Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Agronegocios | Facultad de Ciencias Agropecuarias

1998

Informe de la pasantía 800 horas sobre la empresa Agroindustrias Lácteas Ltda (Agri-Lac Ltda)

Juan José Martínez Ramírez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Martínez Ramírez, J. J. (1998). Informe de la pasantía 800 horas sobre la empresa Agroindustrias Lácteas Ltda (Agri-Lac Ltda). Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/411

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

INFORME DE LA PASANTÍA DE 800 HORAS SOBRE LA EMPRESA

AGROINDUSTRIAS LÁCTEAS LTDA.

AGRI-LAC LTDA.

JUAN JOSE MARTÍNEZ RAMÍREZ 1293/057

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C.

1998

INFORME DE LA PASANTÍA DE 800 HORAS SOBRE LA EMPRESA

AGROINDUSTRIAS LÁCTEAS LTDA.

AGRI-LAC LTDA.

JUAN JOSE MARTÍNEZ RAMÍREZ

Informe de pasantía para optar al Titulo Profesional en

Administración de Empresas Agropecuarias.

Director

AQUILEO PARRA ARTEAGA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C.

1998

REGLAMENTO ESTUDIANTIL

ARTÍCULO 94

Los trabajos de Grado no deben contener ideas que sean contrarias a la doctrina de la Iglesia Católica en asuntos de dogma y de moral.

ARTICULO 95

Ni la Universidad, ni el asesor, ni el Jurado calificador son responsables por las ideas expuestas por el graduando.

UNIVE... LA SALLE
BIBLIO... P T

DIRECTIVAS

RECTOR : Dr. FABIO GALLEGO ARIAS. fsc

VICERECTOR ACADÉMICO : Dr. ALBERTO PRADA SANMIGUEL. fsc

VICERECTOR DE PROMOCIÓN: Dr. EDGAR FIGUEROA ABRAJIM. fsc
Y DESARROLLO

VICERECTOR ADMINISTRATIVO: Dr. ORLANDO ORTIZ PEÑA.

DECANO DE LA FACULTAD : Dr. AQUILEO PARRA ARTEAGA.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
Administración de Empresas Agropecuarias
DECANO

A mis padres, hermano y a mis abuelas aunque ya ausentes por brindarme todo el apoyo incondicional durante el tiempo que estuve realizando la carrera para cumplir con una meta mas de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad de La Salle, por ofrecerme los medios necesarios y adquirir los conocimientos para poder llevar acabo el siguiente trabajo y realizarme como profesional.

- Al Doctor Aquileo Parra Arteaga por su apoyo, dedicación y orientación prestada para la organización de este trabajo.

- Agradezco a la Empresa Agroindustrias Lácteas Ltda (Agri-Lac), a su gerente Dr. Santiago Nieva Baldeon, por darme la oportunidad de cumplir con el requisito de la universidad y de conocer el medio agropecuario, brindándome su colaboración y apoyo durante el transcurso de 4 meses en el cual se me otorgó labores administrativas en dicha empresa.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. METODOLOGÍA	2
2. MARCO TEÓRICO	4
3. INFORMACIÓN BÁSICA	12
3.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	12
3.1.1 Clase de sociedad	12
3.1.2 Actividad principal	12
3.1.3 Croquis y área	13
3.1.3.1 Planometría interna	13
3.2 UBICACIÓN	13
3.3 RECURSOS HUMANOS	14
3.4 RECURSOS FÍSICOS	16
3.4.1 Terrenos	16
3.5 RECURSOS DE CAPITAL	17
3.5.1 Maquinaria y equipos	17
3.5.2 Vehículos	17
3.5.3 Implemento o herramientas	18

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 19

4.1 MISIÓN 19

4.2 OBJETIVOS 19

4.2.1 General 19

4.2.2 Específicos 20

4.3 PLANES 20

4.4 ESTRATEGIAS 21

5. ESTUDIO DE LA MATRIZ D.O.F.A. 23

5.1 MATRIZ D.O.F.A 23

5.2 FORTALEZAS INTERNAS CLAVES 24

5.3 DEBILIDADES INTERNAS 24

5.4 OPORTUNIDADES EXTERNAS 25

5.5 AMENAZAS EXTERNAS 25

6. COMENTARIOS AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO 31

7. INFORMES DE RESULTADOS DE LA PRÁCTICA 34

7.1 ÁREA DE GERENCIA 34

7.1.1 Estilo de dirección 34

7.1.2 Ambiente organizacional 35

7.2 ÁREA DE PRODUCCIÓN 36

7.3 ÁREA ADMINISTRATIVA 38

7.3.1 Organigrama 38

7.3.2 Manuales de funciones y procedimientos 41

7.3.2.1 Manual de funciones 41

7.3.2.2 Reglamento interno 62

7.3.2.3 Manejo de recursos humanos 72

7.4 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA 74

7.4.1 Fuentes de financiamiento 74

7.4.2 Montos 74

7.4.3 Plazos 75

7.4.4 Tasa de interés 75

7.5 ÁREA COMERCIAL 75

7.5.1 Grado de competencia 75

7.5.2 Canales de mercadeo 76

7.5.3 Estrategias de mercadeo 76

7.5.4 Análisis de las cuatro P 78

7.5.4.1 Producto 78

7.5.4.2 Precio 79

7.5.4.3 Punto de venta 79

7.5.4.4 Publicidad 80

7.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 82

BIBLIOGRAFÍA 86

ANEXOS 87

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Análisis de la Matriz D.O.F.A aplicada a la empresa Agri-Lac Ltda. 30

Figura 2. Organigrama de la empresa. 40

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Planometría interna de la bodega.	88
Anexo B. Planometría interna del primer nivel del local de Centro-Chía	89
Anexo C. Planometría interna del mezzanine del local de Centro-Chía	90
Anexo D. Canal de Distribución	91
Anexo E. Manual de Mejoramiento de la Comunicación en el Servicio al Cliente.	92

INTRODUCCIÓN

En la realización de esta práctica se complementan dos aspectos muy importantes para el ejercicio profesional del Administrador de Empresas Agropecuarias como son la teoría y la práctica, en el transcurso de los cuatro meses se ve enfrentado a situaciones reales del funcionamiento de una empresa agrícola, pecuaria o agroindustrial en donde se observan las diferentes áreas: administrativa, recursos humanos, comercial y financiera; creando una visión mas ajustada a la realidad y ayudando a formar un criterio personal, muy valioso para el futuro profesional.

La suma de todos los conocimientos adquiridos durante la carrera es la base para poder llegar a la realización de ser profesionales del mañana. Reconocida la educación impartida con empeño por parte de la docencia, la cual me ayudo a cumplir con esta meta personal.

Gracias a esta primera oportunidad de trabajo en la empresa Agri-Lac Ltda. como pasante puede el profesional elegir el área que más le atrae de dicha organización observando la oportunidades con las que cuenta para así poder tener un mejor perspectiva.

1. METODOLOGÍA

En la selección de éste tema se tuvo en cuenta la importancia de está empresa agroindustrial ya que realizan dentro de ella actividades como importaciones de tecnología de punta para el sector, manejando por supuesto la parte administrativa destacando el tema de comercio internacional.

La metodología aplicada para llevar a cabo este trabajo fue la siguiente:

- La vinculación a la empresa Agri-Lac Ltda. que nos brindo la posibilidad de realizar la práctica como futuros Administradores de Empresas Agropecuarias .

- Teniendo en cuenta los parámetros exigidos por la universidad para la realización de los informes en la práctica empresarial de 800 horas siguiendo paso a paso su orden ya estipulado.

- El método utilizado para la recopilación de la información básicamente fue la observación de todo el funcionamiento normal de la empresa teniendo en cuenta las áreas: gerencial, producción, administrativa, contable, financiera y

comercial.

- La comunicación con los gerentes y demás personal fue otra fuente de información ya que se realizaron preguntas claves que posteriormente servirían para tener un juicio de los temas a trabajar.

2. MARCO TEÓRICO

Con un breve análisis de como están funcionando las empresas agroindustriales dedicadas al mejoramiento, calidad y rentabilidad del agro en Colombia, en donde cada vez se busca tener tecnología de punta en cada operación para así poder competir con las empresas nacionales e internacionales.

La empresa agroindustrial es la encargada de ofrecer un mejoramiento tecnológico a los procesos con los diferentes equipos para llevar acabo cualquier actividad bien sea desde la más simple hasta el proceso más complejo. Ante todo se debe crear la necesidad para tener la oportunidad de brindar una mayor eficiencia, dándole un valor agregado a los productos que entran en éste proceso.

Para poder llevar acabo todo esto, es necesario que la empresa cuente con un criterio en el cual se analizaran las circunstancias tales como, la economía del país, los aspectos sociales de salud y educación y como repercute la introducción de tecnología y cual es el comportamiento de las personas que se ven más afectadas ante esto.

El desarrollo que ha traído la agroindustria a Colombia se ve reflejado en la calidad de los productos que se ofrecen en el mercado de los derivados agrícolas y pecuarios. Además una gran variedad de subproductos han penetrado el mercado creando mayor oferta, haciendo bajar los precios y beneficiando a los consumidores finales.

La necesidad de las empresas por darle a sus productos un mayor valor agregado, desencadeno la búsqueda de tecnología que se ajustará a esta nueva forma de vender, es por esto que se empezó a importar equipos que procesarán las materias primas tanto animales como vegetales dándoles nuevas presentaciones, utilizando desechos y convirtiéndolos en subproductos derivados que dejarían de ser pérdidas para las empresas convirtiéndose en una nueva entrada de dinero. De éste cambio coyuntural de las empresas del campo surgieron las agroindustrias en las que están incluidas no solo las que dediquen sus acciones a la producción y transformación sino también las que empezaron a hacer la maquinaria con la que se iba a dar éste valor agregado, incluyendo desde luego las que se dedicaron a importar toda clase de tecnología para éste fin.

La creación de empresas agroindustriales ha generado para el país empleo y un desarrollo mas dinámico del sector agropecuario aumentando la demanda de

productos y modernizando a su vez toda el aparato productivo, los sistemas de administración, comercialización y distribución; otorgándole un funcionamiento mucho mas eficiente, capaz y rentable. Para éste cambio fue relevante la participación de la industria privada ya que por parte del estado no hubiera sido posible, si tenemos en cuenta su poco interés por éste sector primario de la economía.

Colombia siendo un país sin estaciones climáticas, con diversidad de tierras, ocupa el segundo país mas rico en fuentes de agua etc., es un país ideal para trabajar sus tierras y así convertirse en una potencia agropecuaria.

Sin embargo la influencia de otros modelos económicos nos ha hecho creer que somos un país netamente industrial, desaprovechando la mayor ventaja competitiva con que cuentan los colombianos, "el campo".

El crecimiento de éste subsector ha estado obstaculizado por el alto costo de esa tecnología de punta, por la falta de visión de los empresarios y sobre todo por el egoísmo de los colombianos. Si miramos el ejemplo de países como Chile y España los pequeños productores vieron esta posibilidad de cambio y se asociaron en grupos sindicales (cooperativas y asociaciones) uniendo sus conocimientos, tierras y el capital para crear esas prósperas empresas que existen en la actualidad, pero no solo pensaron simplemente en abastecimiento interno

si no en la posibilidad de exportar grandes volúmenes de productos de la mejor calidad.

Todo estos aspectos sumados a la falta de programas estatales que estimulen la creación de éste tipo de empresas, la ausencia de vías de penetración en zonas muy ricas y finalmente el grave problema de la guerrilla que atenta con el libre funcionamiento de cualquier negocio que se ubique en sus alrededores.

Considerando que la agroindustria se encuentra dividida en dos segmentos, uno el de la transformación de las materias primas y otro el de la fabricación e importación de la tecnología para hacer esta transformación; observamos que el segmento de la importación es el que ocupa el 70% del mercado.

Por lo tanto la existencia de empresas agroindustriales importadoras es importante, como también lo es el aporte que están haciendo al sector no solo por traernos lo ultimo en tecnología si no por capacitarnos con nuevos sistemas de producción y transformación, además nos dan una concepción actual de los negocios.

La agroindustria láctea se ha destacado dentro del sector por la gran aceptación que tienen sus productos teniendo en cuenta su importancia nutricional, por éste motivo ha tenido auge la creación de empresas dedicadas

a procesar estos derivados.

Detrás de estas agro industrias está la participación de las empresas fabricantes importadoras de tecnología para que sean posibles estos procesos, por ejemplo pasterizadoras, descremadoras, desnatadoras, tanques de enfriamiento de leche y para obtener leche de la mejor calidad equipos de ordeño mecánico que hacen mas higiénico y eficiente éste proceso.

Con relación al proceso de agilizar el ordeño de las vacas con un mayor rendimiento y la forma de aprovechar el tiempo en otras actividades, las Agroindustrias Lácteas se ven en la necesidad de mejorar el proceso obtener la leche con equipos los cuales no maltratan al ganado y son las materia prima de estas empresas.

El futuro en nuestro país con la Agroindustria láctea es prometedor si tenemos en cuenta la tendencia de las empresas por establecer economías de escala en donde se ampliarán los hatos lecheros a un número considerable de cabezas de ganado (Hatos de 1000 a 2500 vacas) conformados por la sociedad de dos o tres medianos productores los cuales utilizaran lo mejor que les ofrezca el mercado en tecnología para crear una industria auto suficiente que finalmente tendrá el máximo de las utilidades y a su vez podrá ofrecer producto terminado más económico para el consumidor final.

Para lograr un cambio radical con más cobertura a nivel nacional es necesario que se fomenten programas integrales de fortalecimiento y creación de nuevas empresas agroindustriales, liderado por los profesionales del sector, generando proyectos a largo plazo y bien sustentados no solo teórica sino funcionalmente, entendiéndose por funcional que sean realizables a quien en nuestro país con nuestros recursos naturales, humanos etc., teniendo en cuenta el principio natural de toda empresa que deben ser rentables frente otras alternativas de inversión.

Con éste tipo de proyectos abrirse campo por medio del ministerio de agricultura para llegar a convertir estos modelos de desarrollo en una política del gobierno.

Un modelo integral de desarrollo para el sector agropecuario podría ser la especialización de las zonas de producción teniendo en cuenta que cada cultivo o explotación pecuaria tiene un lugar en donde se dan las condiciones óptimas para su desarrollo. Éste esfuerzo no solo requiere un cambio de actividad, si no de mentalidad de los trabajadores del campo colombiano.

En primer lugar con la ayuda de la UMATA se dictarían conferencias en las que se expliquen las ventajas que se lograrían si se diera éste cambio, teniendo en cuenta la participación de los agricultores para determinar sus pro y contras y lograr así un proyecto mas ajustado a la realidad.

El segundo paso a seguir sería realizado con la ayuda del ministerio de agricultura el cual se encargaría de reclutar buenos profesores que mediante jornadas especiales capacitarían a la gente para darles herramientas para el manejo administrativo y financiero de estas empresas de una forma sencilla y práctica. Se podrían contratar o hacer convenios con entidades que capacitan a micro empresarios y les prestan una asesoría profesional durante toda la vida de la empresa (por ejemplo FUNDAEMPRESA, FUNDACIÓN CARVAJAL etc.).

En tercer término sería necesaria la colaboración del ICA y AGREMIACIONES para determinar cuales son las mejores semillas o razas, así como las parámetros técnicos, para establecer en cada región

La cuarta etapa a desarrollar consiste en planear y proyectar la infraestructura necesaria para que se haga realidad éste proyecto en el que podría colaborar el ministerio de planeación y desarrollo. Ejecutarlo por etapas a corto, mediano y largo plazo.

Un quinto punto estaría dado por la asociación de los pequeños, medianos, y grandes productores haciendo la constitución legal de las empresas o cooperativas, para éste paso seria fundamental la participación de LA CAJA AGRARIA, y de los bancos particulares enfocados al sector agropecuario (Ganadero, Cafetero etc.), para la financiación de aquellos que no tengan el

capital de trabajo necesario para entrar a participar en la sociedad.

El sexto y último sería poner en marcha todo el proyecto. Las áreas de cultivos y explotaciones pecuarias, así como las fábricas de proceso contarán con lo último en tecnología. Los esfuerzos que realicen tanto la parte productora como la parte transformadora estarán integrados horizontalmente ya que cada parte tendrá participación en los dos procesos todo con un solo fin el bienestar global de cada zona.

Éste bienestar se vería reflejado en unas condiciones de vida justas para todos dejando a un lado la inconformidad, cambiándolo por trabajo para todos. Se crearan cooperativas de abastecimiento o supermercados, centros de estudio con el fin de preparar a las personas para que sean productivas en su zona, contaran con buenas vías de acceso etc.

Todo se puede llevar a la realidad con la buena voluntad de los trabajadores del campo colombiano, del gobierno con todos sus estamentos y la colaboración del sector privado todos unidos crearían unas empresas AGROINDUSTRIALES que serían ejemplo para otras naciones.

3. INFORMACIÓN BÁSICA

3.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

AGROINDUSTRIAS LÁCTEAS LTDA. (AGRI-LAC LTDA.)

3.1.1 Clase de Sociedad. Como su nombre lo dice esta empresa es una sociedad limitada ya que es de carácter familiar en donde el gerente general, y la gerente administrativa son los dueños de la empresa.

Esta razón social consta como mínimo de 2 y un máximo de 25 socios capitalistas, en estas compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de su aportes.

3.1.2 Actividad Principal. AGRI-LAC LTDA. Es una empresa dedicada a la venta de equipos para la industria láctea. Tiene además una representación exclusiva de equipos para limpieza industrial, brindando para estos segmentos un servicio

post-venta que consiste en suministrar un respaldo en repuestos originales con un adecuado mantenimiento.

3.1.3 Croquis y Área. Éste plano corresponde a la Bodega donde se encuentra el almacén de repuestos y las oficinas de administración. También están los talleres de mantenimiento y reparación de las máquinas y equipos. El área aproximada es de 300 metros cuadrados. El otro plano es el de el local que se encuentra en Centro-Chía el cual cuenta con la siguiente área 70 metros cuadrados en el primer nivel y 40 metros cuadrados en la parte del mezzanine. Para un total de 110 metros cuadrados.

3.1.3.1 Planometría interna. Ver Anexos.

3.2 UBICACIÓN

Esta empresa agroindustrial esta ubicada en el departamento de Cundinamarca en el municipio de Chía, en la siguiente dirección, Centro Comercial : Centro-Chía, Agrocentro Local 1135 y la parte administrativa y bodega en la calle 16 No. 12-20 en Chía.

3.3 RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con una distribución de personal en un orden jerárquico con:

Departamento Administrativo. Esta conformado por los siguientes cargos así.

- Gerente general es desempeñado por el representante legal de la empresa y es quien maneja todos los negocios de compra y venta de equipos, participando categóricamente en la toma de decisiones.

- Gerente administrativo y financiero. Es la persona que maneja toda la parte de financiera, de importaciones, recursos humanos, control de inventarios y autoriza en caso en que el gerente general no se encuentre.

- Contador Es un asesor externo a la empresa, el cual tiene a su cargo el manejo de todos los libros contables, y el manejo de las obligaciones fiscales de la empresa.

- Auxiliar Contable Es la persona que lleva todos los movimientos al día con la información que el administrador le suministra una vez a la semana realizando éste trabajo dentro de la empresa.

- Jefe de compras y almacén Es la persona encargada de realizar las entradas y salidas de todo repuesto o máquina, hace los pedidos según punto de reorden y realiza los movimientos de inventario entre las sucursales.

- Administradores (sucursales Pereira y Medellín) encargados de la cartera, atención al publico, control del personal, dar reportes semanales de los diferentes movimientos efectuados de cartera y gastos y la planeación de los diferentes mantenimientos de los técnicos.

- Mensajero Es el encargado de recoger los pagos de los clientes, entregar la correspondencia entre oficinas, recoger o enviar correspondencia en las empresas de mensajería, pago de servicios públicos y consignaciones en los bancos y oficios varios.

Departamento de Ventas. Este departamento cuenta con el siguiente personal en su orden.

- Gerente Comercial Esta encargado de controlar, dirigir y planear las diferentes actividades y estrategias de ventas; así como de organizar reuniones con los diferentes encargados de éste departamento.

- **Vendedores** Son los que conforman la fuerza de ventas, los cuales tiene la función de conocer los equipos para la industria láctea y los equipos de limpieza industrial.

Departamento Técnico. Cuenta con el siguiente personal conformado así.

- **Jefe de servicios técnicos** Esta encargado de dirigir y programar el trabajo de los técnicos y ayuda a el montaje de los puentes de lavado.

- **Técnicos** Son los encargados de realizar las diferentes montajes, reparaciones, mantenimientos así como los informes de cada servicio.

3.4 RECURSOS FÍSICOS

3.4.1 Terrenos. Agri-Lac Ltda. cuenta con un local propio en el Centro Comercial Centro-Chía ubicado en el Agrocentro, el cual asciende aproximadamente a $180.000.000 millones de pesos. Tiene una oficina-bodega en arriendo en el centro del municipio de Chía, por el cual se paga un mensualidad aproximada de $1.000.000 de pesos mas servicios de agua, energía y teléfono.

Cuenta también con una oficina en cada sucursal; Pereira donde se paga una mensualidad aproximada de $ 500.000 pesos de arriendo, más los servicios.

La sucursal de Rionegro Antioquía en cual se paga mensualmente $600.000 pesos más los servicios.

3.5 RECURSOS DE CAPITAL

El monto aproximado de los recursos de capital de AGRI-LAC LTDA. asciende a un total de $85.000.000 millones de pesos, tomando como referencia el valor aproximado y totalizado de los ítems maquinaria y equipo, vehículos y herramientas e implementos.

3.5.1 Maquinaria y equipos. Cuenta para las demostraciones con un remolque en donde se encuentra instalado un equipo de ordeño, una pared con partes de un equipo de ordeño, una vaca eléctrica que muestra todo el proceso interno de la leche. Estas tres máquinas de exhibición tienen un monto aproximado de $25.000.000 de pesos.

3.5.2 Vehículos. La empresa cuenta con dos camionetas marca Luv modelo 94 cada una con un valor aproximado de $13.500.000 de pesos y una camioneta panel marca Mitsubishi L 300 modelo 94 con un precio en el mercado de

$13.000.000 de pesos.

3.5.3 Implementos o Herramientas. Para cada técnico se le asigna una caja con las herramientas necesarias para poder realizar las diferentes actividades, como son los reparaciones y mantenimientos. Cuenta con una dotación especial para los montajes de los equipos de ordeño así como para los puentes de lavado y máquinas estacionarias. El valor de cada caja de herramientas esta entre los $3.500.000 y $4.000.000 de pesos. Se tienen 5 cajas de herramientas.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 MISIÓN

AGRI-LAC LTDA. Es una empresa dedicada a la comercialización de equipos de ordeño, equipos para limpieza industrial y al servicio post-venta con el suministro de repuestos originales y personal técnico especializado.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 General

- Brindar a los empresarios agropecuarios e industriales tecnología de punta para poder llegar a ser más competitivos produciendo con mayor calidad, eficiencia y rentabilidad.

4.2.2 Específicos

- Prestar un servicio de asesorías para la planificación adecuada para el montaje de las salas de ordeño y demás equipos complementarios.
- Ofrecer cursos sobre el funcionamiento y uso adecuado de sus equipos de ordeño y máquinas de limpieza.
- Prestar el servicio de diagnóstico y mantenimiento de sus equipos.
- Integrar al hato Colombiano a la mecanización del ordeño para lograr empresas más rentables.
- Dar alternativas para el mantenimiento y limpieza en la industrial, comercio y el hogar con una mayor eficiencia y calidad.

4.3 PLANES

- Abrir una nueva sede en la ciudad de Palmira Valle debido al gran potencial de clientes que ofrece la zona en la línea de equipos de ordeño y por la cercanía a la ciudad de Cali que cuenta con importantes industrias.

- Se piensa establecer un programa de mantenimientos preventivos para los equipos que venden, reduciendo el número de reparaciones con carácter urgente, logrando una mejor utilización del tiempo.

- Hacer un contrato de distribución con los representantes de Purina a nivel nacional.

- Mejorar el sistema de información con una nueva instalación de computadores que le permita observar al gerente el estado de su empresa, así dar mayor eficiencia al trabajo realizado.

4.4 ESTRATEGIAS

- Trabajar en la concientización del empresario de la agroindustria lechera Colombiana para darle a conocer nuevas tecnologías.

- Dictar charlas para hacer entender a los empresarios del sector agropecuario e industrial que la calidad de la leche y la limpieza es uno de los factores más importantes en lograr una producción alta alcanzando economías de escala para optimizar la utilización de todos los recursos consiguiendo así el fin de toda empresa, la rentabilidad.

- Observar como se comporta el mercado a nivel de los países productores de leche para implantar la tendencia del mercado.

- Asimilar el cambio del mercado interno por problemas coyunturales que se presenten en la economía, para generar alternativas nuevas con productos novedosos que mantengan el equilibrio financiero de la empresa.

5. ESTUDIO DE LA MATRIZ D.O.F.A.

5.1 MATRIZ D.O.F.A

Se puede definir como el análisis de las ventajas y desventajas que se presentan en una empresa confrontándolas una a una para desarrollar una estrategias que evite o mejore esa situación, se tienen en cuenta cuatro variables fundamentales: Las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

- Las estrategias F.O. se basan en el uso de las fortalezas internas de una buena empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

- Las estrategias D.O. tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

- Las estrategias F.A. se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar reducir el impacto de las amenazas externas.

- Las estrategias D.A. tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y

eludir las amenazas ambientales.

5.2 FORTALEZAS INTERNAS CLAVES

- Tienen un nivel de reconocimiento bueno (Good Will)
- Cuenta con la representación exclusiva en Colombia.
- Tiene una cadena de productos complementarios para la agroindustria lechera.
- Se ofrece un respaldo de garantía en todos los equipos.
- Recibe financiación de las firmas alemanas para la participación en ferias como (Agroexpo).

5.3 DEBILIDADES INTERNAS

- Falta de habilidad técnica.
- Falta de capital de trabajo.
- Existe una administración simple y usa un estilo informal.
- Servicio de mantenimiento técnico demorado en la entrega.
- Los tramites de importación están delegados a una empresa ineficiente.

5.4 OPORTUNIDADES EXTERNAS

- Muy poca competencia en la línea de Westfalia.
- Cambio de tecnología en las cooperativas de la industria láctea, preparándose al nuevo siglo siendo más competitivos.
- La escasa competencia en la línea Karcher.
- La modernización que esta haciendo en las empresas petroleras (estaciones de servicio).
- La necesidad de las empresas e instituciones por subcontratar para que le presten un servicio de aseo integral.

5.5 AMENAZAS EXTERNAS

- Poco apoyo del estado hacia el sector agropecuario y la recesión de la economía actual.
- La diferencia de los precios y la competencia, comparados con un estandar similar de calidad.
- La prestación del servicio técnico más económico.
- Mayor participación en el mercado de Alfa-Laval.
- Por un nivel de ventas bajo de los equipos Westfalia se puede llegar a perder la representación.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

ESTRATEGIAS F.O.

- Tiene un nivel de reconocimiento bueno (fortaleza interna), junto con un bajo nivel de competencia (oportunidad externa) da como resultado la siguiente estrategia. Hacer una alianza estratégica con los distribuidores de Purina para tener un mayor cubrimiento a nivel nacional.

- La representación exclusiva en Colombia, (fortaleza interna), con la modernización que se esta haciendo en las estaciones de servicio (oportunidad externa), da la siguiente estrategia. Lanzar una campaña promocional y publicitaria agresiva dirigida al sector petrolero, específicamente a las estaciones de servicio, ofreciendo los puentes de lavado Karcher.

- Tiene una cadena de productos complementarios para la agroindustria lechera (fortaleza interna), sumado al deseo de cambio tecnológico de las cooperativas y la industria láctea (oportunidad externa) nos genera las siguiente estrategia. Organizar distintos paquetes de oferta de sus productos de una forma integral otorgando descuentos especiales al cliente que compre éste paquete. promocionarlo en las diferentes empresas de la agroindustria láctea.

- Se ofrece un respaldo y garantía con repuestos originales (fortaleza interna), junto con la necesidad de las empresa e instituciones por subcontratar empresas que le presten un servicio de aseo integral (oportunidad externa), dando como estrategia. La creación de una empresa paralela que preste servicios de aseo integral.

- Financiación de las firmas fabricantes alemanas y francesas para la participación en ferias como Agroexpo (fortaleza interna), enfrentada al escaso nivel de competencia en la línea Karcher (oportunidad externa) resulta esta estrategia. Participar en las tres ferias más importantes relacionadas con la industria Colombiana.

ESTRATEGIAS D.O.

- La falta de habilidad técnica (debilidad interna), combinada con la modernización de las estaciones de servicio y creciente demanda de puentes de lavado (oportunidad externa) nos arroja como resultado la siguiente estrategia. Seleccionar dentro del personal técnico de la empresa la persona que haya demostrado tener más habilidad en la instalación de puentes de lavado y capacitarlo en Karcher Alemania, motivándolo a su trabajo y mejorando la calidad de vida. Lo cual beneficia a la empresa obteniendo

mejores resultados, realizando instalaciones de puentes en menor tiempo y con un trabajo más eficiente.

- La falta de capital de trabajo (debilidad interna) junto con la escasa competencia en la línea karcher (oportunidad externa), se crea la siguiente estrategia. Establecer una nueva política de precios en la que se disminuya el margen de utilidad logrando así ofrecer precios mas económicos, incrementando las ventas. Al vender mucha más cantidad de máquinas entrara mas dinero a la empresa y de estas nuevas utilidades se creara un fondo para suplir las necesidades de capital de trabajo.

- Existe una administración simple y se usa un estilo informal (debilidad interna) sumado a la necesidad de las empresas e instituciones de subcontratar para que le presten un servicio de aseo integral (oportunidad externa), nos da como resultado. Crear una empresa paralela de servicios de aseo con lo último en estudios administrativos; con éste modelo se debe ir retroalimentando y mejorando las funciones administrativas de AGRI-LAC LTDA.

ESTRATEGIAS F.A.

- Tiene una cadena de productos complementarios para la agro industria

lechera (fortaleza interna). Enfrentada a un mayor posecionamiento en el mercado de Alfa Laval (amenaza externa), genera la siguiente estrategia. Diseñar una campaña publicitaria agresiva en las zonas o puntos claves en donde éste posesionado Alfa Laval, haciendo días de campo o pequeñas ferias los fines de semana, ofreciendo toda la gama de equipos para industria láctea.

ESTRATEGIAS D.A.

- Aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades para desvanecer las amenazas y debilidades que se presentan y disminuir así a su mínima expresión los riegos que pueden traer esta peligrosa combinación

Figura 1. Análisis D.O.F.A. aplicada a AGRI-LAC LTDA.

DOFA	FORTALEZAS • Tiene un nivel de reconocimiento alto en el sector agroindustrial. • Representación exclusiva en el país • Tiene una cadena de productos complementarios para la agroindustria láctea. • Se ofrece respaldo de garantía en todos sus equipos. • Financiación de las firmas para la participación en ferias nacionales.	DEBILIDADES Falta de capacitación técnica. • Falta de capital de trabajo. • Existe una administración simple y se usa un estilo informal • Impuntualidad en la entrega de las máquinas. • El alto costo de los inventarios.
OPORTUNIDADES • Muy poca competencia en la línea Westfalia. • La necesidad de las empresas e instituciones por subcontratar para le présten un servicio de aseo integral. • El cambio de tecnología que se esta dando en cooperativas y microempresas de la industria láctea, para prepararse al nuevo siglo siendo más competitivos. • La modernización que se esta haciendo a las estaciones de servicios. • La escasa competencia en la línea Karcher	ESTRATEGIAS F.O. • Hacer una alianza estratégica con los distribuidores Purina para tener un mayor cubrimiento a nivel nacional • Lanzar una campaña agresiva dirigida al sector petrolero específicamente a las estaciones de servicio ofreciendo los puentes de lavado. • Organizar distintos paquetes de oferta de los productos de una forma integral otorgando descuentos especiales. Para promocionar las empresas. • Participar en las 3 ferias más importantes relacionadas con la industria Colombiana.	ESTRATEGIAS D.O. • Crear una empresa paralela de servicios de aseo institucional con lo ultimo en estudios administrativos. Para retroalimentar la gestión administrativa de Agri-Lac. • Seleccionar al técnico que halla demostrado más capacidades e interés para capacitarlo y especializarlo en el montaje de puentes de lavado. • Crear una nueva política de precios bajando el porcentaje de utilidad en algunos productos logrando aumentar el número de clientes y ventas, generando una inyección de dinero del cual se destinara un porcentaje para recapitalizar la empresa.
AMENAZAS • Poco apoyo del estado hacia el sector agropecuario y la recesión de la economía actual. • La diferencia de los precios y la competencia comparados con un estandar similar de calidad • La prestación del servicio técnico más económico. • Mayor participación en el mercado de Alfa- Laval. • Por un nivel de ventas bajo de los equipos Westfalia se puede llegar a perder la representación	ESTRATEGIAS F.A. • Diseñar una campaña publicitaria agresiva en las zonas o puntos claves en donde éste posesionado Alfa Laval, haciendo días de campo o pequeñas ferias los fines de semana ofreciendo toda la gama de equipos para la industria láctea.	ESTRATEGIAS D.A. Aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades para desvanecer las debilidades y amenazas que se presentan y disminuir así a su mínima expresión los riesgos que pueden traer esta peligrosa combinación.

6. COMENTARIOS AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico actualmente en las empresas cumple un papel importante por que ayuda a los gerentes a descubrir los errores actuales y plantear alternativas de solución a corto, mediano, y largo plazo permitiéndoles sortear con mayor decisión las distintas variables de una compañía, contribuyendo además para hacer una revaluación de propósitos que mantendrán a las empresas en el equilibrio necesario para ser competitivos y no desaparecer.

La utilización de la matriz D.O.F.A en el análisis estratégico se ha convertido en la herramienta clave para los gerentes y las empresas, ya que esta matriz nos permite con sus cuatro variables obtener distintas combinaciones que finalmente arrojan resultados a veces insospechados dando una visión mas clara de que decisiones se deben tomar.

Luego de haber integrado, analizado y evaluado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas arrojo como resultado las siguientes estrategias:

- Hacer una alianza estratégica con los distribuidores de Purina para tener un

mayor cubrimiento a nivel nacional.

- Lanzar un campaña agresiva dirigida al sector petrolero específicamente a las estaciones de servicio ofreciendo los puentes de lavado Karcher.

- Organizar distintos paquetes de oferta de sus productos de una forma integral otorgando descuentos especiales a la persona o empresa que compre éste paquete de productos. Hacer visitas promocionándolo en las empresas de la agroindustria láctea en especial.

- Participar en las tres ferias mas importantes relacionadas con la industria Colombiana.

- Crear una empresa paralela de servicios de aseo institucional con lo ultimo en estudios administrativos. Para retroalimentar la gestión administrativa de AgriLac Ltda.

- Seleccionar dentro del personal técnico de la empresa la persona que haya demostrado tener más habilidad en la instalación de puentes de lavado y capacitarlo en Karcher Alemania, motivándolo a su trabajo y mejorando la calidad de vida. Lo cual beneficia a la empresa obteniendo mejores resultados realizando instalaciones de puentes en menor tiempo y con un

trabajo más eficiente.

- Crear una nueva política de precios determinando en que tipo de productos o repuestos se puede bajar el porcentaje de utilidad logrando aumentar el número de clientes y ventas generando una inyección de dinero, del cual se destinará un porcentaje para suplir la necesidad de capital de trabajo.

- Diseñar una campaña publicitaria agresiva en las zonas o puntos claves en donde éste posesionado Alfa Laval, haciendo días de campo o pequeñas ferias los fines de semana ofreciendo toda la gama de equipos para la industria láctea.

7. INFORME DE RESULTADOS DE LA PRÁCTICA

7.1 ÁREA DE GERENCIA

En el área gerencial se ve como es el funcionamiento de la empresa con respecto a los gerentes teniendo en cuenta unos parámetros establecidos los cuales nos indica el estado de cada uno de los cargos ejecutivos y directivos de la empresa.

7.1.1 Estilo de Dirección. AGRI LAC LTDA. Aplica un estilo de dirección "autocrática" por lo tanto todos sus empleados son dependientes del gerente general, quitándoles la capacidad de resolver los problemas por pequeños que sean y manteniendo un desempeño mínimo en su trabajo. Llevando así a la incompetencia al resto del personal.

Al manejar éste estilo de dirección se generan una serie de problemas en el funcionamiento normal de todas las tareas, ya que si en el momento no esta el gerente general en la Bogotá, se paralizan muchas labores. Esto se presta para que los empleados tengan disculpas para no cumplir con su trabajo, siempre

están esperando una orden para seguir con su labor.

Pocos desean o pueden realizar trabajos que requieran de creatividad, autodirección o autocontrol, ya que se establecen rutinas de trabajo muy definidas.

Se pierden por éste estilo de dirección muchos negocios importantes, por la falta de personas que representen a la empresa con autoridad y poder en la toma de decisiones. Igualmente en la reparación de las máquinas y los equipos se aplazan, ya que los ingenieros y técnicos tienen que consultar con el gerente general, demorándose la entrega de las mismas y por supuesto perdiendo clientes.

7.1.2 Ambiente Organizacional. Todos los empleados de AGRI-LAC LTDA. Deben seguir unos principios, políticas y procedimientos. Los factores que mas se recalcan en los empleados son los de hacer entender al cliente la calidad del producto que compran de su confiabilidad, la justificación de su precio comparándolo con lo que ofrece la competencia por un menor precio, además se ofrece un servicio post-venta que consiste en reparación de los equipos con repuestos originales.

La comunicación se da siempre de arriba hacia abajo, la autoridad gira siempre

alrededor de su gerente general, la toma de decisiones siempre va a ser centralizada debido a su estilo autocrático, los superiores ejercen siempre un control estricto sobre sus subordinados .

Se tiene en cuenta mucho la ética de sus empleados en la realización de sus labores, se pide objetividad para dar un concepto o recomendación; el personal que tenga acceso a información confidencial deberá tener especial cuidado y reserva absoluta de la misma. Se debe mantener el debido respeto por los superiores y con los demás compañeros de trabajo.

En cuanto a las instalaciones se refiere, se encuentran en un ambiente poco adecuado para un buen desempeño del trabajo para que sea agradable. En el departamento técnico se observan muchas deficiencias de acuerdo a las normas de seguridad industrial.

7.2 ÁREA DE PRODUCCIÓN

La empresa AGRI-LAC LTDA. es una empresa agroindustrial de servicios que tiene representación exclusiva de tres marcas principales y otras complementarias. Por lo tanto no es una empresas productora sino comercializadora.

- **WESTFALIA.** Esta marca de equipos de ordeño mecánico se encuentra catalogada como la mejor a nivel mundial, Agri-Lac importa todos los repuestos necesarios para la reparación y mantenimiento. Éste equipo sirve para extraer la leche de la ubre de la vaca conduciéndola por una tubería galvanizada hasta depositarla en recipientes finales que pueden ser cantinas, cubos, o tanques de enfriamiento.

- **KARCHER.** Estas son máquinas para la limpieza industrial, cuenta con una amplia gama de productos : Máquinas alta presión de agua fría y de agua caliente de todos los tamaños. Barredoras, Fregadoras, Brilladoras, Aspiradoras, Máquinas para el tratamiento de aguas, Puentes de lavado para (Automóviles, Camiones, Buses, Trenes).

- **JAPY.** Son equipos para el enfriamiento de la leche y otros. Con tres tipos de tanques de acuerdo a las necesidades del cliente. Con una amplio rango de capacidades (desde 100 litros hasta 21.000 litros) y con dos tipos de unidades de enfriamiento.

- PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS. Para la industria láctea Descremadoras, Desnatadoras, Pasterizadores, Mantequeras. Para la industria alimenticia Nebulizadores o fumigadores y bebederos (para Vacas, Caballos, Cerdos). También se venden detergentes especiales para desinfectar tuberías de leche y detergentes para las máquinas de limpieza industrial.

7.3 ÁREA ADMINISTRATIVA

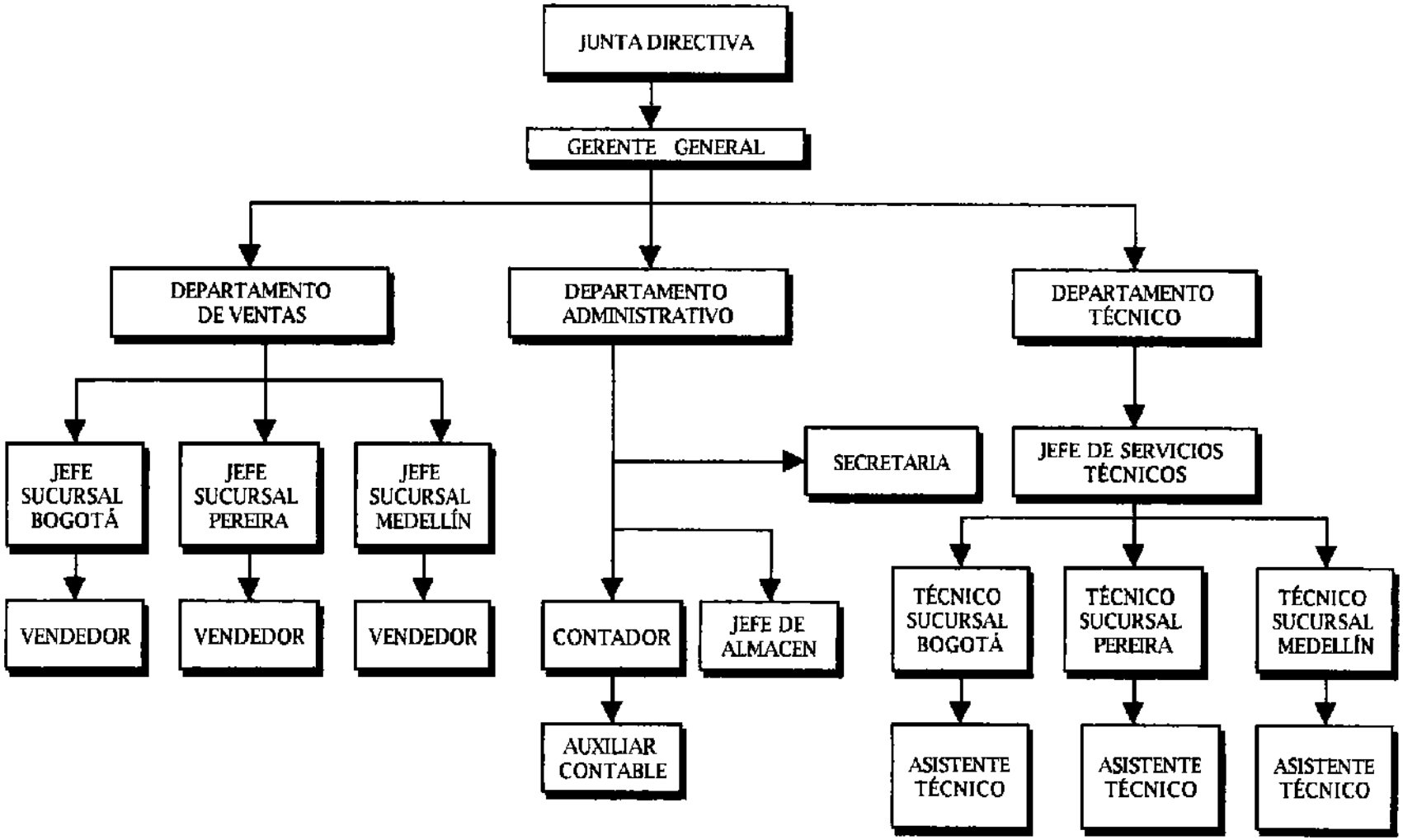
Esta área es fundamental para organizar cualquier empresa por pequeña que sea ya que define una estructura organizacional de acuerdo a la jerarquía de los cargos, también se ponen en claro las reglas que se deben de seguir en la organización, al igual que las funciones de cada uno de los trabajadores de la compañía.

7.3.1 Organigrama. De acuerdo al estilo organizacional de la empresa presenta un esquema de departamentalización básica en la cual se organizan de acuerdo a su jerarquía y funciones el personal dentro de la empresa.

La clase de organigrama detectado en Agri-Lac Ltda. es el de departamentalización por territorio o geográfica el cual se destaca por dispersar sus actividades en diversas áreas geográficas. Teniendo en cuenta que la parte

administrativa será manejada desde un centro de operaciones que sería la oficina principal en Chía, éste sistema se utiliza frecuentemente en las empresas prestadoras de servicios y su principal actividad son la ventas.

FIGURA 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑIA AGRI-LAC LTDA



7.3.2 Manuales de Funciones y Procedimientos. La utilización de manuales en las empresas se han convertido en una herramienta básica para dar a conocer a sus empleados especialmente los recién vinculados las características del cargo que va ha desempeñar dentro de la organización determinando sus obligaciones, funciones y responsabilidades. Para la empresa es fundamental en la selección del personal idóneo ya que en éste se establece el perfil del empleado a reclutar.

7.3.2.1 Manual de Funciones. Esta basado en los requisitos, funciones y responsabilidades de cada lugar de trabajo

CARGO : GERENTE GENERAL

ÁREA : ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO : ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO : JUNTA DIRECTIVA

REQUISITOS

- Académicos: Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial.
- Post-grado: Gerencia de Mercadeo.
- Experiencia : Mínimo 4 años.
- Edad : Mayor de 30 años.
- Estudios en idiomas (Ingles o Alemán)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Realizar las funciones de organizar, planear, dirigir, controlar e integrar las diferentes actividades de cada uno de los departamentos y del personal en general; para conseguir los objetivos generales y metas de la compañía. Se relaciona internamente con todas las áreas.

Esta bajo su responsabilidad velar por el buen desempeño y máxima eficiencia de todos los empleados. Además debe prevenir y solucionar los problemas que

se puedan presentar buscando siempre el mejor resultado, teniendo en cuenta siempre los intereses de la compañía.

FUNCIONES

- Representar legalmente a la empresa. En todas sus actividades.

- Determinar los requisitos del personal, que se van seleccionar para posteriormente entrar a la empresa (perfil).

- Establecer estrategias administrativas, comerciales y financieras.

- Evaluar la empresa con respecto a su competencia y abrir nuevos mercados.

- Evaluar y comparar las metas fijadas frente a las metas obtenidas.

- Coordina actividades relacionadas con los departamentos de producción, personal, técnico y financiero, es decir que debe estar permanentemente al tanto de toda la empresa para organizarla y ajustarla cada día de manera que todo funcione bien.

- Debe tomar importantes decisiones, pensando en los beneficios y perjuicios

generales, que estas traerán; para ello debe estar en constante comunicación con los gerentes de los respectivos departamentos.

- Determinación de actuaciones o actividades hacia los clientes.

RESPONSABILIDADES

- Responder por el buen manejo de los recursos financieros y humanos de la empresa.

- Mostrar la integridad y el buen nombre de la empresa en todas las actividades comerciales y legales que esta le exige.

- Conocer el funcionamiento de cada uno de los departamentos y obtener el mejor rendimiento de estos.

- Cuidar los diferentes implementos de oficina que son entregados por la empresa, como computador, calculadora y otros equipos.

CARGO : GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

ÁREA : ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO : ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO : GERENTE GENERAL

REQUISITOS

- Académicos: Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial
- Post-grado: Manejo de recursos humanos y/o Finanzas.
- Experiencia: 3 años
- Edad: 28 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Encargado de analizar y recolectar la información necesaria para que junto con el gerente general tomen las decisiones que tengan que ver con todos los departamentos. Debe manejar con criterio el recurso humano de la compañía.

Estar al tanto de las diferentes actividades tales como la realización de los estados financieros como el estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General, Facturación, Recuperación de cartera, Flujo de Fondos, Costos y Presupuestos,

Manejo y control de inventarios, las obligaciones bancarias, Fiscales y los proveedores.

El cargo estará apoyado por un contador, el cual asesora a la empresa y por intermedio de un asistente contable que realiza los movimientos respectivos como el balance general, el estado de pérdidas y ganancias así como los demás estados financieros. Esta encargado de actualizar a la empresa en los cambios de ley con referencia a obligaciones fiscales y laborales.

FUNCIONES

- Analizar de los estados financieros.
- Hacer los balances y estados de pérdidas y ganancias.
- Realizar las proyecciones de la empresa (flujo de fondos).
- Manejar las fuentes de financiamiento.
- Controlar todas las obligaciones fiscales.
- Asegurar y hacer las reclamaciones de los equipos importados.
- Realizar la contratación del personal.
- Manejar el presupuesto para las distintas sucursales.
- Controlar y dirigir el personal.
- Hacer la facturación de las máquinas, repuestos y servicios prestados.
- Realizar el pago de nomina.

- Vigilar que los trámites de importación sean oportunos y hacer los giros directos o carta de crédito.
- Realizar los listados para cobro de cartera.
- Hacer el control de inventarios.
- Tramitar afiliaciones y retiros del seguro social.
- Tramitar afiliaciones y retiros de la caja de compensación.
- Liquidar vacaciones.
- Tramitar el subsidio familiar.
- Hacer control de permisos.
- Elaborar cartas o comprobantes de licencias.
- Manejar la caja menor.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable de fiscalizar y manejar el capital de trabajo de la empresa (Cuentas de Bancos y Efectivo)
- Velar por la eficiencia y productividad de todos los empleados.
- Asegurar el buen manejo de los activos de la empresa así como el mantenimiento de cada un de ellos.
- Cuidar los diferentes implementos de oficina que son entregados para realizar las labores en la empresa, como computador, calculadora y otros equipos.

CARGO : GERENTE DE MERCADEO

ÁREA : COMERCIAL

DEPARTAMENTO : MERCADEO

JEFE INMEDIATO : GERENTE GENERAL

REQUISITOS

- Académicos: Profesional en mercadeo y Publicidad.
- Post-grado: Gerencia Estratégica.
- Experiencia: Mínimo 3 años.
- Edad: Entre 27 a 35 años

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Se encarga de coordinar las actividades de los vendedores de las diferentes sucursales, de acuerdo con los requerimientos de la empresa y con las demandas del mercado, respectivamente, llevando a cabo los debidos informes semanales y manteniendo contacto con el gerente general.

FUNCIONES

- Coordinar las actividades de la importación de las máquinas y repuestos.

- Llevar un estudio de los requerimientos de la empresa y las demandas del mercado.
- Mantener contacto permanente con el exterior y las sucursales del país.
- Coordinar la realización y envío de cotizaciones a los clientes y seguimiento respectivo.
- Establecer las condiciones de venta de los equipos.
- Estar analizando la competencia y los cambios del mercado para diseñar estrategias de mercadeo.

RESPONSABILIDADES

- Estar al tanto del personal que tiene a su cargo.
- Leer y conocer las nuevas tendencias que existen en la parte de ventas.
- Cuidar los diferentes implementos de oficina que son entregados por la empresa, como computador, calculadora y otros equipos.

CARGO : VENDEDOR

ÁREA : COMERCIAL

DEPARTAMENTO : MERCADEO

JEFE INMEDIATO : GERENTE DE MERCADEO

REQUISITOS

- Académicos: Cursos en Ventas
- Experiencia: Mínimo 5 años en el sèctor Agropecuario o Industrial
- Edad: Entre 25 y 45 años

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de hacer conocer los productos de la compañía como sus ventajas con el debido conocimiento de cada producto (país de origen, características especiales, funcionamiento, precio, formas de pago) también de tener en cuenta un manejo adecuado de cada tipo de cliente.

FUNCIONES

- Ofrecer al público todos los productos y servicios de la empresa.
- Hacer reportes semanales de las visitas realizadas.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
BIBLIOTECA P.T.

- Realizar la facturación correspondiente de la venta efectuada.
- Ofrecer demostraciones de los equipos.
- Conocer el funcionamiento y las características de los equipos.
- Estar en una búsqueda constante de clientes nuevos.

RESPONSABILIDADES

- Responder por el material utilizado para la venta como folletos y catálogos.
- Tener conocimiento de las máquinas y responder por las que se necesitan para la demostración.
- Cuidar los diferentes implementos de oficina que son entregados por la empresa, como computador, calculadora y otros equipos.

CARGO : JEFE DE SERVICIOS TÉCNICOS

ÁREA : INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO : TÉCNICO:

JEFE INMEDIATO : GERENTE GENERAL

REQUISITOS

- Académicos : Ingeniero Mecánico.
- Estudios en manejo de recursos humanos.
- Estudios de Ingles o Alemán
- Experiencia : Mínimo 3 años.
- Edad : Entre 25 y 35 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Coordina las actividades de montaje de equipos, instalación de maquinaria, reparación y mantenimiento preventivo de las diferentes máquinas tanto de la línea de limpieza, como los equipos agropecuarios.

El cual tiene a sus cargo los diferentes técnicos los cuales hacen un reporte de las máquinas de cada mantenimiento que realizan para poder llevar acabo un control de operaciones y una planeación del trabajo realizado semanalmente.

FUNCIONES

- Programar la reparación de las máquinas asignándole un número de máquinas para cada técnico
- Controlar que el trabajo realizado éste bien hecho de acuerdo a sus conocimientos haciéndole una prueba antes de armar y antes de entregarla al cliente.
- Recibir los informes de los técnicos para hacer un informe general en el que se reunirán todos los trabajos realizados en una semana, para entregarle al gerente general.
- Hacer estudios de la frecuencia de rotación de las máquinas y repuestos para realizar los pedidos de acuerdo a las necesidades.
- Coordinar la instalación de los equipos vendidos.
- Dar capacitación al personal de ventas en los aspectos técnicos de los equipos como argumento básico para la venta.
- Revisar especificaciones de los equipos ofrecidos con el fin de realizar montajes dentro de los parámetros esperados de funcionamiento.

RESPONSABILIDADES

- Responder por el buen manejo y utilización de todos los equipos o

herramientas que se utilizan para la reparación de las máquinas.

- Estar al tanto de los técnicos y de su trabajo para dar un reporte semanal de actividades.
- Cuidar los diferentes implementos de oficina que son entregados por la empresa, como computador, calculadora y otros equipos
- Hacer cumplir las normas de seguridad industrial.

CARGO : TÉCNICO

ÁREA : INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO : TÉCNICO

JEFE INMEDIATO: JEFE DE SERVICIOS TÉCNICOS

REQUISITOS

- Académicos : Técnico electromecánico.
- Experiencia : Mínimo 2 años.
- Edad : Entre 24 y 35 años

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es la persona encargada de realizar el mantenimiento de las máquinas que lleguen a reparación y dar un concepto de como se encuentra cada una de ellas. Hacer un reporte semanal de las actividades realizadas y las que van a realizar en la semana siguiente. Tiene relaciones con todas las personas del departamento técnico y con el gerente general.

FUNCIONES

- Realizar la reparación de los equipos.

- Hacer los mantenimientos preventivos.
- Elaborar informes de cada reparación e instalación hecha.
- Estudiar y manejar los manuales técnicos.

RESPONSABILIDADES

- Responder por las herramientas que tiene a cargo teniendo en cuenta su buen manejo y las posibles pérdidas que se puedan presentar.
- Hacerse cargo de las máquinas que entren a reparación haciendo un inventario inicial de su estado y de sus accesorios.
- Responder por el vehículo de la empresa cuando lo utilice.

CARGO : JEFE DE ALMACÉN

ÁREA : ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO : ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO

REQUISITOS

- Académicos: Estudios sobre manejo y control de inventarios debidamente certificados.
- Experiencia : Mínimo 3 años.
- Edad : Entre 23 y 30 años.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Realizar las distintas operaciones y control de inventarios en el almacén y bodega a su cargo y solicitar todo lo que requiere la empresa en lo relacionado con productos nacionales o extranjeros.

Se relaciona internamente con toda las áreas de la empresa para la compra y entrega de materiales, equipos, repuestos y suministros y en especial con el jefe de servicios técnicos de quien recibe instrucciones sobre el manejo, codificación y referenciación técnica de los materiales.

FUNCIONES

- Recibir pedidos verificando que su contenido éste en buen estado y que la cantidad éste correcta.
- Hacer pedidos según las necesidades de acuerdo al punto de reorden.
- Registrar las entradas de almacén en el computador.
- Ordenar despachos.
- Recibir las máquinas para reparación.
- Hacer el inventario físico.
- Realizar las entradas y salidas de almacén.
- Supervisar la entrada y salida de mercancía del almacén.
- Revisar y aprobar las entradas, remisiones y salidas del almacén.
- Actualizar constantemente las referencias y códigos de los inventarios.
- Velar por el buen almacenamiento y cuidado de los artículos depositados en las bodegas.
- Efectuar el control y movimiento de los Kardex de los productos en las sucursales de Chía, Pereira y Medellín.
- Programar y realizar inventarios físicos periódicos con el fin de cruzar la información y mantener un control de los materiales a su cargo.

RESPONSABILIDADES

- Tiene bajo sus responsabilidad el sistema de compras, inventarios y los procesos de importación de productos.

- Esta en la obligación de velar por el buen estado del stock.
- Se encarga de la seguridad de la bodega.

CARGO : MENSAJERO

ÁREA : ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO : ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO

REQUISITOS

- Académicos: Tener bachillerato completo hasta undécimo grado
- Experiencia : Mínimo 2 años.
- Edad : Entre 20 y 35 años
- Tener licencia de conducción de moto o carro.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Tiene cargo la función de llevar los diferentes documentos de tipo bancario, comercial y administrativo. Ayuda a recibir las máquinas que llegan a bodega.

FUNCIONES

- Realizar las consignaciones y retiros en los bancos.
- Hacer diligencias en el seguro.
- Realizar la limpieza de la bodega y las máquinas que llegan a reparación.

- Tramitar diligencias en notarias.
- Llevar la correspondencia entre la bodega y las oficina.
- Pagar los servicios.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable de los documentos y el dinero que se le entreguen y la perdida de los mismos.

7.3.2.2 Reglamento Interno. El reglamento interno de Agri-Lac Ltda. esta basado en lo siguiente:

Horario de trabajo

	LOCAL	BODEGA
Lunes a Viernes	8:00 A.M. - 5:00 P.M.	8:00 A.M. - 5:00 P.M.
Sábado	8:00 A.M. - 12:00 M.	8:00 A.M. - 12:00 M.

Éste horario será el mismo para las sucursales en Pereira y Medellín.

El empleado que ocasionalmente trabaje los fines de semana o festivos, debe obtener autorización de la gerencia general y/o administrativa. Aquellas personas que trabajen domingo recibirán un día compensatorio de descanso en la siguiente semana, el cual no es acumulable.

El horario de almuerzo es de 1 hora todos los días y se coordinará la salida del personal para que siempre éste alguien atendiendo tanto el local como la bodega.

Pago de salarios

Los sueldos se pagan por meses vencidos, la última semana de cada mes en la cuenta personal de cada empleado.

Cuentas bancarias

a. Al ingreso a la compañía, cada empleado debe abrir una cuenta en banco Santander, en el cual se deposita su salario mensualmente.

b. En ningún caso se harán depósitos en otros bancos o corporaciones.

c. En las oficinas fuera de Bogotá los salarios se pagan mediante cheque.

Retención en la fuente

Para el cálculo de la retención en la fuente, se utiliza el procedimiento de la legislación vigente.

Aumento de salarios

La revisión de salarios se hará una vez al año para ajustar la inflación.

El incremento salarial por mérito forma parte del ajuste efectivo y se hace teniendo en cuenta la evaluación de desempeño la cual se efectuará anualmente mediante entrevista con el trabajador.

Por política, la compañía ajusta el sueldo cuando el empleado cumple un mínimo de 12 meses continuos de trabajo en Agri-Lac

Prestamos

a) Es política de la compañía no hacer anticipos de salarios. Sin embargo el personal podrá discutir sus emergencias financieras con el gerente.

b) Ningún empleado debe solicitar préstamos a miembros de la compañía o clientes.

Permisos

Todo empleado sin excepción debe pedir autorización por escrito a los jefes directos y/o gerentes cuando necesite tomar tiempo. Los gerentes deben informar sus ausencias para que la gerencia general y los empleados de las otras divisiones puedan ubicarlo en caso necesario.

Caja de compensación familiar

La empresa se encuentra afiliada a Colsubsidio, razón por la cual todos los empleados de Agri-Lac Ltda. puede gozar de todos los beneficios otorgados por ella. La información cultural y turística enviada por Colsubsidio se colocará en el tablero de la administración. Entre los servicios ofrecidos por dicha caja de compensación se encuentra los siguientes:

- Posibilidad de compra de vivienda en la ciudadela Colsubsidio.
- Servicio médico infantil.
- Turismo social.
- Actividades culturales.
- Supermercados.
- Subsidio familiar.

Vacaciones

La compañía reconoce 15 días hábiles de vacaciones por año trabajado.

En caso de retiros se pagan proporcional al tiempo trabajado. Los sábados se cuentan como vacaciones. Siempre y cuando por cada año se halla laborado un mínimo de 180 días continuos.

Enfermedades

En caso de enfermedad, todo empleado deberá comunicar a la compañía antes de las 8:30 a.m. que se encuentra enfermo y a la vez informar cuando volverá a presentarse a trabajar.

Toda ausencia por enfermedad debe ser justificada con la incapacidad del seguro social y/o justificación del médico. De no presentarse la correspondiente incapacidad se procederá a descontar de nomina los días no trabajados.

Cualquier excepción deberá ser autorizada por el gerente general y/o administrativo. En caso de que se trate de personal de administración, será aprobado por el gerente administrativo (Bogotá).

Prestaciones sociales

La compañía paga las prestaciones sociales exigidas por la ley laboral las cuales son:

Medio sueldo en junio y medio sueldo en diciembre como prima. Además en enero se paga los interés sobre cesantías y se hacen los anticipos de cesantías cuando se reúnan los requisitos exigidos por el ministerio de trabajo y seguridad

social.

Referencias personales

Si algún empleado da a Agri-Lac Ltda. como referencia para un crédito personal o para cualquier operación, le deberá informar al gerente administrativo el nombre de la empresa que llamará para pedir referencias. No se dará referencias de empleados sin autorización.

Fotocopias

Aquella persona que requiera fotocopias para el desarrollo de su trabajo, debe hacer la solicitud por escrito y entregarla a la secretaria encargada, previa autorización de la gerencia.

Recepción de correspondencia

Toda la correspondencia que llegue a la oficina será recibida por la secretaria la cual registra en el formato "correspondencia recibida". La secretaria firmará si así lo requiere el mensajero. Posteriormente colocará el sello de recibido (fecha y hora) en el paquete o sobre que llegue el cual se lo entregara a la secretaria

general para que se lo entrega a su destinatario.

Envio de correspondencia

La secretaria recibirá la correspondencia para enviarla al día siguiente, dentro del país y al exterior cada día entre las 8:30 a.m. y las 4 p.m. Al recibir la correspondencia diligenciara el formato correspondencia enviada.

La persona que solicita el servicio debe indicar el medio para el envío de la información. La compañía en la actualidad utiliza los servicios de Aeromensajería y Avianca para la correspondencia y encomiendas entre sucursales, distribuidores y clientes.

Material suministrado por la compañía

Al empleado que ingrese a la compañía se le asignará calculadora, máquinas de escribir, computadores, útiles de escritorio y equipo técnico entre otros, lo cual debe ser devuelto y debe estar bajo la responsabilidad de cada persona. El inventario de lo recibido se relacionará en un formato. Cualquier pérdida se le descontará de la nomina y/o prestaciones sociales.

La compañía suministrará al empleado cierto material para estudio, consulta y

lectura al momento de su ingreso y/o el transcurso de su carrera profesional dentro de la compañía tales como: Material de entrenamiento., videos, manuales y otros, los cuales deben devolverse al retiro

Curso de capacitación

La compañía patrocinará aquellos cursos de capacitación relacionados con la profesión y la actividad de la empresa. La gerencia general se reservará el derecho de aprobación en los casos que considere apropiados.

Controles de seguridad en la oficina

Las puertas de la oficina deben quedar cerradas cuando se termine las labores, pero antes se deben cerciorar que los equipos y las luces estén apagadas y los equipos tengan las protecciones físicas.

La última persona que abandone las instalaciones de la compañía debe apagar las luces de las áreas comunes y los equipos.

Cuando se pierda la llave de la oficina, archivo y candados se debe avisar al gerente administrativo quien proporcionara duplicados el empleado que perdió la llave deberá sacar el duplicado por su cuenta.

Retiro de elementos de la sede principal

Los retiros de activos fijos y materiales diferentes a mercancías debe efectuarse en días laborales y en horas de trabajo. Los retiros deben estar aprobados por la gerencia general y/o gerencia administrativa. Se debe diligenciar un formato con la siguiente información: Fecha de retiro, cantidad y descripción de los activos retirados, destino, causas de retiro medios de transporte, nombre la persona que lo retiro y el visto bueno de aprobación.

Confidencialidad

Toda la información interna y externa de que disponga la compañía es confidencial en alto grado y debe tratarse como tal. Cualquier violación a esta norma puede derivar en la pérdida de información, de negocios importantes y posiblemente de clientes en perjuicio de la compañía.

Para mantener un estricto control de la confidencialidad con la información, debe evitarse:

1. Discutir sin autorización de la compañía, casos con terceras personas. Esto

incluye sus amigos y miembros de la familia.

2. Dar o permitir el acceso a información confidencial a empleados que no estén autorizados a recibirla.

3. Discusión de problemas de la compañía y de clientes en lugares públicos, incluyendo ascensores, restaurantes, etc.

4. Discusión de casos especiales de la compañía con personal que no tiene relación directa y que no esta autorizado.

Clase de contrato

La modalidad de contratos que se realizan en la empresa todos sin excepción son contratos de manejo y confianza a termino fijo, con duración de 1 año.

Los trabajadores de dirección, confianza o manejo, no reciben pago por horas extras por estar exceptuados de la jornada máxima legal, cuando laboren en actividades relacionadas con su cargo.

Contratación de familiares

La integridad de nuestro sistema de evaluación del personal es tan vital para el desarrollo profesional que no debemos arriesgar su menos cabo por falta de objetividad. Nuestra experiencia ha sido que la objetividad y sinceridad son difíciles de mantener cuando un pariente cercano a un miembro del equipo ejecutivo es objeto de evaluación o crítica. De acuerdo con esto no emplearemos al cónyuge, padres, hermanos o parientes políticos de algún empleado de la compañía.

La consideración o políticas concernientes al empleo de cónyuges se aplica a todos los empleados. Cuando dos de nuestros empleados en la misma oficina planean casarse, la política es aceptar su decisión teniendo en cuenta que alguno de los dos tendrá que dejar la organización

7.3.2.3 Manejo de recursos humanos

- Selección:

Se hace de forma directa se pone aviso en el periódico o en la alcaldía de chía, se reciben las hojas de vida en centro chía.

En esta etapa se escoge entre los candidatos que se han reclutado, buscando siempre los mas idóneos para cada cargo que cumplan con el perfil que se busca. Esta selección entonces se basa en la comparación de las características y requisitos exigidos, llegando a tomar la decisión que mas le convenga a la compañía.

En éste proceso se le pide una hoja de vida al aspirante al cargo la cual es investigada verificando sus datos, luego se les llama para que presenten una entrevista con el gerente general en donde se observarán sus conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar el cargo.

Finalmente se escoge a la persona mas capaz y es citada para presentarla en la empresa y darle una idea general del propósito de la compañía.

- **Vinculación:** Entra inicialmente en periodo de prueba por dos meses pasando éste periodo se realiza una observación por parte de los gerentes mirando el desempeño y la eficiencia con la que realiza sus funciones evaluando así todas sus capacidades, para tomar al final del periodo de prueba una decisión si la persona se queda o se va, si se queda es contratado con todas la normas de la legislación laboral Colombiana.

- **Gestión del personal:** Se define como el manejo adecuado y eficiente del

recurso humano para guiarlo a la consecución de los objetivos específicos y generales de una compañía. La capacitación que se le da al personal desde su vinculación es mínima ya que no se tiene ningún programa de planeación de personal que éste encaminado a mejorar el nivel de sus empleados haciéndole un seguimiento y evaluación, esto se debe al alto índice de rotación de personal.

7.4 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

Con respecto al área financiera la información obtenida fue muy poca ya que las empresas son muy reservadas en éste tema. De Agri-Lac Ltda. se puede decir que es una empresa que cumple con todos los requisitos que exige la ley como son los libros de balance general, el estado de pérdidas y ganancias.

Entre los datos obtenidos se cuenta con un valor aproximado en la nómina de $3'500.000 pesos los cuales son pagados mes vencido.

7.4.1 Fuentes de financiamiento: AGRI-LAC LTDA. cuenta básicamente con dos fuentes de financiación que son el Banco Ganadero y el Banco de Bogotá.

7.4.2 Montos: El monto de los préstamos en cada banco es de US $ 50.000

7.4.3 Plazos : El plazo para el pago de estos préstamos es un año en los dos bancos.

7.4.4 Tasa de interés: La tasa que cobran los bancos Ganadero y Bogotá es del 42% efectivo anual.

7.5 ÁREA COMERCIAL

De acuerdo a la experiencia en la empresa se analizo que el área comercial cuenta con una estructura bien definida ya que para cada marca existe un vendedor el cual tiene la capacidad de resolver cualquier inquietud que el cliente tenga.

7.5.1. Grado de Competencia: AGRI-LAC LTDA. se encuentra en un posición bastante favorable ya que cuenta con representación exclusiva de las siguientes marcas: Westfalia, Karcher, Japy, Pulsfog, Elecrem, Stork y Suevia. Las cuales cumplen con todas las normas de calidad internacional (ISO) y con un prestigio a nivel de mundial que los hace estar en los primeros lugares dentro del mercado. Por lo tanto el nivel de competencia es estable ya que Colombia es un país que ha venido creando empresas agropecuarias que necesitan de la alta tecnología y eficiencia para lograr una mayor rentabilidad. Dentro de la competencia en

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

equipos de ordeño se ve enfrentado a marcas como Alfa-Laval de procedencia Sueca, Surge que es fabricado en Estados Unidos, Cerezo de fabricación Española y Fullwood de fabricación Inglesa.

La competencia con respecto a tanques de enfriamiento esta tomada por Packo, Müeller, Alfa-Laval entre los más conocidos.

7.5.2. Canales de mercadeo: La empresa cuenta con 3 puntos venta en el país los cuales están localizados en Bogotá, Rionegro y Pereira. Otro canal es entregar la distribución a empresas que tienen afinidades con el sector agropecuario (Comiagro, Purina, Hipergenética, Saeko, AGR insumos, Inseminar del llano etc.).

7.5.3 Estrategias de mercadeo:

- **Exclusividad de sus Productos.** Agri-Lac Ltda. Cuenta con esta fortaleza ya que es distribuidor exclusivo para Colombia. En la línea de equipos de ordeño de la firma alemana Westfalia Landtechink, en tanques de enfriamiento para el almacenamiento de leche la firma francesa Japy y en la línea de equipos para la limpieza industrial con la firma alemana Karcher.

- **El Cliente Desea Buen Precio.** Esto se basa en la estabilidad que la empresa pueda ofrecer a sus clientes con respecto a los precios del producto en el mercado, para tal fin es necesario que los costos de comercialización se

estandaricen y se mantengan en un nivel optimo y competitivo.

- El Cliente Desea Facilidad de Pago. Por éste motivo la empresa desarrollará un plan de crédito para los insumos y repuestos, así el cliente se verá atraído por las diversas alternativas de pago que la empresa le otorgará previo un estudio del nivel de cumplimiento del cliente.

- Telemercadeo y Correo Directo. Son herramientas que nos dan una idea acerca del servicio y las diferentes inquietudes de los clientes con respecto a las ofertas y permite realizar una mayor cobertura de clientes en un mínimo de tiempo.

- Distribuidores con Afinidad al Sector. Estas personas ayudan con la promoción y venta de los productos agropecuarios que tiene a su cargo y ofreciendo los diferentes productos de Agri-Lac Ltda. con una comisión del 10% por cada venta, lo que motiva a los distribuidores a tener estos productos.

- Participación en Ferias. Es una forma adecuada para dar a conocer la calidad de los productos y compararlos con los de la competencia ganando siempre buenos clientes.

7.5.4 Análisis de las cuatro P

7.5.4.1 Producto. Esta es una de sus mayores fortalezas ya que las marcas que se venden en AGRI-LAC LTDA. tienen un reconocimiento mundial por su excelente calidad sin importar al cliente pagar mas por estos productos. Estos productos son de procedencia Alemana y Francesa con tecnología de punta. En esta empresa hay dos líneas principales como son la línea de productos agropecuarios con los equipos de ordeño Westfalia donde se acondiciona para cualquier tipo de explotación lechera, equipos de enfriamiento de leche marca Japy el cual tiene una amplia gama de capacidades, equipos para el procesamiento de la leche con todas sus etapas marca Scremac, Elecrem, la línea de limpieza industrial KARCHER la cual cuenta con máquinas para cualquier tipo de suciedad y la línea de bebederos marca Suevia los cuales son automáticos y todos son de excelente calidad

Las personas que quieren adquirir cualquiera de los productos en las casas fabricantes en su sitio de origen para hacer la importación personalmente son remitidos a AGRI-LAC LTDA. ya que es el representante exclusivo de las marcas en le país esto le da una gran ventaja por ser el único representante.

7.5.4.2 Precio. Se encuentra entre los mas costosos con respecto a la competencia desplazando a posibles compradores que siempre buscan un precio mas cómodo sin fijarse en la calidad del producto que adquieren, sin embargo la línea de tanques de enfriamiento de leche se encuentra en un lugar muy competitivo dentro del mercado. La franja de precios que se maneja en éste mercado es de estrato alto que son los principales compradores, estas personas son las que tienen fincas grandes y especializadas en producción de leche en la sabana de Bogotá, en el Valle de Ubaté, en el Valle del Cauca, Risaralda, La Costa Atlántica en donde se encuentran fincas con altas producciones y que le es rentable invertir en un equipo sofisticado que le ayude a mejorar la calidad de su leche y aumenta su producción, por lo tanto estos equipos de ordeño mecánico no pueden ser adquiridos por pequeñas fincas ya que su alto costo no les permitirá tener empresas rentables. En cuanto al precio de los equipos de limpieza son aceptados por los clientes ya que las cualidades de las máquinas son bastante para el precio.

7.5.4.3 Punto de venta. En cuanto al punto de venta que se encuentra localizado en Centro-Chia en el centro de 5 municipios. El cual se encuentra en el Agrocentro en donde existen varios almacenes especializados para el sector agropecuario, tiene varias vías de acceso y es visitado por varios ganaderos de otras regiones.

El punto de venta de la ciudad de Pereira esta localizado en el Centro Comercial Flamingo el cual se encuentra cerca a los almacenes agropecuarios de dicha ciudad.

El punto de venta en Rionegro-Antioquia es más que todo para el funcionamiento de oficina ya que se encuentra retirado de la ciudad y no cuenta con una exhibición de los productos.

7.5.4.4 Publicidad. AGRI-LAC LTDA. cuenta con buena publicidad ya que las diferentes firmas que representa envían el material correspondiente para promocionar su producto. Para Westfalia se tiene un remolque de demostración donde se exhiben los diferentes tipos de salas de ordeño aptos para Colombia, también cuenta con dos paredes donde se muestra todo el proceso de ordeño de la vaca hasta el lavado del equipo, cuenta con materiales P.O.P. el cual es suministrado al cliente.

En cuanto a la línea de equipos de limpieza Karcher, cuenta con afiches, pasacalles, carpetas, catálogos, banderines y material P.O.P. entre otros.

En la línea de tanques de enfriamiento se cuenta con catálogos, afiches y material P.O.P.

Además cuenta con toda la infraestructura publicitaria para la participación en

ferias con la vinculación en una de las ferias más importantes como lo es Agroexpo en la cual se tiene un stand para el ordeño del ganado vacuno y demostración de los equipos de limpieza.

También cuenta con la participación en eventos especiales de las diferentes agremiaciones del sector agropecuario y las universidades con carreras afines al sector.

Con respecto a éste tema se tienen proyectos de entrar en la nueva tecnología en materia publicitaria como son las paginas WEB para editar publicidad de todos los productos y poner en circulación en la red mas grande del mundo como lo es INTERNET, En la que irá toda la información necesaria como características, funcionamiento, precios y podrán hacer las compras.

7.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se debe destacar la gran labor que AGRI-LAC LTDA. con su trayectoria de 15 años ha ofrecido al campo en especial a la industria láctea Colombiana; con alternativas tecnológicas para alcanzar una mayor productividad, eficiencia y rentabilidad.

Observado el análisis estratégico de la empresa AGRI-LAC LTDA. nos hace ver el gran futuro que puede llegar a tener tanto en el sector agropecuario como industrial. Teniendo en cuenta la calidad de sus excelentes productos ya que comparados con la competencia tiene muchas ventajas competitivas.

Un factor clave para que la empresa éste sobreviviendo en esta recesión en que se encuentra ahora el país, en especial la del sector, ha sido la diversificación de su actividad económica específicamente haber entrado a distribuir las máquinas de limpieza industrial marca KARCHER de fabricación alemana la cual cuenta con el reconocimiento mundial por su calidad.

Un problema evidente en la empresa es el alto costo de su inventario el cual ha venido acumulándose durante varios años teniendo una rotación muy baja lo

que implica una desventaja si tenemos en cuenta el capital y su movimiento estático, además son repuestos que día a día tienen mejoras tecnológicas y pueden llegar a quedar obsoletos.

Otro factor para revisar es el financiero, principalmente el capital de trabajo que es el engranaje que hace mover una empresa; la falta de capital de trabajo para Agri-Lac hace que se tenga que trabajar con el dinero de los bancos incurriendo en altos costos de operación.

La empresa tiene sin embargo fortalezas que le pueden hacer cambiar el panorama rápidamente. Como lo es la exclusividad de sus productos y la búsqueda de mejoras tecnológicas por parte de los empresarios.

Se recomienda para solucionar estos dos problemas anteriormente planteados:

- Hacer un listado de clientes a quienes les pueda ser útil los repuestos que se tiene en inventario con cero rotación. Diseñar una circular para entregarle a estos clientes haciendo preguntas que nos den una idea de que tipo de repuestos le gustaría comprar. Luego se hace una realización de estos repuestos a precio de costo.

- Con el dinero que entre de la venta de éste inventario quieto se podrá destinar

como capital de trabajo dejando de necesitar a los bancos para poder funcionar normalmente.

Otro problema detectado esta en la administración de recursos humanos de la compañía y específicamente en el proceso de contratación de la fuerza laboral, ya que se observa que el proceso esta incompleto. En éste momento el proceso cuenta con las siguientes etapas: Selección, vinculación y contratación.

- Se recomienda implantar las etapas de reclutamiento, inducción, y capacitación de los empleados.

Un problema que presenta la empresa debido a su forma de dirección autocrática y al alto índice de rotación de sus empleados es la pérdida de una eficiente comunicación en la atención a los clientes tanto en el servicio pre-venta como en el pos-venta o de mantenimiento y servicios. Al existir una alta rotación de personal, los empleados no van a tener la suficiente información de los productos y servicios con que la empresa cuenta, además los clientes no se van a sentir satisfechos por la atención recibida creando un descontento en las personas visitantes reflejado en una disminución de las ventas.

- Como una solución al anterior problema de servicio al cliente, que es considerado para las empresas comercializadoras de servicios como uno de los

puntos de mayor atención, se realizará un pequeño manual de "Mejoramiento de la Comunicación en el Servicio al Cliente" donde se mirará los aspectos mas importantes en las relaciones vendedor - cliente, tanto para los servicios de preventa y posventa.

Se observa que empresa cuenta con una debilidad a nivel administrativo en la parte del reglamento interno ya que es informal.

- Es necesario contar con un reglamento interno mucho más sólido y ajustado a la ley colombiana.

BIBLIOGRAFÍA

BALCAZAR, Luis Ginocchio. Agroindustria y Globalización. Colombia : Panorama, 1995.

FRED R, David. La Gerencia Estratégica. Ohio USA : Legis, 1993.

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración. México: McGraw-Hill, 1991.

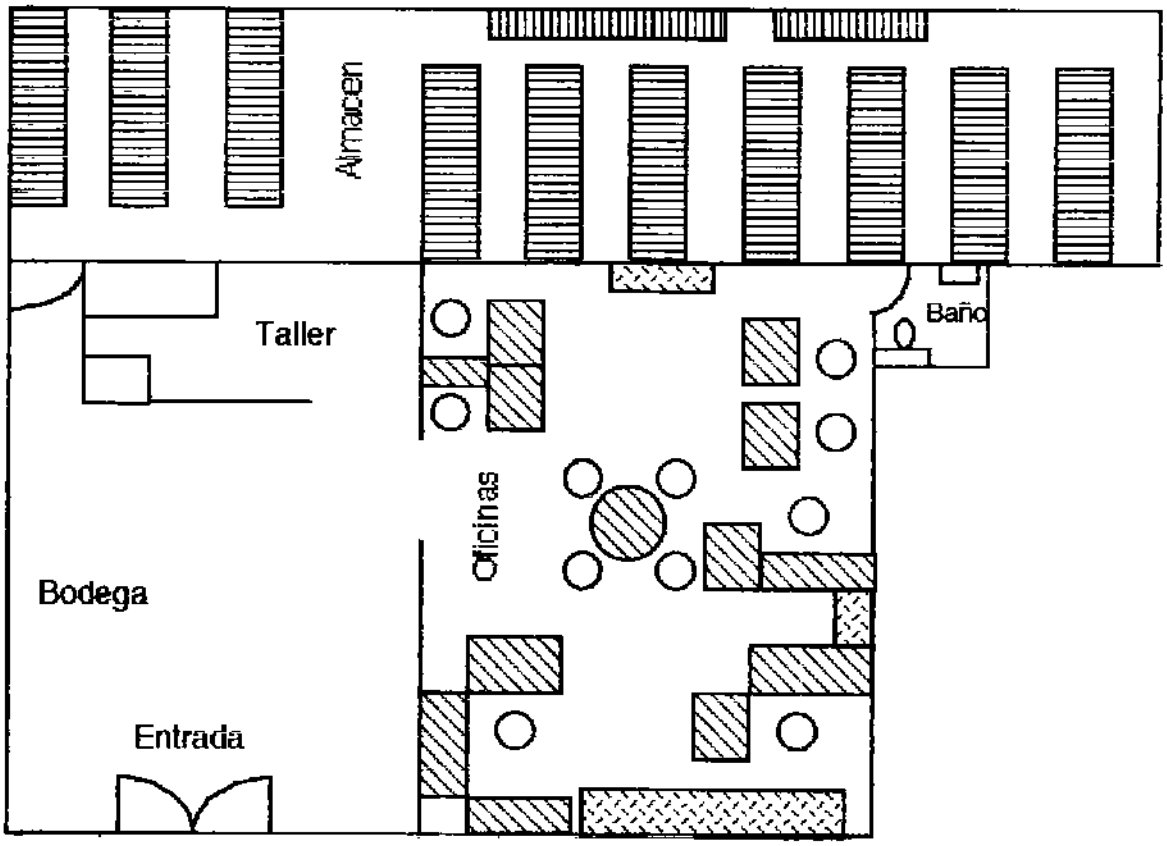
WERTHER JR, William. HEITH, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. México : McGraw-Hill, 1996.

WILLINGHAM, Ron. ¡Escúchame! Soy Tu Cliente. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., 1996.

ANEXOS

Anexo A.

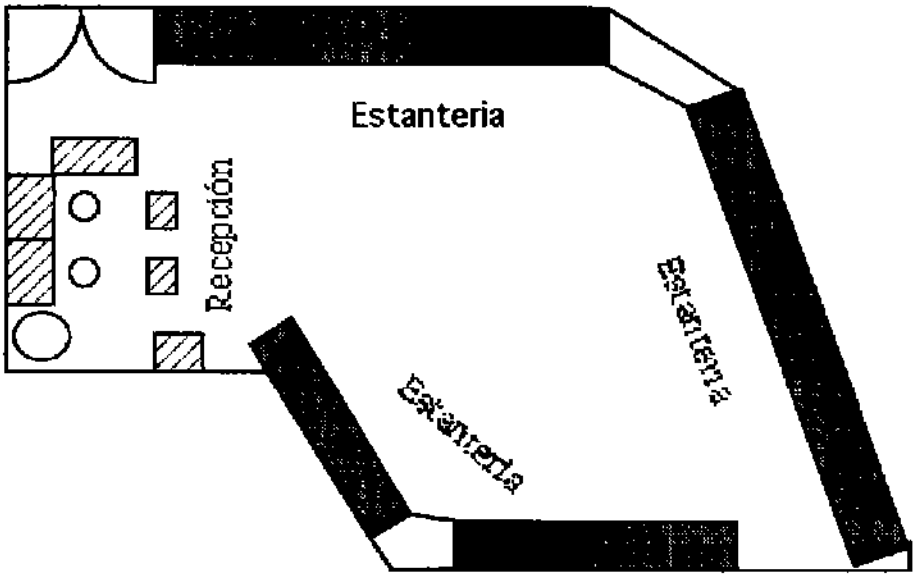
Bodega



Escala 1:100

Anexo B.

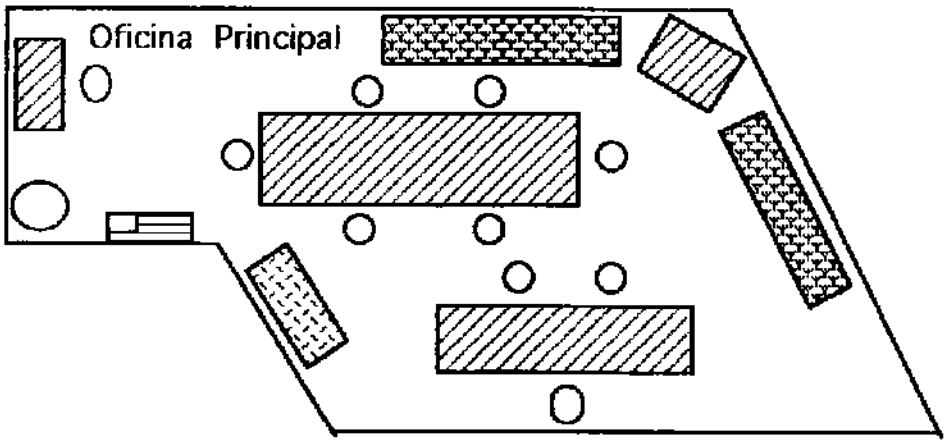
Primer nivel del local de Centro-Chía



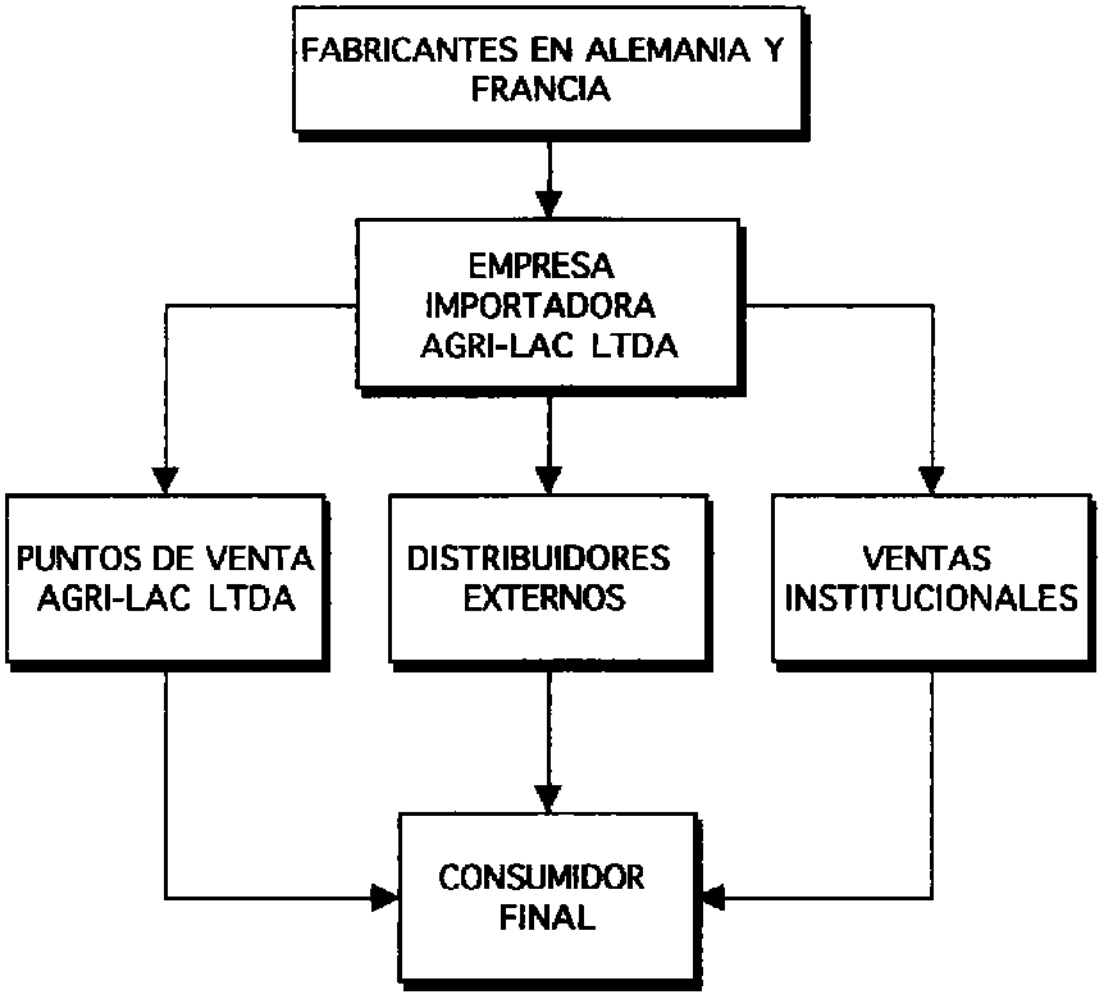
Escala 1:100

Anexo C.

Mezzanine



Escala 1:100



Anexo D.

Canal de Distribución

ANEXO E.

MANUAL DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE

SERVICIO ES ?

Es el resultado de una actividad empresarial donde participan tres componentes: El cliente, la empresa y la estrategia de venta, con el objeto de satisfacer al cliente de una manera eficaz brindándole siempre una actitud positiva, personalizada y oportuna.

COMO COMUNICARSE CON EL CLIENTE

En éstas líneas se tratará de explicar como debe ser la relación con el cliente en un primer contacto, para esto se harán unas recomendaciones acerca del saludo, Concederle valor a los clientes, preguntarle en que le puede servir, escucharlo, ayudarlo e invitarlo a que regrese.

SALUDE BIEN AL CLIENTE

En una primera pero definitiva relación empresa - cliente es importante la forma como recibe el primer contacto visual - auditivo por parte de la empresa.
Este saludo debe ser cordial, amable y elocuaz, donde el cliente se sienta cómodo y a gusto, importante y satisfecho de haber entrado a su empresa; para ello se debe tener en cuenta una serie de factores como:

- La empresa sienta que su trabajo le brinda la oportunidad de servir a las personas.
- Lo disfruta realizándolo.
- Le cae bien las personas y hace que estas se sientan cómodas.
- Hacen sentir al cliente importante.
- Averiguan detenidamente que eran las necesidades del cliente.
- Escuchan con atención todas las necesidades e inquietudes de los clientes.
- Satisfacen los deseos y necesidades.
- Despiertan en el cliente esas ganas de volver.

Para el primer contacto visual que es la que marca el futuro de las relaciones entre las dos partes, debe transmitir lozanía y entusiasmo enmarcado en una mirada directa y penetrante, donde se evidencia la sinceridad de sus palabras,

haciendo notar que la presencia de la persona es importante, para esto la empresa o persona encargada debe tener la disposición psicológica y mental de concentrarse únicamente en lo que el cliente quiere, olvidándose del mundo y sus alrededores, y atendiendo los clientes con preocupación de satisfacerlos en todo.

Las personas encargadas de atención al cliente, aveces caen en errores como expresiones no verbales, lenguaje corporal y gestos que de inmediato producen impresiones negativas en la otra persona, se debe aclarar que estos errores no tienen explicación lógica sino que ocurren a nivel emocional; para corregir esto se debe tener la capacidad de mirar a la persona a los ojos, tener una buena actitud ante el cliente, la habilidad personal de deshacerse de las preocupaciones para desconectarse del mundo y conectarse únicamente con el cliente.

CONCÉDALE VALOR A LOS CLIENTES

Una primera afirmación acerca del valor a los clientes, es hacerles saber porque piensa las empresas que ellos son importantes, para explicar esto existe tres campos que afectan toda relación con el cliente.

Éstos son:

1. Las actitudes

2. Los motivos

3. Los valores

Cuando hablamos de *actitudes* nos estamos refiriendo a la forma de pensar de cada persona, expresada en el comportamiento en el trabajo, manifestada en la forma como me relaciono con los otros y en momentos de tensión.

Los *motivos,* son las razones que explican porque hago las cosas. por ejemplo, cuando trabajo mucho, soy amable y diligente con los clientes, es porque me siento bien cuando lo hago.

Los *valores* son los lineamientos internos que guían mi conducta, son reglas que rigen mi vida. La conducta casi siempre va precedida con los valores.

Pero nos preguntaremos porque hablamos de valores en un Servicio al cliente ?

La respuesta sería que un buen servicio al cliente no es solamente en esgrimir una gran sonrisa y en realizar ciertos movimientos acartonados, el verdadero secreto del éxito con el cliente es tener los *valores* correctos, tener lineamientos internos que digan que el trabajo consiste en brindarle una satisfacción total al cliente.

También se puede anotar que el trabajo no es únicamente vender u ofrecer productos o servicios, va mas allá, es tratar de ayudar a los clientes a obtener los beneficios finales que ofrecen esos productos o servicios, para que obtengan el

mayor grado de satisfacción posible al cliente.

Para clarificar un poco mas las tres palabras mencionadas anteriormente, cabe anotar que la actitud, o forma de pensar, esta sujeta a la influencia de los motivos, por eso se hace lo que se hace; además están guiados por los valores, porque son ellos los que guían la conducta y guían las elecciones personales de cada persona. En pocas palabras, cuando existen valores en las personas de servicio al cliente, la actitud, los motivos y la conducta serán también correctos. Es una relación causa y efecto.

Para terminar y hablando en primera persona, cuando se realizan actividades que se centran en otros, aplicando una actitud positiva y emprendedora, guiados por los valores intrínsicos en cada uno, se obtienen emocionantes recompensas emocionales; que son reflejadas en un mayor respeto por uno mismo.

PREGUNTE EN QUÉ PUEDE SERVIR AL CLIENTE

Después de haber recibido bien al cliente, y recordarle mentalmente el valor que tiene para la empresa, hay que entrar a averiguar que es lo que quiere el cliente.

Cabe recordar como se dijo anteriormente, que no se necesita un producto o un servicio, lo que verdaderamente se necesita es lo que nos producirá ese producto o servicio, los beneficios finales que brindará, satisfaciendo necesidades y saber la recompensa que desea obtener los productos que usted vende.

Para detectar las necesidades y averiguar en que le puede servir su empresa a otros, existen tres guías para la acción y ejecución:

1. Pregunte, "¿En qué puede servirle?"

En esta primera guía el objetivo primordial de la empresa es concentrarse en comprender que quiere el cliente. Para ello toda persona o empresa debe indagar en que puede servirles a los clientes, no importan las palabras, estas varían según su profesión, lo importante es que la empresa o vendedor consiga la información necesaria para comprender lo que el cliente quiere, usando las palabras adecuadas.

2. Averigüe por qué entró o le llamó.

Si una empresa sabe porque determinadas personas entran a verlo o se ponen en contacto con sus vendedores, entonces estará en posición de comprender mejor las necesidades individuales de cada cliente .

Para poder saber con toda certeza este segundo punto, toca realizar las preguntas adecuadas, para así detectar mas fácilmente las necesidades de los

clientes.

3. Haga preguntas abiertas para poder comprender mejor lo que necesita.

Una tercera guía para brindarle satisfacción al cliente, consiste en comprender cuales son sus necesidades. Esto se logra formulando preguntas abiertas, que son las que requieren una respuesta explicativa. Estas se hacen usando las palabras *quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo*. Por medio de estos tipos de preguntas se podrá saber cuales son las necesidades reales, inquietudes, sugerencias y opiniones de los clientes, además de entender lo que verdaderamente necesitan.

En ocasiones, las necesidades reales de las personas (clientes) no tienen demasiada lógica. Muchas veces se basan en las emociones. El cliente que entra en su empresa podría tener miedo de hacer una compra o solicitar información. Además, a veces, las explicaciones que se hacen a cerca de la característica de los productos confunden a menudo a los clientes.

Para solucionar esto, se debe formular preguntas abiertas que no solo servirá para comprender a los clientes, sino que también les puede ayudar a manifestar su interés y preocupación por lo que necesitan. Al hacer estas preguntas y escuchar las respuestas la empresa (el vendedor) podrá ganarse la confianza y establecer afinidad con el cliente.

Logrando que el cliente confíe en su empresa, usted logra que acepte mejor sus ideas y quiera volver de nuevo.

ESCUCHE AL CLIENTE

Escuchar al cliente, es considerado como una de las técnicas mas difíciles en una relación de servicio al cliente, ya que no se trata solo de escuchar, sino más bien de sintonizarse con el cliente, de deshacerse de las distracciones y de comprender lo que esta diciendo en realidad.

Evidentemente debe escuchar las palabras, pero también debe poner atención al tono de voz y al lenguaje corporal.

Uno de los errores que las empresas (vendedores) cometen en el momento de escuchar y entender al cliente, es centrar la atención en el producto y no en las necesidades del cliente, desde ese momento se pierde todo tipo de comunicación. Para corregir esto se debe dividir este tema en tres dimensiones:

1. Escuche las Palabras
2. Escuche el tono de voz
3. "Escuche" el lenguaje corporal

Oír no es lo mismo que escuchar. Escuchar es también entender. Es comprender sentimientos y emociones. Es captar las más mínimas inflexiones de la voz y significados. Es observar que hace las personas con las manos y la mirada, si existencia concordancia entre el lenguaje corporal y sus palabras.

Todas las personas que uno conoce tienen la misma necesidad, ¡Que uno escuche lo que siente!

Para poder escuchar y entender al cliente, se debe realizar dos actividades:

La primera es quitar del medio toda preocupación. Preocuparse significa estar pensando en otra cosa, mientras aparentemente se esta escuchando a alguien. Es permitir que los sentimientos, prejuicios o problemas ocupen el pensamiento y contaminen lo que el cliente esta diciendo. El cliente siempre tiene derecho a captar toda la atención de la empresa.

Una segunda actividad es averiguar que beneficios finales le traerá al cliente una posible compra por medio de la realización de preguntas y escuchando sus respuestas. Para ello, es necesario hacer una serie de preguntas abiertas, haciendo sentir cómodo al cliente, realizando sugerencias que le demuestren que la empresa tiene interés y atención por él.

Cuando se escucha con mayor atención, se pueden encontrar mas rápido las soluciones a los problemas de los clientes.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
BIBLIOTECA P.T.

Los ojos y las manos juegan un papel definitivo en una conversación de negocios. Siempre fíjese lo que la otra persona (cliente) hace con la mirada y las manos, cuando una persona está escuchando verdaderamente lo que dice la otra, la mira a los ojos. En otras palabras, si alguien no mira de frente, es casi imposible que pueda escuchar bien todo lo que usted (vendedor) esta tratando de decirle al cliente o viceversa. Debe alejar toda preocupación porque esto influye en mantener un contacto completo con la mirada.

Cuando se logra establecer esta forma de contacto con la mirada, concentra toda la energía emocional en la otra persona. Los clientes, por intuición, respetan mas a las personas que miran de frente. Todo esto ocurre en los niveles profundos de las emociones y el subconsciente.

Otra forma de entender lo que alguien esta diciendo es observándolo lo que hace con las manos mientras habla o escucha. Para determinar esto, toca identificar si los gestos que realiza con las manos son abiertos o cerrados.

Los gestos abiertos casi siempre indican que la persona es positiva, que confía en su interlocutor, que se siente cómoda y que esta permitiendo que usted se acerque. La gente hace gestos abiertos cuando extiende los brazos al hablar, cuando ríe y sonríe. Cuando se le acerca. Cuando afirma con la cabeza. Cuando le enseña la palma al hablar. Cuando no se cubre la boca con la mano mientras habla.

Los gestos cerrados significan muchas veces que las personas se está protegiendo contra usted, que está midiéndolo cuidadosamente o evaluándolo. También puede significar que se siente incómoda en la situación de compra.

Para comprobar que una persona realiza gestos cerrados podemos mirar cuando habla si cruza los brazos, si se cubre la boca para hablar, cuando desvía la mirada por encima de los hombros, en lugar de mirarle directamente a los ojos, cuando abraza su portafolios o bolso con fuerza contra su cuerpo. Cuando se aleja constantemente de usted.

Observar estos gestos representa otra de las dimensiones de saber escuchar.

Con frecuencia, una persona imita el lenguaje corporal que modela la otra, esto ocurre inconscientemente, porque una persona tiende a copiar o imitar el lenguaje corporal de la otra persona. Esto quiere decir que una vez haya decidido qué respuestas positivas quiere obtener de alguien, puede conseguirlas si modela ante esa persona la conducta positiva que quiere. Además, si su empresa usa un lenguaje corporal abierto y positivo propiciara que muchos de sus clientes adopten el mismo lenguaje.

Escuchar no se limita a oír las palabras que pronuncia otra persona, también consiste en entender qué siente. Es entender el tono de voz y el lenguaje corporal. Es establecer un contacto emocional con la otra persona.

AYUDE AL CLIENTE

En los competitivos mercados de hoy, triunfaran los líderes que dirijan su enfoque hacia las necesidades del cliente. Las compañías están descubriendo que, para poder competir, tienen que dirigir su enfoque hacia las necesidades del cliente.

Esto quiere decir que nadie comprará sus productos o servicios por lo que son, sino por lo que *producirán*. La gente compra los beneficios finales que disfrutará. Los vendedores habituales creen que conociendo a fondo todas las características del producto, lo comprará sus clientes. No, ahora va mas allá, las empresas deben vender con la mentalidad de satisfacer beneficios finales, de vender la imagen positiva de la compañía y sus empleados antes que sus productos.

Para servir al cliente, se han diseñado tres recomendaciones donde le van a enseñar a ayudar a obtener lo que el cliente quiere.

1. Satisfaga sus deseos o necesidades.

Las personas compran cosas porque quieren satisfacer necesidades, cumplir deseos o resolver problemas, nunca para obtener productos o servicios.

Estos deseos o necesidades son la razón por la que alguien compra algo; son los

motivos dominantes de una compra. Entenderlos le ayudará a tener éxito.

Siempre hay que pensar en el cliente en términos de complacerlo, es una experiencia gratificante cuando se dirige el enfoque de la relación empresa - cliente totalmente hacia este ultimo.

2. Resuelva sus problemas.

Éste puede ser un buen camino para el progreso de su compañía, el de resolver los problemas de sus clientes, para ello es necesario aplicar 4 pasos ordenados para la solución del problema:

a. Entienda el problema.

Que es un problema?

Un problema es la diferencia entre aquello que queremos que ocurra y lo que en realidad sucede.

En todo problema, es necesario entenderlo desde el punto de vista del cliente. Para ello es necesario tener en cuenta todos los hechos, no escuchar al cliente poniéndose a la defensiva, repetir el problema según se haya entendido, eliminar las emociones negativas al resolver el problema y jamás discutir sobre quien ocasionó el problema.

b. Identifique la causa del problema.

Todo problema tiene causa. Algo ocurrió para que se presentara el problema. Los problemas se pueden resolver cuando se detecta la causa y ésta se elimina o remedia.

Para identificar la verdadera causa se puede hacerse las siguientes tres preguntas:

¿Qué ha ocurrido?

¿Qué debería haber ocurrido?

Qué salió mal?

Los problemas casi nunca son lógicos ni se pueden resolver por pura lógica. Cuando las emociones de alguien entran en juego, la lógica suele salir volando por la ventana. Esto obstaculiza la superación de las dificultades y explica por qué, en ocasiones, no podemos resolver el problema. Identificando la causa del problema sirve para evitar un enfrentamiento.

Uno de los principales problemas que tienen las empresas al no resolver oportunamente las quejas son los altos costos en los que incurren, para ello se ha tenido en cuenta tres factores para evaluar los costos reales:

- Cuánto cuesta resolver la dificultad presente.

- De cuánto serán las compras futuras de este cliente.
- Qué negocios futuros estarán sujetos a la influencia de este cliente, si queda contento o descontento.

Después de haber tenido presente estos tres factores, nos podemos hacer una pregunta: ¿Cuánto puede mejorar la rentabilidad de su compañía si soluciona con rapidez las quejas que se presentan?

La mayor parte de los problemas mas comunes que encuentra con los clientes puede incluirse en una de estas cuatro categorías básicas:

A.) Los Funcionales: el producto o servicio no funcionó debidamente.

B.) La mala aplicación: la persona no lo armó o usó debidamente.

C.) El elemento humano: los seres imperfectos no hacen cosas perfectas ni las usan o mantienen a la perfección.

D.) El ego: la forma en que el problema provoca que alguien se vea bien o mal ante su propia mirada o la de otros.

c. Analice las posibles soluciones

Un camino para acercarse a la solución de un problema, así como para demostrar su interés y sensibilidad ante los demás, es analizar las posibles soluciones con los clientes.

Para casi cualquier problema, podrá argumentar las posibles soluciones poniendo en práctica estas para la acción:

1. Sugiera opciones.

¿Cuáles son las opciones que tiene?

¿Qué soluciones puede ofrecer al cliente para que quede contento?

2. Pida al cliente que ofrezca ideas.

3. Póngase de acuerdo en cuanto al mejor curso de acción.

d. Resuelva el problema

Aplicando los tres primeros pasos de la fórmula para resolver el problema, con frecuencia encontrará que el problema se soluciona en seguida.

Cuando se logra dar estos pasos y después sigue las guías para la acción del cuarto, no sólo logrará resolver el problema, sino que se ganará el respeto y el aprecio del cliente satisfecho.

Las tres guías de acción que nos ayudarán a resolver problemas, son:

1. Eliminar la causa, o

Todo problema tiene una causa y si se elimina ésta, o se adoptan medidas

correctivas, por regla general, queda resuelto.

Cuando se identifica la causa de un problema, normalmente resulta fácil eliminarla. Otras veces no es así.

2. Tomar medidas correctivas.

El profesionalismo de las empresas salta a la vista cuando entiende bien los problemas -grandes o pequeños- que tienen sus clientes y cuando sabe qué medidas correctivas se deben tomar, una vez que se ha identificado la causa del problema.

Es aquí donde su deseo sincero de ayudar al cliente se puede exponer con mucha mas claridad. Su actitud se demuestra con sus acciones.

Cuando alguien nota que su empresa lo quiere ayudar, su confianza en sí mismo y afinidad con el cliente aumentarán.

Los modales y la actitud con los que adopte las medidas correctivas son los que influirán en gran parte de la satisfacción del cliente.

3. Preguntar al cliente si le satisface la solución.

<u>3. Proporciónele un valor extraordinario</u>

¿Qué le brinda su vendedor al cliente que no puedan obtener en otra parte?

¿Que le ofrece su empresa al cliente que sus adversarios no le ofrecen?

Un servicio excelente es la llave que conduce al gran éxito, que siempre está buscando la manera de mejorar la calidad de su personal y la cantidad de atención que presta a sus clientes.

El término sociedad se usa para describir la relación entre vendedores y compradores. Introduce toda una nueva dimensión de confianza entre las compañías y sus clientes, y produce mayor satisfacción y confianza en las dos partes.

Aunque en el futuro habrá otras maneras de hacer negocios, además de establecer una sociedad con los clientes o trabajar a su lado para resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades, este camino también incorpora más sentido a lo que hacemos.

INVITE AL CLIENTE A QUE REGRESE A CASA

Si bien la primera impresión es imborrable, también lo es la última. Las personas también se llevan sus sentimientos consigo cuando se despiden de su empresa y esto influye en la decisión que tomarán la próxima vez que necesiten sus productos o servicios.

Si las empresas quieren que los clientes se sientan de cierta manera al partir, se

puede conseguir que tengan ese sentimiento mediante el trato que se les brinde mientras dure la comunicación de ventas.

Para dejar una última buena impresión ante el cliente antes de salir de su empresa, y usted se vea muy profesional y haga que la persona se sienta bien después del contacto que ha tenido con usted, se presentará las siguientes tres sugerencias:

1. Dele las gracias por haber entrado o haberle llamado.

Esto se puede hacer con palabras, actos o actitudes. Para expresar gratitud se debe empezar por tener actitudes y valores sinceros. Si su empresa en verdad está agradecido, lo comunicará, por medio de palabras o en forma no verbal.

Siempre sus vendedores deben expresar su gratitud con alegría, le haya comprado algo a la empresa o no. Esta disposición positiva prepara el escenario para el éxito futuro.

2. Invítela a regresar pronto.

Una razón por la cual los clientes quedan encantados cuando su empresa o sus vendedores expresan su agradecimiento es que se trata de algo bastante inusual.

El secreto radica en hacer algo inesperado, que produzca en los clientes un sentimiento inesperado de gusto.

3. Despiértele las ganas de volver.

Cuando las acciones de las personas que trabajan en la empresa proyectan que nuestras actitudes y valores giren en torno al cliente, éste nos recordará gratamente. Cuando nuestras actitudes y valores sean los correctos, nuestras acciones usualmente guardarán correspondencia.

La experiencia que viven los clientes cuando buscan, compran, tratan con alguien o recibe un servicio siembra en ellos sentimientos positivos o negativos y la vivencia entera hace que tenga ganas de volver o no.