manual de procedimientos y de puestos que son indispensables para la correcta operación de la misma. El proceso informal que existe para los pedidos es deficiente, no existe procedimiento para la atención y manejo de quejas o disconformidades.

La empresa carece de manuales de disciplina que establezcan medidas correctivas para los colaboradores cuando cometen errores que tienen un impacto negativo en el cliente.

ARGRI Carece de procesos establecidos para el análisis de crédito en lo que a tiempos de respuesta al cliente respecta.

No cuentan con un plan de incentivos o evaluaciones con base en resultados que permitan premiar el comportamiento esperado (programas de reconocimiento al empleado).

Para que la comercializadora logre dar el salto de mediana a gran empresa debe invertir recurso humano, económico y tiempo para crear, definir y dar seguimiento a estos procesos.

5.1.5. Sobre los medio de promoción

Los medios de promoción son escasos en la comercializadora y los clientes escuchan poco o nada sobre promociones que están disponibles. No existe un recurso humano dedicado a la implementación de estrategias de promoción, búsqueda de nuevas oportunidades publicitarias o de exposición de la empresa.

Los clientes se enteran de promociones por dos medios principales, el coloquialmente llamado “boca a boca” y el sistema para ordenar por medio de la contestadora de la empresa, momento en donde se les comunica sobre las promociones. Claramente se está desatendiendo la oportunidad de incrementar las ventas con los clientes actuales y potenciales con el uso de promociones.

5.2. Recomendaciones

Posterior al estudio, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa para que pueda continuar de manera exitosa su proceso de mejora continua.

Es recomendable crear un manual de procesos que incluya, entre otros los siguientes:

- Procedimiento para el manejo, documentación y seguimiento de quejas
- Procedimiento para la entrega de pedidos en ruta
- Procedimiento para pedidos dejados en la contestadora de la empresa

Se recomienda realizar un manual de puestos operativos que incluya todas las posiciones en las que se está en contacto directo con el cliente como los son ventas, servicio al cliente, repartidores de producto, etc. Este manual debe extenderse en el futuro a todos los puestos dentro de la empresa.

Es importante que en conjunto con un asesor en el área de Recursos Humanos se realice la creación de un manual de disciplina interno donde se establezcan consecuencias a error y diferentes medidas correctivas para los colaboradores. Este manual de disciplina debe de ser homologado por el Ministerio de Trabajo de Costa Rica.

Por otra parte, se recomienda crear un programa de reconocimiento por buenas labores de los colaboradores de manera tal, que se pueda motivar al empleado a querer servir mejor al cliente y se remunere el buen desempeño por medio de incentivos extra. Delegar la toma de algunas decisiones a empleados con experiencia

y buen desempeño, de manera tal que asistan a mejorar el servicio al cliente (empowerment).

Con base en el presente estudio se reitera fuertemente a la empresa comenzar a crear bases de datos y alimentarlas con información clave para la futura toma de decisiones.

Otra recomendación importante es seguir con evaluaciones periódicas de la satisfacción del cliente para medir el avance en la misma y de ser posible incrementarla. Este estudio proporciona información valiosa que además permite conocer sobre la competencia, posicionamiento y oportunidades de mejora de la empresa.

5.3. Mezcla de mercadeo

Se recomienda a la empresa analizar e implementar la siguiente mezcla de mercadeo cuyo fin es fortalecer la participación en el mercado, el posicionamiento, la fidelidad y el aumento en las ventas, entre otros.

5.3.1. Producto

La carne es un producto genérico, sin embargo los clientes de ARGRI le dan una puntuación alta a la calidad, es así como esta debe mantenerse y en la medida posible reforzarse, continuando con el trabajo bajo las normas de SENASA (Servicio Nacional de Salud Animal). Se recomienda mantener y de ser posible mejorar todos los estándares de calidad para garantizar un buen producto, esta tiene que ser la variable

diferenciadora de los productos que ofrece la empresa. Es recomendable incluso en el futuro pensar en una certificación con una norma de calidad que respalde la promesa que en este sentido se le da al cliente.

Las prácticas del tenderizado de la carne deben continuar siendo las óptimas para evitar posibles bajas en la calidad, la correcta calibración de la maquinaria y el apego estricto a los procedimientos establecidos por la ficha técnica de ARGRI del Oeste (ver anexo 2) debe ser la regla.

Figura No. 2 Muestra de producto en ARGRI



Se recomienda realizar un estudio de factibilidad para la inclusión de embutidos como línea habitual de productos, dado que como se demostró en este estudio existe un posible mercado en este producto.

Se recomienda a ARGRI, basado en el perfil general del cliente provisto en este estudio, segmentar el servicio según tipo de cliente definido, este perfil de cliente debe actualizarse periódicamente para poder trabajar con la realidad del momento. Con el

perfil del cliente se puede segmentar y ofrecer un servicio adecuado a las características y necesidades o deseos de los clientes.

5.3.2. Precio

La empresa ARGRI del Oeste posee un buen posicionamiento del precio que debe continuar explotando, más aún en las ventas por volumen. El mantener los costos bajos y a la misma vez buscar posicionarse como principal proveedor del total de su cartera de clientes le va a permitir aumentar las ventas.

Adicional a la estrategia anteriormente mencionada, la comercializadora debe buscar realizar estudios para analizar la factibilidad de atender sectores de mercado que no estén atendidos como el de la especialización de producto (línea gourmet para restaurantes por ejemplo). Tomando en cuenta que la calidad es una de las variables con mejor calificación, se recomienda analizar si es viable proveer de producto a un mercado que esté dispuesto a pagar un precio más alto (restaurantes), lo cual es importante para aumentar sus ingresos.

Para aminorar el impacto de la restricción a los pagos en efectivo, se recomienda a la empresa analizar la viabilidad de que se utilicen datafonos móviles como método alternativo de pago de manera tal que si uno de sus clientes quiere pagar en efectivo tenga la alternativa de realizar ese pago por medio de tarjeta.

Otro aspecto importante es realizar estudios de precios periódicos para conocer la oferta que realiza la competencia, en especial de los otros proveedores que utilizan

los clientes de ARGRI. Con base en esto se puede evaluar el precio que más conviene ofrecer a la empresa, además de poder establecer promociones como descuento por volumen, crédito, etc.

5.3.3. Plaza

Figura No. 3 Flotilla de camiones ARGRI



Debe considerarse un nuevo perfil de repartidor – vendedor para además de repartir se aboque a buscar clientes nuevos, la idea básicamente es aprovechar de mejor manera el tiempo y potencializar el crecimiento.

Debido a que una cadena de distribución deficiente puede impactar seriamente la percepción de los clientes e influir negativamente, es necesario analizar con detalle las rutas de distribución que se utilizan para determinar si son las idóneas o pueden replantearse.

El local comercial, en especial el área de espera, necesita algunas mejoras que deben ser estudiadas por la empresa, de forma que se ofrezca mayor comodidad y

ubicación al cliente tales como la implementación de un pequeño parlante para avisar al cliente que su pedido está listo evitando que los colaboradores griten para llamar la atención del cliente y adecuar un espacio para que el cliente pueda esperar cómodamente, no en un pasillo.

Es muy importante considerar la adquisición de un sistema de manejo de base de datos y de ventas para el correcto manejo de la cartera de clientes. Este documento debe de tener a los clientes clasificados por tipo de negocio y volumen de compras de manera que se pueda saber cuáles son los clientes clave en cada clasificación, su perfil y su historial de compra.

El sistema anterior debe además contemplar un sistema de información adecuado para las áreas de producción, bodegas, pedidos y despacho, de manera tal, que se le pueda comunicar y confirmar, entre otras cosas, al cliente en tiempo real su pedido (inventario). Existen diferentes opciones en el mercado, para lo cual se realizó un estudio y se contactó y depuró a las siguientes compañías, las cuales pueden considerar:

- NG.Sistemas, paquete POS. Lilliam Cordero, lcordero@ingsistemas.go.cr,
Tel: 2258-7272
- Kronos systems, Manuel Vargas, soporte@kronoscr.com, Tel: 8813-7969
- Grupo Diverscan, Wilbert DeLa Hornaza, whornaza@grupodiverscan.com,
Tel: 2290-0449 ext 115
- Negocios Movilidad y Comunicaciones, Michelle Van der Laat,
Michelle.van@grupocma.com, Tel: 2290-0784 ext 122

Otra de las funcionalidades del sistema sugerido es automatizar (mediante un sistema de información o manejo de inventario como el antes mencionado) las alertas de punto de re-orden en los inventarios para evitar desabastecimiento de producto.

Es recomendable dar mantenimiento a la base de datos de los clientes, categorizarlos por tipo de negocio, volumen de ventas y actualizar los datos constantemente de manera que la información sea verídica y actualizada.

Implementar el uso del formulario “Evaluación de servicio y producto” sugerido y creado para ARGRI (apéndice 3) - la hoja se entrega protegida, su contraseña es: argri - y asignar un colaborador para que ingrese los datos en la hoja de Excel que se le provee a la empresa (apéndice 4). El objetivo es inicialmente crear datos históricos del servicio que sirvan luego para la toma de decisiones.

Es recomendable establecer políticas y manuales de atención de los clientes, los cuales deben contemplar el tipo al que se refiere, para que el servicio se adapte a las necesidades de cada uno de estos.

5.3.4. Promoción

Al carecer ARGRI de un programa de promoción e identidad de marca, tanto el producto como la empresa no tienen diferenciación más que la misma calidad y precio de la mercadería. No existe un posicionamiento de marca y esto es evidente en el hecho de que muchos de sus clientes no reconocen a la compañía como “ARGRI” sin embargo si saben quién es Rudy Arias.

La mayor parte de sus clientes no utiliza medios escritos como periódicos, sin embargo los que sí están suscritos, lo están al periódico La Nación, también un pequeño porcentaje utiliza redes sociales, en su gran mayoría Facebook, por lo que el enfoque debe ser mucho menor en estas métodos. A pesar de que los clientes en su mayoría no poseen un perfil en Facebook, es importante se aproveche como un medio gratuito de publicidad.

Se buscó el perfil de la compañía en Internet y como resultado se obtuvo lo siguiente (Facebook):

Figura No. 4 Perfil de Comercial ARGRI en Facebook

The image shows a screenshot of a Facebook profile for 'Comercial Argri del Oeste S.A.'. The profile header includes the Facebook logo, a search bar, and the company name. Below the name, it indicates 'Empresa' and shows that 7 people like the page. The main content area features a section titled 'Amigos que han trabajado en Comercial Argri del Oeste S.A.' with a sub-header 'Han trabajado aquí 1' and 'Han hecho clic en "Me gusta" 2'. A profile picture of Pamela Arias Grillo is shown with her name and job title 'Trabaja en Comercial Argri del Oeste S.A.'. On the right side, there are advertisements for 'Guam Costa Rica' and 'Amanecer parte 2'.

Es importante destacar que la página no tiene buena presentación, no posee fotografías de la empresa ni de los productos, sus seguidores son muy escasos y no se ve que exista trabajo alguno en la imagen.

La imagen corporativa debe de ser atendida con más recelo para obtener un mejor posicionamiento, en donde el elemento que debe ser común denominador en el desarrollo de la misma sea la calidad de los productos y el respaldo que ofrece ARGRI.

Es así como se crea la necesidad de establecer una imagen de la empresa por medio del desarrollo de una identidad de marca que incluya el nombre de marca, tipografía, color, diseño, slogan, signos, símbolos, etc. Es muy importante trabajar en el desarrollo de la marca ARGRI DEL OESTE, lo cual debe ser desarrollado por creativos expertos y ser inscrita y protegida en el Registro Nacional.

Dado que la industria cárnica se maneja en gran medida con la publicidad boca a boca, se recomienda que la empresa busque medios alternativos para comunicarle a sus clientes sobre sus promociones o productos. Una opción que la empresa puede considerar es el envío masivo de mensajes de texto a celulares una vez a la semana una vez que tenga su base de datos de clientes actualizada o bien contactar vía telefónica a algunos de ellos.

Se recomienda a la empresa implementar el portal de Internet, que se encuentra en proceso, lo antes posible como una forma de promoción y comunicación con la empresa. El portal puede ofrecer incluso otras funcionalidades como noticias, recetas, promociones, formas de contacto, etc.

A corto plazo se recomienda trabajar en mejorar el perfil en la red social Facebook para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Se recomienda impulsar el posicionamiento de la marca y el nuevo logo mediante la rotulación de los camiones de distribución y de uso general de la empresa. Adicionalmente se puede ofrecer a los principales clientes rótulos con el nombre de los establecimientos y con la marca de la empresa ARGRI DEL OESTE S.A.

Otro medio de promoción es el envío de boletines impresos por medio de los repartidores en donde se envíen comunicados a los clientes sobre nuevos productos, promociones, condiciones de pago, formas de contacto, etc.

Es importante crear un brochure informativo de la empresa que contenga los productos ofrecidos por la empresa, los beneficios ofrecidos y las formas de contacto. Esta información puede ser entregada por los repartidores o vendedores a clientes potenciales con el fin de aumentar la cartera actual. A los clientes actuales se les pueden entregar este mismo brochure en caso de que no esté comprando a la empresa algún producto que la misma ofrece. Puede distribuirse otro tipo de información como consejos de inocuidad, manejo de productos, etc.

Existen otras herramientas de promoción que son aplicables, como por ejemplo, capacitaciones a los carniceros y a su personal, rifas de congeladores, de básculas, contenedores, exhibidores, gabachas, etc.

6. Bibliografía

- Aguilar, K. (Agosto - Setiembre de 2012). Claves para el éxito en la porcicultura. (C. M. Puga, Ed.) *Productor Agropecuario (América Central y Caribe)*, 24, 105.
- CEGESTI, F. C. (s.f.). (F. C. (CEGESTI), Productor) Recuperado el Setiembre de 2012, de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_200_280612_es.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) México DF, Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2009). *Administración de operaciones* (Segunda ed.). (R. D. Espejel, Ed.) Mexico D.F, D.F, México: CENGAGE Learning.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. Mexico D.F, Mexico: McGraw Hill.
- Facebook. (s.f.). Recuperado el Setiembre de 2012, de <https://www.facebook.com/pages/Comercial-Argri-del-Oeste-SA/201552496552245>
- Hair, Bush, & Orinau. (2008). *Investigación de mercados* (cuarta ed.).
- Kinncar, T. C., & Taylor, J. R. (2000). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Santafé, Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta edición ed.). (K. E. Arriaga, Ed.) Mexico D.F, D.F, Mexico: McGraw-Hill.
- Kother, P., & Armstrong, G. .. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Education.
- Kristin, A., & Carol, K. (2002). *Customer Relationship Managment*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Levin, R., & Rubin, D. (1996). *Estadística para Administradores*. Mexico: Prentice Hall.
- Muñoz, C. (Agosto - Setiembre de 2012). Calidad del ganado mejorando su producción. (C. M. Puga, Ed.) *Productor Agropecuario (América Central y Caribe)*(24), 105.
- Render, B., Jr, R. S., & Hanna, M. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Mexico: Pearson Education.
- Roger, K., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing* (Novena ed.). (E. C. Guitierrez, Ed.) Santa Fe, México D.F, México: McGraw-Hill.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Santa Fe, México DF, México: McGraw-Hill.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2008). *Metodología de la información* (cuarta ed.). Distrito Federal, Mexico D.F, Mexico: McGraw-Hill.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Quinta Edición ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Las condes, Santiago, Chile: McGraw-Hill.
- Valverde, M. M. (2008). <http://www.estadistica.ucr.ac.cr>. (C. E. Rica, Editor) Recuperado el 12 de Setiembre de 2012, de <http://www.estadistica.ucr.ac.cr/pdf/tablas.pdf>
- Vargas, F., Torres, T., Arias, P., Soto, G., Chavarría, J., & Rojas, D. (Junio de 2012). Trabajo final del curso Estrategia Empresarial. San Jose, Costa Rica.

7. Anexos

7.1. Anexo 1, Hoja para la toma de pedidos en ARGRI

		COMERCIAL ARGRI DEL CESTE		TELÉFONO 222 5690	
RES		RES		CERDO	
Producto	Precio	Producto	Precio		
BCH O CHOCK		NOVILLA EN CANAL		C.LIMPIO	
BOLITA Y POSTA 1/4		PALETA RES		CERDO CANAL	
CACHOS		PECHO		COSTILLA	
COST. DE RES		RATON CAMPANA		FALDA	
HIGADO		VASO		POSTA	
H P		POSTA I		PIERNA	
HUESO CORRIENTE		R2 Y R3		PALETA	
LENGUA CON RAIZ		RECORTE ROJO		POSTA CONGE	
LENGUA SIN RAIZ		SOLOMILLO		CHULETA RIÑO	
LOMITO		PUNTA D SOLOMO		CHULETA	
LOMO ANCHO		QUITITEÑA		CAB.CHULETA	
LOMO CHURRASCO		COLA LOMO		CABEZA CERDO	
LOMO DE AGUJA		PECHO LIMPIO		TRIPA	
MACHO EN CANAL		MONDONGO		PELEJO	
MAMO DE PIEDRA		VUELTA DE LOMO		PEZUÑA	
MOLIDA		MENUDOS		AZADURA	
OREJA DE CECINA		CORAZON		CAB.CHUL AHUM	
OSOBUCO		LOMO PALETA		CHULETA AHU	
PERICA		PENCA		COST AHUMADA	
PIERNA DE RES		GIBA			
POSTA II		RABOS			
SOLOMO		TAPA			2100

7.2. Anexo 2, Ficha de tenderizado

Ficha técnica:Tenderizado de carne



Valores de presiones de la máquina

CORTE	SEXO	PRESIÓN (Bares)
Puntas de solomo	H	0.80
Lomo	M	0.40
Posta 1/4	M	1.00
Bolita	M	0.60
Puntas de solomo	M	0.80-0.60
Paleta	M	0.80
Lomo paleta	M	1.00
Vuelta	M	0.80
Solomillo	M	1.40
Campana	M	0.80
Pecho	M	1.20
Quititeña	M	0.80

Condiciones generales para un correcto tenderizado.

Consideraciones básicas para el tenderizado.

- Las carnes frescas a ser procesadas, es decir tenderizada deben tener como mínimo un tiempo de reposo de 48 horas, contando desde la fecha de sacrificio al momento de comenzar la tenderización.
- Contar con un rango de pH entre 5,3 a 5,9.
- Toda el agua que se va a utilizar en el sistema debe estar a 3°C máximo, para disolver el producto y durante el proceso no debe superar los 5°C.
- Se toma el peso del primer corte antes y después de ser tenderizado, para determinar la presión de inyección del agua.
- Se vuelve a pesar un corte del mismo lote al medio del proceso, para poder volver a determinar y confirmar la presión de la inyección del agua.
- El tiempo de reposo de la carne tenderizada, para poder ser despachada o vendida, debe de tener un mínimo 12 horas desde el inicio de su tenderización y un máximo de 48 horas
- Se tiene que clasificar el corte y el sexo, ya que no pueden ser tenderizados con una misma presión.
- El almacenamiento en cámara después de haber sido tenderizada, debe de ser de 1 a 3°C.
- La máquina debe ser lavada antes y después de ser usada. Calidad le indicará los productos de lavado y su concentración.
- Todo deber ser tenderizado la faja velocidad rápida (signo + a la izquierda del operario) indica la misma.
- Se toma el peso del primer corte antes y después de ser tenderizado para determinar la presión de inyección del agua.
- La máquina debe ser lavada antes y después de ser utilizada.
- La máquina debe estar en máxima velocidad.

Instrucción de trabajo

- Pesar primeramente la cantidad de carne a tenderizar, por corte.
- Determinar el total de la carne a pesar.
- Dirigirse al departamento de Control y calidad para determinar la cantidad de productos y agua a utilizar.
- Solicitar el registro de planta para tenderizado.
- Pesar las cantidades correspondientes de productos a utilizar en la salmuera.
- Mezclar los ingredientes en una tina metálica, siguiendo las condiciones generales de un correcto tenderizado.
- Se prepara la máquina para ser utilizada, encendiendo el botón rojo de la tenderizadora y lavando el sistema de mangueras con agua fría previo a utilizarla en el tenderizado.
- Prepare la solución de salmuera como le indicó el equipo de calidad. Se mezcla en una tina metálica.
- Se ingresa la salmuera al sistema, una vez que se observa que el agua pasó por el sistema de mangueras, está lista para ser utilizada con cada uno de los cortes a tenderizar.
- Se toma el peso del primer corte antes y después de ser tenderizado, para determinar la presión de inyección del agua, guíese por medio de la tabla de presiones por corte y sexo.
- Se vuelve a pesar un corte del mismo lote al medio del proceso, para poder volver a determinar y confirmar la presión de la inyección del agua.
- Se le coloca una etiqueta rosada para identificar el corte y que es tenderizado.
- Se lleva a pesar el lote por cortes.
- Se almacena en la cámara de producto procesado.

Formula para preparar disolución de salmuera.

- Kg de carne $\times 0.16 =$ Agua para tenderizar.
- Al agua para tenderizar se le suma 20 kg de agua para la máquina. Se obtiene el agua total del sistema (esto solo al inicio del proceso.)
- El agua total del sistema se multiplica por 116g/l de fosfocampa y se obtiene la cantidad de éste producto.
- Además, el agua total del sistema se multiplica por 30 g/l para obtener la cantidad de carnicolor. Si se utiliza éste producto.
- Si se desea preparar más salmuera solo multiplique los kg de carne $\times 0.16 =$ agua para tenderizar . Una vez obtenido este dato multiplique por 116 g/l para fosfocampa y 30 g/l para carnicolor, si se utiliza.

8. Apéndice

8.1. Apéndice 1, Cuestionario directo.

ITCR

**Estudio sobre la satisfacción de los clientes de ARGRI del Oeste
Setiembre 2012**

Fecha: _____ Hora: _____ Cuestionario N°: _____

Compañía: _____ Teléfono: _____

¡Buen día! Mi nombre es Federico Vargas Lépiz y soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas del TEC. Me encuentro realizando un estudio de sobre el servicio que le ofrece la empresa ARGRI del Oeste. Le agradecería si me permite unos minutos para hacerle unas preguntas muy simples y rápidas.

***SE DEBE APLICAR A LOS ENCARGADOS DE REALIZAR LOS PEDIDOS EN LOS
CLIENTES ACTUALES DE LA COMPAÑÍA ARGRI DEL OESTE***

I. Hábitos de compra de carne

1. ¿Cuáles diría usted que son las condiciones que debe cumplir un proveedor de carne para que usted le compre carne? **ANOTE RESPUESTA TEXTUAL**

2. ¿En total cuántas veces a la semana realiza pedidos a proveedores de carne?

_____ **(ANOTAR NUMERO DE VECES A LA SEMANA)**

3. ¿Aproximadamente cuántos kilos de carne de res compra por semana? ¿Y cuántos kilos de cerdo?

3.1 _____ kilos de res **(ANOTAR CANTIDAD DE KILOS SEMANAL)**

3.2 _____ kilos de cerdo **(ANOTAR CANTIDAD DE KILOS SEMANAL)**

4. ¿Cuántos días y cuánto límite de crédito necesita que le ofrezca su proveedor de carne para que usted le compre? **ANOTE AMBOS**

_____ Días de crédito _____ límite de crédito

0. /_/ / No necesita o usa crédito

5. ¿A ustedes les conviene más ir a recoger el pedido de carne o que se lo lleven a su empresa?

1. /_/ / Recoger donde el proveedor

2. /_/ / Que se lo envíen

II. Competencia

6. ¿Cuál es su principal proveedor de carne? **MARQUE SOLO UNA, NO LEER OPCIONES**

1. /_/ / ARGRI

5. /_/ / Montecillos

2. /_/ / Matadero El Valle

6. /_/ / 3 Jotas

3. /_/ / El Arreo

4. /_/ / GICO

7. Otro _____

7. ¿Por qué razón(es) ese es su principal proveedor? **(ANOTE TEXTUAL)**

8. Cuando su principal proveedor de carne no tiene el producto que su empresa pidió, ¿a qué otro proveedor le solicita producto? **(PUEDE MARCAR VARIAS)**

1. /_/ / ARGRI

5. /_/ / Montecillos

2. /_/ / Matadero El Valle

6. /_/ / 3 Jotas

3. /_/ / El Arreo

4. /_/ / GICO

7. Otro _____

III. Hábitos de compra de carne a ARGRI

9. ¿Cuál es la principal razón por la que le compra a ARGRI del Oeste? **(ANOTAR TEXTUAL TODO LO QUE SE MENCIONE)**

10. ¿Cómo se enteró de la existencia de ARGRI? **(NO LEER OPCIONES, SELECCIÓN ÚNICA)**

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. /__/ Publicidad | 4. /__/ Pasó frente a la empresa |
| 2. /__/ Páginas amarillas | 5. /__/ Le llamaron y ofrecieron los servicios |
| 3. /__/ Por recomendación | 6. Otro _____ |

11. ¿Cuáles es la forma que usted utiliza para contactar o hacer sus pedidos a ARGRI? **LEER OPCIONES, PUEDE MARCAR VARIAS**

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. /__/ Teléfono | 4. /__/ Fax |
| 2. /__/ Internet | 5. /__/ Va directamente a las oficinas de ARGRI |
| 3. /__/ Correo Electrónico | 6. Otro _____ |

12. ¿Cuál tipo de carne le compra en mayor cantidad a ARGRI, res o cerdo? **MARQUE SOLO UNA**

1. /__/ Compra más res 2. /__/ Compra más cerdo 3. /__/ Compra igual proporción

13. ¿Las condiciones de pago que le ofrece ARGRI son convenientes para usted?

1. /__/ Si
2. /__/ No ¿Por qué? _____

IV. Percepción del servicio recibido de ARGRI

14. ¿Cuál es el nombre de la persona con quien usted habla y coordina en ARGRI?

_____ **(ANOTAR EL NOMBRE COMPLETO)**

99. /__/ No recuerda

15. Para su empresa, ¿Cuáles son las principales ventajas de comprarle a ARGRI?

16. ¿Y cuáles son las principales desventajas de comprarle a ARGRI?

-
-
17. En una escala del 1 al 10 siendo, donde 1 es pésimo y 10 excelente, ¿Qué calificación le daría a ARGRI en cuanto a?

VARIABLE	CALIFICACIÓN	No sabe
17.1 Calidad de producto	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	99
17.2 Higiene del producto	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	99
17.3 Trato del personal que toma el pedido	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	99
17.4 Trato de personal que entrega el producto	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	99
17.5 Exactitud en los pedidos	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	99
17.6 Puntualidad en la entrega	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	99
17.7 Manejo de producto (Inocuidad, temperatura, transporte)	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	99

18. ¿Usted recomendaría a otros que le compren carne a ARGRI?

1. /___/ Si

2. /___/ No

¿Por qué? _____

-
19. ¿Para usted, el servicio en general que le brinda ARGRI es totalmente satisfactorio?

1. /___/ Si

2. /___/ No

20. ¿Alguna vez ha presentado una disconformidad o queja a ARGRI?

1. /___/ Si

2. /___/ No

21. ¿Cuál fue su queja y que se hizo para solucionarla? (ANOTAR TODOS LOS DETALLES, CUANDO HABLÓ, CON QUIEN, QUÉ TIEMPO ESTIMADO DE SOLUCIÓN SE LE DIÓ, TUVO QUE LLAMAR O LE LLAMARON, ETC)

22. ¿Usted quedó satisfecho/a con la respuesta y acciones de parte de ARGRI a su queja?

1. /___/ Si 2. /___/ No

23. ¿Qué otros productos le gustaría que le ofreciera ARGRI? (**NO LEER OPCIONES, ANOTAR TODAS LAS QUE SE MENCIONEN**)

1. /___/ Carne de búfalo 4. /___/ Ninguno
 2. /___/ Carne de ternera 5. /___/ Cortes específicos, ¿cuál? _____
 3. /___/ Productos Gourmet 6. Otro _____

24. ¿Estaría su empresa interesada en comprar un servicio adicional a la venta de carne como son asesorías, cursos, seminarios en carnes, manejo de carne, nuevas técnicas o productos, etc.?

1. /___/ Si 2. /___/ No

¿Por qué? _____

V. Medios de promoción

25. ¿Qué tipo de promociones prefiere usted que le ofrezca su proveedor de carne? **PUEDA SELECCIONAR VARIAS, NO LEER OPCIONES**

1. /___/ Descuentos por cantidad comprada 4. /___/ Promociones especiales
 2. /___/ Promociones en cortes específicos 5. /___/ Descuentos por temporada
 3. /___/ Envíos de mercadería gratis 6. _____

Otro _____

26. ¿Por cuál medio se entera de las empresas cárnicas, promociones, subastas y otras? (**LEER OPCIONES, SELECCIÓN MULTIPLE**)

1. /___/ Periódico, ¿Cuál? _____
 2. /___/ Televisión, ¿Programa? _____
 3. /___/ Radio, ¿Emisora? _____
 4. /___/ Revista, ¿Cuál? _____
 5. /___/ Internet, ¿Qué pág.? _____
 6. Otros _____

27. ¿Asiste a eventos como subastas de ganado, topes o eventos similares?
1. /___/ Si 2. /___/ No
28. ¿Está su empresa suscrita a algún periódico de circulación nacional?
1. /___/ Si, ¿Cuál? _____
2. /___/ No
29. ¿Tiene su empresa cuenta en Facebook, twitter o alguna otra red social en internet?
1. /___/ SI, ¿Cuál? _____
2. /___/ NO

VI. Perfil de la empresa **(INFORMAR QUE SE ESTA POR TERMINAR)**

30. ¿En cuál provincia y cantón se localiza su empresa?
1. /___/ San José
2. /___/ Alajuela Cantón: _____
3. /___/ Heredia
4. /___/ Cartago
5. /___/ Puntarenas
6. /___/ Limón
7. /___/ Guanacaste
31. ¿Cuántos empleados tiene su empresa? **ANOTE CANTIDAD**
_____ Empleados
32. ¿Qué tipo de productos venden en su negocio ? **(LEER OPCIONES, SELECCIÓN MULTIPLE)**
1. /___/ Carne 4. /___/ Pescado
2. /___/ Cerdo 5. /___/ Búfalo
3. /___/ Pollo 6. /___/ Otro _____
33. ¿Cuántos años tiene la compañía en el mercado?
_____ **(ANOTAR CANTIDAD DE AÑOS)**
34. ¿Desde aproximadamente hace cuántos años es cliente de ARGRI?
_____ **(ANOTAR CANTIDAD DE AÑOS)**

35. Nombre de la persona entrevistada

Observaciones:

Como le mencioné al principio, mi nombre es Federico Vargas, estudiante del Tecnológico de Costa Rica... Hemos concluido con la encuesta, quiero a nombre de ARGRI y mi persona agradecerle que dedicara el tiempo para responder a las preguntas.

Tomaremos en cuenta todas sus sugerencias y experiencias para brindarle un mejor servicio...

¡Muchas gracias y buen día!

8.2. Apéndice 2: Tabla de distribución por cantón de los clientes

Apéndice 2 DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES POR CANTÓN

Octubre 2012

-valores absolutos y relativos-

n = 102

Cantón	Absolutos	Relativos
Desamparados	22	21,6
Aserrí	11	10,8
Central San José	9	8,8
Alajuelita	5	4,9
Curridabat	4	3,9
Tres Ríos	4	3,9
Central Alajuela	3	2,9
Guadalupe	3	2,9
La unión -Cartago-	3	2,9
Pavas	3	2,9
Barva	2	2,0
Central Cartago	2	2,0
Escazú	2	2,0
Guápiles	2	2,0
Moravia	2	2,0
Paso Ancho	2	2,0
Pococí	2	2,0
Turrialba	2	2,0
Zapote	2	2,0
Atenas	1	1,0
Central Heredia	1	1,0
Corralillo	1	1,0
Cristo Rey	1	1,0
El Guarco	1	1,0
Grecia	1	1,0
León Cortés	1	1,0
Montes de Oca	1	1,0
Oreamuno	1	1,0
Palmares	1	1,0
Puriscal	1	1,0
San Francisco	1	1,0
San Rafael -Heredia-	1	1,0
San Ramón	1	1,0
San Sebastian	1	1,0
Santo Domingo	1	1,0

Tibás	1	1,0
Total	102	100,0

Fuente: Propia. Estudio de satisfacción del servicio al cliente en ARGRI.

8.3. Apéndice 3: Formulario de evaluación de servicio y producto

Formulario de evaluación de servicio y producto

Gracias por completar el formulario de evaluación del servicio y producto. No tardará más de cinco minutos y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios

Fecha: _____

Nombre: _____

Numero de factura: _____



Utilizando números de **1 a 5**. Indique su opinión para cada afirmación.

1. nada de acuerdo 2. en desacuerdo 3. indiferente 4. de acuerdo 5. muy de acuerdo

Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada

1. Estoy satisfecho con la relación entre el precio que pagué y la calidad del producto que recibí. _____
2. El producto recibido estaba limpio. _____
3. El producto recibido estaba fresco. _____
4. Cuando se recibió el pedido, la temperatura del mismo era apropiada para asegurar su inocuidad. _____
5. Observé que el manejo del producto por parte del personal de Argri No puso en riesgo su inocuidad. _____
6. Los repartidores tenían buena presentación personal. _____
7. Cuando realicé el pedido; el personal tuvo un trato amable y cordial. _____
8. Cuando recibí el producto en mi negocio; el personal fue amable y cordial. _____
9. No tuve problemas para ser atendido cuando llamé por teléfono. _____
10. El pedido que recibí es exactamente el que solicité. _____
11. La entrega del pedido se realizó a la hora acordada. _____
12. La información indicada en la factura, es clara y coincide con el producto recibido. _____
13. En términos generales, la experiencia de compra fue satisfactoria. _____

Observaciones

Agradecemos nos indique en el siguiente espacio cualquier sugerencia que nos ayude a servirle mejor.

Seguimiento

Desea ser contactado en el futuro para dar seguimiento a sus sugerencias?

Por favor indique el medio por el que desea ser contactado.

Teléfono: _____ Correo electrónico: _____

Tomaremos en cuenta sus opiniones y sugerencias, en busca de brindarle cada día un mejor servicio.

8.4. Apéndice 4: Herramienta de registro y monitoreo

El archivo adjunto en este proyecto en formato .xlsx, es una herramienta para registrar los resultados del formulario de evaluación del servicio y producto.

Los resultados se analizan desde cuatro enfoques:

- Relación precio calidad
- Satisfacción respecto al producto
- Satisfacción respecto al servicio
- Percepción general de la experiencia de compra.

Para que este funcione únicamente hay que copiar los datos del formulario y pegarlos transpuestos o digitarlos a mano en la hoja “registro de resultados”. La hoja que se llama “monitoreo”, promedia y califica los resultados, mensualmente.

Únicamente hay que seleccionar el mes en cada tabla.

