

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

AGROPRIMO

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

OLGA MARINA VILLALTA DE MIJANGO

JULIO ALBERTO LAZO VILLATORO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

ENERO, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

ING. CÉSAR ARTURO ECHEGOYÉN

PRIMER VOCAL

LIC. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ

SEGUNDO VOCAL

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

TERCER VOCAL

ING. VIRGILIO ERNESTO REYES VÁSQUEZ

ENERO, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

ING. CESAR ARTURO ECHEGOYEN, LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ, LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA E ING. VIRGILIO ERNESTO REYES VÁSQUEZ A LAS OCHO HORAS Y TREINTA MINUTOS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: JULIO ALBERTO LAZO VILLATORO Y OLGA MARINA VILLALTA DE MIJANGO

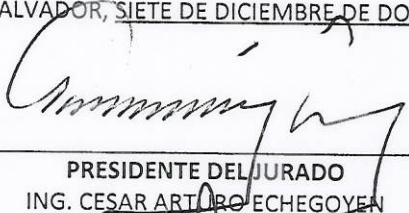
QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "AGROPRIMO"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

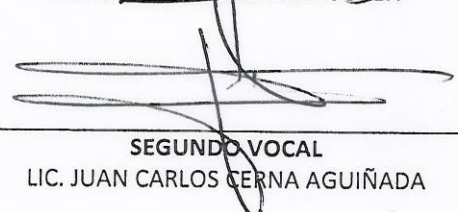
Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE Si CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, SIETE DE DICIEMBRE DE DOS MIL QUINCE. _____


PRESIDENTE DEL JURADO
ING. CESAR ARTURO ECHEGOYEN


PRIMER VOCAL
LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ


SEGUNDO VOCAL
LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA


TERCER VOCAL
ING. VIRGILIO ERNESTO REYES VÁSQUEZ

Dedicatoria

Gracias Señor, porque en tu tiempo, he culminado un proyecto más en mi vida, porque te has manifestado por medio de mi familia, facilitando todo cuanto era necesario para cumplir con una de mis metas profesionales.

A mi madre por su amor infinito y sus benditas oraciones, a mi padre y hermanos quienes desde un inicio me apoyaron y motivaron a iniciar y culminar los estudios de maestría. Gracias por su paciencia, por sus consejos y su amor incondicional.

A mis maestros por su guía y el compartir de su experiencia y conocimientos, que sin duda fortalecieron el desarrollo y cimentaron las bases de mi proyecto. Al personal de logística de la facultad de Maestrías, quienes durante todo el tiempo, pusieron dedicación y empeño para que este proceso fuera atractivo, además a todas las personas que de una u otra forma ayudaron para que realizara con satisfacción esta otra etapa de mi vida.

Julio Alberto Lazo

Agradezco a Dios por la sabiduría, el coraje, la fuerza y la salud que me dio durante el todo el proceso de la maestría, a mi esposo e hija, mis padres y hermanas por la comprensión de que no estuve con ellos al cien por ciento, a mis colaboradores de mi equipo de trabajo en la institución donde laboro, al pastor y miembros de la célula Maranatha por sus oraciones, a los empresarios de la empresa Agroprimo por el apoyo brindado y en especial a mi colega Julio Lazo, por el esfuerzo y la amistad brindada durante todo el proceso que nos permitió realizar con éxito la consultoría.

Olga Marina de Mijango

Agradecimientos Especiales

Agradecemos a nuestros asesores Ing. Virgilio Reyes y Lic. Juan Carlos Cerna por su dedicación, orientación y apoyo en la realización de nuestro trabajo de investigación y a la vez agradecemos a Don César Echegoyén e hijo Cesar Arturo Echegoyén y a todo el personal de Agroprimo, que nos brindaron su confianza, apoyo y tiempo para el desarrollo del presente estudio en su empresa.

Índice

Resumen ejecutivo	i
I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito.....	1
1.1 Información básica de la empresa	1
1.2.4 Mercadeo y ventas.....	10
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	30
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación ..	33
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.....	33
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implementar	35
2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....	36
2.3.1. Desarrollo de las estrategias a ser implementadas para el posicionamiento de la empresa:	37
2.3.1.1. Actividades a realizar para la estrategia de ventas.....	37
2.3.1.2. Acciones a realizar en las estrategias de promoción.	39
2.3.1.3. Acciones a llevar a cabo para las estrategias de comunicación	40
2.3.1.4. Acciones a llevar a cabo para la estrategia de servicio al cliente	41
2.3.1.5. Acciones a realizar para la estrategia de publicidad	42
2.3.2.Desarrollo de las estrategias a ser implementadas para el mejoramiento de la imagen de AGROPRIMO:.....	43

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	46
2.5 Plan de implementación de la acción clave de éxito	63
2.5.1 Plan de acción 1. Actividades de la estrategia de posicionamiento e imagen.....	64
2.5.2 Plan de acción 2. Estrategia de promoción y ventas	65
2.5.3 Plan de acción 3. Estrategias de plaza.....	66
2.5.4 Plan de acción 4. Estrategias de atención al cliente.....	67
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	68
Conclusiones del equipo consultor	71
Referencias.....	76
ANEXOS.....	77
Estudio de impacto económico de la inversión en la promoción de	
AGROPRIMO	125

Resumen ejecutivo

El documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de AGROPRIMO, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor se identificaron aspectos puntuales en 7 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 2 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Área	Sub área
1. Dirección estratégica	• Objetivos estratégicos
2. Mercadeo y ventas	• Segmentación, mercado meta y posicionamiento • Comunicaciones • Relación con clientes • Gestión de ventas • Posicionamiento • Políticas de promoción

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en la “Elaboración de un plan de mercadeo con énfasis en estrategias de posicionamiento e imagen” como una herramienta para que AGROPRIMO logre el éxito, la rentabilidad y el crecimiento a mediano y largo plazo, orientado hacia oportunidades económicas atractivas, adaptadas a los recursos de la empresa y al giro al que se dedican, llevando a cabo estrategias para mejorar en las diversas actividades que realiza la organización.

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada ya que podrá:

- Tener mayor acercamiento con el cliente, esto permitirá conocerlo mejor, por lo que habrá lealtad y fidelidad lo que resultará un incremento en el nivel de ventas.
- Se profundizará en el conocimiento del mercado meta, adaptando su oferta y su estrategia de marketing, lo que marcará la diferenciación ante la competencia, para que motive en la mente de los clientes, el consumo de los productos que se venden en AGROPRIMO.
- Con la presencia en medios de comunicación, se hará difusión de la marca, se incentivará el interés de nuevos clientes, logrando ventaja competitiva sobre sus rivales, influyendo positivamente en los compradores, proveedores y trabajadores, lo que hará que los ingresos se vean incrementados.
- Al tener estrategias de ventas acertadas, se mantendrá el nivel de satisfacción del público y se aprovecharán los canales, mejorando el comportamiento del nivel de ventas.
- Al contar con acciones específicas para mejorar la imagen de la empresa desde el ámbito de infraestructura, se logrará una mayor presencia dentro del mercado lo que supone un incremento de las utilidades.
- Con el mejoramiento del nivel de promociones de determinados productos, se disminuirá la existencia de productos de difícil comercialización o por vencer, lo que dará como resultado mayor rentabilidad a la empresa.

Es así, como en un plazo de 4 meses se implementó la acción clave, la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- El propósito de la publicidad y marketing es el posicionarnos en la mente del consumidor, y mientras más audiencia se tenga mucha más probabilidad de reconocimiento habrá. Con la página web diseñada para AGROPRIMO, las personas con acceso a Internet han podido conocer todo sobre AGROPRIMO, la misión, visión y valores que como empresa se tiene, además se podrá actualizar y los podrá mantener informados con las noticias y promociones que la empresa tenga. Por tanto el nivel de clientes potenciales se eleva considerablemente y la experiencia de los clientes fijos será eficiente.
- Se cuenta con planos establecidos, diseñados por una arquitecta para el rediseño de las tiendas, ubicación atinada de productos, materiales y mantener la confianza en el crecimiento de la empresa y la buena imagen en la mente del cliente.

- Las instalaciones de la sucursal de AGROPRIMO, cuentan con un sistema de cámaras que están diseñadas para controlar todo el flujo de entradas, salidas de las instalaciones y control visual de las bodegas.
- Se elaboraron planes de acción y se tienen por escrito las actividades a realizar para el cumplimiento de las estrategias de posicionamiento e imagen de la empresa.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito

1.1 Información básica de la empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	Nombre campo	Contenido/campo
1	Nombre contacto empresa	César Augusto Echegoyén
2	Cargo	Propietario
3	Razón social empresa	AGROPRIMO
4	Matrícula de comercio	
5	Giro empresa	Venta de productos agropecuarios y veterinarios
6	Sector	Mipyme
7	N° empleados jefes	2
8	N° empleados administrativos	0
9	N° empleados operarios	0
10	N° operarios permanentes	9
11	N° operarios temporales	7
12	Dirección	Calle Hermógenes Alvarado, Barrio El Centro, contiguo a la Alcaldía # 1, Santiago Nonualco, La Paz
13	Ciudad / País	El Salvador
14	Teléfonos	2330-4225; 7746-1195
15	Fax	
16	E-mail	echego3@hotmail.com
17	Mes / año / fundación empresa	1985
18	Número de productos	
19	Principal producto / Servicio 1	
20	Principal producto / Servicio 2	
21	Principal producto / Servicio 3	
22	Ventas netas totales último año	N/A
23	Ventas netas totales penúltimo año	N/A
24	Ventas netas totales antepenúltimo año	N/A
25	Exportación directa (SI/NO)	N/A
26	Exportación distribuidores (SI/NO)	N/A
27	Exporataciones totales último año	N/A
28	Exportaciones totales penúltimo año	N/A
29	Exportaciones totales antepenúltimo año	N/A
30	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	No
31	¿Cuáles?	N/A

1.2 Diagnóstico del equipo consultor

A continuación se presentan los resultados de la evaluación de las áreas de gestión por el equipo consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la institución.

1.2.1 Dirección estratégica

AGROPRIMO fue fundada en el año 1985, por Don César Echegoyén y la ayuda de su esposa. Fue creada en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, nace como una empresa que compra y vende productos agrícolas, con la intención de su fundador de salir adelante económicamente y ayudar a los agricultores del municipio a incrementar la producción de granos básicos mediante la venta de productos para el sano crecimiento de su cosecha.

A través del tiempo, AGROPRIMO ha sido una fuente generadora de empleos para los habitantes de la zona, ya que todo el personal tiene mucho tiempo de trabajar en la empresa y residen en el municipio.

Además, la empresa ofrece servicios de veterinaria que complementa comercializando comida para animales domésticos y ganado.

Es por ello que la contribución principal de AGROPRIMO hacia sus clientes es brindar un servicio de calidad y mantener variedad de productos para que sus clientes no tengan que ir a la competencia.

La misión de AGROPRIMO no está por escrito, pero se describe como "Una empresa que comercializa productos agrícolas y veterinarios que ayuda a los agricultores a mejorar sus cosechas, además de brindar un servicio de calidad a sus clientes".

Si bien es cierto la misión existe, no es compartida con el personal, muchos de los cuales cuentan con más de 15 años de trabajar para la empresa y en ocasiones desconocen lo que persigue la empresa e incluso sus propias obligaciones y responsabilidades; no obstante, se les inculcan los valores de honestidad, responsabilidad y honradez.

Las principales etapas en la historia de AGROPRIMO, se pueden resumir de la siguiente manera:

Al inicio solamente se tenía un cuartito donde se instaló la empresa, pero al pasar el tiempo se visualizó la necesidad de comprar un local más grande donde se pudieran atender mayor número de clientes y mayor espacio para almacenar productos; es cuando se decide adquirir la que ahora es la casa matriz ubicada contiguo a la Alcaldía municipal del municipio.

Posteriormente, se adquirió otro local que está ubicado en una zona estratégica del municipio, ubicado al final de la Calle Anastasio Aquino y calle Antigua a Zacatecoluca frente a su mayor competencia Agro servicio Bujaida.

Entre los factores negativos que siguen golpeando económicamente a la empresa es la delincuencia a través de las pandillas, los altos impuestos municipales, el cierre del paso directo a la casa matriz por la instalación de un parque y la incertidumbre de políticas gubernamentales que en un momento puedan afectar al sector agrícola y ganadero del país.

Para todos estos efectos negativos que se han originado, la influencia de la familia ha sido importante para el sostenimiento de AGROPRIMO, el hijo es el encargado de la sucursal y está consciente que deben llevarse a cabo modificaciones a la estructura de la empresa, con actividades que ayuden a potenciar el crecimiento que debe tener la empresa a mediano y largo plazo.

Los objetivos empresariales son conocidos solamente por el dueño y no están por escrito. El espíritu de los mismos es el crecimiento a través de planes de acción tal como visitas domiciliarias a posibles clientes para dar a conocer los productos que se comercializan y generar mejores ingresos a mediano o largo plazo.

AGROPRIMO no cuenta con objetivos estratégicos formalmente estructurados, actualmente se está apoyando en la consultoría de Maestrías de la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) con el apoyo de la fundación CENTROMYPE, para que mediante el resultado del diagnóstico a la empresa se puedan tomar decisiones a futuro, siempre con la visión de ser la empresa de éxito que fue en el pasado.

Es decir, para que haya consistencia entre las operaciones y los objetivos de la empresa, es necesario plantear planes de acción prioritarios para el cumplimiento de los objetivos, tales como ordenarse con el establecimiento de una estructura organizacional sólida.

Los principales problemas para cumplir con los objetivos es que no existen planes para promocionar los productos, no se realiza estudio de mercado ni estrategias de mercadeo.

La principal debilidad que se tiene para cumplir con los objetivos es la competencia desleal ya que por ello, se están perdiendo clientes y por consiguiente disminución de las ventas.

Actualmente no se realiza presupuesto de inversiones, aunque hay planes para obtener crecimiento esperado a futuro. La empresa desea ordenarse con la

definición de una estructura organizacional que permita alcanzar mayores utilidades.

Dentro de los planes a mediano y largo plazo se encuentra realizar las siguientes actividades:

- Diversificar el negocio creando una clínica que ofrezca los servicios básicos de salud para personas de escasos recursos.
- Un vivero y un restaurante de comida que sea autoabastecido con verduras producidas en el mismo vivero.

1.2.2 Dirección y liderazgo

Actualmente las decisiones están determinadas en su totalidad por el dueño, aunque en su ausencia puede delegar al encargado de la sucursal, previa consulta por teléfono.

Algunas de las actividades encomendadas es lo referente a precios especiales a clientes potenciales, descuentos en ciertos productos y otras que no tengan mucha incidencia en los resultados de la organización.

Por el liderazgo que ejerce el dueño, no hay instituciones ni clientes que intervengan en la toma de decisiones, todas son autónomas y libres de cualquier interés particular.

La base para la toma de decisiones es la experiencia, no cuentan con instrumentos de gestión eficaces, solamente con algunos reportes del sistema de inventario que determinan los vencimientos de los productos, los que más se venden y aquellos de difícil comercialización.

Los mecanismos de información acerca de las decisiones tomadas por la empresa, no poseen procesos establecidos para informarse de los resultados y los costos, éstos son manejados estratégicamente por el dueño para evitar fuga de información hacia la competencia.

1.2.3 Análisis del entorno

Las regulaciones que influyen en el desarrollo de AGROPRIMO, son las emitidas por el Ministerio de salud y el Ministerio de medio ambiente y recursos naturales, por productos que no se puedan comercializar por la nocividad que representen al medio ambiente y salud de las personas; además, reglamentos del Ministerio de trabajo y toda normativa que genere nuevos impuestos en el futuro, afectará de manera directa la sostenibilidad de la empresa.

Por otra parte, un factor importante que influye negativamente en el crecimiento de la empresa y que entorpecen la gestión económica, es la competencia desleal, ya que venden productos más baratos sin importarles margen de

ganancia, poniéndonos en desventaja, ya que los productos que ofrecen son los mismos que le compran al mismo proveedor de AGROPRIMO.

Hacen falta adecuados mecanismos gubernamentales de ayuda para campesinos que se dedican al sector agrícola porque no tienen el apoyo necesario, ya que existen pero no son efectivos y terminan favoreciendo a los menos necesitados.

Por otro lado, el sector bancario, estrangula a los agricultores con altos intereses en los préstamos y en muchas ocasiones los requisitos que piden no pueden ser cubiertos por la informalidad o tamaño del negocio de algunos agricultores.

El Ministerio de agricultura y ganadería, como entidad de gobierno, no tiene recursos para apoyar a los campesinos con asesorías para el uso de los productos, por lo tanto no producen y su nivel económico se desploma.

Otro aspecto de la economía que afecta a la empresa, es el aumento en el precio de los combustibles, que se traduce en disminución de las ventas ya que los costos de transporte se incrementan porque en ocasiones el traslado de productos de algunos clientes se llevan a lugares retirados, igualmente la

mercadería que se compra a los proveedores se tienen que transportar desde San Salvador.

Dentro del sector agrícola, se identifica que hay oportunidades de diversificación de productos, siempre y cuando se desarrolle la agricultura en el país. Actualmente la empresa recibe información de carácter informal sobre el sector pero no se tienen planes de afiliarse a ninguna asociación gremial.

Para conocer el entorno, la empresa recopila información relacionada con temas de economía, agrícolas y veterinarios, regulaciones sobre impuestos; debido a que estas áreas afectan directamente el desarrollo del sector.

Dicha información es utilizada como referencia del mercado para estar preparados y alerta ante cualquier eventualidad. La información es recopilada de medios de comunicación escritos como periódicos, revistas, páginas web relacionadas y en ocasiones de los mismos clientes y proveedores.

Dentro de los principales proveedores de productos agrícolas y veterinarios están: ALIANSA (concentrados), Fertica y Proagro (abonos y pesticidas), Bayer (pesticidas), Monsanto (semilla maíz), Sagrisa.

Con algunos proveedores se tienen alianzas, con la finalidad de reducir los costos tanto de adquisición como de traslado hacia las bodegas o lugares de

despacho y se considera importante avanzar con más alianzas con otras empresas para obtener rebajas por ventas, descuentos, etc.

Además, de facilitarse mejores descuentos, habrá servicio de personal médico veterinario y promotores para la realización de jornadas de vacunación, regalías de productos que no tengan mucha demanda y buenos descuentos por las compras de nuevos productos.

Por el momento no se ha participado en misiones comerciales y tecnológicas ni se ha dispuesto crear algún tipo de sociedad para mejorar el negocio ya que no se tiene confianza en los empresarios.

1.2.4 Mercadeo y ventas

AGROPRIMO no cuenta actualmente con una unidad de atención al cliente, el dueño es el encargado de realizar esa función, es quien recibe cualquier tipo de solicitudes y quejas, proporcionando el seguimiento requerido.

Hace falta un proceso estricto de captación de clientes, solamente se toman datos a través del sistema de facturación y en ocasiones se realizan llamadas telefónicas para preguntar por el resultado del producto que adquirió en la empresa, máximo si es la introducción de un producto al mercado; no obstante, no se llevan estadísticas.

Entre los clientes potenciales de AGROPRIMO están:

- Agro servicio La Cosecha
- Los Potrillos
- Hacienda San Luis
- Guillermo Hueso
- Agro servicio El Rey

A pesar que no se les envían ningún tipo de información de las actividades de AGROPRIMO ni otro tipo de comunicación para mantenerse en constante comunicación, se tiene una buena relación comercial.

La empresa busca continuamente la calidad y los mejores precios para los clientes, es por ello que los atributos que más valoran los clientes es la calidad, buen precio en algunos productos y buen servicio que se les brinda durante su visita a las dos tiendas, no obstante cuando hay quejas de los clientes, se tratan de solventar en el momento para que el cliente se vaya satisfecho.

AGROPRIMO no tiene definido su mercado cautivo, sin embargo han identificado que algunos clientes son:

- Agricultores que buscan productos para la buena producción de sus cosechas,

- Ganaderos que buscan productos para el sano crecimiento y producción de su ganado,
- Personas que desean mantener la buena salud de sus mascotas.

Para AGROPRIMO, lo que piensan sus clientes de la empresa es muy importante, hasta el punto que percibe que el comprador los busca por el crecimiento y confianza en la empresa y la extensa variedad de productos.

Es por ello, que se realizan negociaciones con proveedores para la introducción de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los diferentes tipos de clientes, permitiendo que la empresa esté en constante cambio para mejorar.

La empresa no tiene un plan de mercadeo que dirija su posicionamiento. Actualmente se está apoyando de la asesoría que le brinda la Universidad Tecnológica, a través de la fundación CENTROMYPE, para que en un futuro se pueda contar con herramientas estratégicas necesarias para el crecimiento de la empresa, que le favorezca en la implementación de un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos servicios, ya que las mejoras que se implementan esporádicamente son a prueba y error.

El equipo de ventas no está definido; el dueño, el encargado de la sucursal y el personal de servicio al cliente, son el equipo de ventas actualmente.

No existe un plan de comisiones para vendedores, ya que no se cuenta con un equipo de fuerza de ventas, por ende tampoco se dispone de cuotas de ventas. El responsable de la gestión de ventas es el dueño que en ocasiones delega al encargado de la sucursal.

Por el hecho que no existe una fuerza de ventas establecida, el entrenamiento y capacitación de la fuerza de ventas no están asignados, debido a que no están definidas las funciones para las personas que de alguna manera, ejercen tal función, además no se dispone de un programa de entrenamiento y capacitación para el personal que atiende en mostrador.

Esporádicamente se realizan charlas al personal sobre la atención al cliente, estas son impartidas por el dueño.

Consecuentemente a que no hay personal capacitador dentro de la empresa, en ocasiones se apoyan de capacitaciones impartidas por algunos proveedores, que son enfocadas a nuevos productos, su debida utilización y manejo.

Para asegurarse de las utilidades de la empresa, se verifican los principales costos:

- Pago de planilla,
- Costos fijos de operación: agua, energía eléctrica, teléfono e internet

- El mantenimiento de maquinaria y equipos.

Los costos fijos los estructuran en pago de servicios, pago por administración e impuestos municipales, entre otros, siendo los costos variables los relativos al mantenimiento de las instalaciones y el consumo de combustible, para el uso de los camiones repartidores de productos.

Otro factor importante que causa inconveniente a la empresa para el buen funcionamiento de las operaciones, es la competencia desleal. Se define como competencia cercana:

- Agroservicio Bujaida
- Agroferreteria San Antonio
- Diagri
- Agroservicio La Yunta

Para mejorar el nivel de participación de AGROPRIMO con su competencia, los precios de los productos se determinan con base en el precio de costo más un porcentaje de ganancia que está relacionado con el incremento en los costos, tales como:

- Incrementos en los precios de combustible.
- Precios en el mercado.
- Precios directamente de la competencia

Al estipular los precios se incorporan elementos de diferenciación, como la calidad en el servicio y excelencia del mismo, aunque en ocasiones se pregunta a los clientes los precios de la competencia y se trata de igualar o mejorar.

Cabe mencionar que no se toman en cuenta factores externos que deban considerarse para minimizar el impacto de una posible pérdida de utilidades.

Los ingresos generados por la empresa se conocen solamente por el registro de las ventas, este se lleva a través de reportes semanales y mensuales, generados por el sistema de facturación que se tiene instalado en cada sala de ventas.

AGROPRIMO carece de buenas promociones de productos. No existen campañas publicitarias dirigidas a clientes potenciales, por lo tanto carecen de distribuidores principales que promocionen los productos que venden y favorezcan el reconocimiento que está teniendo la empresa.

Las únicas promociones que se realizan, se hacen de algunos productos, de los cuales se coordinan con los proveedores, visitas a clientes específicos que solicitan información del uso de ciertos productos y la proyección de nuevos.

AGROPRIMO no cuenta con un plan de comunicación que proyecte los productos. La única forma de publicitarse es a través de las diferentes líneas de

productos comercializados por los proveedores, y los productos que se mueven en las salas de ventas.

Los canales de distribución que la empresa utiliza, es el despacho de productos en camiones grandes y pequeños a clientes frecuentes y de venta por mayoreo, por lo que no se realizan ventas a través de distribuidores, ya que lo hace directamente la empresa, para evitar el incremento del precio de los productos.

Actualmente la empresa no tiene exportaciones y todas las ventas son al mercado local, por lo que no se tienen metas ni planes para exportar, por ello no existe relación comercial con distribuidores extranjeros.

1.2.5 Producción y operaciones

Para el almacenamiento de inventarios y la rotación de productos, no existe una planificación definida. El dueño decide el momento oportuno para realizar las compras de productos, mediante la verificación visual de la carencia de algún producto por la venta masiva a los clientes frecuentes.

AGROPRIMO, es abastecido de productos para la venta por muchos proveedores, quienes buscan que se les ofrezca calidad de producto, buena atención, facilidad de crédito y buen precio.

A pesar que son muchos los proveedores de cada línea de producto y con la mayoría se ha trabajado desde hace unos 15 años, algunas veces surge el inconveniente que ciertos productos solo cuentan con un único proveedor mayorista y con las condiciones de calidad exigida por los clientes.

Para el control de inventario de productos, la empresa utiliza el método de kardex, en él se verifican las existencias y a veces se hacen verificaciones físicas.

Actualmente la empresa cuenta con un sistema de facturación recién adquirido para el manejo de las ventas y las existencias de productos, pero que por el momento está subutilizado.

Para el control de inventario, no existe personal encargado específico de verificar la cantidad y calidad de los productos cuando llegan a la bodega, sino hasta que un cliente detecta alguna avería u otro defecto y se identifica alguna inconsistencia en algún producto, no obstante, el rechazo de productos a los proveedores son mínimos y cuando esporádicamente ha pasado, los proveedores realizan el respectivo cambio.

No hay un procedimiento por escrito ni sistema de despacho, cada persona de la sala de ventas aplica la atención de acuerdo a su experiencia.

No existe un responsable de la bodega de productos por lo tanto no tienen como función emitir reportes y que se resguarden con facturas, con el objetivo que haya cuadratura con la entrada de mercadería. En toda adquisición de compras, debe tomarse en cuenta las temporadas altas y programación de eventos.

El nivel tecnológico de las máquinas y equipos, se encuentran en buen estado, la empresa posee 3 vehículos de carga. Las reparaciones y mantenimiento son rutinarios o cuando los conductores detectan alguna anomalía.

En la actualidad no cuentan con un plan estratégico para la adquisición de maquinaria, se adquieren cuando existe la necesidad y se evalúa la inversión. Por el momento se está valorando la remodelación del espacio físico de la bodega de la casa matriz.

1.2.6 Estructura organizacional

La organización interna de la empresa no está definida, gran parte de las actividades de salas de venta son realizadas por el personal disponible en el momento de atender a los clientes; todos se involucran en el trabajo y se asignan las funciones de acuerdo a las necesidades diarias.

Existen algunas responsabilidades específicas, para las que se tienen personas especializadas, tal como los conductores de camiones y los cargadores de productos. La carga laboral no está claramente definida, pero se ha pensado en mejorar la estructura a mediano plazo.

La empresa no tiene establecidas las reglas de los procesos internos de trabajo que se realizan, no están por escrito no hay documentos actualizados ni existen procedimientos que se ajusten a las reglas y normas establecidas, no obstante las asignaciones se basan en lo que se tiene que hacer, ya que hay funciones que no necesitan mucho acompañamiento.

Las disposiciones son tomadas directamente por el dueño, desde actividades operativas hasta estratégicas, siendo las principales:

- posibles actividades de inversión,
- procesos de trabajo,
- cantidad de compra de productos, tomando como base el comportamiento de la demanda en el mercado y la época del año.

La participación del personal en el proceso de toma de decisiones, es solamente de recomendaciones y sugerencias.

1.2.7 Finanzas

La empresa tiene los registros legales requeridos mínimos para operar dentro del marco jurídico contable, tales como:

- Libro caja diario mayor
- Libros de IVA
- Libros de compras y ventas
- Documentación legal de IVA, renta y pago a cuenta

Los compromisos tributarios se mantienen al día, contando para ello con una persona encargada de un despacho contable externo, quien asienta en el libro diario la información financiera de la empresa.

Para el pago de impuestos, el dueño emite el cheque y es el encargado del despacho contable quien se encarga de presentar la declaración en la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

Como se menciona anteriormente, las provisiones mensuales y el cómputo de los impuestos y la contabilidad general de la empresa, son realizados por un despacho contable externo, el cual es liderado por un Licenciado en Contaduría Pública, quien posee mucha experiencia en el ámbito contable.

Los criterios que se utilizan para realizar los asientos contables no son conocidos por el dueño de la empresa, en caso de solicitarle información financiera al despacho contable. Es obtenida de acuerdo a la complejidad de la información, pues la contabilidad es llevada por personal externo y pueden tardarse hasta un día para la entrega de la información requerida.

El registro de los costos es llevado por el dueño, quien realiza anotaciones sobre el costo de los productos y su procedencia. Dicho registro sirve de parámetro para tomar decisiones en cuanto al precio y margen de ganancia. Existe un sistema de costos pero está subutilizado y esto hace que no se obtenga información con rapidez para la toma de decisiones comerciales.

Para poder invertir, se está a la espera de los resultados de la consultoría realizada por estudiantes de Maestría de la Universidad Tecnológica de El Salvador a través de la fundación CENTROMYPE y de acuerdo al diagnóstico, realizar las respectivas evaluaciones y decidir si se cuenta o no con el financiamiento para su ejecución.

1.2.8 Recursos humanos

Para la selección de personal, generalmente los aspirantes son personas de confianza del dueño de la empresa y solamente si es personal fijo se le solicita

su hoja de vida y cuando es temporal nada más se revisa su procedencia, honradez y las ganas de trabajar.

El nivel de educación de los operarios es de tercer ciclo básico y bachillerato, no obstante se asignan tareas a los operarios, utilizando como base su experiencia y capacidad, las tareas son grupales colaborativas.

La inducción del personal se hace directamente en el lugar de trabajo, haciéndose acompañar por personal que realiza las mismas funciones o el dueño y el encargado de la sucursal, quien le explica las funciones a desempeñar las cuales no están por escrito.

Para mejorar el desempeño del personal se requiere una participación especial de supervisión, que solamente es efectuada por el dueño, sin embargo es difícil comprobar que las tareas encomendadas a los trabajadores cumplan con los plazos y requerimientos establecidos de acuerdo a los objetivos de la empresa.

AGROPRIMO no promueve a sus colaboradores; no cuenta con un manual o evaluación de desempeño que proporcione los criterios de promoción, ni con programa de incentivos; esto trae como consecuencia desmotivación en el personal.

Actualmente la posibilidad para que el personal obtenga un trabajo importante o mejor remunerado es casi nula, debido a que no existen ascensos por la estructura y el tamaño de la empresa. Todos los puestos de trabajo son similares y esto genera desconfianza y malos entendidos en el personal.

En cuanto a la política de incentivos, no existe una política como tal; sino que se trata de no sobrecargarlos de trabajo, se respeta su horario laboral; días de asueto, se promueve el trabajo en armonía.

Se reconocen horas extras, las cuales se dan en mínimas ocasiones. Cuando existen faltas de un trabajador por irresponsabilidad o malas actitudes se aplica suspensión de labores u otras acciones, dependiendo la gravedad de la falta.

La motivación del personal se realiza a través del buen trato, consejería, ayudas humanitarias, y a veces se colabora con adelantos de salarios, gastos fúnebres, respetando sus derechos laborales y además se les apoya económicamente cuando tienen alguna emergencia por enfermedad.

El grado de motivación de los trabajadores se mide a través de su comportamiento, en la responsabilidad y el compromiso con que desempeñan su trabajo.

Para la satisfacción de los trabajadores, la empresa cumple con las necesidades económicas, sociales y personales, por ello el personal se siente satisfecho y desea trabajar en AGROPRIMO.

La rotación de personal se da únicamente cuando se requiere hacer intercambios entre la casa matriz y la sucursal y no en función de puestos de trabajo.

1.3 Análisis de la información: Áreas de oportunidad

A continuación se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el diagnóstico integral, en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-subárea	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Dirección Estratégica / Objetivos Estratégicos	Fundamentación: ▪ Los objetivos estratégicos no se encuentran formalmente por escrito. ▪ Falta de estructura organizativa sólida para apoyar en actividades administrativas y de gestión. ▪ Carece de un plan estratégico, imagen corporativa y campaña de visibilidad.

	Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Tomar decisiones oportunas y hacer los ajustes necesarios para que la empresa aumente sus ganancias y sea sostenible en el tiempo.
Mercadeo y ventas / relación con clientes	Fundamentación: ▪ Carecen de una cartera de clientes definida, por lo que la capacidad de generar rentabilidad podría verse reducida. ▪ La empresa no dispone de unidad de atención al cliente. ▪ No tienen una base de datos para el registro de personas atendidas. Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Se tendrá mayor acercamiento con el cliente, esto permitirá conocerlo mejor, por lo que habrá lealtad y fidelidad lo que resultará un incremento en el nivel de ventas.

Mercadeo y ventas / segmentación, mercado meta y posicionamiento	Fundamentación: ▪ No tiene identificado su público cautivo, por lo tanto su mercado meta no está plenamente definido. Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Al profundizar en el conocimiento del mercado meta se podrá adaptar su oferta y su estrategia de marketing, lo que marcará la diferenciación ante la competencia, para que motive a los clientes, hacia el consumo de los productos que se venden en AGROPRIMO.
Mercadeo y ventas / comunicaciones	Fundamentación: ▪ No existe un sistema de gestión de comunicaciones, que haga que se conozca la empresa y el negocio al que se dedican. Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Con la presencia en medios de comunicación, se hará difusión de la marca, se incentivará el interés

	de nuevos clientes, logrando ventaja competitiva sobre sus rivales, influyendo positivamente en los compradores, proveedores y trabajadores, lo que hará que los ingresos se vean incrementados.
Mercadeo y ventas / gestión de ventas	Fundamentación: ▪ Necesitan de un plan de ventas, que motive a incrementar y concretizar la fidelización de clientes. Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Al tener estrategias de venta acertadas, se mantendrá el nivel de satisfacción del público y se aprovecharán los canales, mejorando el comportamiento del nivel de las ventas.
Mercadeo y ventas / posicionamiento	Fundamentación: ▪ No se realizan acciones específicas para el mejoramiento de la posición de la empresa en el mercado. Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Al contar con acciones específicas para mejorar la

	imagen empresarial, logrará una mayor presencia dentro del mercado, lo que supone incremento de utilidades.
Mercadeo y ventas / políticas de promoción	Fundamentación: ▪ No tienen promociones de productos, dirigida a clientes específicos ni distribuidores principales que promocionen los productos que ellos venden. Consecuencias al superar la debilidad: ▪ Con el mejoramiento del nivel de promociones de determinados productos se disminuirá la existencia de productos de difícil comercialización o por vencer, lo que dará como resultado mayor rentabilidad de la empresa.

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Mercadeo y ventas / segmentación, mercado meta y posicionamiento • Elaboración de un plan de mercadeo con énfasis en estrategias de posicionamiento e imagen como una herramienta para que AGROPRIMO, logre el éxito, la rentabilidad y el crecimiento a mediano y largo plazo, orientado hacia oportunidades económicas atractivas, adaptadas a los recursos de la empresa y al giro al que se dedican, llevando a cabo estrategias para mejorar en las diversas actividades que realiza la organización.
Otras intervenciones
Dirección estratégica / objetivos estratégicos: • Elaborar metas y estrategias para lograr visión a futuro y poder obtener resultados en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión de la empresa. • Elaborar una hoja de ejecución y seguimiento de objetivos para definir el perfil estratégico de la empresa.

Mercadeo y ventas / relación con clientes

- Se creará una base de datos de clientes con información de su actividad específica, tipo de productos, frecuencia de compra y especificaciones que permitan identificar y mejorar la atención.

Mercadeo y ventas / comunicaciones

- Elaborar un plan de comunicaciones que coordine y supervise la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la empresa, que incluya el uso de medios masivos de gran impacto tales como: radio, afiches, hojas volantes, página web, redes sociales como Facebook, twitter, blogs.

Mercadeo y ventas / gestión de ventas

- Crear un plan de ventas que permita segmentar, conocer y elegir el mercado potencial, con una propuesta de valor con base en las necesidades de los clientes.

Mercadeo y ventas / posicionamiento

- Elaborar una investigación de mercado con un plan de acción que conlleve a mejorar la imagen de la empresa.

- Realizar técnicas de investigación como de mapeo para identificar productos competidores.

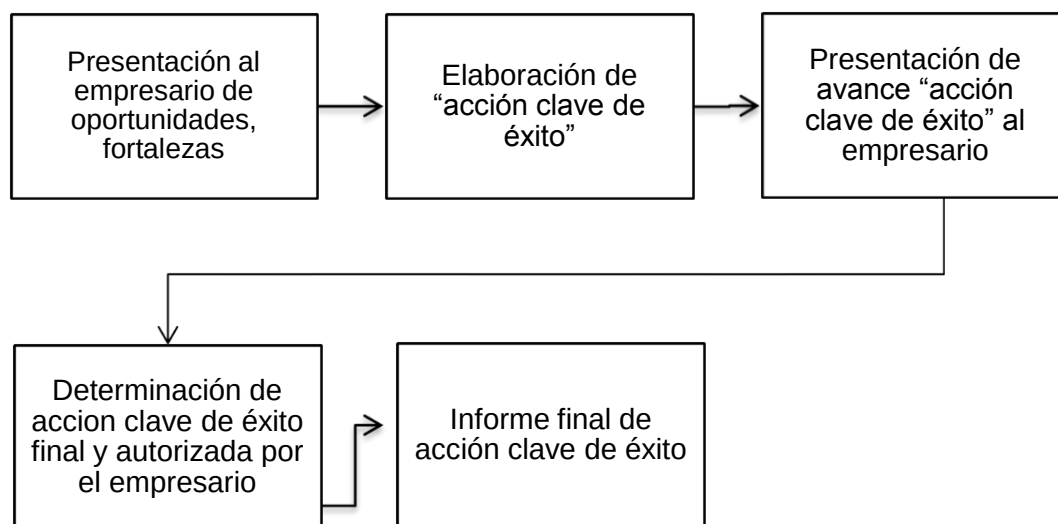
Mercadeo y ventas / políticas de promoción

- Crear un plan de promociones con alto grado de creatividad donde se puedan establecer políticas de promoción de acuerdo a la época de mayor demanda de diversos productos que se comercializan.

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

Para determinar la acción clave de éxito se siguió el siguiente proceso:



2.1.1. Determinación de áreas de fortalezas y áreas de oportunidad:

Para la determinación de las fortalezas y áreas de oportunidades de la empresa, se utilizó una herramienta de diagnóstico que permitió analizar cada una de las áreas y sub-áreas de la empresa, a través de la información obtenida

en las entrevistas con el empresario y personal clave, lo que dio como resultado 5 fortalezas con las que cuenta la empresa y 7 oportunidades de mejora, iniciando de esa forma el ciclo para encontrar la acción clave que los llevaría al éxito.

2.1.2. Fundamentación de áreas de oportunidad y formulación de solución:

En este paso se determinaron las 7 oportunidades que la empresa posee y se siguió con el proceso de verificar cuál de las 7 oportunidades era la que según el análisis sería la más impactante para implementar a mediano o largo plazo y que la empresa lograra colocarse en una posición exitosa por encima de sus competidores más cercanos.

2.1.3. Presentación al empresario de fortalezas y áreas de oportunidad y determinación de acción clave de éxito e informe final acción clave de éxito:

Se realizó reunión con el empresario para presentar el resultado de las 5 fortalezas y 7 áreas de oportunidad resultado del análisis de la herramienta utilizada en el estudio. Se continuó con la determinación de la clave de éxito, según análisis de áreas de oportunidad.

Después de determinada la acción clave de éxito, se realizó la primera reunión con el empresario para mostrar avance en la determinación de la acción clave

de éxito. Posteriormente fue revisada por el empresario y se estableció la acción clave de éxito a implementar.

La acción clave de éxito fue autorizada por el empresario a fin de implementarla a mediano y a largo plazo de acuerdo a la magnitud de las estrategias y planes de acción establecidos.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implementar

Los beneficios que logrará la empresa en sus diferentes áreas y sub áreas analizadas al poner en marcha el plan diseñado de mercadeo con énfasis en estrategias de posicionamiento e imagen serán:

La estrategia de posicionamiento e imagen será por la calidad de los productos y servicios. Los beneficios serán los siguientes:

2.2.1 Se tendrá mayor acercamiento con el cliente, esto permitirá conocerlo mejor, por lo que habrá lealtad y fidelidad lo que resultará un incremento en el nivel de ventas.

2.2.2 Se profundizará en el conocimiento del mercado meta, se podrá adaptar su oferta y su estrategia de marketing, lo que marcará la diferenciación ante la competencia, para que motive a los clientes hacia el consumo de los productos que se venden en AGROPRIMO.

2.2.3 Con la presencia en medios de comunicación, se hará difusión de la marca, se incentivará el interés de nuevos clientes, logrando ventaja competitiva sobre sus rivales, influyendo positivamente en los compradores, proveedores y trabajadores, lo que hará que los ingresos se vean incrementados.

2.2.4 Al tener estrategias de ventas acertadas, se mantendrá el nivel de satisfacción del público y se aprovecharán los canales, mejorando el comportamiento del nivel de ventas.

2.2.5 Al contar con acciones específicas para mejorar la imagen de la empresa desde el ámbito de infraestructura, se logrará una mayor presencia dentro del mercado lo que supone un incremento de las utilidades.

2.2.6 Con el mejoramiento del nivel de promociones, se disminuirá sobre la existencia de productos de difícil comercialización o por vencer, lo que dará como resultado mayor rentabilidad a la empresa.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

La acción clave de éxito determinada conjuntamente con el empresario para su desarrollo consiste en la “Elaboración de un plan de mercadeo con énfasis en estrategias de posicionamiento e imagen”, como una herramienta para que AGROPRIMO logre el éxito, la rentabilidad y el crecimiento a mediano y largo plazo, orientado hacia oportunidades económicas atractivas, adaptadas a los

recursos de la empresa y al giro al que se dedican, llevando a cabo estrategias para mejorar en las diversas actividades que realiza la organización.

Para iniciar el proceso de desarrollo del plan de mercadeo con énfasis en estrategias de posicionamiento e imagen, se determinó cuál sería la estrategia para competir, que se delimitó a la diferenciación en la calidad de los productos y el valor agregado de los servicios que se ofrecen.

2.3.1. Desarrollo de las estrategias a ser implementadas para el posicionamiento de la empresa:

2.3.1.1. Actividades a realizar para la estrategia de ventas



Para llevar a cabo esta estrategia se hará la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita el logro de los objetivos y metas de ventas establecidas, guiar y controlar el

uso óptimo de los recursos disponibles.

Algunas acciones para llevar a cabo la estrategia de ventas y así atraer más clientes son:

- 1) Ofrecer servicios de reparación de equipo de fumigación, además obtener productos que no se encuentran disponibles en las tiendas y son solicitados por los clientes.
- 2) Ofrecer descuentos especiales y promociones en la línea de productos veterinarios, haciendo uso del descuento por pago de contado.
- 3) El transporte de los productos lo podrá realizar AGROPRIMO, siempre y cuando la compra sea mayor a \$300.00 y la distancia del lugar destino sea menor a 10 Km.
- 4) Eventos carpa. Se harán exhibiciones de productos y recompensas a personas que asistan a dicha actividad; tal como regalías de productos con cercano vencimiento y/o rifas de enseres básicos para los agricultores. Se puede implementar en zonas de comercio como: la casa matriz, sucursal, tiangué municipal, entre otras. (ver anexo 1. Regalías.)
- 5) Como retribución por las compras mayores a \$500.00 AGROPRIMO, ofrecerá a sus clientes una vez al mes capacitaciones que se realizarán en convenio con los proveedores en temas como: manejo adecuado de cultivos, manejo de explotaciones pecuarias, veterinaria, etc.

2.3.1.2. Acciones a realizar en las estrategias de promoción.



En este punto se llevarán a cabo habilidades y destrezas para dar a conocer, informar o recordar el producto a los consumidores y a los no

consumidores y para esto se requiere de buenas estrategias de promoción.

Para maximizar el nivel de ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca. (Araceli, 2014)

Algunas de las acciones que se realizarán para el cumplimiento de la estrategia de promoción a implementar por la empresa serán:

- 1) Transmitir las promociones ofrecidas por los proveedores y sacrificar utilidad de algunos productos de poca rotación exhibiéndolos y promoviéndolos a precios rebajados.
- 2) A los clientes potenciales se les dará un descuento adicional por la compra de un producto frecuente en la fecha de cumpleaños para eso servirá la base de datos de los mismos. (ver anexo 2.1 Modelo de cupón de descuento)
- 3) Un fin de semana de mes se harán campañas destinadas a estimular la calidad de atención del personal de AGROPRIMO, se llamará la atención a

través de premio por pinchar globo regalón, los cuales tendrán premios como cupones de descuento y productos de acuerdo a la temporada, además otras regalías. (Ver anexo 2.2)

4) Para crear fidelización en los clientes, se mandará a hacer suvenir y otros, tales como: llaveros, lapiceros, gorras, camisetas, monederos, porta corvos, cebaderas, huacales, cántaros, sombrillas, stickers, etc., creando con ello mucha fidelización. (ver anexo 2.2–promocionales)

5) Enganche. A los clientes potenciales que compren determinado monto de productos se les dará un cupón de descuento desde el 5% al 10 % para ser utilizado en su próxima compra. (ver anexo 2.1 Modelo de cupón).

6) Se promocionaran artículos por temporada, por ejemplo por la compra de un número de artículos, se regalará una mochila, cuadernos, lápices con el logo de la empresa en la época de inicio de las clases para los niños. (ver anexo 2.2. Modelo de obsequios)

2.3.1.3. Acciones a llevar a cabo para las estrategias de comunicación



Como estrategia de comunicación se va a poner en juego el traslado de la imagen y su mensaje al

exterior en un período determinado. Dentro de las actividades a realizar para dar a conocer mucho más a la empresa están:

- 1) Medios masivos: La promoción de las tiendas, las ofertas, los descuentos y lanzamiento de productos se realizará a través de carros sonoros que andarán por el municipio u otras zonas donde no haya presencia de clientes, además en una radio nacional.
- 2) Colocar láminas publicitarias en el exterior de los vehículos de la empresa. (ver anexo 2.4)

2.3.1.4. Acciones a llevar a cabo para la estrategia de servicio al cliente



Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los

descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Los clientes son sensibles a la calidad de servicio que reciben de sus suministradores y por ese valor agregado serán los que decidan adonde realizar su compra.

Se realizarán las siguientes actividades de servicio al cliente:

2) Formas de pago: El pago se podrá realizar de contado recibiendo mayores beneficios como descuentos especiales, o a crédito con un plazo de 30 días para pagar.

3) Mecanismos de atención a clientes: Los servicios de atención se realizarán en las tiendas y si es necesario la persona encargada se desplazará hasta el lugar como el caso del veterinario y el agrónomo.

La estrategia publicitaria persigue el objetivo de diseñar una campaña que permita lograr una respuesta concreta de lo que se quiere provocar en el público

objetivo, así que es la clave para que finalmente una campaña en el mundo de la publicidad funcione.

1) Se realizará publicidad a través de volantes y se instalarán vallas publicitarias en lugares estratégicos como a la entrada y/o salida de calles o avenidas. (ver anexo 2.3 modelo de volante)

2) Se instalarán banners en lugares estratégicos con la finalidad que el cliente esté recordando la marca y la calidad del servicio (ver anexo 2.4 modelo de banners).

3) Se colocarán afiches alusivos a ciertos productos, siendo visible a los clientes. Se recomienda que tengan una medida de 15x20 pulgadas e impresos a full color

4) Asistir a eventos a promocionar a la empresa tales como fiestas del municipio para dar información de la empresa a posibles clientes.

2.3.2. Desarrollo de las estrategias a ser implementadas para el mejoramiento de la imagen de AGROPRIMO:

2.3.2.1. Modificar la infraestructura de las tiendas:

1) Se harán mejoras con el fin que sea sobresaliente el cambio y sean apreciadas por los clientes y proveedores lo cual derivaría en una mayor

aceptación por la confianza que generaría la empresa. (Ver anexo 3.1 propuesta de planta arquitectónica)

2) Cambio de color de las tiendas, espacio físico, iluminación, mobiliario, estado del piso, limpieza, remoción del logo o nuevo diseño, señalización, revisión de techo, control de plagas y consecuentemente se debe publicitar que la empresa tiene el mecanismo de cuidado de los productos. (Ver anexo 3.1 y 3.2)

2.3.2.2. Diseño y creación de página de web de la empresa. (Ver anexo 2.5 página Web)

2.3.2.3. Señalización de áreas:

1) Comprende la colocación de banners acrílicos relacionados a algunos productos que se venden para hacer más atractivo a los ojos de los compradores.

2.3.2.4. Instalación del 100% de cámaras de video vigilancia en las tiendas (ver anexo 2.6 cámaras).

2.3.2.5. Confeccionar uniforme para el personal con el distintivo de AGROPRIMO, lo que creará la imagen empresarial (ver anexo 2.7 modelo de camisa tipo Polo).

2.3.2.6. Proporcionar promocionales a los clientes en las tiendas, por las compras de productos y además mantener en la mente del cliente la marca AGROPRIMO, esto se llevará a cabo mediante los obsequios de llaveros, lapiceros, mochilas, volantes, rótulos, stickers (Ver anexo 2.2 promocionales).

Se costearon los promocionales que son estratégicos y mejor apreciados por los clientes, tales como: sombrillas, lápices, lapiceros, gorras, banner, camisas tipo polo, banner y rótulos, de tal forma que se pueda tener una idea de la inversión a realizar (ver anexo 3.3), la cual podría hacerse de manera compartida con algún proveedor del cual AGROPRIMO es distribuidor.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave



La fundamentación teórica de la acción clave de éxito que fue determinada para la empresa, se evidencia en las diferentes fuentes

bibliográficas que escriben sobre la importancia de la herramienta del posicionamiento de la marca e imagen empresarial.

Para analizar el tema relacionado con la consultoría sobre el plan de mercadeo, nos apoyamos en la propuesta de: Philip Kotler, sobre el concepto de la mercadotecnia:

La mercadotecnia

“Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales”. (Kotler, 2003)

Philip Kotler, es reconocido en el mundo entero como el padre del marketing moderno. Para la organización Management Centre Europe, es “el primer experto del mundo en la práctica estratégica de la comercialización”.

En los últimos 40 años, Kotler ha forjado el marketing por sus diferentes propuestas, pero una de sus obras más importantes es Ten Deadly Marketing Signs and Solutions, (Kotler, Philip, 2004) que junto con el libro Los 10 principios del Nuevo Marketing señalan lo que se debe y lo que no se debe hacer en marketing.

Con base en sus principios, ha presentado los 10 pecados capitales del marketing, estos son:

1. La compañía no está suficientemente orientada al mercado y dirigida a los consumidores: algunas empresas sólo definen su mercado como “mujeres de 20 a 40 años”, cuando el marketing moderno requiere de estudios más profundos. Es fundamental realizar estudios de mercado cada año y mantenerse informado sobre cómo se segmentan los consumidores.
2. La empresa no entiende del todo a sus clientes potenciales: según el experto, estas empresas realizaron su último estudio de mercado hace años, por lo tanto no conocen a sus compradores. Esto genera muchas quejas de sus consumidores, devoluciones y que la competencia venda mejor.

3. La empresa necesita definir mejor la competencia y controlarla: siempre se debe estar al tanto de lo que pasa en la industria propia, conocer a los competidores, lejanos y cercanos, y estar atentos a lo que hacen.
4. El negocio no ha gestionado adecuadamente su relación con las partes interesadas: esto se refiere a una mala comunicación entre empleados, proveedores, distribuidores e inversores. Un cambio mal llevado, en cualquiera de las partes, se reflejará en la actitud de los demás.
5. A la empresa no se le da bien encontrar nuevas oportunidades: esto sucede cuando la compañía no introduce nuevos productos al mercado en varios años o cuando los productos que se lanzaron no fueron exitosos. Se debe buscar la manera de cambiar el pensamiento del negocio para generar ideas innovadoras.
6. Las políticas de productos y servicios de la empresa necesitan un ajuste: los planes de marketing están repletos de promociones, presupuestos, cifras, etc., pero carecen de un objetivo real y de un plan estratégico para conseguirlo.
7. La construcción de marca y las comunicaciones del negocio son deficientes: esto quiere decir que la política de producción de la mercancía no se ajusta a la realidad, porque la compañía ofrece demasiados servicios

gratuitos que el cliente no valora y porque otros de los servicios tienen un costo exagerado.

8. La construcción de marca y las comunicaciones de la empresa son deficientes: a pesar de todo el presupuesto invertido en publicidad, aún hay muchos de clientes potenciales que no conocen la marca. Un error fatal es asignarle cada año el mismo presupuesto al departamento de marketing.

9. La empresa no está bien organizada para llevar a cabo un marketing eficaz: esto pasa cuando el departamento de marketing no conoce las funciones que le son propias, como investigaciones de mercado, publicidad, promoción y administración de ventas, así como las tendencias de consumo.

10. La empresa no ha sacado el máximo partido a la tecnología: esto se da porque no se usa internet y las nuevas plataformas que ofrece, como redes sociales, o porque el sistema de ventas es anticuado y ya no responde a las necesidades del consumidor moderno.

2.4.1. El posicionamiento de las empresas

El posicionamiento comienza con un producto, un servicio, una compañía, una institución o hasta una persona. Es un proceso de penetración en la mente del cliente potencial.

No es correcto denominar “posicionamiento del producto”, ya que no se le hace nada al producto en sí. Es cierto que éstos atraviesan por ciertos cambios para ser posicionados en la mente del cliente, pero son cambios en su presentación, precio, nombre y distribución. Es decir, son “cambios cosméticos”, por llamarlos de alguna manera, a fin de que el objetivo se logre. El posicionamiento es el núcleo activo de la imagen de la marca. (Miguel Baños Gonzalez y Teresa C. Rodriguez García, 2012)

Además, el concepto de posicionamiento desarrollado por Ries y Trout revolucionó la forma como se hace publicidad. Por primera vez se trataba el tema de cómo comunicar en una sociedad que sufre de exceso de comunicación. (Al Ries, Jack Trout, 2000).

Por lo cual, la idea es que la empresa debe crear una “posición” en la mente del prospecto, que refleje las fortalezas y debilidades de la empresa, sus productos

o servicios (y las de sus competidores). Una vez conseguida la posición, es necesario mantenerla.

Las estrategias utilizadas por los líderes de una categoría no necesariamente funcionan para el segundo. Muchos seguidores se enfocan en mejorar sus productos, para superar el de los líderes, y lanzan campañas de mercadeo utilizando un presupuesto menor.

Esta estrategia generalmente no funciona - lo que realmente funciona es buscar un “hueco” en el mercado (cherchez le creneau, en francés), que se pueda llenar.

Lo primero que debe hacer es buscar ese “creneau” en la mente de las personas; encontrar cientos de huecos para rellenar con los servicios o productos. Esto es mucho más eficiente que tratar de compartir espacio en huecos ocupados.

Lo importante es querer llenar los “huecos” en las mentes de los consumidores, no en las de los líderes corporativos. Aquellos que rechazan el concepto de “creneau”, pretendiendo serlo todo para sus clientes, se encontrarán con que eso ya no tiene sentido en el mundo de hoy.

2.4.1.2. Los tres pilares básicos del posicionamiento

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del posicionamiento.

1) El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que la empresa realmente es. Respecto a la identidad, será necesario realizar un análisis interno para saber lo que realmente se tiene.

2) El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo. Una vez realizado, se debe poner en marcha un proceso de comunicación para intentar transmitirlo a los diversos públicos.

3) El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores.

Una parte de esta comunicación será controlada, y será tanto interna (con comportamientos de los empleados, la cultura, nuestra misión y visión) como externa, a través de la promoción. Otra parte, inevitablemente, no será controlada por la organización, sino que quedará en manos de los medios de comunicación y de otros medios y soportes a través de los cuales realizaremos dichas comunicaciones. Todas las empresas, aunque no comuniquen nada,

emiten continuamente mensajes a su alrededor. La imagen visual es uno de los medios prioritarios, que más utilizan las empresas para transmitir y manifestar su identidad, mostrándola al público.

2.4.1.3. Tipos de posicionamiento

Para poder lograr posicionamiento se deben de realizar estrategias mercadológicas planeadas según el giro, el mercado, los productos y o servicios, la competencia, así como lo que se desea lograr.

1) En función de los atributos.

Este posicionamiento es resultado de sobresaltar características particulares de los productos y o servicios que te benefician en algo. Por ejemplo, el agua sin sodio que, al diferenciarse de las demás, es benéfica para la salud.

2) Por beneficio.

A diferencia del posicionamiento de atributos, éste se utiliza con uno solo. Ejemplo: los medicamentos con patente.

3) En función de la competencia.

Este posicionamiento es resultado de afirmar ser mejor que la competencia, como es el claro ejemplo de las baterías que anuncia el conejito versus la

batería bicolor negro ladrillo. Este método puede tener resultados a corto plazo, ya que puede atraer publicidad negativa a ti y a tu competencia, por lo que debes analizar qué es lo que deseas obtener.

4) Por uso.

Se posiciona prestando atención al uso que le da el consumidor al producto; es decir, teniendo en cuenta cómo y dónde lo utiliza, y mostrando que es el mejor cumpliendo esa misión y que con el tiempo se vuelve líder en su uso o aplicación. El mejor ejemplo de esto es la bebida rehidratante que utilizan los atletas, regularmente de color naranja y con una “G” enorme.

5) Por diferencias en el producto.

A diferencia del posicionamiento por uso, este posicionamiento no solo es con una competencia sino con todas las existentes en el mercado del mismo producto, por lo que permite ser el líder en el mercado.

6) Por calidad o precio.

El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor; es decir, la mayor cantidad a un precio razonable. Es el caso de las farmacias de productos similares con atención médica y que cuenta con la asistencia de un médico.

7) Mediante una característica clave.

De todos los beneficios que ofrece el producto se debe buscar ese único que el consumidor toma como excepcional. No es cuestión de inventarle características, si no buscar entre las que ya tiene y que aún no han sido explotadas. Como ejemplo tenemos la magia que vende el parque de diversiones del ratón americano.

8) A través de los consumidores.

Este es resultado por la publicity (publicidad de boca en boca) por parte de los consumidores. Estos productos o servicios no pagan en publicidad, ya que los mismos clientes se encargan de ello.

9) Mediante asociación.

Se utiliza generalmente cuando nuestro producto tiene un competidor muy fuerte y no posee un beneficio que lo destaque frente a los demás. Lo que se busca es asociar el producto a algo que tenga una posición ya consolidada; es un método de bajo costo. Como el caso del payaso que vende hamburguesas a los niños, aunque no se las coman.

10) Con un problema. Pretende presentar al producto como una solución a un problema ya existente; pretende mostrar al público su utilidad y que puede ayudarnos a aliviar alguna necesidad inmediata. Tal es el caso del aceite sin colesterol.

11) Por estilo de vida.

Una gran parte de los productos se posicionan en función de un estilo de vida; es muy aspiracional. Es el caso de los automóviles.

2.4.2. Entregando un alto valor al cliente para poder posicionarse

Los clientes muestran diversos niveles de lealtad a marcas, tiendas y empresas específicas. La lealtad se define como “un profundo compromiso de recompra, o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro, a pesar de los factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que potencialmente pudieran causar cambios en el comportamiento”. La propuesta de valor consiste en el conjunto total de beneficios que la empresa promete ofrecer; por lo tanto, constituye una valoración más completa que el posicionamiento central de la oferta.

La propuesta de valor es, entonces, una promesa de aquello que los clientes pueden esperar recibir de la oferta de mercado de la empresa y de su relación con el proveedor. Si la promesa se cumple, o no depende de la capacidad de la empresa para administrar su sistema de entrega de valor.

El sistema de entrega de valor incluye todas las experiencias que el cliente tendrá entre la búsqueda de la oferta y la compra del producto o servicio. En la parte medular de un buen sistema de entrega de valor se encuentra un grupo de procesos empresariales básicos, que contribuyen al ofrecimiento de un valor distintivo para el cliente. (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2004)

2.4.3. La imagen como elemento integrador en las organizaciones. El valor de lo intangible.

Vivimos inmersos, según R. Gubern en “la civilización de la imagen”, imágenes cuya percepción y estudio es tan cambiante y aleatoria como los vaivenes del panorama comunicativo actual que en esta civilización se genera. En este entorno la imagen de empresa y la marca constituyen, cada vez más, recursos estratégicos que hay que controlar. Para este propósito la comunicación empresarial se erige como herramienta de gestión esencial.

En torno a este planteamiento ha nacido un nuevo enfoque teórico, El Corporate. Esta filosofía plantea la necesidad de gestionar la imagen de la empresa como un recurso intangible de ésta, y considera a la comunicación como una herramienta muy útil para ello.

En realidad la comunicación corporativa, hace especial hincapié en los elementos que, desde la empresa hacia el exterior, predisponen a ésta para tener mejor imagen y la comunicación interna se genera en el centro de la organización para gestionar, sobre todo, la cultura corporativa y el conocimiento de los trabajadores, que son la base de la organización. (Villafañe, 1999)

Se ha indicado que la imagen es un recurso intangible. Partiendo de esta premisa, en el contexto actual, la visión e importancia de los activos intangibles viene determinada por la nueva dimensión empresarial que da mayor valor a lo inmaterial sobre lo productivo.

Todos los elementos afluentes de choque, de cambio, han trastocado los cimientos en los que sustentaba el pensamiento empresarial de finales del XIX con sus cuatro pilares: el capital, la organización, la producción y la administración. En nuestra sociedad extravertida, profusa y competitiva, ninguno de estos viejos pilares tiene valor estratégico. Por esto mismo no sirven para diferenciar a la empresa de las demás, para hacer deseable una marca o

hacer confiable una empresa, ni menos aún para sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio. (Segales, 2003)

Nadie compra -ni compró jamás- un producto o un servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción. Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos alientos del siglo XXI.

La comunicación como correa de transmisión en el entorno empresarial, “administrará el capital imagen y lo hará fructificar tanto en el interior como en el exterior”. (Mattelart, 1995)

En numerosas ocasiones se tiende a pensar que estos planteamientos sobre la comunicación y, en mayor medida, sobre los intangibles son algo exclusivos de las organizaciones de grandes dimensiones.

Sin embargo, dadas las circunstancias del mercado actual, se trata de factores fundamentales para cualquier organización, con independencia de su tamaño. Simplemente, habría que adecuar las acciones a las dimensiones de cada organización, pero su uso es igualmente oportuno en cualquier caso.

2.4.4. La comunicación no es sólo para las grandes empresas. Comunicación e imagen en las pymes.

Cuando una pequeña y mediana empresa nace, lo hace con el propósito de evolucionar y crecer ejerciendo una actividad comercial que le permita generar ingresos y beneficios. Para ello lo primero que requiere es una infraestructura mínima que le permita producir un producto o prestar un servicio y, secundariamente, se plantea comunicar su actividad para conseguir clientes.

Este planteamiento se realiza, en la mayoría de los casos, cuando el producto y la empresa están creados y sólo al comienzo de la actividad, por lo que las decisiones de comunicación que se toman son siempre limitadas. Hasta ahora, una empresa pequeña se puede plantear hacer publicidad, repartir algún folleto, crear una red de comerciales que promuevan el “boca-oreja”, etc.; pero en la mayoría de los casos no existe integración entre esas acciones.

Además, como se adelantaba, no se suelen proyectar a priori, sino que se generan fruto de una necesidad perentoria. Por otra parte, las acciones comunicativas que diseñan numerosas organizaciones, especialmente las más pequeñas, se reducen a comunicar sobre sus productos.

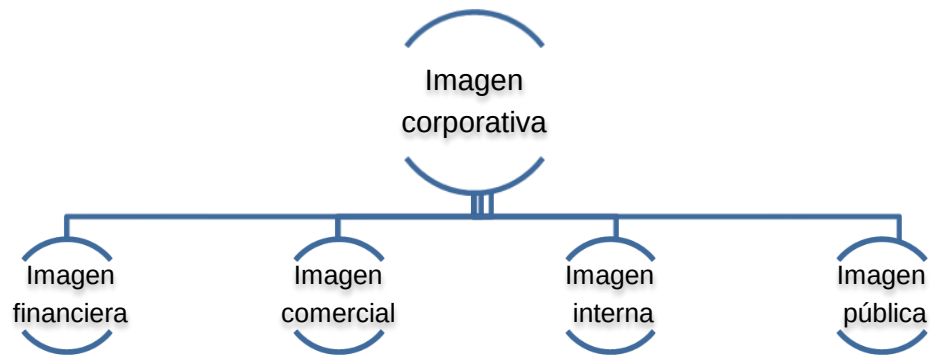
Para este propósito, en la mayoría de las circunstancias y según el tipo de negocio, se necesita como mínimo una marca o imagen que lo identifique ante el público, que el producto que no pasa de ser en muchos casos un “logotipo” creado por el propio director o gerente de una empresa o por algún empleado, no por una marca profesional.

La situación descrita refleja sucintamente el panorama que viven las PYMES en regiones con un incipiente nivel de desarrollo. Para ellas la comunicación empresarial es una expresión aún desconocida más allá del significado que tiene cada una de sus palabras por separado.

2.4.5. Modelo de imagen corporativa

La imagen corporativa es la síntesis en la mente del público de la integración del comportamiento, la cultura y la personalidad de la empresa.

“Se define el modelo de imagen corporativa el compuesto por cuatro tipos de imágenes que deben tenerse en cuenta al momento de mostrar y dar a conocer al consumidor”. Se presenta el siguiente diagrama de modelo de imagen corporativa (Villafañe, 1999).



La imagen financiera de la empresa dependerá de:

- Su reputación financiera
- Su estructura de capital

La imagen comercial será la síntesis de:

- El valor del producto
- El servicio al cliente
- El valor de la marca

La imagen interna será el resultado de:

- La valoración de los recursos humanos
- La adecuación cultural
- El clima interno

La imagen pública será consecuencia de:

- Su imagen mediática
- La imagen proyectada en el entorno

2.5 Plan de implementación de la acción clave de éxito

El presente plan de implantación de la acción clave de éxito, proporciona una orientación para el seguimiento integral del conjunto de medidas que contempla el estudio de la empresa, incluyendo cronogramas de Implantación de las acciones previstas en el que se puede observar la estimación de la duración de cada una de ellas.

El Plan de implantación propuesto se enfoca a aquellas tareas que deben ser asumidas por la dirección de la empresa, siguiendo las distintas actividades y tareas descritas a lo largo del estudio y detalladas en el cronograma.

Los siguientes cronogramas, describen los contenidos de las 4 grandes estrategias a trabajar con sus respectivos planes de acción a realizar, los cuales presentan fechas orientativas de ejecución de las mismas.

2.5.1 Plan de acción 1. Actividades de la estrategia de posicionamiento e imagen

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<u>Plan de Acción 1 Estrategia de posicionamiento e imagen</u>	113 días	jue 13/08/15	lun 18/01/16
Acción 1.- Mejoramiento Infraestructura interna y externa de Tiendas	51 días	mié 16/09/15	mié 25/11/15
Cotización de cámaras de video vigilancia e instalación	36 días	mié 16/09/15	mié 04/11/15
Contratación de personal para pintado de tiendas	7 días	jue 05/11/15	vie 13/11/15
Preparación de superficie, sellado de grietas y agujeros y aplicación de primera y segunda mano de pintura.	9 días	vie 13/11/15	mié 25/11/15
Acción 2. Ambientación de las salas de venta	13 días	mié 25/11/15	vie 11/12/15
Señalización de áreas	8 días	mié 25/11/15	vie 04/12/15
Colocación de banners acrílicos al interior de las tiendas	5 días	lun 07/12/15	vie 11/12/15
Acción 3 Mejorar la imagen del personal y la empresa	113 días	jue 13/08/15	lun 18/01/16
Cotizar uniformes para el personal femenino y masculino	12 días	mar 15/12/15	mié 30/12/15
Confección de Uniformes	10 días	lun 04/01/16	vie 15/01/16
entrega al personal y seguimiento del uso	1 día	lun 18/01/16	lun 18/01/16
Creación de propuesta página Web	76 días	jue 13/08/15	jue 26/11/15

2.5.2 Plan de acción 2. Estrategia de promoción y ventas

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<u>Plan de Acción 2 Estrategia de posicionamiento, promoción y ventas</u>	186 días	vie 22/01/16	vie 07/10/16
Acción 1 Incentivar al mercado	26 días	vie 22/01/16	vie 26/02/16
crédito a clientes potenciales de 30 días por compras mayores a \$500.00 (Prueba Piloto)	26 días	vie 22/01/16	vie 26/02/16
Acción 2 Selección de mezcla promocional	31 días	lun 29/02/16	sáb 09/04/16
Realización de campañas para estimular la calidad de atención	5 días	lun 29/02/16	vie 04/03/16
Llamar la atención a través de premio por reventar globo regalón (Prueba Piloto)	1 día	sáb 05/03/16	sáb 05/03/16
Llamar la atención a través de premio por reventar globo regalón	1 día	sáb 12/03/16	sáb 12/03/16
Llamar la atención a través de premio por reventar globo regalón	1 día	sáb 19/03/16	sáb 19/03/16
Negociar con los proveedores promociones (Cada vez que Compre)	5 días	lun 21/03/16	vie 25/03/16
Arriesgar el margen de utilidad de algunos productos de poca rotación (Prueba Piloto)	12 días	vie 25/03/16	sáb 09/04/16
Acción 3 Implementos promocionales para fidelización de clientes	130 días	lun 11/04/16	vie 07/10/16
Realizar cotizaciones para la elaboración de suvenir (llaveros, lapiceros, gorras, monederos, porta corvos, bolsos, stickers)	15 días	lun 11/04/16	vie 29/04/16
Obsequiar los promocionales a clientes que concreticen una compra o cliente nuevo a través del referido. (Prueba Piloto)	56 días	vie 06/05/16	vie 22/07/16
Entregar obsequios en temporada alta a clientes esporádicos para invitar a consumir nuestros productos.(Prueba Piloto)	36 días	vie 19/08/16	vie 07/10/16
Acción 4 Realizar jornadas de promoción fuera del perímetro de atención de AGROPRIMO	16 días	lun 25/07/16	lun 15/08/16
Identificación de las zonas de escasa presencia de clientes de AGROPRIMO	6 días	lun 25/07/16	lun 01/08/16
Entrega de brouchure y volantes para que conozcan de AGROPRIMO en las zonas a visitar (Prueba Piloto)	16 días	lun 25/07/16	lun 15/08/16

2.5.3 Plan de acción 3. Estrategias de plaza

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<u>Plan de acción 3 Estrategia de plaza: Establecimiento de puntos estratégicos</u>	31 días	lun 03/10/16	sáb 12/11/16
Acción 1 Ubicación zonas donde no existen clientes de Agroprimo	6 días	lun 03/10/16	dom 09/10/16
Informar de las promociones y ventajas de los productos de Agroprimo.	6 días	lun 03/10/16	dom 09/10/16
Acción 2 Realización actividades interactivas a través de Carpas	12 días	sáb 08/10/16	sáb 22/10/16
Realizar publicidad móvil, perifoneo, tomar datos de posibles clientes (2 días antes del evento)	12 días	sáb 08/10/16	sáb 22/10/16
Acción 3 Brindar servicio personalizado	17 días	sáb 22/10/16	sáb 12/11/16
Realización sondeos de atención al cliente	7 días	sáb 22/10/16	sáb 29/10/16
Acción 4 Visita de personal de ventas a clientes potenciales y nuevos clientes			
Seguimiento del servicio y brindar confianza al cliente (Prueba Piloto)	13 días	jue 27/10/16	sáb 12/11/16

2.5.4 Plan de acción 4. Estrategias de atención al cliente

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<u>Plan de acción 4 Estrategia de atención al cliente: Establecimiento de capacitaciones</u>	22 días	dom 13/11/16	sáb 10/12/16
Acción 1 Ofrecer un Servicio de Postventa	1 día	dom 13/11/16	dom 13/11/16
Brindar asesorías y capacitaciones en la utilización de productos agropecuarios	1 día	dom 13/11/16	dom 13/11/16
Acción 2 Brindar Servicios Profesionales	2 días	jue 19/11/15	vie 20/11/15
Ofrecer en las tiendas o en los lugares aledaños que se tiene poca presencia los servicios profesionales de veterinaria (Una o dos veces al mes)	2 días	sáb 19/11/16	dom 20/11/16
Acción 3 Fidelizar al Cliente	7 días	vie 18/11/16	dom 27/11/16
Brindar descuentos especiales por compras al contado y otorgar crédito con un plazo de 30 días a clientes analizados, (Prueba Piloto)	7 días	vie 18/11/16	dom 27/11/16
Obsequiar regalías de muestras para dar a conocer productos nuevos en las tiendas y de puerta en puerta (Prueba Piloto)	7 días	sáb 19/11/16	sáb 26/11/16
Acción 4 capacitar al personal involucrado con las ventas	15 días	mar 22/11/16	sáb 10/12/16
Contratar facilitadores	7 días	mar 22/11/16	mié 30/11/16
Impartir capacitación al personal sobre la atención al cliente (cada 6 meses)	6 días	jue 01/12/16	dom 07/12/16
Cada tres meses o cuando haya necesidad, ofrecer capacitaciones	6 días	lun 05/12/16	sáb 10/12/16

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

En la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor, en el período comprendido entre abril y noviembre de 2015.

Área-subárea intervenida: Mercadeo y ventas / segmentación, mercado meta y posicionamiento

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Había desconocimiento en el mundo virtual de la existencia de la empresa. No se contaba con una página de internet que diera a conocer las actividades o al menos la existencia de la empresa en Santiago Nonualco, dpto. de La Paz, El Salvador.	El propósito de la publicidad y marketing es el posicionarnos en la mente del consumidor y mientras más audiencia se tenga mucha más probabilidad de reconocimiento habrá. Con la página web diseñada para AGROPRIMO, las personas con	Se presenta la creación de la página web de la empresa, y se detallan los diferentes módulos que la componen. Ver anexo 2.5.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	acceso a Internet han podido conocer todo sobre AGROPRIMO, la misión, visión y valores que como empresa se tiene, además se podrá actualizar y los podrá mantener al tanto de todas las noticias y promociones que la empresa tenga. El nivel de clientes potenciales se elevan considerablemente y la experiencia de los clientes fijos será mayor.	
La empresa contaba con el problema de espacio dentro de las tiendas, falta	Se cuenta con planos establecidos y diseñados por una arquitecta	Se presentan los planos arquitectónicos de la

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
de distribución equitativa y falta de comodidad para el cliente, además de carencia de una clínica de cirugía para perros y gatos.	para el rediseño de las tiendas, ubicación estratégica de productos y materiales, además mantener la confianza en el crecimiento de la empresa y la buena imagen en la mente del cliente.	distribución en planta de las dos salas de venta. Ver anexo 3.1
La sucursal de AGROPRIMO no contaba con suficiente seguridad dentro de la sala de venta de la sucursal y sus alrededores, lo que la hacía presa fácilmente de la delincuencia y la inseguridad con la que sus clientes se encontraban.	Las instalaciones de la sucursal de AGROPRIMO, cuenta con un sistema de cámaras que están diseñadas para controlar todo el flujo de entradas y salidas de las instalaciones, además el control visual de las bodegas.	Se presenta el sistema de vigilancia que pronto será instalado en la sucursal. Ver anexo 2.6.

Conclusiones del equipo consultor

A continuación se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

AGROPRIMO, es una empresa dedicada a la compra y venta de productos agrícolas y veterinarios, que contribuye en la actividad económica del municipio de Santiago Nonualco, del Departamento de La Paz, brindando buena atención al cliente, asesorías de productos y en ocasiones visitas domiciliarias a clientes potenciales.

La misión y visión no se encuentra por escrito, sin embargo se inculca al personal la buena atención al cliente y la eficiencia en el trabajo que realizan. Se practican los valores de honestidad, honradez y responsabilidad.

Tanto los problemas como oportunidades que se presentan en la empresa fueron debidamente analizados, para determinar su relevancia y naturaleza como una verdadera oportunidad o como problema, ya que se suele sobredimensionar situaciones que pueden ser coyunturales y de poco impacto real.

Con base en los resultados del diagnóstico se destacan las siguientes Fortalezas:

- ✓ No existen personas ni instituciones que intervienen en las decisiones empresariales, eso la hace independiente de intereses particulares.
- ✓ Se lleva contabilidad formal a través de un contador externo, convirtiéndola en una empresa responsable y de buena imagen empresarial, confiable, transparente y que aporta a la economía del país.
- ✓ El tiempo que tiene la empresa de existencia, hace que el personal se identifique con la misma, creando un clima laboral adecuado para el nivel de complejidad de la empresa.
- ✓ Poseen locales propios con amplias áreas de almacenamiento.
- ✓ Cuentan con mucha agilidad y rapidez en la entrega de productos y servicios.

Entre las áreas de oportunidad de AGROPRIMO se encuentran:

1. Los objetivos estratégicos no se encuentran formalmente por escrito, además hace falta una estructura organizativa sólida para apoyar en actividades administrativas y de gestión, igualmente carecen de un plan estratégico, imagen corporativa y una campaña de visibilidad.
2. Carecen de una cartera de clientes definida, por lo que la capacidad de generar rentabilidad podría verse reducida, además no disponen de unidad de

atención al cliente y no tienen una base de datos para el registro de personas atendidas.

3. No está bien identificado su público cautivo, por lo tanto su mercado meta no está concretamente definido.
4. No existe un sistema de gestión de comunicaciones, que haga que se conozca la empresa y el negocio al que se dedican.
5. Necesitan un plan de ventas que motive a incrementar y concretizar la fidelización de clientes.
6. No se realizan acciones específicas para el mejoramiento de la posición de la empresa en el mercado.
7. No tienen promociones de productos dirigidas a clientes específicos ni distribuidores principales que promocionen los productos que se venden.

En nuestra opinión como equipo consultor y sobre la base de la información obtenida durante el desarrollo de nuestra consultoría consideramos que la acción clave de éxito para AGROPRIMO, debe orientarse hacia la elaboración de un plan de mercadeo con énfasis en estrategias de posicionamiento e imagen, como una herramienta para que AGROPRIMO, logre el éxito, la rentabilidad y el crecimiento a mediano y largo plazo, orientado hacia oportunidades económicas atractivas, adaptadas a los recursos de la empresa y al giro al que se dedican, llevando a cabo estrategias para mejorar en las diversas actividades que realiza la organización.

Entre otras acciones a desarrollar estarían:

- Elaborar una hoja de ejecución y seguimiento de objetivos para definir el perfil estratégico de la empresa.
- Crear una base de datos de clientes con información de su actividad específica, tipo de productos, frecuencia de compra y especificaciones que permitan identificar y mejorar la atención.
- Elaborar un plan de comunicaciones que coordine y supervise la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la empresa.
- Realizar un plan de ventas que permita segmentar, conocer y elegir el mercado potencial de la empresa.
- Elaborar una investigación de mercado con un plan de acción que conlleve a mejorar la imagen de la empresa.
- Crear un plan de promociones con alto grado de creatividad.

Por lo tanto, la ventaja competitiva que tendrá AGROPRIMO con la implementación de la acción clave de éxito es posicionarse en el mercado, manteniendo fuerte presencia dentro del municipio, con productos de calidad haciendo esfuerzo por hacer convenios con proveedores que vendan a bajo costo y buscar la diferenciación del producto que ofrecen respecto al de los rivales.

Llevando a cabo la estrategia de diferenciación: Qué otros productos se tienen que no tiene la competencia? centrándose en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo, por lo tanto al tener competencia tan fuerte, permitirá estudiar a los rivales y ver la forma de atraer clientes incrementando las estrategias de imagen y posicionamiento que son tan imprescindibles para el éxito de cualquier empresa.

Referencias

- Al Ries, Jack Trout. (2000). Posicionamiento: La batalla por su mente. McGraw Hill.
- Araceli, J. (julio de 2014). www.gestiopolis.com. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promoción-dentro-de-las-4-p>
- Kotler, P. (2003). Los 80 conceptos esenciales de marketing . España: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip. (2004). Ten Deadly Marketing Signs and Solutions. John Wiley & Sons; Edición: 1.
- Mattelart, A. (1995). La invención de la comunicación. México: Siglo XXI Editores.
- Miguel Baños Gonzalez y Teresa C. Rodriguez García. (2012). Imagen de marca y product placement. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller. (2004). Dirección de Marketing. Madrid: Pearson.
- Segales, J. C. (2003). Creación de la imagen corporativa.
- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

ANEXOS

1

INFORMES DE SEGUIMIENTO



INFORME DE SEGUIMIENTO

Anexo 1.

Actividad realizada: Primera visita entrevista a la empresa Agroprimo.

Fecha: 06/06/2015

Equipo Consultor: Olga Marina de Mijango

Julio Alberto Lazo

Breve descripción de la actividad realizada:

Acompañados del Ing. Cesar Echegoyén, hijo del dueño de la empresa Agroprimo, ubicada en el Municipio de Santiago Nonualco, Departamento de la Paz, el equipo consultor realizó la toma de fotografías de las instalaciones, para visualizar la distribución de los espacios ocupados para la venta y el almacenamiento de los productos agrícolas y veterinarios, así como equipos de transporte. Posteriormente se informó a los dueños de la herramienta para el diagnóstico a utilizar, explicándoles las áreas a analizar en la empresa, de acuerdo a su tamaño y se pasaron las preguntas de las áreas siguientes: Dirección estratégica, Dirección y liderazgo y Análisis del entorno. Además se acordó que la próxima reunión se llevaría a cabo el día jueves 11 de junio de 2015 a las 6:00 p.m., en las instalaciones de la Universidad Tecnológica de El Salvador en el Campus Thomas Jefferson.

Firma del Empresario(s): _____

Fachada de la casa matriz frente al parque de la Alcaldía municipal de Santiago Nonualco.



Área de ventas casa matriz



Acceso a las instalaciones de la casa matriz en el cual ingresan las unidades de transporte para la carga de productos.



Acceso a la sucursal



Sala de venta sucursal





Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

A



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Segunda visita, empresa Agroprimo

Fecha: 11/06/2015

Equipo Consultor:

Firma

Julio Alberto Lazo Villatoro

Olga Marina Villalta de Mijango

Breve descripción de la actividad realizada:

Con fecha 11 de junio se llevó a cabo la segunda reunión con los empresarios de AGROPRIMO, en esta ocasión los Sres. César Echegoyén padre e hijo, se trasladaron al campus de la universidad ubicada sobre la calle Arce, y se continuaron las entrevistas, evaluando las áreas de Mercadeo y ventas, Producción y operaciones.

Quedó el compromiso que la próxima reunión se llevaría a cabo el próximo jueves 18 de junio en el campus de Maestrías de la UTEC para finalizar con la entrevistas de las áreas de RRHH y Finanzas.

Firma del(los) empresario(s): _____

Se anexan fotos de la visita realizada el día jueves 11 de junio de 2015.

Proceso de entrevista



Lic. Olga de Mijango en el proceso de entrevista con el empresario César Echegoyén en el campus de la Universidad Tecnológica el día 11/6/15.



Lic. Julio Lazo en entrevista con el empresario César Echegoyén el 11/6/15.

Anexo 1.3



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación



INFORME DE SEGUIMIENTO

Anexo 1.3

Actividad realizada: TERCERA VISITA ENTREVISTAS A EMPRESA AGROPRIMO

Fecha: 18/06/2015

Equipo Consultor:

Firma

Julio Alberto Lazo Villatoro

Olga Marina Villalta de Mijango

Breve descripción de la actividad realizada:

Con fecha 18 de junio se llevó a cabo la tercera reunión con los empresarios de AGROPRIMO, nuevamente los Sres. César Augusto Echegoyén y Cesar Arturo Echegoyén, se trasladaron al campus de la universidad ubicada sobre la calle Arce, y se continuaron las entrevistas, evaluando las áreas de Finanzas, Recursos Humanos y Estructura Organizacional.

Se les expresó a los empresarios que estamos trabajando en la herramienta para poder proponer la acción clave de éxito la cual será implementada dentro de nuestro proceso.

Firma del(los) empresario(s): _____

Se anexan fotos de la visita realizada el día jueves 18 de junio de 2015.

Proceso de entrevista con los empresarios parte final el 18/6/15.



Proceso de entrevistas parte final ampliando datos el 18/6/15.



Anexo 1.4



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: PRESENTACION AL EMPRESARIO AGROPRIMO ACCION CLAVE DE EXITO

Fecha: 30/09/2015

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Julio Alberto Lazo Villatoro

Olga Marina Villalta de Mijango

Breve descripción de la actividad realizada:

Con fecha 30 de septiembre de 2015, se llevo a cabo la presentación del Plan de mercadeo con estrategias de posicionamiento e imagen a los empresarios Señor Cesar Echegoyen padre e hijo que se trasladaron al Campus de maestria UTEC, y se les presento las estragtegias desarrolladas por el equipo consultor, estrategias para el posicionamiento de la marca Agroprimo, basado por la calidad de los productos y las estrategias basadas en la calidad del servicio y la presentación de la pagina Web de la empresa, también se les mostro los diferentes promocionales creados tales como bolígrafos, lápices, llaveros, gorras, sombrillas gravados con el nombre agroprimo, banners, rotulos etc, para posicionar la empresa y mejorar la calidad del servicio al final de la presentación se comento de los promocionales y finalmente dando por aceptadas las diferentes estrategias planteadas, quedando el compromiso de realizar una nueva visita con el fin de tomar medidas de la infraestructura construida y el mobiliario para realizar las mejoras con una nueva distribución de las tiendas cmo parte de una de las estrategias a implementar para el posicionamiento de la calidad del servicio e imagen de la empresa.-

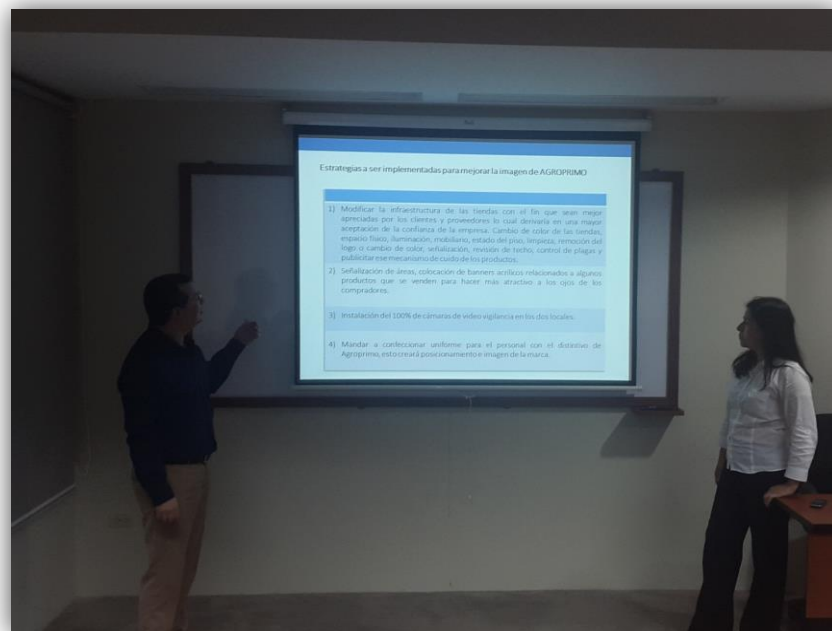
Firma del Empresario: _____

Se anexan fotografías de la visita realizada el día miércoles 30 de septiembre de 2015.

Presentación de las estrategias de posicionamiento a los empresarios el 30/9/15



Presentación de los planes de acción a los empresarios el 30/9/15.



Anexo 1.5



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación



Actividad realizada: VISITA A LA EMPRESA AGROPRIMO

Fecha: 16/10/2015

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Julio Alberto Lazo Villatoro

Olga Marina Villalta de Mijango

Breve descripción de la actividad realizada:

Con fecha 16 de octubre de 2015, nos trasladamos al municipio de Santiago Nolualco, para la toma de medidas de los espacios a distribuir de las instalaciones de la casa matriz y sucursal de Agroprimo, nos acompañó como experta en el área la Arq. Jessica Aguilar de Paiz, seguidamente se procedió a tomar las medidas del área construida, mobiliario existente, accesos de casa matriz y segundo en la sucursal. Con los datos recabados se elabora las plantas arquitectónicas de los espacios existentes y las propuestas de mejoras de cada una de las tiendas a fin de determinar la propuesta a implantar.

Asimismo que el próximo 19 de noviembre se convocaría a reunión en el Campus de maestría UTEC, para la presentación de plantas arquitectónicas de lo existente y la propuestas a fin de que se seleccione una de las propuestas para su implantación.

Firma del Empresario: _____

Se anexan fotografías de la visita realizada el día sábado 16 de octubre de 2015.

Medición de la tienda sucursal por Lic. Julio Lazo y Arq. Jessica Aguilar



Medicion acceso a la casa matriz por Arq. Jessica Aguilar y Lic. Julio Lazo



Medicion en la tienda casa matriz por Arq. Jessica Aguilar y Lic. Olga de Mijango.





Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: VISITA DE LOS EMPRESARIOS DE AGROPOPRIMO PARA PRESENTACION DE PLANTA ARQUITECTONICA

Fecha: 15/11/2015

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Julio Alberto Lazo Villatoro	_____
Olga Marina Villalta de Mijango	_____

Breve descripción de la actividad realizada:

En el campus de maestría de la UTEC, se realiza la presentación al Empresario a los empresarios Señor Cesar Echegoyen padre e hijo de las planta arquitectónicas de la distribución existente y propuestas para mejorar la imagen de la Empresa Agroprimo, se le presentaron las plantas arquitectónicas existentes y dos propuestas de cada una de las dos tiendas, para que ellos puedan seleccionar la propuesta a elegir para la implantación. Se determinó que el empresario analizaría las propuestas y nos enviaría por correo electrónico las observaciones.

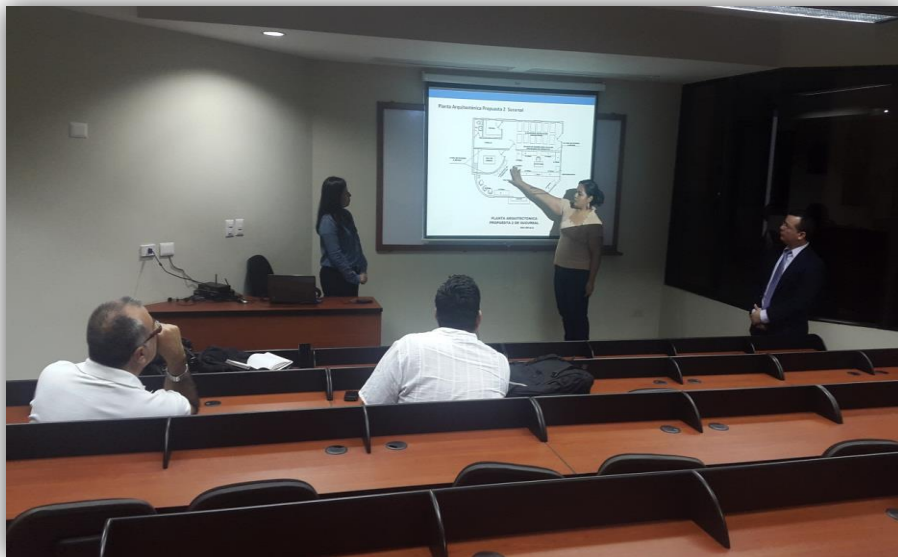
Firma del Empresario: _____

Se anexan fotografías de la visita realizada el día sábado 15 de noviembre de 2015.

Presentación a los empresarios de plantas arquitectónicas de la distribución de tiendas el día 15/11/15.



Comentando las plantas arquitectónicas de la distribución de las tiendas con los empresarios.



Consultores junto a la Arq. Jessica Aguilar explicando distribución de espacios según el diseño de la planta arquitectónica a empresarios César Echegoyén e hijo.



2

**ANEXOS DE ESTRATEGIAS DE
POSICIONAMIENTO E IMAGEN DE AGROPRIMO**

Anexo 2.1

cupón de descuento



Anexo 2.2

Artículos Promocionales



Modelo artículos promocionales

Sombrillas



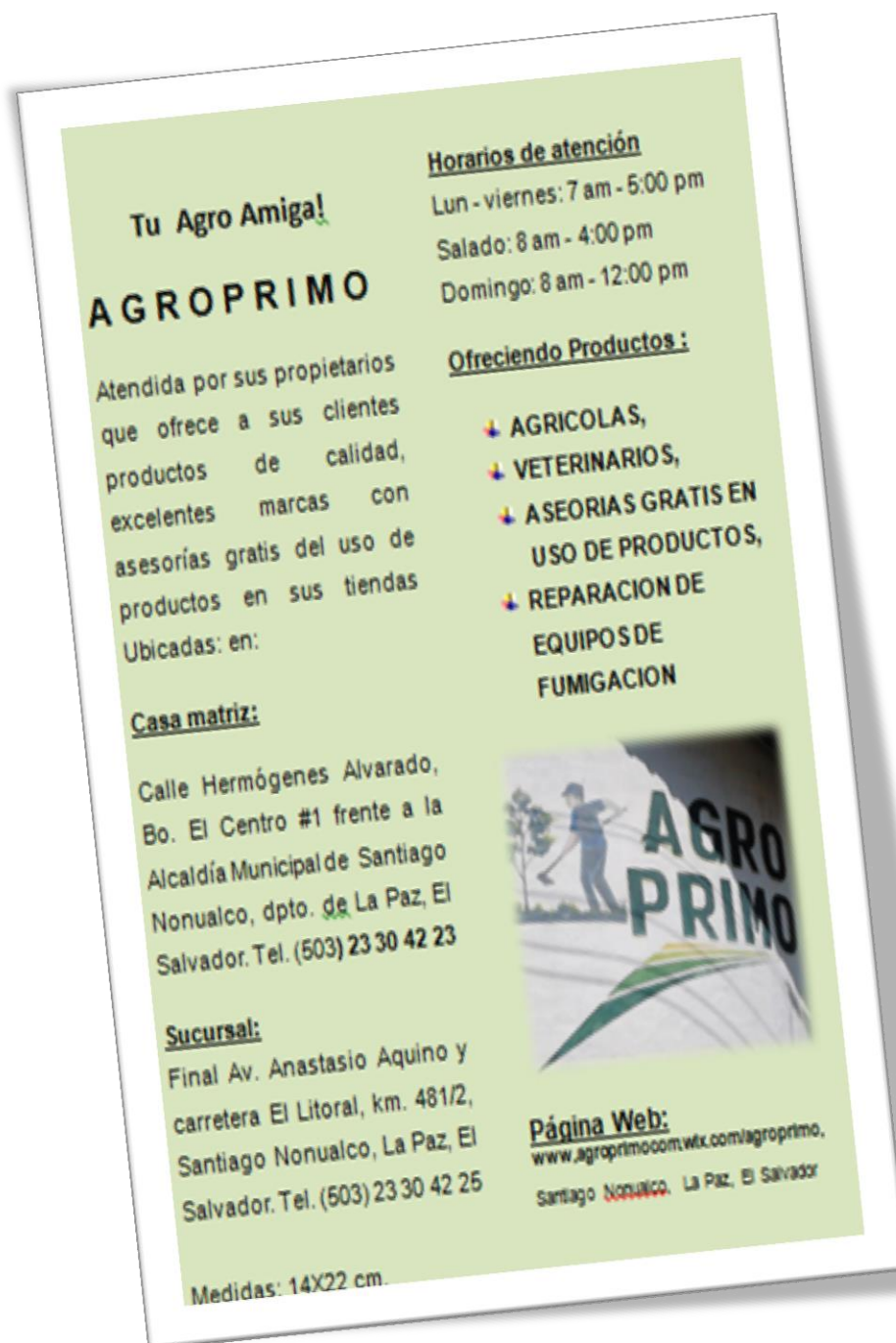
Lápiz



Modelo de llaveros, gorras, globos regalones



Modelo de volantes



Anexo 2.4

Modelo de banner

AGROPRIMO

Les ofrece a sus clientes productos agrícolas, veterinarios, asesorías gratis para el uso de sus productos y reparación de equipos para fumigaciones.

Productos Veterinarios



Productos Agrícolas



Reparación de maquinaria



Visítenos en nuestras tiendas ubicadas: en Calle Hermógenes Alvarado, Barrio El Centro y la Sucursal en km. 48 1/2, Final Calle Anastasio Aquino, Santiago Nonualco, La Paz. Atendidos por sus propietarios y personal especializado.

Anexo 2.5

Página web

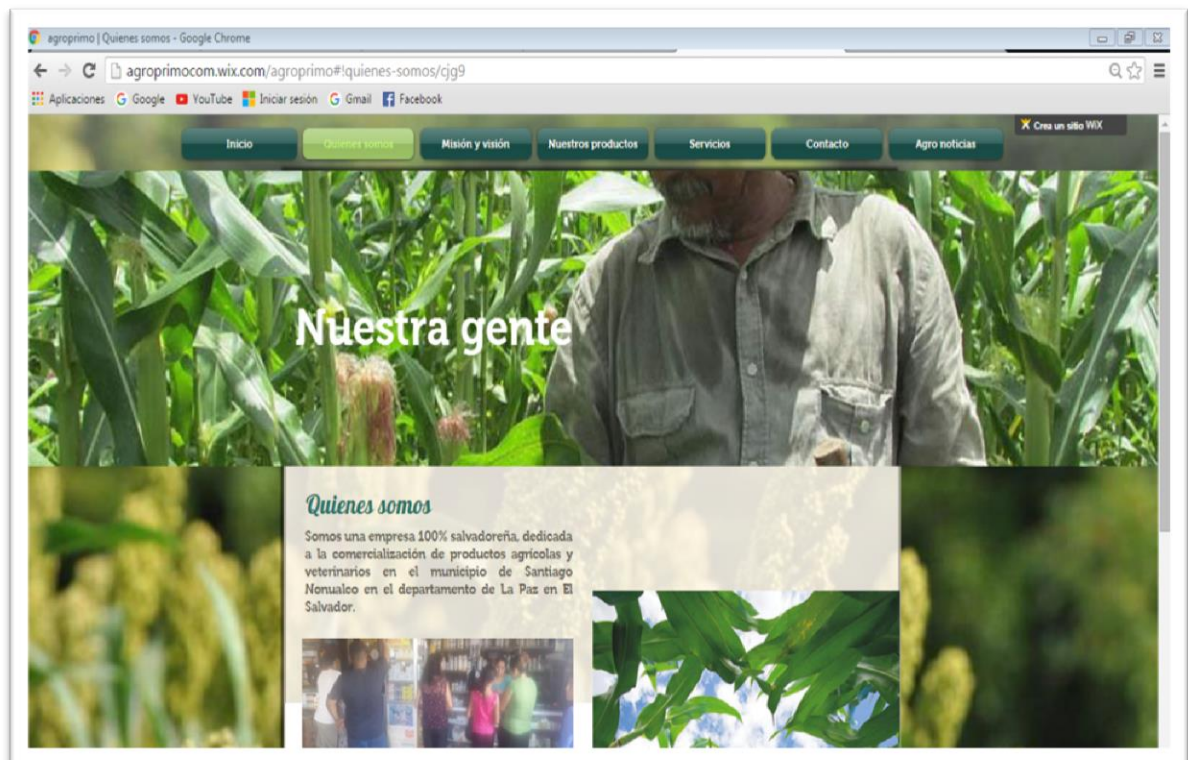
www.agroprimocom.wix.com/agroprimo

Página inicio se visualiza las secciones que cuenta la página web y fachada de la sucursal de la empresa.



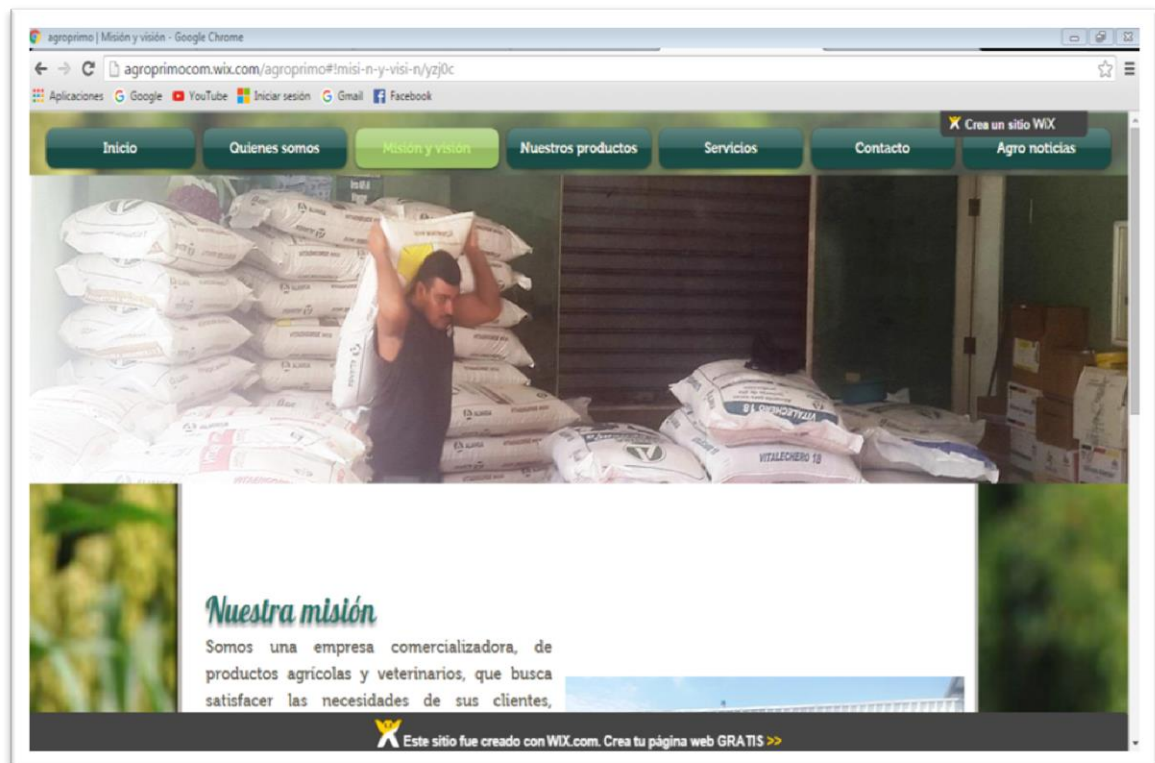
Ventana “Quienes somos”

En esta sección de la página web, se visualiza la historia de la empresa.



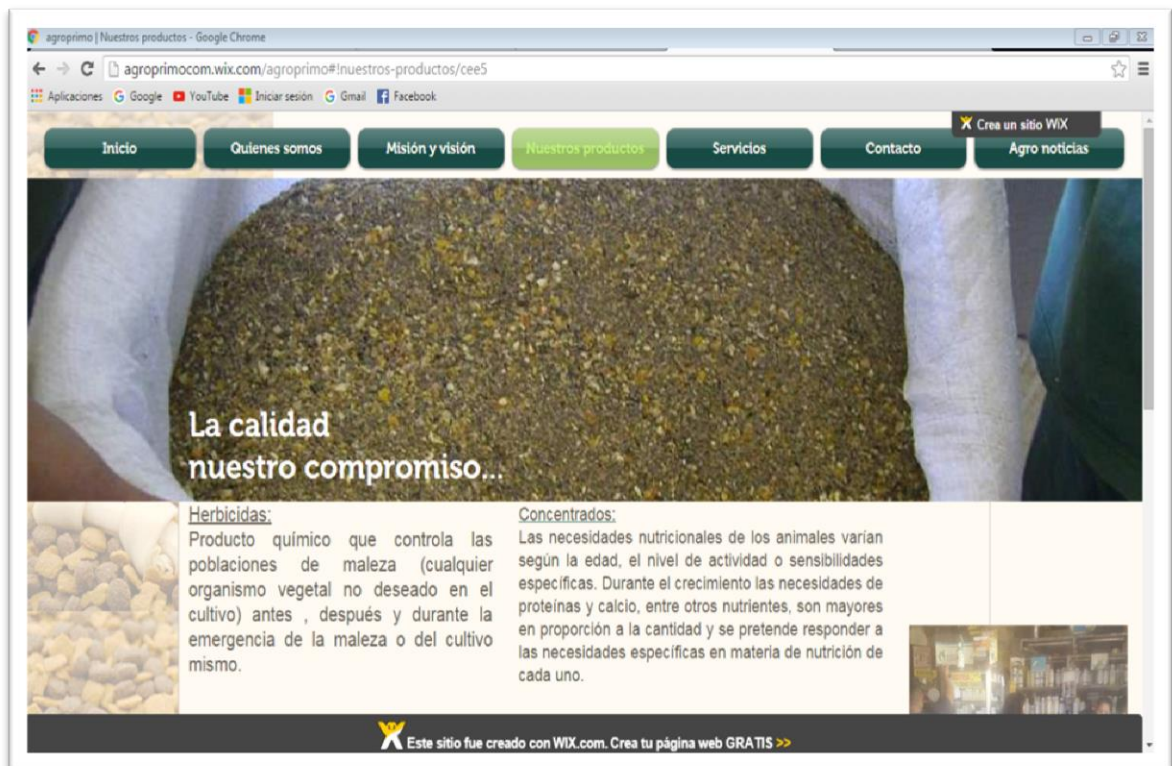
Ventana “Misión y visión” variedad de fotografías de las tiendas

En esta sección de la página web, se visualiza la misión, visión y valores de la empresa.



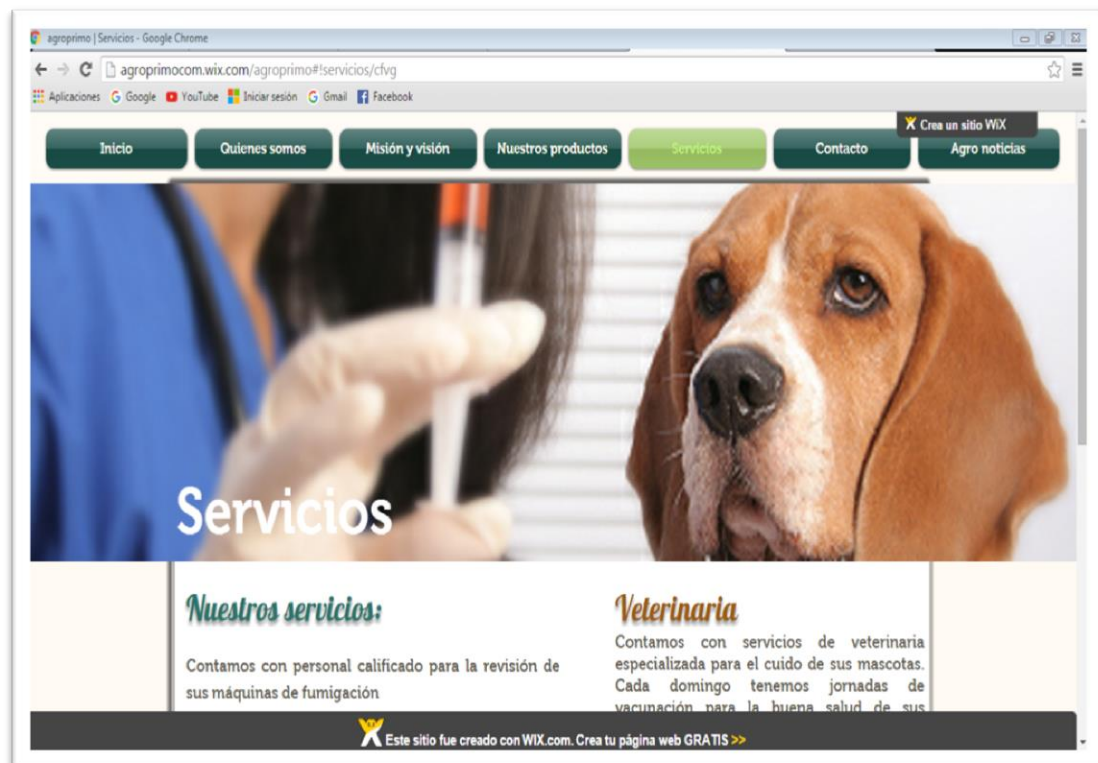
Ventana “Nuestros productos”

Esta sección muestra los productos y se conceptualiza los tipos de productos que se ofrecen en la empresa.



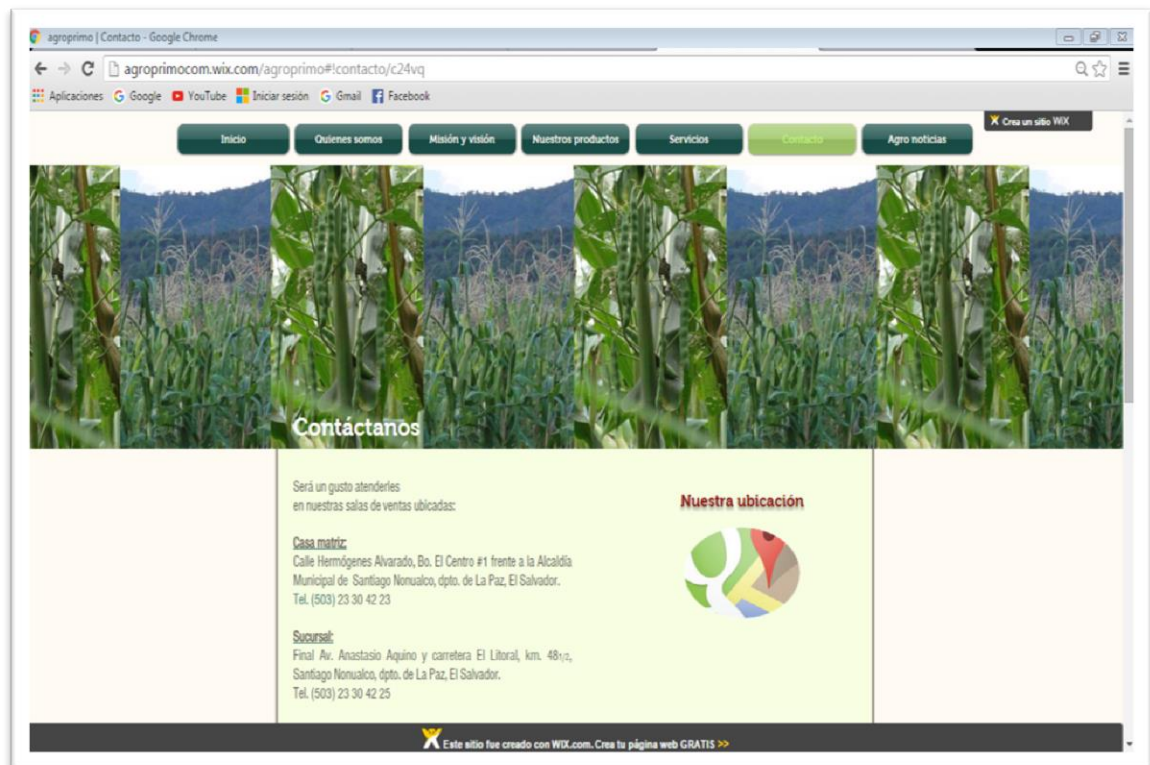
Ventana “Servicios”

Aquí se hace énfasis en el servicio de veterinaria que se brinda en la empresa.



Ventana “Contacto”

En esta sección se da a conocer la dirección, teléfono, mapa de ubicación y horarios de atención de la empresa.



Ventana “Agronoticias”

Contiene Información relacionada a la agricultura y ganadería que son temas relacionados al giro de la empresa.

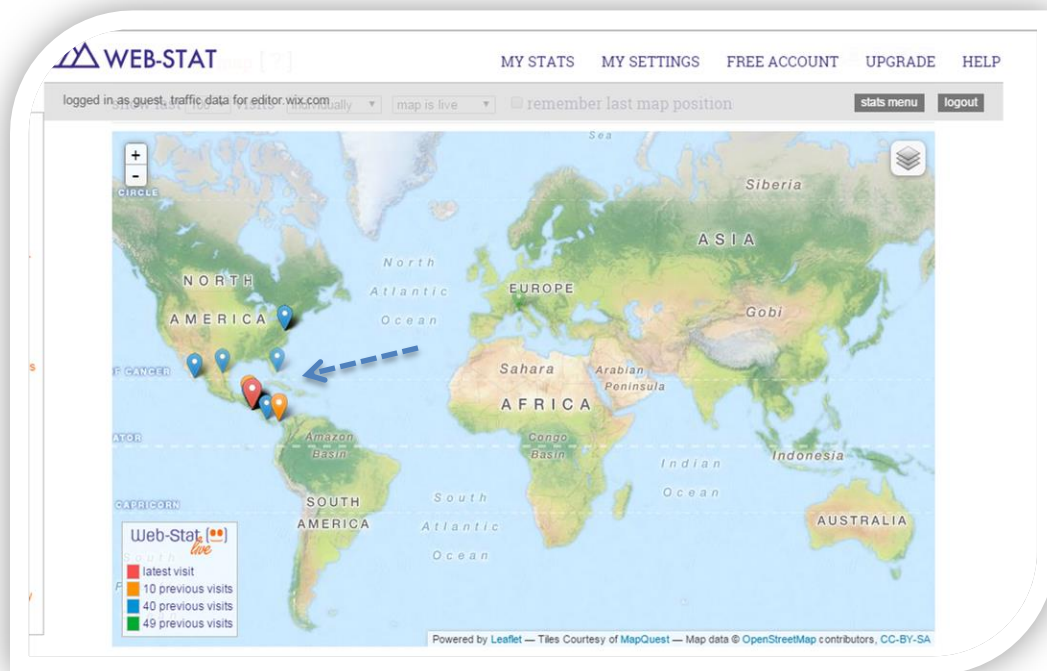


La página web cuenta con contador de visitas y link de aplicación para ingresar al facebook y twitter de AGROPRIMO.

Lo que ayuda a conocer la frecuencia de visitas de personas que ingresan a la página web para conocer los productos y servicios que ofrece la empresa.



La página web, cuenta con el detalle de visitantes por locación de usuario.



La página web, cuenta con el detalle de visitantes por IP de usuario.

Visit #	Status	Referrer	Keywords	Entry Page	Click-Path	Visitor Location & IP	O.S.	Browser	Scr. Size
138 isolate name Fri Nov 27 11:33:24 PM	Return	direct access	none used	Inicio	n/a upgrade	 El Salvador, Soyapango (San Salvador) 190.87.99.231 name exclude Telgua	 Windows 7	 Chrome 46	 1366x768
137 isolate name Thu Nov 26 04:33:59 PM	Return	direct access	none used	Inicio	n/a upgrade	 El Salvador, San Salvador (San Salvador) 201.247.105.189 name exclude Telgua	 Windows 7	 Firefox 42	 1440x900
136 isolate name Thu Nov 26 03:16:36 PM	New	direct access	none used	Inicio	n/a upgrade	 Guatemala 190.143.148.185 name exclude Telefonica Moviles El Salvador S.A. de C.V.	 iOS 6	 Safari 6	 320x480
135 isolate name Thu Nov 26 11:05:02 AM	Return	direct access	none used	Inicio	n/a upgrade	 El Salvador, San Salvador (San Salvador) 201.247.105.189 name exclude Telgua	 Windows 7	 Firefox 42	 1440x900
134 isolate name Wed Nov 25 10:24:05 AM	Return	direct access	none used	Inicio	n/a upgrade	 El Salvador, San Salvador (San Salvador) 201.247.105.189 name exclude Telgua	 Windows 7	 MSIE 7	 1152x720
133 isolate name Tue Nov 24 11:45:21 AM	Return	direct access	none used	Inicio	n/a upgrade	 El Salvador, San Salvador (San Salvador) 201.247.105.189 name exclude Telgua	 Windows 7	 MSIE 7	 1152x720
132 isolate name Mon Nov 23 06:55:44 PM	Return	direct access	none used	Inicio	n/a upgrade	 Panama, Panama (Panama) 190.219.161.121 name exclude Cable Onda	 Android 4	 Chrome 46	 320x570
131 isolate name Mon Nov 23 06:42:00 PM	Return	www.google.com	hidden by Google (hover for details)	Inicio	n/a upgrade	 El Salvador 190.242.149.213 name exclude Columbus Networks IP Transit SV/	 Windows 7	 Firefox 41	 1821x1024

Anexo 2.6

Cámaras de video vigilancia instaladas en la sucursal de AGROPRIMO.



Anexo 2.7

Uniforme del personal, camisa tipo Polo con distintivo de AGROPRIMO.



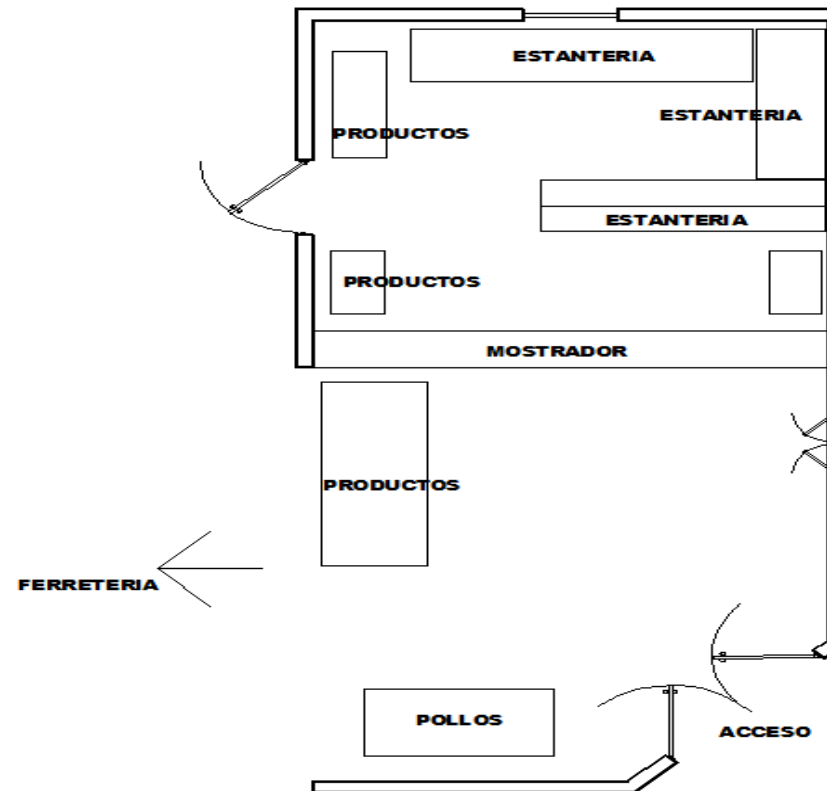
3

ANEXO

**PLANTA ARQUITECTONICA DE LAS TIENDAS DE
AGROPRIMO**

Anexo 3.1

Distribución en plano casa matriz actualmente



**PLANTA ARQUITECTONICA
EXISTENTE CASA MATRIZ
SIN ESCALA**

Instalaciones casa matriz actualmente

Sala de venta

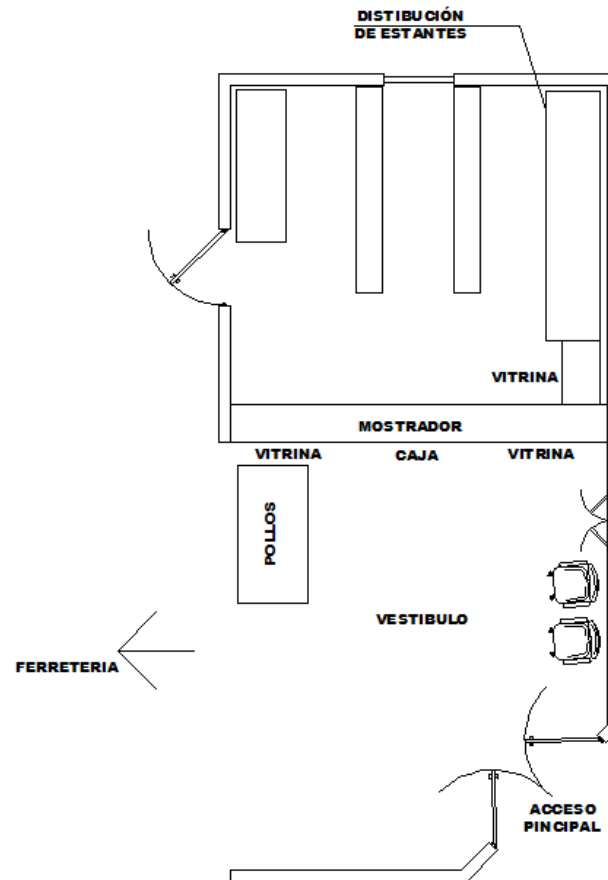


Sala de venta casa matriz



Propuesta 1

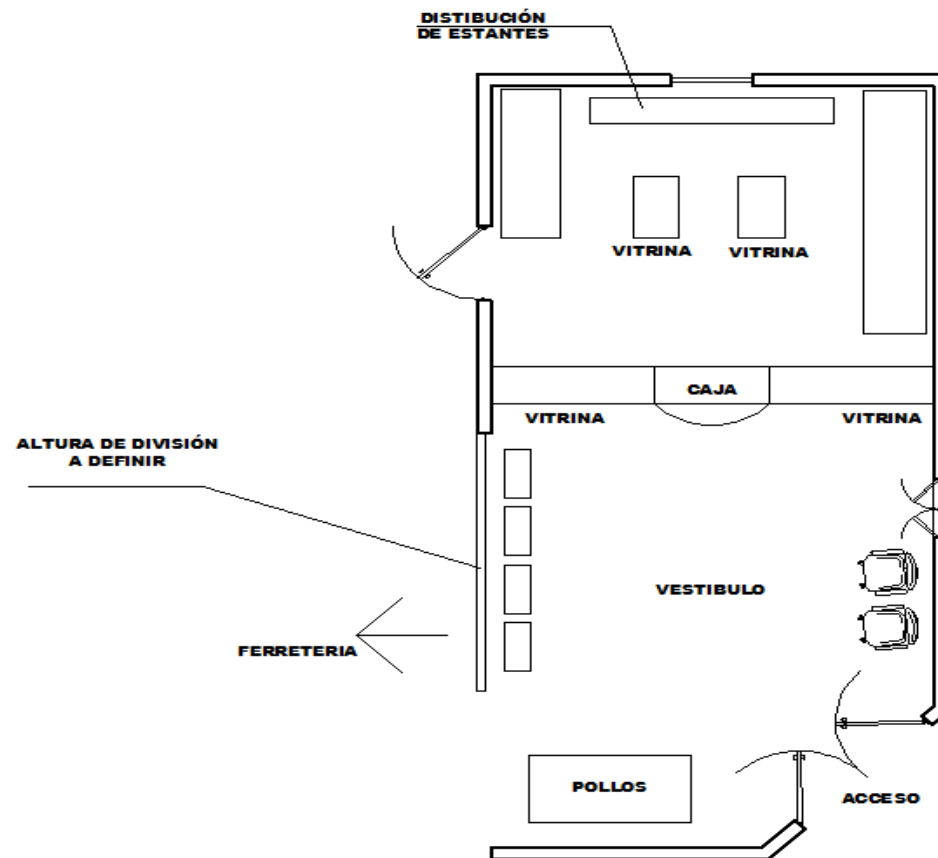
Distribución casa matriz



**PLANTA ARQUITECTONICA
PROPUESTA 1 CASA MATRIZ
SIN ESCALA**

Propuesta 2

Distribución casa matriz



**PLANTA ARQUITECTONICA
PROPUESTA 2 CASA MATRIZ**
SIN ESCALA

Entrada principal área de despacho de la sala de venta de la sucursal



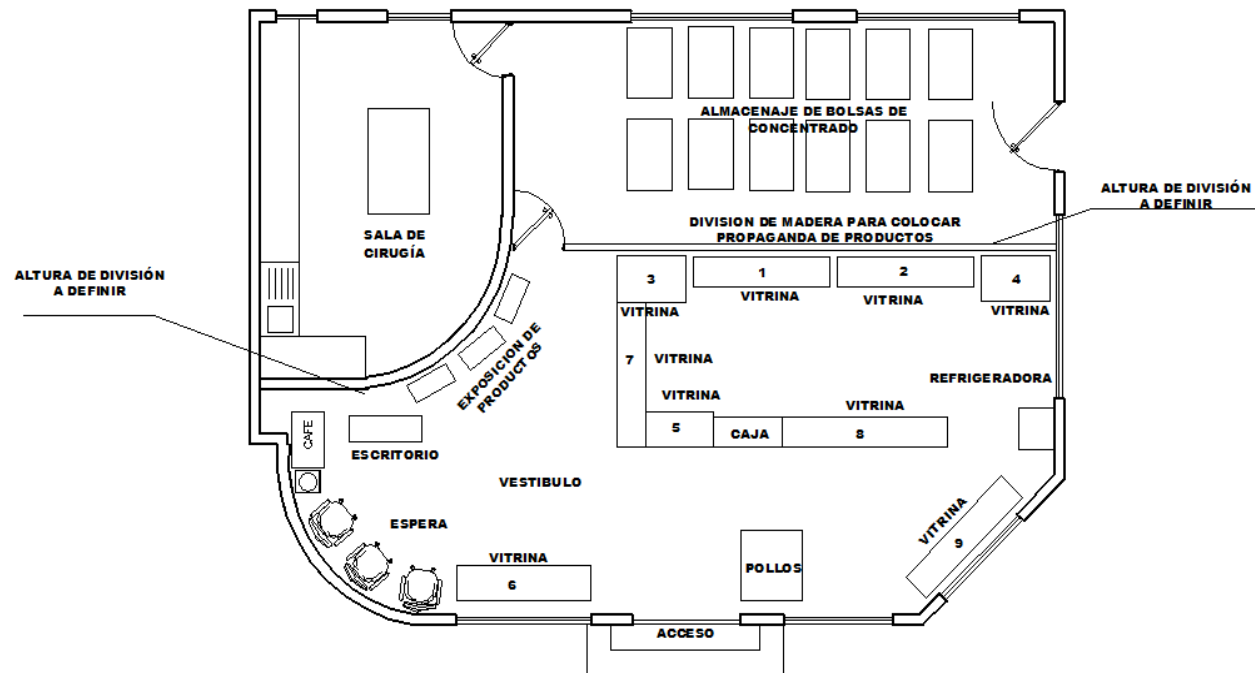
Bodega tienda sucursal, medición de área por Lic. Julio Lazo y Arq. Jessica Aguilar



Planta arquitectónica existente de la sucursal

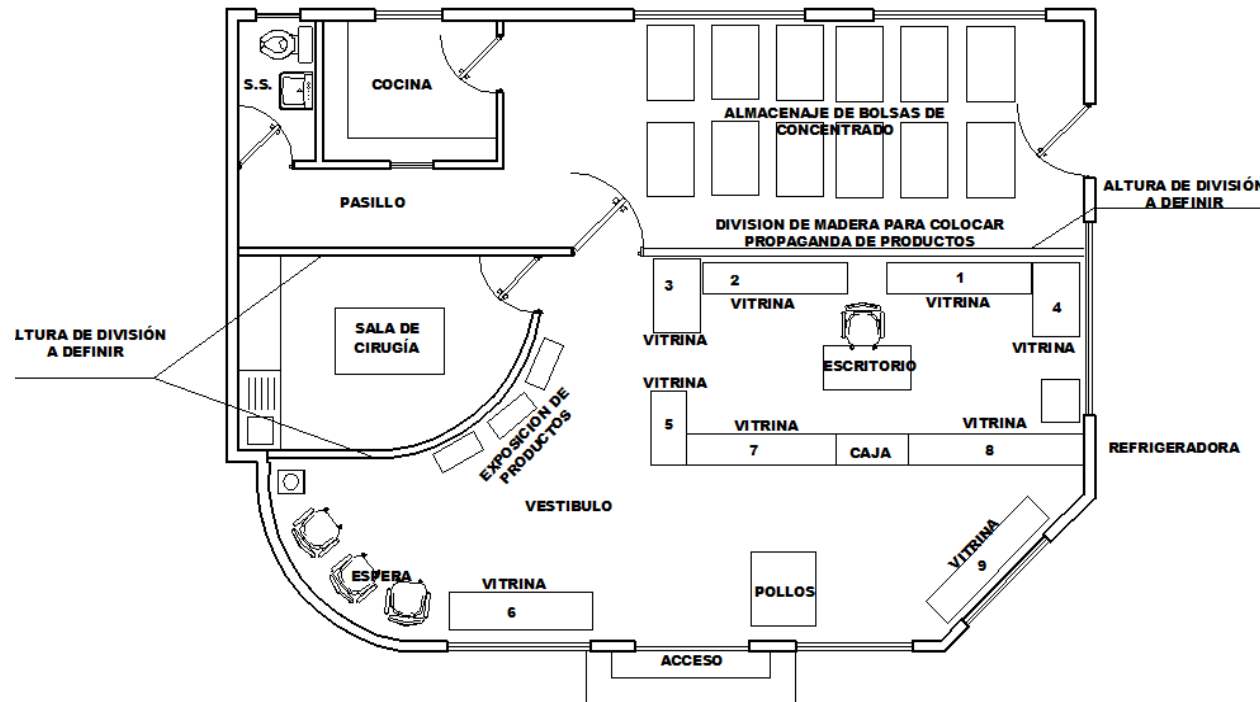


Propuesta 1 sucursal



**PLANTA ARQUITECTONICA
PRPUESTA 1 DE SUCURSAL
SIN ESCALA**

Propuesta 2 sucursal



**PLANTA ARQUITECTONICA
PROPUESTA 2 DE SUCURSAL
SIN ESCALA**

Sala de ventas de la sucursal antes del movimiento de mobiliario

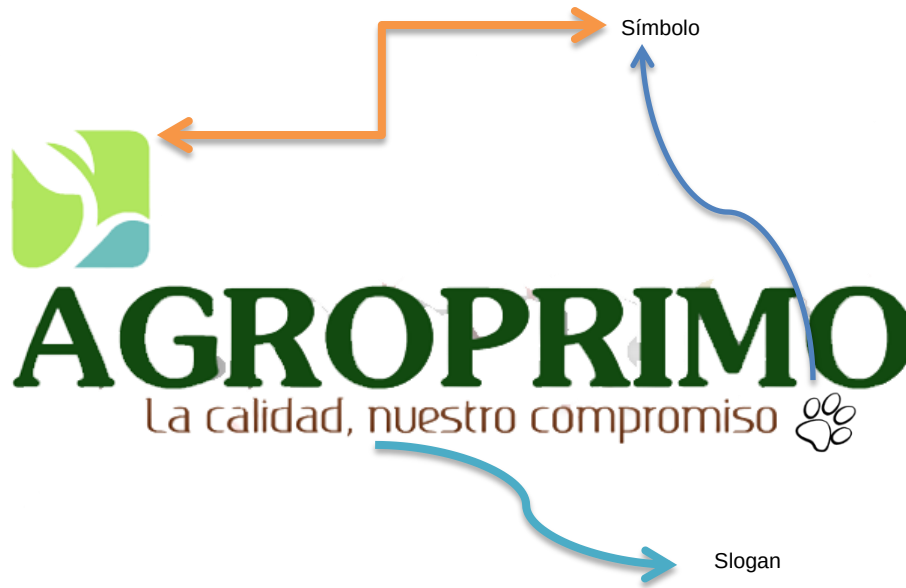


Sala de ventas sucursal después de readecuación de mobiliario llevado a cabo el día 15/11/15.



Propuesta de logo

Anexo 3.2



Significado del logo:

El logotipo creado para AGROPRIMO, representa el deseo de modernizar la empresa con colores vivos y atractivos a los ojos de los consumidores.

El logo cuenta con un dibujo en la parte superior izquierda representando una planta de color verde claro como fuente de afinidad y conexión con la naturaleza, además simboliza las cosechas y el verde de nuestros campos, combinado con el celeste que representa el color del cielo salvadoreño.

Como parte central se coloca el nombre de la empresa AGROPRIMO de color verde oscuro representando el verde de la naturaleza, el crecimiento y la fertilidad.

Se coloca por debajo del nombre AGROPRIMO, el slogan “La calidad, nuestro compromiso”, de color café oscuro, que simboliza la tierra como parte fundamental de la vida y a su lado un símbolo de una huella canina que representa los servicios de veterinaria que brinda la empresa y que la hacen diferente a la competencia.

La actualización del logo se da en respuesta a la necesidad de mejoramiento del posicionamiento de la empresa, mejorar cada día para ofrecer servicios y productos de calidad, sin descuidar detalles importantes en la atención al cliente, como pilar fundamental del crecimiento de la misma.

Anexo 3.3

Estudio de impacto económico de la inversión en la promoción de AGROPRIMO

Presupuesto de inversión para campaña de promoción anual

# Art.	Descripción	Precio unitario	Total
50	Sombrillas (Jumbo con impresión a una cara, una tinta)	\$8.60	\$430.00
1,000	Lápiz (con logo impreso una tinta)	\$0.18	\$180.00
1,000	Lapiceros (con logo impreso una tinta)	\$0.64	\$640.00
60	Gorras (logo bordado al frente)	\$5.60	\$336.00
1,000	Volantes (impresos full color, papel couche 80, tamaño ½ carta)	\$0.13	\$130.00
5	Banner (elaborados en lona con ojete 2mts x 0.80 cms.)	\$45.00	\$225.00
24	Camisas tipo Polo de diferente color unisex, con un logo bordado izquierdo	\$11.00	\$264.00
2	Rótulos de pie, elaborados en tubo estructural 2" y 1.8 x 0.8 mts. con impresión a una cara.	\$135.00	\$270.00
	Total		\$2,475.00

Nota: este total varía anualmente con un aumento del 5% por lo que el total para 3 años sería de año 1 \$2,475; año 2 \$2,598.75 y año 3 \$2,728.69 para un total de \$7,802.44.

Teniendo los flujos de caja de AGROPRIMO podemos analizar si la inversión que se hará en la publicidad generará beneficios o dará iguales condiciones a que si no se llevaran a cabo. Para ello se tienen los siguientes flujos de caja mensual del año 2015, anual 2016 y 2017.

AGROPRIMO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO Y FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2015, 2016 y 2017

US\$

	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	2015	2016	2017
VENTAS CONTADO	122,499.98	111,767.58	119,831.24	138,620.78	173,778.19	218,269.15	210,899.91	122,788.98	128,846.51	140,229.84	112,114.15	123,103.32	1722,749.61	1895,024.57	2084,527.02
INGRESO(EFECTIVO)	122,499.98	111,767.58	119,831.24	138,620.78	173,778.19	218,269.15	210,899.91	122,788.98	128,846.51	140,229.84	112,114.15	123,103.32	1722,749.61	1895,024.57	2084,527.02
Contado	122,499.98	111,767.58	119,831.24	138,620.78	173,778.19	218,269.15	210,899.91	122,788.98	128,846.51	140,229.84	112,114.15	123,103.32	1722,749.61	1895,024.57	2084,527.02
Recuperación(credito)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos	112,385.30	102,539.06	109,936.92	127,175.03	159,429.53	200,246.92	193,486.15	112,650.44	118,207.81	128,651.23	102,857.02	112,938.82	1580,504.23	1738,554.65	1912,410.11
UTILIDAD BRUTA	10,114.68	9,228.52	9,894.32	11,445.75	14,348.66	18,022.22	17,413.75	10,138.54	10,638.70	11,578.61	9,257.13	10,164.49	142,245.38	156,469.92	172,116.91
GASTOS DE OPERACIÓN	8,684.37	9,521.72	8,493.22	9,201.22	8,727.22	8,495.22	9,609.22	8,478.22	9,432.22	8,470.22	8,942.11	12,502.45	110,557.45	121,210.74	133,331.81
Sueldos y salarios	5,859.38	5,859.38	5,859.38	5,859.38	5,859.38	5,859.38	5,859.38	5,859.38	5,859.38	5,859.38	5,859.38	5,859.16	70,312.32	77,343.55	85,077.90
honorarios profesionales	497.03	497.03	497.03	497.03	497.03	497.03	497.03	497.03	497.03	497.03	497.03	497.03	5,964.39	6,501.18	7,151.30
papelería y útiles	11.58	311.58	11.58	11.58	263.58	11.58	411.58	11.58	11.58	11.58	11.58	96.58	1,175.96	1,281.79	1,409.97
combustible y lubricantes	250.18	272.18	265.18	265.18	250.18	260.18	255.18	245.18	265.18	236.18	245.18	255.18	3,065.20	3,341.07	3,675.18
energía eléctrica	229.41	239.41	234.41	254.41	249.41	253.41	279.41	244.41	249.41	251.41	247.41	254.41	2,986.96	3,255.78	3,581.36
agua	8.39	9.53	7.03	10.03	9.03	8.03	7.03	8.03	9.03	10.03	10.03	8.03	104.17	113.54	124.90
telecomunicaciones	221.44	223.44	206.44	216.44	211.44	200.44	226.44	196.44	247.44	257.44	251.44	226.44	2,685.31	2,926.99	3,219.69
gastos no deducibles	341.82	366.82	358.82	351.82	349.82	346.82	360.82	358.82	344.82	351.82	359.82	354.82	4,246.83	4,629.04	5,091.95
impuestos municipales	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	66.04	792.53	863.86	950.24
mantenimiento a equipo de transporte	456.66	488.66	481.66	506.66	513.66	494.66	514.66	526.66	534.66	422.66	411.66	401.66	5,753.92	6,271.77	6,898.95
mantenimiento de edificaciones e instalaciones	29.31	694.31	29.31	704.31	29.31	29.31	669.31	29.31	674.31	29.31	29.31	29.31	2,976.75	3,244.66	3,569.12
mantenimiento de equipo de oficina	67.74	75.74	78.74	69.74	73.74	75.74	72.74	83.74	75.74	78.74	73.74	61.74	887.92	967.83	1,064.62
renovaciones de tarjetas de circulaciones	2.13	2.13	2.13	2.13	2.13	2.13	2.13	2.13	193.13	2.13	2.13	2.13	216.59	236.09	259.70
gastos varios	345.67	390.67	371.67	361.67	331.67	366.67	361.67	328.67	382.67	371.67	554.67	571.67	4,738.99	5,165.49	5,682.04
foval y cotrans	21.79	24.79	23.79	24.79	20.79	23.79	25.79	20.79	21.79	24.79	23.79	26.79	283.50	309.02	339.92
empaques y embolitorios	275.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	298.89	0.00	574.68	626.40	689.04
Aguinaldos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,670.62	1,670.62	1,820.98	2,003.08
vacaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,120.82	2,120.82	2,311.69	2,542.86
CUENTAS POR PAGAR													0.00		
Pagos crédito bancario LP	1,072.00	1,072.00	1,072.00	1,072.00	1,072.00	1,072.00	1,072.00	1,072.00	1,072.00	1,072.00	1,072.00	1,072.00	12,864.00	12,864.00	12,864.00
INVERSIÓN PUBLICIDAD (3 AÑOS) (7,802.44)															
FLUJO DE EFECTIVO (7,802.44)	358.30	-1,365.21	329.10	1,172.53	4,549.43	8,455.00	6,732.53	588.32	134.48	2,036.39	-756.98	-3,409.95	18,823.93	22,395.18	25,921.10
FLUJO ACUMULADO	358.30	-1,006.90	-677.80	494.72	5,044.16	13,499.16	20,231.69	20,820.00	20,954.48	22,990.87	22,233.89	18,823.93	18,823.93	22,395.18	25,921.10
													INVERSION/	-7,802	25,921.10
													FLUJOS ANUALES	2015	2016 126 2017

Se hará el cálculo del VAN y la TIR para verificar si se recuperará la inversión de \$7,802.44 en gastos de publicidad.

Valor Actual Neto: es la suma de los flujos de caja anuales, menos el valor de la inversión.

Fórmula del Valor Actual Neto (VAN):

$$VAN = \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + / - \frac{f2}{(1+i)^{n2}} \dots - I_o$$

F= flujo neto de cada período

Io= Inversión en el período

i= tasa de descuento

Tasa de descuento es el interés que generaría la inversión colocada en algún título sin riesgo.

Tomando una tasa de descuento del 10%

$$VAN = \frac{18,823.93}{(1+0.10)^1} + \frac{22,395.18}{(1+0.10)^2} + \frac{25,921.10}{(1+0.10)^3} - 7,802.44$$

$$VAN = 17,112.67 + 18,508.42 + 19,474.91 - 7,802.44$$

$$VAN= 47,294 > 0$$

Análisis:

Como el resultado del Valor actual neto es 47,294 o sea mayor que cero, la inversión en publicidad debe realizarse ya que se produciría ganancia por encima del 10% o tasa de descuento estimada para la inversión y así obtener un mayor posicionamiento en el mercado.

Cálculo de la Tasa interna de retorno (TIR)

Es un indicador de rentabilidad y se determina por la tasa de descuento que hace que el valor actual neto de una inversión sea igual a cero.

$$TIR = \sum_{t=1}^n [FC_t / (1+i)^t] - I_0 = 0$$

Donde:

FC= flujo neto de cada período

Io= Inversión en el período

i= tasa de descuento

t: tiempo de vida

Buscamos una tasa que haga cero la ecuación del VAN:

Interpolando

Tasa entre 200% y 250%.

$$0 = \frac{18,823.93}{(1+i)^1} + \frac{22,395.18}{(1+i)^2} + \frac{25,921.10}{(1+i)^3} - 7,802.44$$

$$0 = \frac{18,823.93}{(1+2.5028)^1} + \frac{22,395.18}{(1+2.5028)^2} + \frac{25,921.10}{(1+2.5028)^3} - 7,802.44$$

$$0 = 5,373.97 + 1,825.30 + 603.17 - 7,802.44$$

$$0 = 0$$

Por lo tanto la Tasa Interna de retorno sería 250.28% lo que la inversión puede hacerse ya que la inversión rendirá una tasa de interés del 250.28% durante la vida del proyecto.