

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “ISRAEL”



Maestría en Administración y Dirección de Empresas

Plan Estratégico para mejorar los procesos de servicio, venta y logística en la distribuidora Megacentro Agropecuario

AUTOR: Arturo Arguello

DIRECTOR: MSc. Freddy Álvarez

Quito, Septiembre del 2014

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que me apoyaron a llegar a una nueva meta, a mi esposa que ha sido un impulso para terminar esta etapa de mi vida con su amor incondicional y su apoyo constante, a mis padres por sus bendiciones, por ser un ejemplo y darme una mano siempre que lo necesitaba, a mis hermanos por tantos consejos y experiencias que me brindaron a lo largo de estos años

Arturo Argüello G.

AGRADECIMIENTO

Al terminar con esta investigación quiero agradecer primeramente a Dios, por darme la fuerza y la fe para concluir con este trabajo.

También quiero agradecer a la Universidad Tecnológica Israel, Facultad de Administración de Empresas y a todos los maestros que supieron impartir sus conocimientos con paciencia y calidad, los mismos que me permitirán actuar con solvencia y seguridad en mi vida profesional

Mi agradecimiento a mi tutor, el MSc. Freddy Álvarez quien supo guiarme con sus conocimientos y calidad humana a mejorar mi trabajo de investigación

A la empresa Megacentro Agropecuario, al Ingeniero Eduardo Miranda y todos los colaboradores que me apoyaron en la etapa de diagnóstico

Finalmente agradecer a la empresa donde trabajo PRONACA por todo el tiempo y apoyo que me dieron para culminar con esta meta personal.

Ing. Arturo Argüello G.

INDICE

| | |
|--|-------------|
| Capítulo 1 INTRODUCCIÓN | pag. |
| 1.1.- Antecedentes..... | 1 |
| 1.2.- Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.3.- Justificación..... | 4 |
| 1.4.- Objetivos..... | 5 |
| 1.4.1.-Objetivo General..... | 5 |
| 1.4.2.- Objetivos Específicos..... | 5 |
| 1.5.- Preguntas científicas..... | 6 |
| 1.6.- Metodología de Investigación..... | 6 |
| | |
| Capítulo 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | |
| 1.- Concepto de la Estrategia..... | 7 |
| 2.- Concepto de Plan Estratégico..... | 8 |
| 2.1.-Los Estrategas..... | 10 |
| 2.2.- El Direccionamiento Estratégico..... | 10 |
| 2.2.1.- Principios Corporativos..... | 10 |
| 2.2.2.- Misión..... | 11 |
| 2.2.3.- Visión..... | 12 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.- Diagnóstico Estratégico..... | 12 |
| 2.4.- Opciones Estratégicas..... | 13 |
| 2.5.- Formulación Estratégica..... | 14 |
| 2.6.- Índices de Gestión..... | 15 |
| 2.7.- El proceso de planeación estratégica en cascada..... | 16 |
| 2.8.- Difusión y alineación estratégica..... | 17 |
| 2.9.- Definiciones básicas..... | 18 |
| 2.10.- Logística..... | 23 |
| 2.11.- Indicadores de gestión..... | 24 |

Capítulo 3.- Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Megacentro

Agropecuario

| | |
|---|-----------|
| 3.1.- Estrategas..... | 26 |
| 3.2.- El Direccionamiento Estratégico..... | 27 |
| 3.2.1.- Valores Corporativos..... | 27 |
| 3.2.2.- Misión..... | 27 |
| 3.2.3.- Visión..... | 28 |
| 3.3.- Diagnóstico Estratégico..... | 28 |
| 3.3.1.- Análisis Interno..... | 28 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 3.3.2.- Análisis Externo..... | 28 |
| 3.3.3.- Matriz FODA..... | 29 |
| 3.4.- Opciones Estratégicas..... | 32 |
| 3.5.- Formulación Estratégica..... | 33 |
| 3.5.1.- Objetivo 1..... | 34 |
| 3.5.2.- Objetivo 2..... | 35 |
| 3.5.3.- Objetivo 3..... | 36 |
| 3.5.4.- Objetivo 4..... | 37 |
| 3.5.4.- Objetivo 5..... | 38 |
| 3.6.- Análisis costo/beneficio..... | 39 |

Capitulo 4

| | |
|----------------------------|----|
| 4.1.- Conclusiones..... | 41 |
| 4.2.- Recomendaciones..... | 42 |
| Bibliografía..... | 43 |
| Anexos..... | 44 |

GRAFICOS

| | |
|---|-----------|
| GRÁFICO 1.- MISION..... | 11 |
| GRÁFICO 2.- DAFO..... | 13 |
| GRÁFICO 3.- OPCIONES ESTRATEGICAS..... | 14 |
| GRÁFICO 4.- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... | 15 |
| GRÁFICO 6.- ÍNDICES DE GESTIÓN..... | 16 |

RESUMEN

En la actualidad es indispensable que las empresas cuenten con un plan estratégico que les permita tener objetivos claros, para que todos los colaboradores direccionen sus esfuerzos hacia una misma meta; es decir, una herramienta que determine la misión y visión de la organización. Megacentro Agropecuario, objeto de éste estudio, es una distribuidora de productos agropecuarios con 10 años en el mercado, que se encarga principalmente de la distribución y desarrollo de los productos que le provee PRONACA. La empresa es distribuidor exclusivo en la zona centro del país, específicamente en las provincias de: Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua, durante este tiempo Megacentro ha crecido significativamente respecto del mercado de productos agropecuarios. Sin embargo, los dos últimos años, este crecimiento se ha estancado, de ahí nace la propuesta de hacer un plan estratégico para la organización.

El Plan estratégico se desarrolló en varias etapas, primeramente se realizó una entrevista al gerente propietario de la empresa para definir la misión, visión y valores con los que la empresa y sus colaboradores estarán alineados, luego se procedió a hacer un diagnóstico estratégico, donde a través de encuestas a los clientes internos y externos de la empresa se definió las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con esa información se establecieron objetivos, estrategias y planes de acción que se enfocaron en mejorar procesos internos, servicio al cliente e incremento en ventas; con la implementación de este plan, la empresa no solo verá resultados positivos en su balance general sino también en el ambiente laboral, el cual es el principal recurso de toda empresa.

ABSTRACT

Nowadays, it is essential that companies have Strategic Plan that allows them to have objectives clear to all contributors routed their efforts toward a common goal, that is to say a tool to determine the mission and vision of the organization. Megacentro Agropecuario purpose of this Study is a distributor of Agricultural Products with 10 years in the market, which is mainly responsible for the distribution and development products that PRONACA provides. The Company 's exclusive distributor in the center area of the country specifically in provinces of Pichincha, Cotopaxi and Tungurahua. During this time Megacentro has increased significantly compared to the agricultural market, however the last two years this growth has stalled, that is why the idea of propose to make a strategic plan for the organization.

The Strategic Plan was developed in several stages, first an interview was conducted to the owner manager of the company to define the mission, vision and values with which the company and its employees are aligned, then proceeded to make a strategic diagnosis, then through internal and external customers surveys, strength, weaknesses, opportunities and threats are defined, with that information objectives, strategies and action plans focused on improving internal processes, customer service were established, and increased sales; with the implementation of this plan the company will see positive results not only on its financial results balance but also in the work environment, which is the main resource that has every business.

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La Constitución Política de la República del Ecuador, tiene como objetivo garantizar a todas las personas, alimentos sanos, para conseguirlo necesitan impulsar la producción del sector agropecuario, pesquero y de las demás industrias de alimentos en el país

En el artículo 45 del capítulo del proyecto de ley de comercialización agropecuaria establece que los Canales de Comercialización o Distribución son el conjunto de personas naturales o jurídicas que adquieren la propiedad o participan en la transferencia, de un producto, bien o servicio a medida que éste se desplaza desde el productor hasta el consumidor. Los Canales de Comercialización o Distribución son las distintas rutas que los productos toman, para llegar al consumidor o usuario final de dichos productos. Conferencia Plurinacional e Intercultural de soberanía Alimentaria, (2012), *Proyecto de ley orgánica de comercialización y abastecimiento alimentario*.

Megacentro agropecuario es una empresa intermediaria que se dedica a la distribución de productos agropecuarios, y en especial distribuye balanceados cuyo proveedor principal es Pronaca, una empresa muy conocida en el mercado ecuatoriano por su filosofía de que existe para alimentar bien generando desarrollo en el sector agropecuario, y que se ha expandido gracias a su estrategia permanente de inversión en infraestructura, responsabilidad social, cuidado ambiental, generación de empleo, nuevas tecnologías y que gran parte de su éxito se

debe al apoyo de sus socios estratégicos proveedores, macro-distribuidores, integrados, avícolas, agrícolas y tiendas.

Para Pronaca es de mucha importancia que sus distribuidores los representen de la mejor manera, brindando un servicio diferenciador a sus clientes, aportando con productos de calidad al desarrollo agropecuario de nuestro país y sobre todo generando fuentes de empleo a lo largo de esta actividad de una manera muy responsable con el medio ambiente y con la gente involucrada en cada proceso de la cadena de comercialización.

Megacentro Agropecuario actualmente es una empresa que hace distribución en las provincias de Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua cuenta con 3 almacenes ubicados en las ciudades de Machachi, Latacunga y Ambato, de donde se distribuye productos como, balanceado para aves, cerdos, ganado, especies menores y mascotas, productos de salud y productos agrícolas y cuyo mercado está plenamente identificado en cuatro segmentos específicos, Agro veterinarias, clínicas veterinarias, petshops, y consumidores finales.

En relación a los procesos de desarrollo de la empresa Megacentro Agropecuario, estos no se encuentran inmersos en actividades de mejoramiento continuo, lo cual pone en riesgo su competitividad específicamente en el área de distribución de productos agropecuarios y da una ventaja a todas las empresas de la zona que tienen sus actividades en la zona centro del país

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Entre los problemas existentes de la distribuidora están:

No cuentan con un plan estratégico, tienen zonas de mercado establecido por su proveedor donde no puede entrar otro distribuidor, sin embargo el mercado es cada vez más exigente y la competencia siempre está presente por lo cual se necesita una herramienta que nos ayude a mantener e incrementar la ventas

No existe una medición de la satisfacción de los clientes internos y externos, Megacentro al ser una empresa que vive del cliente debe conocer sus inquietudes, quejas y demandas para lo cual es necesario realizar encuestas y con la información recolectada hacer correctivos en los procesos que sean necesarios para mejorar el servicio

Este problema plantea la importancia de mejorar la imagen a través de una plan estratégico adecuado y el correcto funcionamiento de los procesos empresariales en cuanto a servicio, venta y logística, y de esta manera alinear los objetivos empresariales y las responsabilidades de todos los empleados inmersos en hacer de esta distribuidora un ejemplo de servicio y aporte a la sociedad.

Debido a las insuficiencias que existen en la distribuidora es que la presente investigación ha propuesto la formulación del siguiente PROBLEMA

¿Cómo elaborar un plan estratégico que mejore los procesos de servicio, venta y logística en la distribuidora Megacentro Agropecuario?

1.3. JUSTIFICACION

Se plantea el presente tema de investigación debido a la importancia que tiene hoy en día que tanto las empresas grandes, medianas o pequeñas tengan un plan estratégico de su negocio, y así tener una dirección clara de hacia donde debemos ir, procurando ser eficaces y eficientes desarrollándonos dentro de la industria.

No solo es importante tener un plan estratégico para determinar la misión y visión de la empresa sino debemos establecer estrategias objetivas y precisas que contribuyan al desarrollo de cada una de las áreas involucradas en la organización.

Un plan estratégico busca que los líderes de la organización tengan claro los objetivos de la empresa y que desde su responsabilidad comuniquen a cada trabajador los mismos, de esta manera todos los participantes dentro de los procesos de servicio venta y logística estarán alineados con lo que se quiere conseguir.

Debido a no contar con un plan estratégico la distribuidora Megacentro Agropecuario los trabajadores no están alineados a los objetivos de la empresa y realizan sus actividades de acuerdo a su criterio individual, esto causa que no aprovechemos todas las oportunidades que nos da el mercado y que no sepamos brindar un servicio diferenciador a los clientes

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Para dar solución al problema planteado dentro del objeto de la investigación se plantea el siguiente OBJETIVO

Elaborar un Plan estratégico para mejorar los procesos de servicio, venta y logística de la distribuidora Megacentro Agropecuario

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar los procesos de la empresa Megacentro Agropecuario para determinar su eficiencia y eficacia
- Determinar la percepción de los clientes internos y externos hacia la distribuidora
- Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la distribuidora Megacentro Agropecuario
- Determinar el costo beneficio de la implementación del Plan Estratégico en la empresa Megacentro Agropecuario

1.5. Preguntas Científicas

Como presupuestos de partida hemos formulado las siguientes PREGUNTAS CIENTIFICAS

- Que sustentos tener en cuenta en la elaboración de un plan estratégico?
- Que metodologías utilizar para el análisis estratégico de la empresa Megacentro Agropecuario?
- Que estrategias proponer para la implementación de una plan Estratégica?

1.6. Metodología de la Investigación

La presente investigación se sustenta fundamentalmente desde el punto de vista cualitativo para lo cual se emplearan métodos tanto del nivel teórico como en el nivel empírico.

Del nivel teórico se empleara Análisis Síntesis e inducción deducción para la conformación del marco teórico referencial

Del nivel empírico usamos una encuesta a los clientes internos y externos para la constatación del problema y el diagnostico de la situación actual, así como también una entrevista no estructurada con el gerente propietario para definir la misión y visión de la empresa

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para la presente investigación se tomaran en cuenta conceptos teóricos alrededor la elaboración de un Plan estratégico

1.- Concepto de la estrategia

Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico lo definió como: “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos y la asignación de recursos necesarios para cumplir las metas”

La estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa. Esta definición nos aporta dos cosas: realciona la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas. Hax, A. C.; Majluf, N.S. (1996), *The Strategy concept and process. A programatic approach*,

La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y también de las principales políticas y acciones para alcanzarlos, propuestos de tal manera que definen en qué trabajo está o va a estar la empresa. Andrews, K. (1971).

La estrategia, también es una ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es tratar de que la organización obtenga, de forma eficiente y rentable, una ventaja

sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa es un intento de impulsar las fortalezas de la empresa para diferenciarse de sus competidores. Ohmae K. (1982).

Después de leer varios conceptos y definiciones de varios autores esta investigación toma como referencia 3 definiciones y como conclusión determinamos que la estrategia es un modelo que integra objetivos y metas de una organización y que analiza los entornos en que se desarrolla su actividad para tratar de conseguir una ventaja competitiva diferenciadora y sostenible en el tiempo.

2.- Concepto de Plan Estratégico

Es un proceso en el cual las personas que toman las decisiones en una empresa obtienen, procesan y analizan información pertinente, con el objetivo de evaluar la situación actual de la organización, así como su nivel de competencia con el propósito de anticiparse a los hechos y tomar las mejores decisiones para el direccionamiento que tomara la organización en el futuro. Serna, H. (2008), pág. 55

Contreras (1987) lo define diciendo que “es la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno”.

Tomando en cuenta a los autores antes mencionados, definiremos el plan estratégico como un proceso mediante el cual la organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno directo e indirecto con la participación del personal de todos los niveles de la organización. Las estrategias estarán basadas en aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas.

Según, Serna G. H. (pag55) Este proceso de planeación requiere responder algunas preguntas:

- 1.- ¿Cual es el negocio?
- 2.- ¿Cuáles son las características el entorno y la competencia?
- 3.- ¿Donde están las competencias organizacionales?
- 4.- ¿A dónde se quiere llegar?
- 5.- ¿Cómo se quiere llegar?
- 6.- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planificación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales

- 1.- Estrategas
- 2.- El direccionamiento
- 3.- Diagnóstico
- 4.- Las opciones

5.- La formulación estratégica

6.- La auditoria estratégica

2.1. Los Estrategas

Según, Serna, G.H. (2008), pág. 57 define como estrategas aquellas personas ubicadas en la alta dirección de la empresa, o que tienen capacidad para tomar decisiones con el desempeño presente o futuro de la organización a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización

2.2. El Direccionamiento estratégico

Para el crecimiento de las empresas y una generación de utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia a donde van, o sea haber definido su direccionamiento estratégico.

Serna, G.H. (2008), pág. 58

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y misión de la organización. Serna, G.H.(2008), pág. 59

2.2.1. Principios Corporativos

Un proceso de planificación estratégica inicia por determinar e identificar los principios que necesita la empresa.

Los principios corporativos de una organización son un conjunto creencias, normas y valores que regulan su día a día. Estos definen aspectos importantes para la organización y deben ser

compartidos a todos los colaboradores. Por lo tanto, los principios son una norma de cómo actuar en la vida corporativa y un soporte de la cultura organizacional. Serna, G.H. (2008) pág.59

2.2.2 Misión

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otras empresas y negocios en cuanto a sus productos, sus operaciones, el mercado y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Serna, G.H. (2008), pág. 60

En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:



Gráfico 1: Misión

2.2.3 Visión

La Visión corporativa es un conjunto de ideas, algunas de ellas proveen el marco de referencia de lo que una empresa es en la actualidad y quiere ser en el futuro. La visión no se define en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. Serna, G.H. (2008) pág. 61

La visión de una empresa sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Serna, G.H. (2008) pág. 61

2.3. El diagnóstico Estratégico

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, nos da una idea clara de su comportamiento interno y de su entorno. Es responder a las preguntas ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy? Serna, G. H. (2008) pág. 62.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre su alrededor, con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas, identificar fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis de las oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias encaminadas a aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto que sus debilidades pueden ocasionar, anticiparse y prepararse para aprovechar sus oportunidades del mercado y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA. Serna, G. H. (2008) pág. 62.

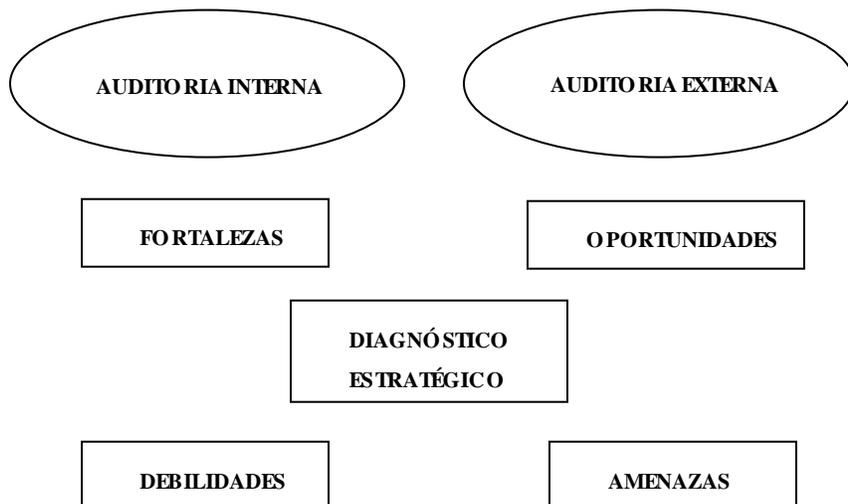


Gráfico 2: DAFO

2.4. Opciones Estratégicas

Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar sus oportunidades y amenazas del entorno, así como también fortalezas y debilidades de la organización. Serna, G. H. (2008) pág. 63.

Para ello, con base en el DOFA y el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento en el futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento del portafolio de sus productos; definir los objetivos globales de la compañía; determinar las estrategias globales y los proyectos

estratégicos que le permitan lograr eficiente y eficazmente su misión. Serna, G. H. (2008) pág. 62.

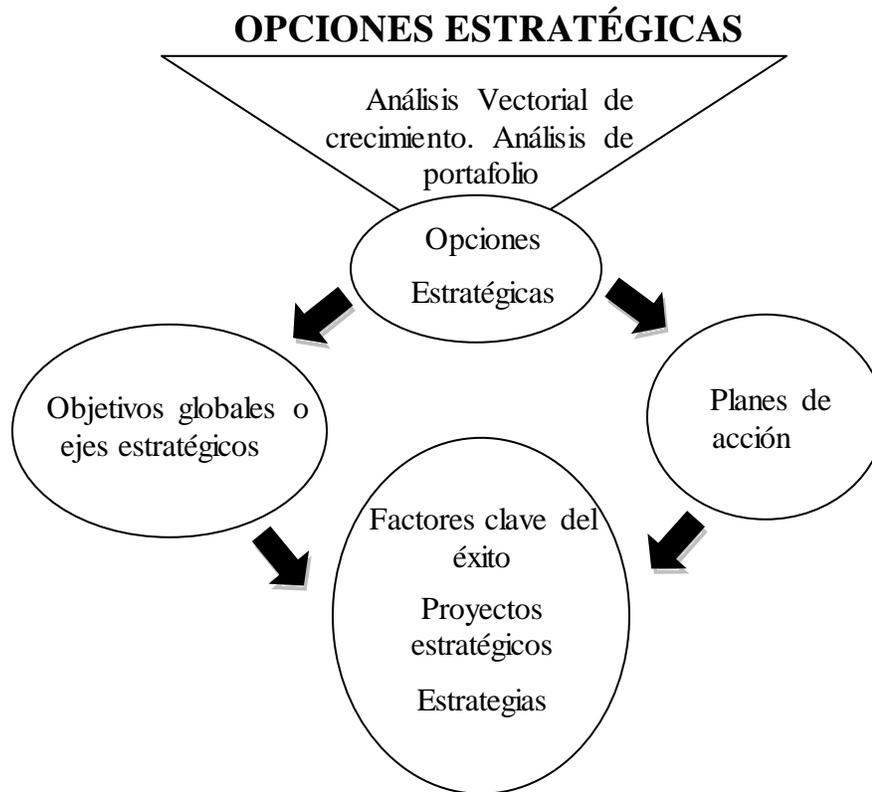


Gráfico 3: Opciones Estratégicas

2.5. Formulación Estratégica

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de las estrategias, definir los objetivos y las estrategias de cada área dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Serna, G. H. (2008) pág. 65

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Proyección estratégica

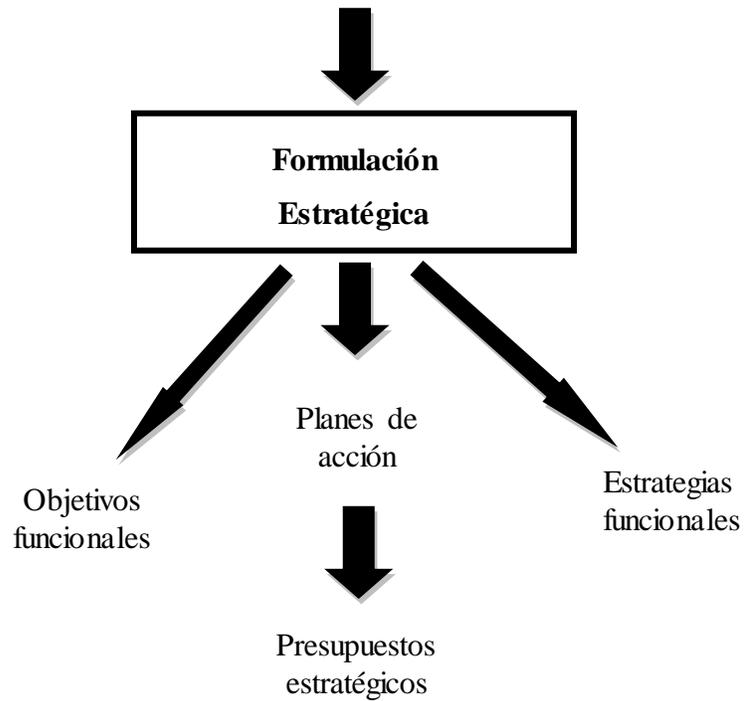


Gráfico 4. Formulación Estratégica

2.6. Índices de Gestión

El desempeño de los colaboradores y de las actividades de toda organización debe monitorearse y auditarse. Para ello se definen unos índices que permitan medir el desempeño de la

organización con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico.

Serna, G. H. (2008) pág. 66.

La auditoría estratégica como sistema, asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura muy poco. Serna, G.

H. (2008) pág. 66.

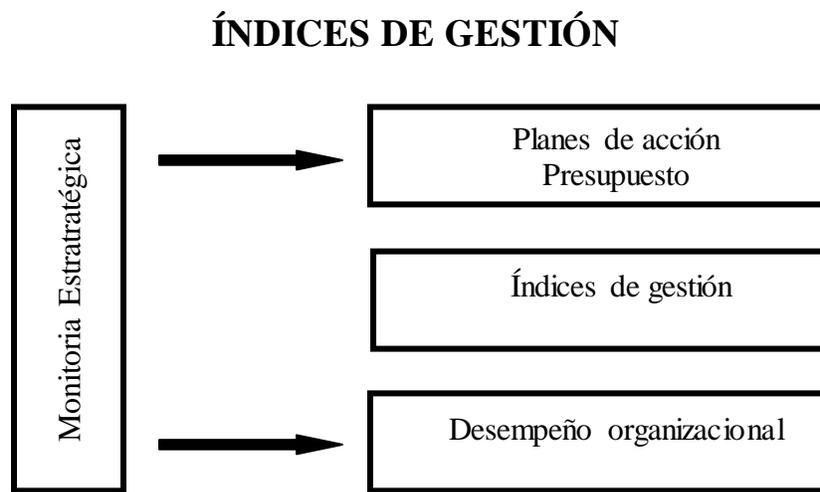


Gráfico 5: Índices de Gestión

2.7. El proceso de Planeación Estratégica en Cascada

El modelo de planeación estratégica parte del supuesto de que el proceso estratégico es un proceso distribuido en cascada a todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.

Este se inicia en el nivel superior de la organización –planeación corporativa-, en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la misión, la visión, los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo, mucho más estable, y con una participación limitada de los niveles superiores de la compañía. Serna, G. H. (2008) pág. 66

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas del negocio –planeación funcional o táctica- En este nivel se definen una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo se identifican los proyectos estratégicos que se comunicarán a nivel horizontal y vertical para establecer los planes de acción de la empresa. Serna, G. H. (2008) pág. 66.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas –planeación operativa- en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo, este nivel tiene la responsabilidad de ejecutar eficientemente los planes de acción definidos a nivel funcional. Serna, G. H. (2008) pág. 67

2.8.- Difusión y Alineación Estratégica

Definido el plan estratégico, y antes de su implementación, debe comunicarse y difundirse a toda la organización, a cada miembro y colaborador en qué consiste el plan, con esto se logrará que todos los colaboradores identifiquen sean conscientes de su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. La alineación de las estrategias, los procesos, las personas, y el cliente con el plan estratégico asegurará una visión compartida. Esta es la clave del éxito estratégico. Serna, G. H. (2008) pág. 69.

2.9.- Definiciones Básicas

2.9.1.- Fortalezas

Son los atributos y las actividades internas de la organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una empresa. Serna, G. H. (2008) pág. 72.

2.9.2.- Debilidades

Son los atributos y las actividades que se desarrollan internamente en la organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Serna, G. H. (2008) pág. 72

2.9.3.- Oportunidades

Son los hechos, eventos y tendencias del entorno de una organización que podrían ser aprovechadas de forma oportuna y adecuada para facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta Serna, G. H. (2008) pág. 72.

2.9.4.- Amenazas

Son los hechos y tendencias en el entorno de una organización que limitan o dificultan su desarrollo operativo. Serna, G. H. (2008) pág. 72.

2.9.5.- Principios Organizacionales

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de la organización o área. Son el soporte de la cultura organizacional. Serna, G. H. (2008) pág. 72.

2.9.6.- Misión

La misión de una empresa es una formulación de objetivos de una empresa o de un área de la empresa, así como la determinación de las tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Serna, G. H. (2008) pág. 72

2.9.7.- Visión

Su significado se refiere a una amplia idea de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de modo que estimule a todos los miembros de la organización. Serna, G. H. (2008) pág. 72.

2.9.8.- Objetivos Globales

Los objetivos globales son los resultados a largo plazo de una empresa, estos están encaminados a hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio. Serna, G. H. (2008) pág. 73

2.9.9.-Proyectos Estratégicos

Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, o departamento debe poner mucha atención, también lograr su mejor desempeño con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Serna, G. H. (2008) pág. 73

2.9.10.-Estrategias

Son las acciones que deben ejecutarse para llegar a los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realistas los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Serna, G. H. (2008) pág. 73.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. Serna, G. H. (2008) pág. 73

2.9.11.-Planes de acción

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para alcanzar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación. Serna, G. H. (2008) pág. 73.

2.9.12.-Diagnóstico interno

Serna, G. H. (2008) pág. 74. Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

Capacidad directiva: todas aquellas fortalezas o debilidades inmersas en el proceso administrativo, entendido como fortaleza o debilidad en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación, control

Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio a los clientes, etc.

Capacidad financiera: ésta determina los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañías como: deuda o capital, disponibilidad de la línea de crédito, capacidad de endeudamiento, ,margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.

Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todo lo relacionado con el proceso interno de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por lo tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, etc

2.9.13.-Diagnóstico externo

Serna, G. H. (2008) pág. 75. Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional; índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, datos de los órganos de representación

Factores sociales: son los factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)

Factores tecnológicos: los factores están relacionados con el desarrollo de herramientas, maquinas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

2.10.- Logística

Para (Bastos, 2008), “El departamento de logística es el departamento de la empresa encargado de gestionar la entrada de los productos que vienen de los proveedores y la salida de éstos hacia empresas, clientes o consumidores finales tras efectuar un control riguroso” (pag62)

Como lo Indica Bastos (2008) el departamento de logística es una de las áreas más importantes de la empresa, y las funciones que realiza depende generalmente del tamaño y de las actividades que realiza la empresa. En ciertas empresas el departamento de logística solamente se encarga de la entrada y salida de mercadería de la empresa, sin embargo, en otras el departamento de logística tiene a su cargo otras actividades relacionadas con los consumidores, los canales de distribución y las actividades relacionadas con el transporte de los productos.

2.10.1. Entrega de productos

En la entrega de productos, es necesario que las empresas consideren factores como el tiempo, el cumplimiento, el desempeño en la transformación de productos. Como lo indica (Urzaí, 2013), “Esto significa que en aras de elevados niveles de eficiencia logística, es necesario tensar la cadena de suministro, de tal forma que el stock fluya de una forma ágil y no permanezca parado en ningún punto de la cadena”. (pag7)

Tiempos de Entrega: En cuanto al tiempo de entrega, el departamento de logística debe gestionar el tiempo que transcurre desde el momento de la recepción del pedido y el momento de entrega de la mercadería. En el caso de los pedidos de la materia prima también se encarga de

supervisar el tiempo desde que el departamento de logística realiza el pedido a los proveedores hasta el momento en que recibe la mercadería.

Cumplimiento en la entrega: En este punto, es importante que el departamento de logística se asegure que la entrega de productos se realice de acuerdo a las fechas establecidas. El cumplimiento en la entrega influye directamente en la satisfacción de los clientes y consecuentemente en la fidelidad de los mismos.

Desempeño en la entrega: El desempeño en la entrega se refiere a que el departamento de logística debe gestionar que los productos sean entregados en las cantidades adecuadas y que sean de calidad adecuada.

Flexibilidad en la entrega: Así mismo, los responsables de la logística de la empresa deben considerar la flexibilidad en la entrega. En este enfoque se demuestra la habilidad que posee el departamento de logística de manejar los cambios imprevistos con respecto a la entrega de los pedidos.

2.11.- Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia. Contreras, F. (2007)

Características de los Indicadores.

Para determinar un indicador es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse, ya que el seguimiento de estos indicadores tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para lo cual se puede utilizar una técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas. Contreras, F. (2007)

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
4. ¿Se grafica fácilmente?

Funciones básicas de los indicadores

- Simplificación
- Cuantificaron
- Comunicación

Dimensiones de los Indicadores

- Cualitativas: Descripción de la variable
- Cuantitativas: Expresión porcentual, numérica, promedio, número absoluto

Representación de los Indicadores

- Cifra absoluta: Refleja características particulares en un momento dado (Por ejemplo: número de usuarios de nivel primario)
- Porcentajes: Se refiere fundamentalmente a aspectos de distribución (Por ejemplo: Porcentaje usuarios que no acceden a los servicios del total de la población). Contreras, F. (2007)

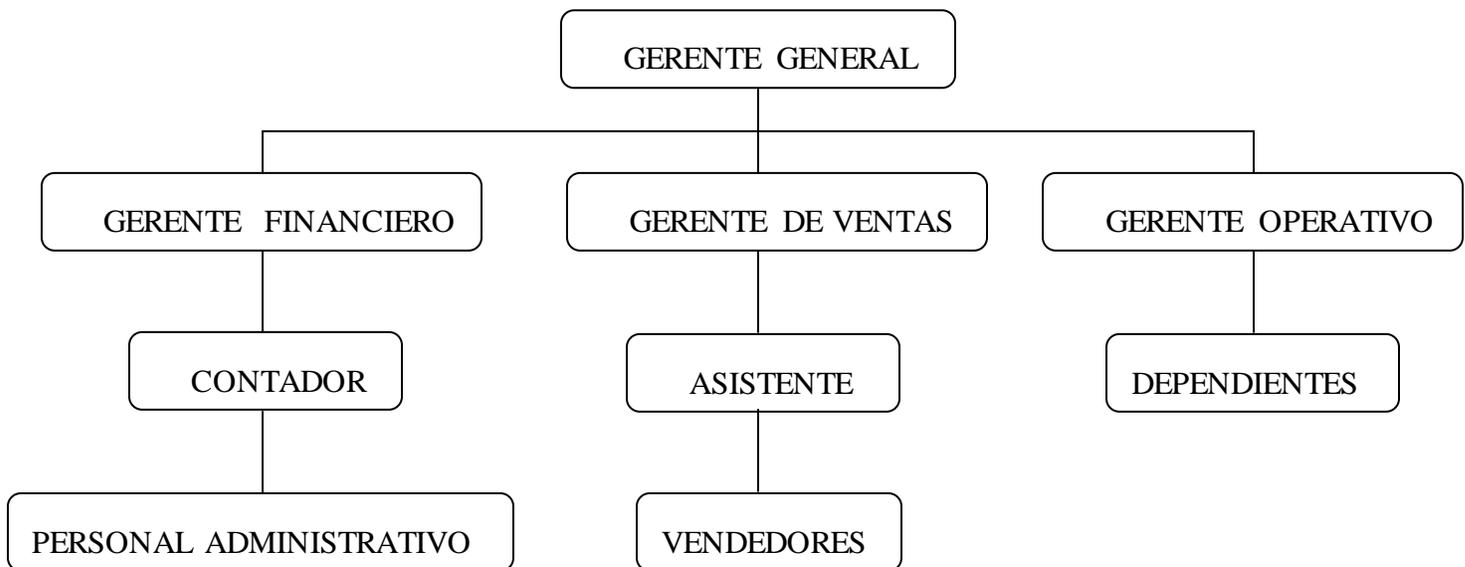
CAPITULO III

3.- ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

La propuesta de hacer un plan estratégico para la distribuidora Megacentro Agropecuario nace debido a que se necesita mejorar algunos procesos dentro de servicio venta y logística, y es así que dentro de lo la propuesta vamos a empezar por describir

3.1.-Estrategas

La empresa Megacentro Agropecuario cuenta con estrategias repartidas en 3 áreas, estas personas son los líderes de equipos y tienen la capacidad de tomar decisiones con el objetivo de cumplir con metas planteadas para cada equipo de la organización



3.2.- Direccionamiento Estratégico

Para toda empresa mediana grande o pequeña es muy importante saber hacia dónde van encaminados todos sus esfuerzos, una guía, un horizonte, un mapa con instrucciones de que y como llegar a cumplir los objetivos

3.2.1.- Valores corporativos

Los valores y principios corporativos son de gran importancia para toda empresa ya que son la guía para los trabajadores de cómo actuar y ser en cada uno de las actividades que desempeña.

Debido a esa importancia hemos definido los siguientes valores para la empresa Megacentro

- Responsabilidad
- Honestidad
- Confianza
- Compromiso
- Lealtad
- Disciplina

3.2.2.- Misión Megacentro

Brindar alternativas de alimentos nutritivos, insumos agropecuarios, maquinaria y tecnología que mejoren la productividad y rentabilidad de los clientes y consumidores contribuyendo para el desarrollo del agro ecuatoriano

3.2.3.- Visión Megacentro

Líder en asesoramiento para la comercialización de alimentos, insumos agropecuarios, maquinaria y tecnología en la sierra ecuatoriana en los próximos 2 años, con un personal capacitado que brinde un servicio oportuno y personalizado

3.3.- Diagnostico Estratégico

Para realizar el análisis de la situación actual de la distribuidora utilizamos una encuesta a los clientes Internos y Externos de Megacentro.

3.3.1.- Análisis Interno

Para la auditoría interna se realizó una encuesta a todos los trabajadores de Megacentro para definir donde existen oportunidades de mejora. La encuesta realizada está en los Anexos

3.3.2.- Análisis Externo

Debido a que el número de clientes de Megacentro Agropecuario es alto hemos utilizado una herramienta para calcular el tamaño de la muestra que mostramos a continuación: La encuesta realizada está en los Anexos

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$q = 1 - p$$

| Población Finita | |
|---|---------|
| Cuando se conoce cuántos elementos tiene la población | |
| Parámetros | Valores |
| N = Universo | 175 |
| Z = nivel de confianza | 1,96 |
| e = error de estimación | 0,05 |
| p = probabilidad a favor | 0,5 |
| q = probabilidad en contra | 0,5 |
| n = tamaño de la muestra | 120 |

95%

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 175}{175 \times 0,0025 + 3,842 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25 \times 175}{0,4375 + 0,9604}$$

$$n = \frac{168,07}{1,3979}$$

$$n = 120$$

3.3.3.- Matriz FODA

Luego de haber realizado la encuesta, hemos definido el FODA que vamos a detallar a continuación, el cual describe la situación interna y externa de la empresa Megacentro Agropecuario.

Se puede decir que dentro de las fortalezas de la empresa una de las más importantes es su gente, ya que está comprometida con su trabajo, realizan sus labores con gusto y tienen una buena relación con sus clientes

En cuanto a las debilidades se puede tomar muy en cuenta que no existen indicadores que midan la gestión, no existe un plan estratégico, y falta una buena comunicación entre áreas y de los vendedores a los clientes en cuanto a promociones y nuevos productos

Dentro del análisis también se determino que las amenazas principalmente vienen de la competencia ya sea por sus productos más económicos o por sus políticas de crédito más flexibles.

En la investigación realizada también determinamos algunas oportunidades de crecimiento a través de un nuevo portafolio, de impulsar las ventas con actividades al cliente y consumidor, y de aprovechar las políticas del gobierno que favorecen la industria nacional.

MATRIZ FODA

| FACTORES INTERNOS | | FACTORES EXTERNOS | |
|----------------------------------|------------------------------------|--|------------------------------|
| DEBILIDADES | FORTALEZAS | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| Falta comunicación entre áreas y | Los trabajadores están conscientes | Existen clientes que adulteran nuestro | Pronaca, proveedor principal |

| | | | |
|---|--|--|---|
| compañeros, alineación | de la importancia de su trabajo | producto y lo venden como si fuera el original | constantemente amplia el portafolio de productos |
| Los trabajadores no sienten que sus sugerencias son acogidas | Existe un buen ambiente de trabajo, y los empleados trabajan con gusto | Los precios de las marcas de la competencia son más bajos | El gobierno apoya la producción nacional |
| No existen incentivos para los trabajadores | Megacentro distribuye productos de calidad | Los clientes exigen más días de crédito en los productos | El sector agropecuario crece un 10% al año |
| Falta mayor capacitación a los trabajadores | Los trabajadores están muy comprometidos con sus labores | La falta de stock por parte del proveedor hace que perdamos mercado | La distribuidora cuenta con muy buenas instalaciones |
| No existen indicadores de gestión | Los clientes si conocen las instalaciones de megacentro | | |
| No se está entregando los pedidos en un 20% de los locales | La relación de los vendedores y los clientes es muy buena | | |
| Los clientes hacen los pedidos por teléfono | | | |
| Los pedidos no son entregados el día ofrecidos | | | |
| Los vendedores no siempre comunican | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| las promociones y nuevos productos a los clientes | | | |
|---|--|--|--|

3.4.- Opciones Estratégicas

Después de haber definido el direccionamiento estratégico de la compañía y realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, hemos determinado algunos objetivos y estrategias globales de la compañía que le van a permitir cumplir con su misión.

| OBJETIVOS | ESTRATEGIA | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTO | COSTOS/MES |
|---|--|--|---|------------|
| Tener un personal capacitado en todas las áreas de la empresa | Elaborar e implementar un programa de capacitaciones mensuales | Contactar a Personal profesional de las empresas proveedores para las capacitaciones | Realizar un convenio de capacitaciones con las empresas proveedoras | \$ 500 |
| Obtener una herramienta que mida el desempeño de | Elaborar un Balance score card para la fuerza de | Revisar cuales son las responsabilidades | Determinar los factores que queremos medir en la gestión de los | \$ 400 |

| | | | | |
|--|---|--|---|--------|
| los vendedores | ventas | del cargo | vendedores | |
| Mejorar la comunicación entre el área de ventas de la empresa | Crear canales de comunicación entre los vendedores | Revisar si la empresa cuenta con la tecnología necesaria | Determinar la herramienta adecuada para poder mejorar la comunicación | \$ 300 |
| Tener un personal incentivado y motivado | Motivar a los empleados a trabajar para ser el mejor de su área | Levantamiento de información personal de los clientes internos | Festejar a los cumpleaños, concurso por ser el mejor trabajador del mes, incentivo por cumplimiento | \$ 200 |
| Incrementar el % de los clientes satisfechos con las entregas del producto | Realizar un cronograma y rutero de entregas de producto a los locales | Determinar quiénes son los responsables de tomar los pedidos y de las entregas de producto | Realizar un cuadro que mida la eficiencia y eficacia de las entregas de producto | \$400 |

3.5.- Formulación Estratégica

A continuación vamos a tomar las opciones estratégicas y convertirlas en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable establecer indicadores y resultados esperados de cada plan de acción.

3.5.1.- OBJETIVO 1

Tener un personal capacitado en todas las áreas de la Empresa

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | PLAZO | INDICADOR | RESULTADO ESPERADO | BENEFICIO |
|--|--|-------------------------------|----------|---|---|--|
| Elaborar e implementar un programa de capacitaciones mensuales | Determinar los temas de Capacitación para el área de ventas, administrativa, y operativa | Gerente General | 1 semana | # de temas de capacitación propuestos/# de temas confirmados | 100% de temas de capacitación confirmados | Personal capacitado a bajo costo por la alianza estratégica de los proveedores |
| | Realizar un convenio de capacitaciones con las empresas proveedoras | Gerente de ventas | 1 semana | # de capacitadores entrevistados/# de capacitadores confirmados | 100% de capacitadores confirmados | |
| | Realizar la evaluación de la capacitación | Capacitador y o líder de área | 1 día | Asistentes aprobados/total asistentes | 100% de asistentes aprobados | |

3.5.2.- OBJETIVO 2

Obtener una herramienta que mida el desempeño de los vendedores

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | PLAZO | INDICADOR | RESULTADO ESPERADO | BENEFICIO |
|---|--|--------------------|--------------|---|---------------------------|--|
| Elaborar un Balance Score Card para la fuerza de ventas | Determinar funciones de cada vendedor | Gerente de Ventas | 1 día | Tiempo utilizado/ tiempo planificado | 100% | Incremento del 10% de las ventas resultado de varias actividades de servicio y asesoramiento |
| | Determinar los indicadores de medición mensual | Consultor | 2 días | indicadores de gestión utilizados/indicadores de gestión propuestos | 100% | |
| | Determinar los indicadores de medición anual | Consultor | 2 días | indicadores de gestión utilizados/indicadores de gestión propuestos | 100% | |

3.5.3.- OBJETIVO 3

Mejorar la comunicación entre el área de ventas de la empresa

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | PLAZO | INDICADOR | RESULTADO ESPERADO | BENEFICIO |
|--|---|-------------------|-------|---|--------------------|--|
| Implementar un chat en whatsapp entre los miembros del área de ventas para mejorar la comunicación | Determinar si la empresa cuenta con la tecnología necesaria | Gerente General | 1 día | # de celulares inteligentes/# de vendedores | 100% | Mejorar la comunicación, el seguimiento y control de las actividades que hacen los vendedores en los pdv |
| | Capacitar a los vendedores sobre la nueva herramienta | Consultor | 1 día | # de capacitaciones reales/# de capacitaciones planificadas | 100% | |
| | Crear el grupo de chat en el área de ventas | Gerente de Ventas | 1 día | Tiempo de implementación/ tiempo planificado para la implementación | 100% | |

3.5.4.- OBJETIVO 4

Tener un personal incentivado y motivado

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | PLAZO | INDICADOR | RESULTADO ESPERADO | BENEFICIO |
|--|---|----------------------------|-------|--|--------------------|---|
| Conseguir que el personal se sienta motivado a realizar sus labores con excelencia | Festejar los cumpleaños y días especiales | Asistente Recursos Humanos | 1 día | # de festejos realizados por mes/ # de festejos planificados por mes | 100% | Obtener una competencia sana de los empleados motivados a conseguir un premio por su esfuerzo y entusiasmo diario |
| | Incentivar a los empleados con premios por su rendimiento en el mes | Gerente de ventas | 1 día | # de incentivos ganados/ # de incentivos planificados | 100% | |

3.5.5.- OBJETIVO 5

Incrementar el % de los clientes satisfechos con las entregas del producto

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | PLAZO | INDICADOR | RESULTADO ESPERADO | BENEFICIO |
|---|---|----------------------------|-------|------------------------------------|--------------------|--|
| Realizar un cronograma y rutero de entregas de producto a los locales | Determinar valores de facturación diarias de los pdv | dependiente de facturación | 1 día | Valor real/valor planificado | 100% | incremento en la eficiencia de cada despacho mejorando la utilización del transporte y del manejo de pedidos |
| | Determinar valores de facturación por viaje de entregas | jefe de bodega | 1 día | Valor real/valor planificado | 100% | |
| | Medir la cantidad de pedidos despachados incompletos | jefe de bodega | 1 día | Producto pedido/ pedido despachado | 100% | |

3.6.- Análisis Costo beneficio

La empresa Megacentro Agropecuario actualmente factura \$5'400.000 al año de los cuales tienen un margen bruto del 10% (\$540.000), el plan estratégico propuesto tiene un costo el primer año de \$21600, con la implementación del plan obtendremos un incremento en las ventas de un 10%, la propuesta nace debido a que la empresa los últimos 3 años ha venido creciendo un 4% mientras que el mercado de productos agropecuarios crece cada año un 10%, con la implementación del plan queremos recuperar el crecimiento natural del mercado para que la competencia no gane ese espacio, en el siguiente cuadro se detalla el análisis del costo beneficio de implementar el plan así como también los índices financieros VAN y TIR

Flujo de Efectivo

| | CONCEPTO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----|------------------------------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | VENTAS | | 5400000 | 5616000 | 5840640 | 6074266 | 6317236 |
| (-) | COSTO DE VENTA | | 4860000 | 5054400 | 5256576 | 5466839 | 5685513 |
| (=) | UTILIDAD BRUTA | | 540000 | 561600 | 584064 | 607427 | 631724 |
| (-) | GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 8500 | 8925 | 9371 | 9840 | 10332 |
| (-) | GASTOS OPERATIVOS | | 64000 | 65920 | 67898 | 69935 | 72033 |
| (=) | UTILIDAD OPERACIONAL | | 467500 | 486755 | 506795 | 527652 | 549359 |
| (-) | 15 % PART TRABAJADORES | | 70125 | 73013 | 76019 | 79148 | 82404 |
| (=) | UTILIDAD ANTES DE IMP | | 397375 | 413742 | 430776 | 448504 | 466955 |
| (-) | 25% IMP A LA RENTA | | 99344 | 103435 | 107694 | 112126 | 116739 |
| (=) | UTILIDAD NETA | | 298031 | 310306 | 323082 | 336378 | 350217 |

Fuente: Gerencia de ventas Megacentro Agropecuario

Flujo de Efectivo implementando el Plan

| | CONCEPTO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----|------------------------------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | VENTAS | | 5940000 | 6534000 | 7187400 | 7906140 | 8696754 |
| (-) | COSTO DE VENTA | | 5346000 | 5880600 | 6468660 | 7115526 | 7827079 |
| (=) | UTILIDAD BRUTA | | 594000 | 653400 | 718740 | 790614 | 869675 |
| (-) | GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 8500 | 8925 | 9371 | 9840 | 10332 |
| (-) | GASTOS OPERATIVOS | | 64000 | 65920 | 67898 | 69935 | 72033 |
| (=) | UTILIDAD OPERACIONAL | | 521500 | 578555 | 641471 | 710840 | 787311 |
| (-) | 15 % PART TRABAJADORES | | 78225 | 86783 | 96221 | 106626 | 118097 |
| (=) | UTILIDAD ANTES DE IMP | | 443275 | 491772 | 545250 | 604214 | 669214 |
| (-) | 25% IMP A LA RENTA | | 110819 | 122943 | 136313 | 151053 | 167304 |
| (=) | UTILIDAD NETA | | 332456 | 368829 | 408938 | 453160 | 501911 |
| (-) | INVERSIÓN | 21600 | 23760 | 26136 | 28750 | 31625 | 34787 |

| | | | | | | |
|------------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|
| BENEFICIOS | 0 | 34425 | 58523 | 85856 | 116782 | 151694 |
| COSTOS | 21600 | 23760 | 26136 | 28750 | 31625 | 34787 |
| FLUJO NETO | -21600 | 10665 | 32386 | 57106 | 85157 | 116907 |

| | |
|------------|------------------|
| VPB | \$ 289.200 |
| VPC | \$ 117.818 |
| VPN | 171381,70 |
| TIR | 125% |
| B/C | 2,45 |

Fuente: Autor

El costo beneficio implementando el plan estratégico propuesto es de 2.45, es decir que justifica plenamente la inversión para mejorar los procesos dentro de la empresa

CAPITULO IV

4.- CONCLUSIONES

- Se elaboro un plan estratégico para la empresa Megacentro Agropecuario enfocado en mejorar el servicio a los clientes, impulsar las ventas y ser más eficientes en la entrega de los productos.
- Se realizo un análisis de los procesos de la empresa y se determino que en el área logística existen retardos en las entregas, en el área de ventas falta mayor comunicación de las promociones a los clientes
- Realizamos encuestas a los clientes internos y externos de la empresa, y los resultados nos dicen que la empresa tiene una buena imagen en general, los clientes la perciben como una empresa que da un buen servicio y asesoramiento
- Se determino una análisis FODA, donde podemos concluir que la mayor fortaleza de la empresa son sus productos, su mayor debilidad es que no existen indicadores de gestión para los colaboradores, su amenaza más importante es que la competencia tiene productos más económicos y dan más crédito a los clientes y la mayor oportunidad es que al ser aliado estratégico de Pronaca tiene un amplio portafolio de productos
- Al analizar el costo/beneficio de la implementación del plan se determino que por cada dólar invertido se recuperará 1 dólar 45 centavos, por lo tanto el plan es viable.

4.- RECOMENDACIONES

- Se recomienda que para el desarrollo de el Balance Score Card para medir a la fuerza de ventas se tome en cuenta las actividades de servicio y asesoramiento a los clientes
- Se recomienda hacer un buzón de sugerencias para los clientes internos que sea revisado cada mes para tomar acciones sobre esas sugerencias
- Se recomienda aplicar el plan de acción planteado, el cual de acuerdo a los resultados obtenidos generará beneficios para la empresa

5.- BIBLIOGRAFIA

- Serna Gómez, H. (2008) Gerencia Estratégica, decima edición, 3R Editores, Bogotá
- Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria, (2012) Proyecto de ley orgánica de comercialización y abastecimiento alimentario, Ecuador
- Goodstein Leonard D. & Nolan Timothy & Pfeiffer William, (2006), Planeación Estratégica Aplicada, editor McGraw-Hill, Washington D.C.
- Chandler Alfred (2007) Estrategia y estructura, editorial Esic, 6 edición, Wahington D.C.
- Quinn J.B.(2006) Estrategias para el cambio, editorial Diane Peireano, Mexico
- Sallenave, J. P.(2002) Gerencia y planificación estratégica, editorial Norma, Colombia

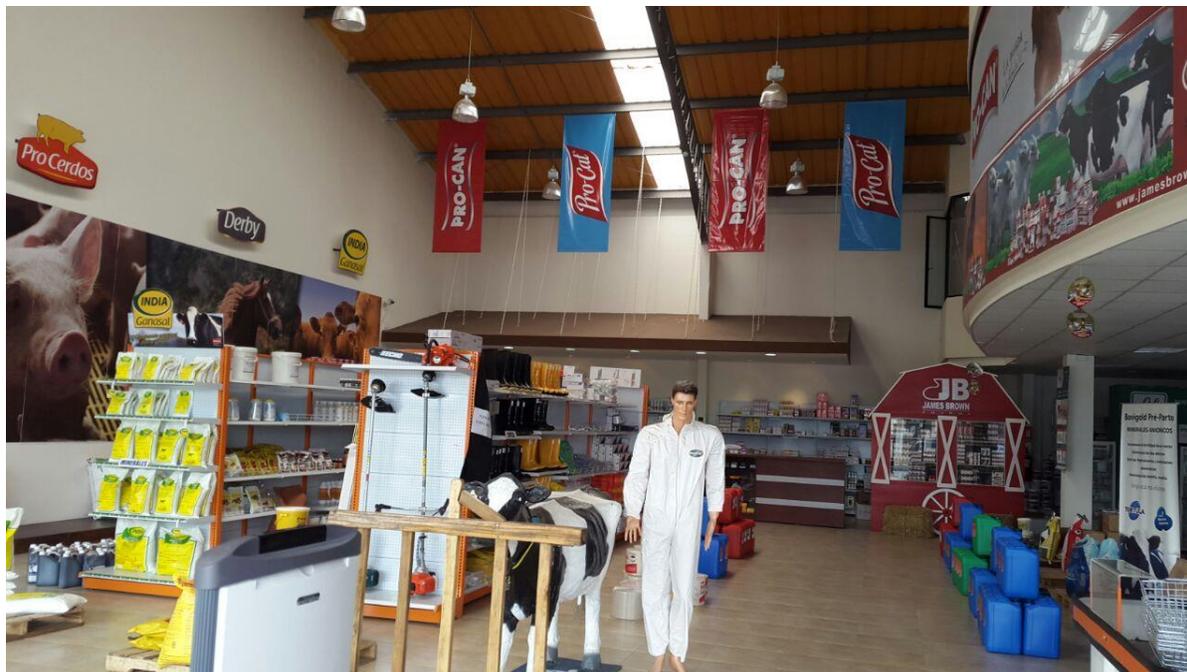
ANEXOS

Instalaciones de la Distribuidora Megacentro Agropecuario



Fuente: Autor

Almacén



Fuente: Autor

Bodega



Fuente: Autor

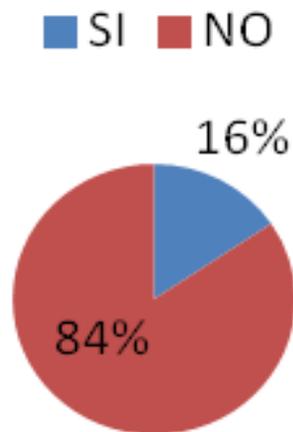
4.3.1.1.- ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS

1.- Conoce la Misión y la Visión de la empresa

Tabla 4.3.1.1.- Conocimiento de la misión y Visión de la Empresa

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|-------|------------|------------|------------------------|
| SI | 5 | 16% | 16% |
| NO | 27 | 84% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.1.- Conocimiento de la misión y Visión de la Empresa



Fuente: Autor

En las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa Megacentro Agropecuario el 84% de los encuestados respondieron que no conocían la Misión y Visión de la empresa, estos resultados responden a que no existe una Misión y Visión en la empresa, por lo tanto es muy importante que conjuntamente con el gerente propietario se defina la Misión y la Visión de la empresa para que después sea comunicada a todos los miembros de la misma.

2.- Con que valores trabaja en la empresa

Los colaboradores de la empresa Megacentro en la encuesta dijeron que trabajan con valores como: Sinceridad, puntualidad, respeto, ética, moral, cordialidad, colaboración, cooperación, compañerismo, disciplina, compromiso, lealtad.

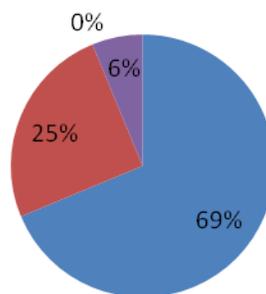
3.- Las actividades que usted realiza son importantes para el desarrollo de los objetivos de la empresa?

Tabla 4.3.1.3.- Importancia de aporte personal y profesional

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 22 | 69% | 69% |
| FRECUENTEMENTE | 8 | 25% | 94% |
| ALGUNAS VECES | 0 | 0% | 94% |
| RARA VEZ | 2 | 6% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.3.- Importancia de aporte personal y profesional

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

El 69% de los trabajadores dijeron que sus actividades son siempre importantes para los objetivos de la empresa, el 25% dijeron que frecuentemente y el 6% que rara vez, por lo tanto podemos concluir que los trabajadores sienten que su trabajo es importante

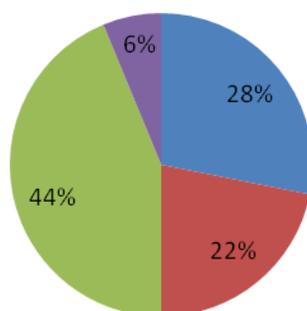
4.- Tiene apertura para comunicar inquietudes o problemas en el desarrollo de sus actividades?

Tabla 4.3.1.4.- Comunicación

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 9 | 28% | 28% |
| FRECUENTEMENTE | 7 | 22% | 50% |
| ALGUNAS VECES | 14 | 44% | 94% |
| RARA VEZ | 2 | 6% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.4.- Comunicación

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

En cuanto a si existe apertura para comunicar inquietudes o problemas, el 44% de los trabajadores respondieron que algunas veces, el 28% que siempre, el 22% frecuentemente y el 6% dijo que rara vez, con esto podemos decir que la mitad de los trabajadores sienten que no pueden comunicarse por lo tanto debemos tomar medidas para mejorar esta comunicación

5.- Sus sugerencias son acogidas

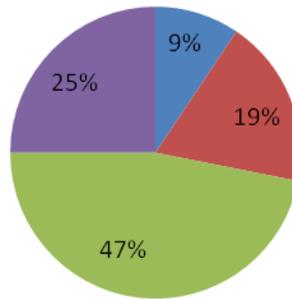
Tabla 4.3.1.5.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 3 | 9% | 9% |
| FRECUENTEMENTE | 6 | 19% | 28% |

| | | | |
|---------------|----|------|------|
| ALGUNAS VECES | 15 | 47% | 75% |
| RARA VEZ | 8 | 25% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.5.

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

Los trabajadores en esta pregunta respondieron el 47% que algunas veces sus sugerencias son acogidas el 25% dijeron que rara vez, el 19% dijeron frecuentemente y el 9% dijeron que siempre, concluyendo más de la mitad de los trabajadores sienten que sus sugerencias no son acogidas

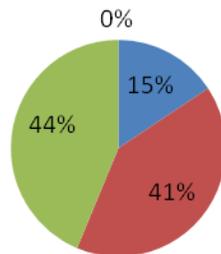
6.- Como es su relación con sus compañeros de trabajo?

Tabla 4.3.1.6. Relación Laboral

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|-----------|------------|------------|------------------------|
| EXELENTE | 5 | 16% | 16% |
| MUY BUENA | 13 | 41% | 56% |
| BUENA | 14 | 44% | 100% |
| MALA | 0 | 0% | |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.6. Relación Laboral

■ EXELENTE ■ MUYBUENA ■ BUENA ■ MALA



Fuente: Autor

Del total de encuestados el 44% dijeron que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, el 41% dijeron que muy buena y el 15% dijeron que excelente, con estos datos podemos concluir que el ambiente en el trabajo es el adecuado, sin embargo hay que hacer actividades para seguir mejorando este índice.

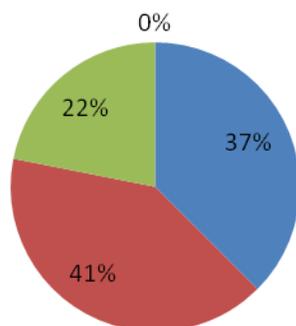
7.- Se siente contento cuando realiza su trabajo?

Tabla 4.3.1.7. Puesto de trabajo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 12 | 38% | 38% |
| FRECUENTEMENTE | 13 | 41% | 78% |
| ALGUNAS VECES | 7 | 22% | 100% |
| RARA VEZ | 0 | 0% | |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.7. Puesto de trabajo

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

En cuanto a si se sienten contentos en su trabajo, el 41 % respondió que frecuentemente, el 37% dijo que siempre y el 22% dijo que a veces, con lo que podemos decir que en general la mayoría de los trabajadores realizan sus labores con gusto.

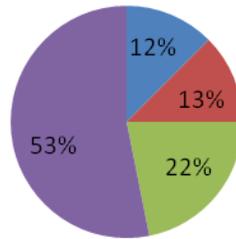
8.- Siente que la empresa tiene incentivos hacia los trabajadores?

Tabla 4.3.1.8. Incentivos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 4 | 13% | 13% |
| FRECUENTEMENTE | 4 | 13% | 25% |
| ALGUNAS VECES | 7 | 22% | 47% |
| RARA VEZ | 17 | 53% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.8. Incentivos

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

En la pregunta de si hay incentivos los trabajadores de Megacentro respondieron, el 53 % que rara vez hay incentivos, el 22 % dijo que algunas veces, el 13% dijo que frecuentemente, y el 12 % dijo que siempre, de acuerdo a esto podemos decir que los incentivos son una oportunidad de mejora dentro de la empresa

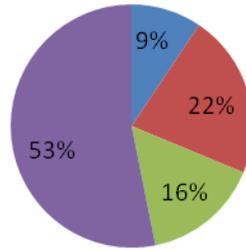
9.- Cuando realiza un buen trabajo, es reconocido?

Tabla 4.3.1.9. Reconocimiento

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 3 | 9% | 9% |
| FRECUENTEMENTE | 7 | 22% | 31% |
| ALGUNAS VECES | 5 | 16% | 47% |
| RARA VEZ | 17 | 53% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.9. Reconocimiento

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

El 53% de los colaboradores respondió que rara vez su trabajo es reconocido, el 22% dijo que frecuentemente, el 16% dijo que algunas veces y el 9% dijo que siempre, con esto podemos concluir que más de la mitad de los trabajadores no sienten que su trabajo sea reconocido.

10.- Siente que su sueldo está acorde al trabajo que realiza?

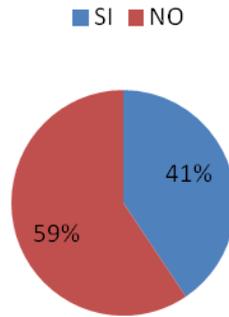
Tabla 4.3.1.10. Remuneración

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|-------|------------|------------|------------------------|
| SI | 13 | 41% | 41% |
| NO | 19 | 59% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.10. Remuneración

Fuente: Autor

Fuente: Autor



Fuente: Autor

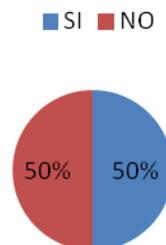
El 59 % de los trabajadores de Megacentro sienten que su sueldo no está acorde al trabajo que realiza.

11.- Usted cree que el desarrollo de la empresa le brinda oportunidades de crecimiento laboral?

Tabla 4.3.1.11. Crecimiento Laboral

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|-------|------------|------------|------------------------|
| SI | 16 | 50% | 50% |
| NO | 16 | 50% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.11. Crecimiento Laboral



Fuente: Autor

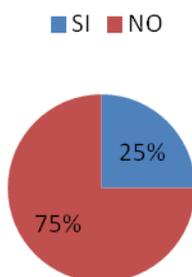
En la pregunta de si los trabajadores piensan que Megacentro les da oportunidades de crecimiento laboral, el 50 % creen que si y el 50 % creen que no.

12.- Tiene indicadores que midan su gestión?

Tabla 4.3.1.12. Indicadores de Gestión

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|-------|------------|------------|------------------------|
| SI | 8 | 25% | 25% |
| NO | 24 | 75% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.12. Indicadores de Gestión



Fuente: Autor

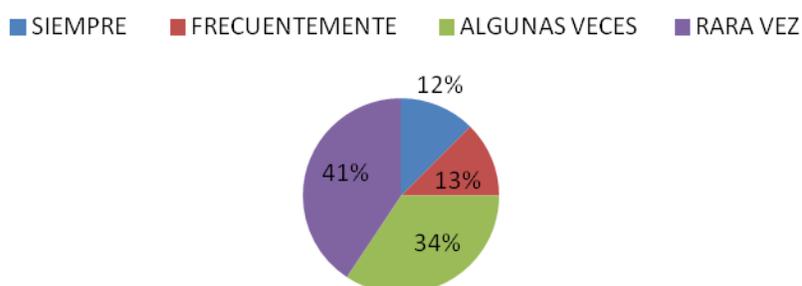
El 75% de los colaboradores de Megacentro dicen que no tienen indicadores que midan su gestión, por lo tanto esto es algo que debemos implementar para mejorar sus procesos.

13.- Recibe capacitación de la empresa

Tabla 4.3.1.13. Capacitación

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 4 | 13% | 13% |
| FRECUENTEMENTE | 4 | 13% | 25% |
| ALGUNAS VECES | 11 | 34% | 59% |
| RARA VEZ | 13 | 41% | 100% |
| TOTAL | 32 | 100% | |

Figura 4.3.1.13. Capacitación



Fuente: Autor

En cuanto a la capacitación el 41% de los trabajadores dicen que los capacitan rara vez, el 34 % dicen que algunas veces, el 13 % respondieron que frecuentemente y el 13% dijo que siempre, por lo tanto podemos notar que es necesario que se capacite más a los trabajadores en distintas áreas.

VENTAS 14.- Conoce el presupuesto de ventas que tiene que cumplir por línea?

Tabla 4.3.1.14. Presupuestos

| 14 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 0 | 0% | 0% |
| FRECUENTEMENTE | 3 | 27% | 27% |
| ALGUNAS VECES | 6 | 55% | 82% |
| RARA VEZ | 2 | 18% | 100% |
| TOTAL | 11 | 100% | |

Figura 4.3.1.14. Presupuestos



Fuente: Autor

Los trabajadores que se encuentran en el área de ventas de Megacentro respondieron en un 55% que algunas veces conocen los presupuestos que deben vender, el 27% dijo que frecuentemente y el 18% dijo que rara vez, esto quiere decir que debemos hacer presupuestos de venta para todos los vendedores

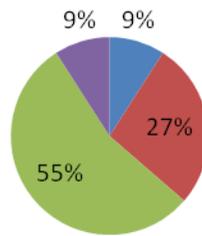
VENTAS 15.- Su sueldo tiene una relación directa con sus ventas?

Tabla 4.3.1.15. Relación remuneración - ventas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 1 | 9% | 9% |
| FRECUENTEMENTE | 3 | 27% | 36% |
| ALGUNAS VECES | 6 | 55% | 91% |
| RARA VEZ | 1 | 9% | 100% |
| TOTAL | 11 | 100% | |

Figura 4.3.1.15. Relación remuneración - ventas

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

El 55% de los vendedores cree que algunas veces su sueldo está de acuerdo sus ventas, el 27% dice que frecuentemente, el 9 % dice que rara vez y el 9 % dice que siempre. De acuerdo a esto los vendedores no tienen claro como les pagan sus sueldos ni la relación con sus ventas.

4.3.2.1-ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

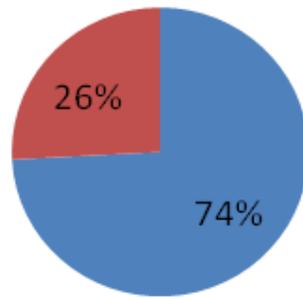
1.- Conoce las instalaciones de la distribuidora?

Tabla 4.3.2.1.- Instalaciones

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|-------|------------|------------|------------------------|
| SI | 89 | 74% | 74% |
| NO | 31 | 26% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.1.- Conocimiento de Instalaciones

Fuente: Autor



Fuente: Autor

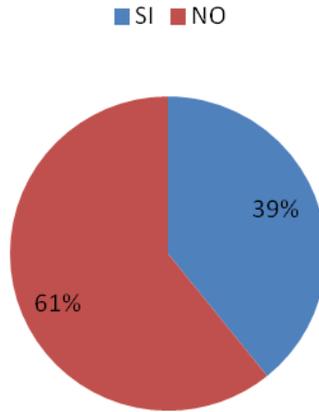
De los clientes encuestados el 74 % dicen que si conocen las instalaciones de la Distribuidora Megacentro

2.- Usted visita a la distribuidora con frecuencia

Tabla 4.3.2.2- Frecuencia de visitas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|-------|------------|------------|------------------------|
| SI | 47 | 39% | 39% |
| NO | 73 | 61% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.2.- Frecuencia de visitas



Fuente: Autor

El 61% de los clientes encuestados no visitan con frecuencia la distribuidora, lo que quiere decir que hace falta publicidad

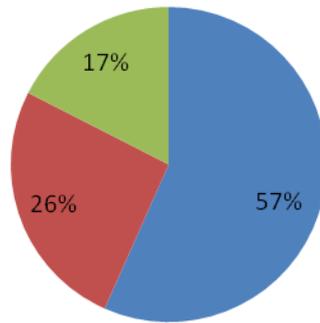
3.- Cuando visita a la distribuidora es por:

Tabla 4.3.2.3.- Razón de visitar la distribuidora

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------------|------------|------------|------------------------|
| SERVICIO | 68 | 57% | 57% |
| ASESORAMIENTO | 31 | 26% | 83% |
| PORQUE NO LO VISITAN | 21 | 18% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Tabla 4.3.2.3.- Razón de visitar la distribuidora

■ SERVICIO ■ ASESORAMIENTO ■ PORQUE NO LO VISITAN



Fuente: Autor

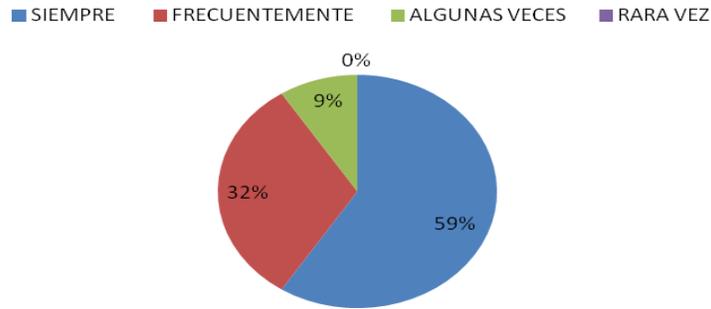
El 57 % de los clientes encuestados dicen que visitan la distribuidora por servicio, el 26% dice que por asesoramiento, y el 17 % porque no lo visitan, de acuerdo a esto debemos tratar de bajar los clientes que van porque no los visitan ya que eso causa un malestar en los mismos

4.- Cuando visita la distribuidora recibe una buena atención?

Tabla 4.3.2.4.- Atención al Cliente

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 71 | 59% | 59% |
| FRECUENTEMENTE | 38 | 32% | 91% |
| ALGUNAS VECES | 11 | 9% | 100% |
| RARA VEZ | 0 | 0% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.4.- Atención al Cliente



Fuente: Autor

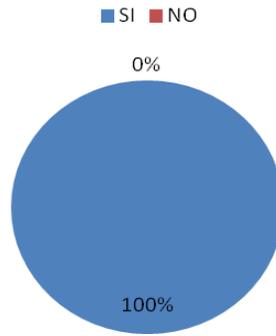
De los clientes encuestados el 59 % dicen que reciben una buena atención siempre, el 32 % dicen que frecuentemente y el 9 % dicen que algunas veces, por esto podemos concluir que en general la atención en la distribuidora es muy buena.

5.-Usted cree que los productos que le vende la distribuidora Megacentro están certificados bajo normas de calidad?

Tabla 4.3.2.5.- Producto

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 71 | 59% | 59% |
| FRECUENTEMENTE | 38 | 32% | 91% |
| ALGUNAS VECES | 11 | 9% | 100% |
| RARA VEZ | 0 | 0% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.5.- Producto



Fuente: Autor

El 100% de los clientes cree que los productos están certificados bajo normas de calidad.

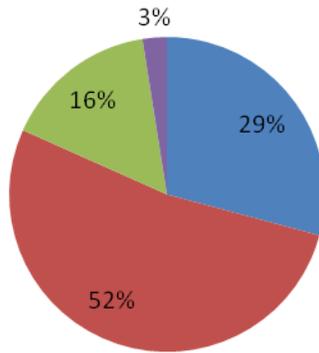
6.- Considera que Megacentro cumple sus expectativas en cuanto a servicio y atención?

Tabla 4.3.2.6.- Servicio y atención

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 35 | 29% | 29% |
| FRECUENTEMENTE | 63 | 53% | 82% |
| ALGUNAS VECES | 19 | 16% | 98% |
| RARA VEZ | 3 | 3% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.6.- Servicio y atención

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

De los clientes encuestados el 52 % dicen que la distribuidora cumple con sus expectativas de servicio y atención frecuentemente, el 29% dice que siempre, el 16 % dice que algunas veces, y el 3% dice que rara vez, por lo tanto la percepción de los clientes es buena

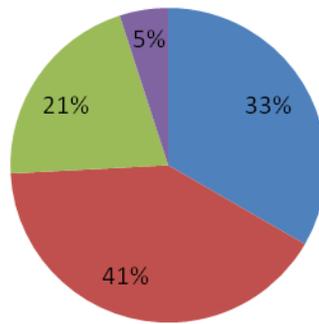
7.- La logística y entrega del producto es adecuada?

Tabla 4.3.2.7.- Logística y entrega del producto

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 40 | 33% | 33% |
| FRECUENTEMENTE | 49 | 41% | 74% |
| ALGUNAS VECES | 25 | 21% | 95% |
| RARA VEZ | 6 | 5% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.7.- Logística y entrega del producto

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

En cuanto a que si la entrega del producto es adecuada el 41 % de los clientes encuestados dicen que frecuentemente, el 33 % dicen que siempre, el 21% dice que algunas veces y el 5 % dicen que rara vez, por lo tanto concluyo que la entrega de producto en la distribuidora es la adecuada.

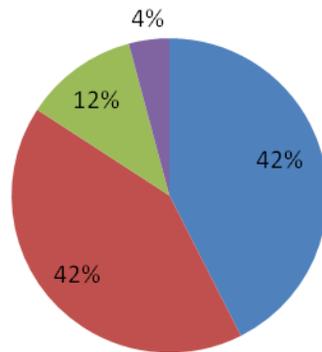
8.- El despacho de productos es realizado con amabilidad?

Tabla 4.3.2.8.- Amabilidad de los despachadores

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 51 | 43% | 43% |
| FRECUENTEMENTE | 50 | 42% | 84% |
| ALGUNAS VECES | 14 | 12% | 96% |
| RARA VEZ | 5 | 4% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.8.- Amabilidad de los despachadores

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

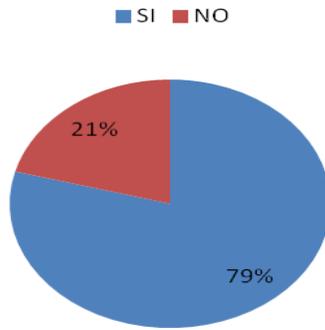
El 82 % de los clientes creen que los despachadores los atienden con amabilidad siempre y frecuentemente.

9.- La distribuidora le entrega los pedidos en su local?

Tabla 4.3.2.9.- Entrega de producto en los puntos de venta

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|-------|------------|------------|------------------------|
| SI | 95 | 79% | 79% |
| NO | 25 | 21% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.9.- Entrega de producto en los puntos de venta



Fuente: Autor

El 79 % de los clientes comentan que les entregan el producto en sus locales y el 21% dicen que no, por lo tanto es necesario revisar mejorar

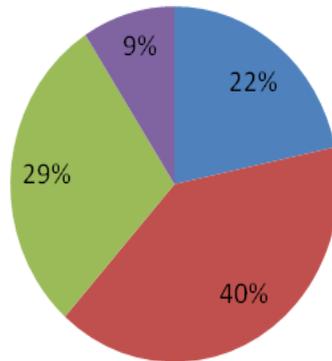
10.- Recibe sus pedidos el día y la hora ofrecidos?

Tabla 4.3.2.10- Pedidos a tiempo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 26 | 22% | 22% |
| FRECIENTEMENTE | 48 | 40% | 62% |
| ALGUNAS VECES | 35 | 29% | 91% |
| RARA VEZ | 11 | 9% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.10.- Pedidos a tiempo

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

El 40 % de los clientes encuestados dicen que frecuentemente reciben el producto en el día y hora ofrecido, el 29% dicen que algunas veces, el 22% dicen que siempre y el 9 % dicen que rara vez, por lo tanto podemos concluir que hay que mejorar este parámetro en un 38% de los clientes

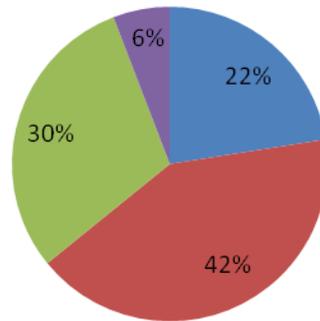
11.- Llega el pedido completo?

Tabla 4.3.2.11.- Pedidos completos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 27 | 23% | 23% |
| FRECUENTEMENTE | 50 | 42% | 64% |
| ALGUNAS VECES | 36 | 30% | 94% |
| RARA VEZ | 7 | 6% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.11.- Pedidos completos

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

De los clientes encuestados el 42% dicen que los pedidos son entregados completos frecuentemente, el 30 % dicen que algunas veces, el 22% dicen que siempre y que el 6% dicen que rara vez, por lo tanto hay un 36 % de los clientes que no están conformes.

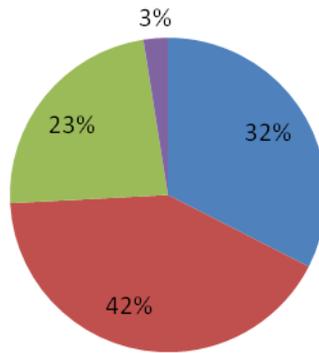
12.- Como calificaría la atención del vendedor?

Tabla 4.3.2.12.- Atención de los vendedores

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|-----------|------------|------------|------------------------|
| EXELENTE | 39 | 33% | 33% |
| MUY BUENA | 50 | 42% | 74% |
| BUENA | 28 | 23% | 98% |
| MALA | 3 | 3% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.12.- Atención de los vendedores

■ EXELENTE ■ MUY BUENA ■ BUENA ■ MALA



Fuente: Autor

El 42 % de los clientes dicen que la atención del vendedores muy buena, el 32 % dicen que es excelente, el 23 % dicen que es buena y un 3% dicen que es mala, por lo tanto podemos decir que en general la atención de los vendedores es la correcta

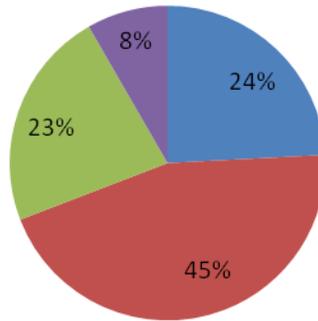
13.- Cuando le visita el vendedor, le habla sobre las promociones y nuevos productos de la empresa?

Tabla 4.3.2.13.- Comunicación de promociones

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 29 | 24% | 24% |
| FRECUENTEMENTE | 54 | 45% | 69% |
| ALGUNAS VECES | 27 | 23% | 92% |
| RARA VEZ | 10 | 8% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.13.- Comunicación de promociones

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

El 45 % de los clientes dicen que frecuentemente les comunican las promociones, el 24 % dicen que siempre, el 23 % dice que algunas veces y el 8% dicen que rara vez, por lo tanto debemos revisar como los vendedores siempre comuniquen las promociones

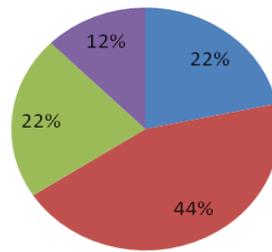
14.- Recibe asesoramiento por parte de los vendedores al momento de comprar los productos?

Tabla 4.3.2.14.- Asesoramiento de los vendedores

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 26 | 22% | 22% |
| FRECUENTEMENTE | 53 | 44% | 66% |
| ALGUNAS VECES | 26 | 22% | 88% |
| RARA VEZ | 15 | 13% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.14.- Asesoramiento de los vendedores

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

El 44 % de los clientes dicen que frecuentemente los vendedores les dan asesoramiento, el 22 % dice que algunas veces, el 22% dicen que siempre y el 12% dicen que rara vez, por lo tanto debemos revisar como los vendedores asesoren mas a sus clientes sobre todo en nuevos productos

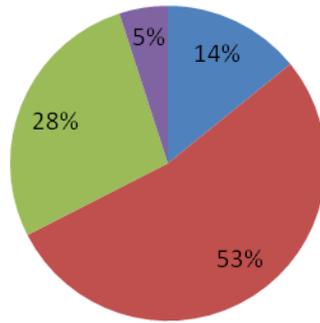
15.- Considera que los precios de los productos que le entrega Megacentro son competitivos?

Tabla 4.3.2.15.- Precios de los productos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulativo |
|----------------|------------|------------|------------------------|
| SIEMPRE | 17 | 14% | 14% |
| FRECUENTEMENTE | 64 | 53% | 68% |
| ALGUNAS VECES | 33 | 28% | 95% |
| RARA VEZ | 6 | 5% | 100% |
| TOTAL | 120 | 100% | |

Figura 4.3.2.15.- Precios de los productos

■ SIEMPRE ■ FRECUENTEMENTE ■ ALGUNAS VECES ■ RARA VEZ



Fuente: Autor

El 53 % de los clientes dicen que frecuentemente los precios son competitivos, el 28 % dice que algunas veces, el 14% dicen que siempre y el 5% dicen que rara vez.