

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales Escuela de Mercadeo

Título

"Modelo y Plan de Comunicación Interna para una Empresa Productora de Ron en República Dominicana, 2016"

Sustentantes

Patricia Isabel Mena Pérez 2012-1679

Nicole Marie Cruz Aquino 2012-2206

Asesoras

Sayma Feliz y Mariela Read Comunicación Efectiva de Marketing

Monografía para optar por el título de Licenciatura en Mercadotecnia

Distrito Nacional, República Dominicana

Año 2016

Índice

Dedicato	orias4
Agradec	imientos6
Resumei	n9
Introduc	ción10
Capítulo	I.LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS
	PRODUCTORAS DE RON DE REPÚBLICA DOMINICANA12
1.1 Or	igen y Evolución de la Comunicación Interna en las Organizaciones 13
1.2 Te	ndencia de la Comunicación Interna en las Empresas Productoras de
Ro	on de República Dominicana15
1.3 Sit	uación Actual de la Comunicación Interna del Equipo Comercial de
Br	ugal & Co. en República Dominicana17
Capítulo	II.ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL19
2.1 An	tecedentes y Cultura Organizacional20
2.1.1	Filosofía Organizacional
2.1.2	Objetivo de Brugal & Co
2.1.3	Estructura Organizacional
2.1.4	Cultura Organizacional
2.2 Ne	ecesidades de los grupos de interés28
2.2.1	Grupos de interés. Nivel de influencia
2.2.2	Modelo Actual de Comunicación Formal e Informal 31
2.2.3	Necesidades de Comunicación de los Stakeholders
2.2.4	Análisis FODA
Canítulo	III PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 39

3.1	Ob	jetivos del Plan de Gestión de Comunicación	40
3.2	Es	trategia de Gestión de Interesados	41
3.3	Pla	an de Comunicaciones	42
3.3	3.1	Tecnología Necesaria	44
3.3	3.2	Recomendación del Plan de Comunicación	46
3.3	3.3	Cronograma del Gerente de Ventas	48
3.3	3.4	Matriz de Gestión de Comunicación	49
Capít	ulo	IV.EJECUCIÓN Y CONTROL	50
4.1	An	álisis de la Estructura de Costos	51
4.2	Inc	licadores	52
4.3	Ve	ntajas y Desventajas del Plan	52
Refer	enc	ias Bibliográficas	55
Anex	os		56
Ane	xo I.	ANTEPROYECTO DE MONOGRAFÍA DE GRADO APROBADO	57
Ane	xo II	. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	75
Ane	xo II	II.REPORTES MODELO ACTUAL	77
Ane	xo I	V. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	81
Ane	xo V	. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	87
Ane	xo √	/I. COTIZACIÓN HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	95

Dedicatorias

A todos aquellos que siempre han creído en mí y a los que no, motivándome a ser mejor cada día.

Patricia Isabel Mena Pérez

Dedicatorias

Dedico el esfuerzo realizado durante el desarrollo de toda mi carrera a mi madre Altagracia Aquino, por haber hecho de mí la mujer que soy hoy en día.

A todos mis demás familiares, mi novio Pedro Solares, compañeros y amigos por el apoyo brindado en cada momento.

A Dios, por ser el protagonista de cada logro en mi vida.

Nicole Marie Cruz Aquino

Agradecimientos

Este monográfico es resultado de esfuerzo, trabajo en equipo y dedicación.

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por todas las bendiciones y por las

pruebas que al final son parte del aprendizaje y experiencia. De igual forma, por

enseñarme todos los días que ningún camino es fácil si al final vale la pena.

Agradecer a mi familia por siempre apoyarme y darme la oportunidad de estudiar

y crecer como profesional.

Gracias a mis amigos cercanos por ser parte importante de mi vida y por su

apoyo incondicional.

Gracias a mis buenos maestros que en este proceso de aprendizaje han dejado

algo significativo en mí. Sayma Feliz y Mariela Read en esta recta final por sus

enseñanzas y paciencia.

Y no menos importante, gracias a mi compañera y amiga Nicole Cruz, lo

logramos.

Gracias.

Patricia Isabel Mena Pérez

6

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por manifestar su bendición en mi vida en cada segundo. Por las pruebas que enfrenté en este camino, durante las cuales nunca me faltó la fe y la confianza en su bondad y amor incondicional.

Doy las gracias a mi madre Altagracia Aquino, quien ha entregado todo para darme la oportunidad de estudiar, quien me sirve como ejemplo de mujer, amiga e hija. Gracias por siempre confiar en mí, alentarme a seguir adelante y a dar cada paso con firmeza.

A mis hermanos Erick e Iván, mi abuelita Tere y mi tía María, por alegrarse de cada uno de mis logros, por el esfuerzo y apoyo en terminar mi carrera con éxito.

A mi novio Pedro Solares, por brindarme su apoyo incondicional en la culminación de mi Carrera. Gracias por acompañarme en los momentos difíciles de este viaje y por enseñarme parte de lo que hoy sé. Te agradezco por incentivarme cada día a ser mejor, a superarme y a demostrar al mundo mis aptitudes.

Al Sr. Efraín López, Milagros Zorrilla y la Magistrada Sarah Henríquez, por abrirme las puertas y apoyarme en la consecución de la beca para mis estudios. Al Dr. Pedro Eduardo y su equipo de Bienestar Estudiantil, por reconocer y premiar mi desempeño durante el tiempo de estudio.

A mis compañeros de estudio, quienes fueron parte importante de este proceso y colaboraron para lograr este objetivo en común.

Gracias a los grandes maestros que marcaron mi carrera: César Caracas, Rita Espaillat y Aura Reyes. A mis asesoras Sayma Feliz y Mariela Read, por servir de guía y demostrar tanta pasión en la enseñanza.

A una gran persona que tuve la dicha de conocer en este camino, Patricia Mena, gracias por ser compañera, amiga y por poner tanto empeño en este trabajo, como en cada cosa que haces.

De manera muy especial, agradecer al Sr. Jorge Cáffaro y su Equipo de Ventas de Brugal & Co. por su ayuda y disposición. Gracias a Nelson Santana y el Departamento de Recursos Humanos, por hacer esto posible.

Nicole Marie Cruz Aquino

Resumen

En el presente trabajo de investigación se propone un plan de comunicación interna para el Equipo de Ventas de las Zonas Metro, Sur y Este de Brugal & Co, con el objetivo de optimizar la comunicación entre sus miembros. A través de diversas técnicas de investigación, se ha recopilado información suficiente para describir el modelo actual de comunicación. A partir de ello se han propuesto cambios que favorecerán la comunicación interna en el Departamento para llevarse a cabo de una manera efectiva. En ese mismo sentido, se han propuesto nuevas tecnologías a la vanguardia del mercado, para motivar la retroalimentación y optimizar el proceso de comunicación. El plan propuesto, sugiere evaluarse a través de indicadores que facilitarán la medición de la efectividad de las estrategias. De igual manera, se han descrito las ventajas y desventajas que presenta el plan.

Introducción

La comunicación interna es una herramienta importante para el logro de los objetivos dentro de las empresas, así como para la transmisión de la cultura organizacional entre los empleados, cultivando el sentido de pertenencia en cada uno de ellos. Además, contribuye a mantener satisfechos a los colaboradores a través del conocimiento de sus necesidades.

Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008), expresan que "la comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de empresas e instituciones". Esto ha despertado en las empresas el interés de gestionar estratégicamente la comunicación interna, generando valor para sus clientes internos.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de la comunicación y los clientes internos sin duda deben ser parte importante de esta estructura. La gestión de la comunicación interna en República Dominicana estaba en un segundo plano hace años atrás, mientras que en la actualidad se ha convertido en una tendencia.

El propósito del presente trabajo monográfico es desarrollar un plan de comunicación interna para el Equipo de Ventas de las Zonas Metro, Sur y Este de Brugal & Co., empresa líder en la producción y comercialización de ron en República Dominicana, contribuyendo a la consecución de sus objetivos comerciales.

La gestión de un plan de comunicación interna en la empresa Brugal & Co. se hace necesaria en vista de algunas dificultades y oportunidades de mejora que presenta el modelo actual implementado en el Equipo, entorpeciendo la eficiencia en el logro de los objetivos comerciales.

A partir de lo descrito, se plantearán estrategias y herramientas para fomentar la motivación en las prácticas de comunicación a los empleados, que permitirán optimizar el proceso de comunicación interna en el Equipo de Ventas de las Zonas Metro, Sur y Este de Brugal & Co.

La monografía está compuesta por cuatro capítulos: en el primer capítulo se expone el origen y evolución de la comunicación en las empresas productoras de ron, conceptos claves de la misma, tendencias y situación actual del Equipo de Ventas. En el segundo capítulo se describe la filosofía de Brugal & Co. y se identifica el modelo actual de comunicación formal e informal del Equipo. En el tercer capítulo se desglosa el plan de gestión de la comunicación propuesto. En el cuarto capítulo se hace un análisis de la estructura de costos, así como, indicadores de desempeño, las ventajas y desventajas identificadas.

Capítulo I

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE RON DE REPÚBLICA DOMINICANA

1.1 Origen y Evolución de la Comunicación Interna en las Organizaciones

Desde el punto de vista etimológico, la palabra "comunicación" proviene del latín "communicatio" (communicatio,-onis). El sustantivo "communicatio" tiene su origen en la palabra "communis", la cual está conformada, a su vez, de "cum" (con) y de "munis" (deberes, vínculos). (Bolaños)

Desde los inicios de la humanidad, el ser humano se ha comunicado a través de señales particulares e incluso pinturas que han evolucionado hasta lo que se conoce en la actualidad. Las primeras civilizaciones desarrollaron sistemas de escritura que fueron evolucionando hasta conformar los alfabetos antiguos.

Un gran paso en la historia de la comunicación fue en el año 1450 cuando Johan Guttemberg, creó un sistema de reproducción llamado imprenta. La misma permitió el desarrollo de diversos movimientos culturales históricos, dando paso a nuevos formatos de comunicación como el periódico y la revista. Gracias a la comunicación, los sucesos históricos y experiencias se han podido transmitir entre generaciones.

Román Portas señala que "el nacimiento de la historia de la comunicación está vinculado al desarrollo de la propia historia. En la medida en que los diversos aspectos de la comunicación tuvieron un protagonismo cada vez más claro, los historiadores de la política, de la literatura o de las ideas, iniciaron las investigaciones en este campo. De alguna manera ese origen fue un buen comienzo. Aseguró la conexión con los problemas de carácter general sin caer en especializaciones carentes de sentido". (Portas, 2000)

En el siglo XX la comunicación corporativa se centraba en los productos y en cómo se reflejaban estos en los clientes externos reales o potenciales, estaba intervenida por el personal de relaciones públicas, quienes daban un aspecto

favorable de la compañía y a los productos. En ese mismo sentido, el personal de marketing también se veía involucrado en el proceso de comunicación hacia el exterior, dejando a un lado la comunicación dentro de la empresa.

En el mundo empresarial, la comunicación determina el éxito o no de las empresas, la misma es parte de la cultura organizacional y representa una alianza en los negocios. Hoy en día, las empresas no sólo compiten en materia de productividad o calidad de los servicios, sino también en la calidad del ambiente laboral en el que sus empleados se desenvuelven en el día a día.

Dentro de las organizaciones, los clientes internos hacen uso de la comunicación interna, la cual siempre ha estado presente en las organizaciones y es resultado de la necesidad de intercambiar información unos con otros. Es por lo antes mencionado que con el paso del tiempo las organizaciones han creado canales de comunicación que permiten el correcto flujo de la información.

"La comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas". (González, s.f.)

En la actualidad, los empleados son el principal activo de la empresa y cada nivel en la organización tiene participación dentro de la estructura de comunicación. Otra característica de la ola de comunicaciones es que permite

acceder a cualquier información en instantes a través de las redes de comunicación y dentro del ambiente laboral.

Se ha visto que uno de los elementos que inciden de una forma más decisiva en el revolucionario cambio social es la explosión de las comunicaciones. Como consecuencia, cualquier trabajador podrá tener acceso, por otras vías, a la información que la empresa le niegue. Es decir, se vuelve absurda e inútil la política de no informar o manipular la información. Esta realidad obliga a la empresa a hacer un uso inteligente y honesto de la comunicación. (Elías & Mascaray, 1998)

1.2 Tendencia de la Comunicación Interna en las Empresas Productoras de Ron de República Dominicana

La comunicación interna en las organizaciones ha evolucionado en el mundo entero y República Dominicana no es la excepción. Anteriormente las empresas eran burocráticas y con una jerarquía inquebrantable. Prevalecía un modelo de comunicación tradicional caracterizado por la autoridad y lo conservador, donde los empleados tenían menos voz dentro de la estructura organizacional. Las únicas mentes pensantes eran las de los directivos, lo que afectaba en gran medida a la empresa. En las organizaciones no había flujo de información entre los grupos de trabajo.

Aunque la comunicación interna tiene participación mayormente en empresas grandes, en otras empresas dominicanas, contar con un plan de comunicación interna no es de relevancia, ya que es considerada como una herramienta de marketing para los clientes internos o una tendencia y en otros casos la estructura organizacional de la misma empresa no permite el flujo de información.

Las organizaciones están favorecidas por la buena comunicación externa, pero a nivel interno es deficiente. Este proceso de comunicación interna, requiere de un cambio de mentalidad, ya que la comunicación no es vista como parte de la responsabilidad de las empresas. Un elemento esencial en este proceso es el feedback o retroalimentación, porque de lo contrario sería simplemente traspaso de información.

El tipo de comunicación mayormente utilizado por las empresas dominicanas de la industria del ron es el descendente, este tipo de comunicación se desarrolla desde la dirección hasta los niveles más bajos de la estructura jerárquica. La comunicación horizontal también es utilizada en las empresas, la cual suele ser informal entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, grupos de trabajo homogéneos, entre otros. Con menor frecuencia se aprecia la comunicación ascendente que se origina en el nivel inferior de la empresa hacia el nivel más alto.

Según un estudio realizado por Patria Vargas (2014) y fuentes propias, las empresas productoras de ron en República Dominicana tienden a estar organizadas con una estructura funcional, la cual agrupa de forma departamental las actividades de acuerdo a la especialización de tareas. De igual manera, el personal que labora en estas empresas está consciente de la importancia del buen flujo de información y de contar con herramientas adecuadas de comunicación para ejecutar con efectividad su trabajo.

1.3 Situación Actual de la Comunicación Interna del Equipo Comercial de Brugal & Co. en República Dominicana

Actualmente Brugal & Co. cuenta con un tipo de comunicación vertical, específicamente descendente, la cual puede definirse como "la que tiene lugar de arriba abajo; aquella por la que los niveles superiores transmiten mensajes a los niveles subordinados" (Dirección de recursos humanos, 2004, pág. 121).

Este tipo de comunicación tiene la ventaja de que la información viene directamente desde el nivel más alto, los empleados se sienten parte de la empresa, hay mayor control y supervisión, sin embargo se pueden destacar desventajas como mayor cohibición por parte de los niveles inferiores, puede sobrecargar, tiende a ocultarse información y es menos interactiva.

En la empresa se utilizan diferentes herramientas para la transmisión de la información. En primer lugar está la Intranet, donde se comparten noticias, logros y datos interesantes de las marcas, así como también están colgados los diversos formularios que utiliza cada departamento en particular.

A través del correo electrónico, el Departamento de Recursos Humanos envía algunas informaciones de interés con respecto a temas de personal, fallecimientos, celebraciones y demás. Por su parte, el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas utiliza esta vía para compartir asuntos corporativos, próximas campañas y para mantener a los empleados actualizados respecto a las acciones de las marcas.

En ocasiones específicas, se realizan reuniones con todo el personal para informar planes anuales, logros de la empresa, nuevas metas generales y políticas que deben seguir en el día a día en el desarrollo de sus funciones.

Según el Lic. Jorge Cáffaro, Gerente de Ventas de las zonas Metro Sur y Este de Brugal & Co., no existe un modelo de comunicación interna establecido en el

Equipo Comercial, el ambiente es informal y no se propicia la burocracia. Sostiene que la comunicación es efectiva debido a que los mensajes se entienden claramente, se expresa de manera llana y clara, además de que cada miembro tiene bien definidos sus roles y limitaciones.

Por otro lado, la comunicación interna del Equipo enfrenta diferentes barreras de comunicación. Una de ellas es la distancia entre los integrantes de las zonas Sur y Este, quienes deben viajar constantemente para estar presente en las reuniones, situación que no siempre es posible y dificulta la correcta recepción de los mensajes, ya que requiere una intermediación de otro miembro del equipo para transmitir la información.

El equipo de la zona Metro recibe de manera más directa los mensajes, interactúa día a día con sus supervisores y demás miembros, así como también se sienten más integrados y empoderados de la información.

El hecho de que no exista un modelo de gestión de la comunicación interna dificulta la planificación y gestión de la misma entre estas tres zonas, entorpeciendo la efectividad de la transmisión de información y el desempeño de los colaboradores, lo que representa un obstáculo para el logro de los objetivos comerciales.

Capítulo II ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes y Cultura Organizacional

2.1.1 Filosofía Organizacional

Historia

La historia de Brugal & Co., a partir de datos obtenidos por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa, inicia en la segunda mitad del siglo XIX, cuando Don Andrés Brugal Montaner, ciudadano español que había emigrado a Santiago de Cuba, decidió trasladarse hacia la República Dominicana y establecerse definitivamente en Puerto Plata, una hermosa ciudad costera situada al norte del país. Don Andrés había hecho experiencia con la fabricación de ron en el oriente cubano y con esa experiencia fundó a Brugal & Co. en Puerto Plata.

Han pasado más de cien años desde que Don Andrés Brugal Montaner fundó la Empresa, sustentada en una tradición de innovación, originalidad, trabajo intenso y calidad. En todo este tiempo, Brugal se ha desarrollado de manera notable, aumentando la capacidad de destilación, envejecimiento y producción de sus rones, al tiempo que ha transformado sus estructuras internas para adecuarlas a las demandas de los nuevos tiempos.

En el año 2008 Brugal es adquirida por el Grupo Edrington de Escocia, alianza estratégica que ha fortalecido su posicionamiento en nuevos mercados tales como Estado Unidos, Japón, Rusia, España, Italia, Islas del Caribe, Canadá, Corea, Taiwán, Singapur, Alemania, Dinamarca, Suiza, Croacia, Portugal, entre otros.

Los orígenes del Grupo Edrington se remontan hasta mediados del siglo XIX, época en la que W.A. Robertson fundó la compañía en Glasgow. En la actualidad, Edrington es una empresa privada escocesa controlada por el Robertson Trust. Lleva el nombre de las tres hermanas Robertson que, quienes

al no tener herederos, crearon esta fundación benéfica en 1963 a fin de mantener los valores de la empresa.

La mejor forma de resumir a Edrington es en sus valores de Independencia, Innovación, Integridad e Involucramiento. Estos son parte de la cultura de Edrington, transmitidas de sus fundadores y son contribuyentes vitales para su reputación hoy en día.

Misión

Elaborar y ofertar bienes y servicios de óptima calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes y consumidores. Operar con eficiencia para alcanzar una excelente productividad, precios competitivos, en los mercados y niveles de rentabilidad razonables, a fin de aumentar el valor económico de la empresa y lograr una justa remuneración para sus accionistas, directivos y empleados.

Visión

Convertir a Brugal & Co. en una empresa de clase mundial, sobre la base del mejoramiento continuo de todos los procesos, del desarrollo permanente de los Recursos Humanos, de la excelente calidad de los bienes que producen y comercializan y de la efectividad del servicio que brindan, a fin de sobrepasar las expectativas de sus clientes y consumidores, tanto a nivel nacional como internacional.

Valores

- Creencia en la superación personal
- Búsqueda de la excelencia en todas sus acciones
- Creencia en la responsabilidad compartida
- Vocación de servicio

- Búsqueda persistente de la satisfacción plena de sus clientes y consumidores
- Innovación para crecer
- Honestidad con los demás y con ellos mismos
- Solidaridad con su empresa
- Compromiso en ser los primeros en todo lo que hacen
- Creencia y respeto en su gente

2.1.2 Objetivo de Brugal & Co.

Ser una empresa de marcas líderes con gente extraordinaria, aportando más.

2.1.3 Estructura Organizacional

Brugal & Co. cuenta con una estructura organizacional funcional, donde se agrupan por departamentos las actividades similares o relacionadas. Este tipo de organización permite que los responsables de cada departamento estén especializados en su área de conocimiento y desarrollen al máximo sus habilidades.

La máxima autoridad la ejerce el Presidente Ejecutivo, quien tiene bajo su responsabilidad velar por el correcto funcionamiento de las Vicepresidencias y Direcciones.

Su estructura está organizada de la siguiente manera:

- Presidencia Ejecutiva
 - Dirección de Destilería
 - Dirección de Recursos Humanos
 - Dirección Comercial
 - Vicepresidencia de Operaciones
 - Vicepresidencia de Estrategias y Mercadeo
 - Dirección de Mercadeo

- Vicepresidencia de Finanzas y Administración
 - Dirección de Finanzas
- Vicepresidencia de Comunicaciones y Asuntos Públicos

Organigrama Ejecutivo



La Gerencia de Ventas de las zonas Metro, Sur y Este se reporta directamente a la Dirección Comercial y están dividida en Activaciones y Ventas:

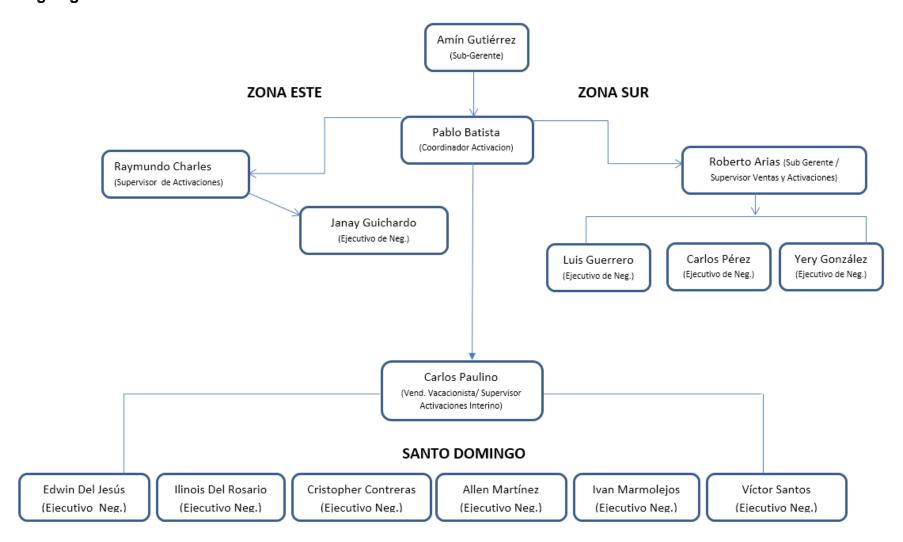
Activaciones

- Gerente de Ventas
 - Sub Gerente de Ventas
 - Coordinador de Activaciones
 - Supervisores de Activaciones
 - Ejecutivos de Negocio

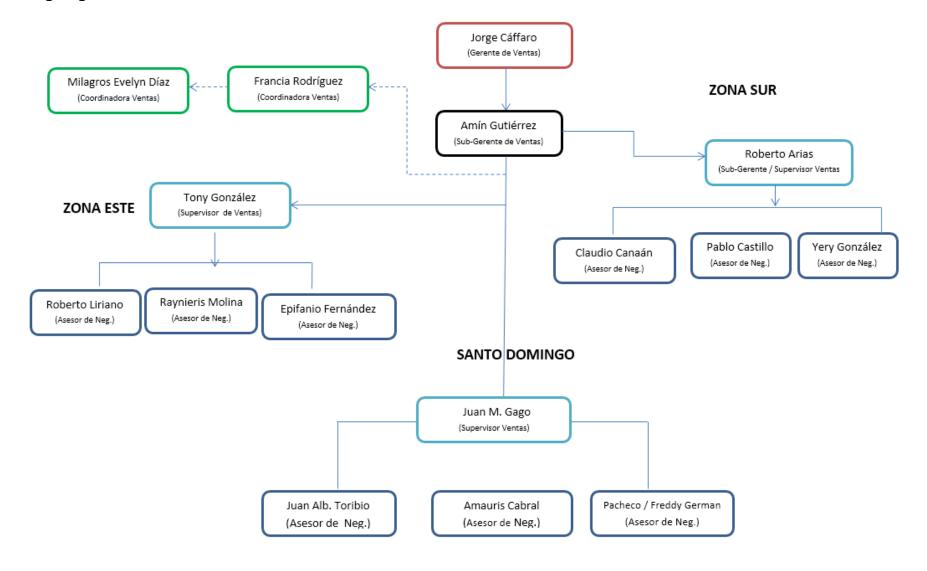
Ventas

- Gerente de Ventas
 - Coordinadoras de Ventas
 - Sub Gerente de Ventas
 - Supervisores de Ventas
 - Asesores de Negocios

Organigrama de Activaciones



Organigrama de Ventas



2.1.4 Cultura Organizacional

A partir de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación (*Ver anexo V*), la cultura organizacional del Equipo sigue las siguientes filosofías y hábitos:

<u>Colectivismo</u>: Existe una cultura de colectivismo, puesto que sus integrantes trabajan a gusto en equipo y consideran que cada uno participa en cooperación para el logro de los objetivos comunes.

<u>Igualdad</u>: La gestión actual del Gerente de Ventas fomenta un entorno de igualdad, donde los miembros se sienten en la confianza de hablar de manera directa, clara y precisa. Además, entienden que todos son iguales, manteniendo el respeto entre ellos.

<u>Distancia de Poder</u>: Se acatan las órdenes del Gerente de Ventas y de sus supervisores. Los miembros se sienten en libertad de expresar sus ideas y opiniones.

<u>Armonía</u>: Valoran más la cordialidad y compañerismo entre ellos. Aprovechan este recurso para lograr las metas establecidas.

<u>Incertidumbre</u>: La mayor parte de los miembros del equipo tiene entre 2 y 5 años en la posición, dato que refleja que existe poca rotación del personal, sin embargo, puede verse afectada por el proceso de reestructuración en el que se encuentra la empresa actualmente.

<u>Manejo del tiempo</u>: La entrega de reportes y trabajos solicitados se hace por lo regular dentro del tiempo establecido. Los supervisores y coordinadores elaboran un plan de trabajo semanal para mejor administración del tiempo.

<u>Masculinidad</u>: Debido a la naturaleza del trabajo, que exige exposición al estilo de vida nocturno y constantes viajes al interior del país, el 94% de los integrantes del Equipo es del sexo masculino.

2.2 Necesidades de los grupos de interés

2.2.1 Grupos de interés. Nivel de influencia

			IMPACTO			
Nombre	Supervisor Inmediato	Contacto	Influencia	Rol	Responsabilidad	
Jorge Cáffaro	Bertha González	809-723-9010 jcaffaro@brugal.com.do	3	Iniciador	Gerente de Ventas	
Amín Gutiérrez	Jorge Cáffaro	809-723-6072 agutierrez@brugal.com.do	3	Busca y proporciona información. Coordinador – Aclarador.	Sub Gerente de Ventas	
Pablo Batista	Amín Gutiérrez	809-723-5054 pbatista@brugal.com.do	2	Coordinador	Coordinador de Activaciones	
Raymundo Charles	Pablo Batista	809-723-4674 rcharles@brugal.com.do	2	Evaluador	Supervisor de Activaciones	
Roberto Arias	Pablo Batista	809-723-9090 roarias@brugal.com.do	2	Evaluador	Supervisor de Ventas y Activaciones	
Carlos Paulino	Pablo Batista	829-213-2567 cpaulino@brugal.com.do	2	Evaluador	Supervisor de Activaciones	
Janay Guichardo	Raymundo Charles	jguichardo@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio	
Luis Guerrero	Roberto Arias	luguerrero@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio	
Carlos Pérez	Roberto Arias	809-723-9066 cperez@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio	

Yery González	Roberto Arias	yegonzalez@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio
Edwin Del Jesús	Carlos Paulino	809-723-8979 edeljesus@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio
Ilinois del Rosario	Carlos Paulino	809-723-9264 idelrosario@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio
Cristopher Contreras	Carlos Paulino	contreras@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio
Allen Martínez	Carlos Paulino	809-723-3366 almartinez@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio
Iván Marmolejos	Carlos Paulino	imarmolejos@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio
Víctor Santos	Carlos Paulino	vsantos@brugal.com.do	1	Elaborador	Ejecutivo de Negocio
Tony González	Amín Gutiérrez	tgonzalez@brugal.com.do	2	Evaluador	Supervisor de Ventas
Juan M. Gago	Amín Gutiérrez	809-723-4466 jgago@brugal.com.do	2	Evaluador	Supervisor de Ventas
Roberto Liriano	Tony González	809-723-9138 rliriano@brugal.com.do	1	Aclarador	Asesor de Negocio
Raynieris Molina	Tony González	809-723-8967 rmolina@brugal.com.do	1	Aclarador	Asesor de Negocio

Epifanio Fernández	Tony González	809-723-9048 epfernandez@brugal.com.do	1	Aclarador	Asesor de Negocio
Claudio Canaán	Roberto Arias	809-723-9007 ccanaan@brugal.com.do	1	Aclarador	Asesor de Negocio
Pablo Castillo	Roberto Arias	809-723-8940 pjcastillo@brugal.com.do	1	Aclarador	Asesor de Negocio
Juan Alberto Toribio	Juan M. Gago	809-723-8975 jtoribio@brugal.com.do	1	Aclarador	Asesor de Negocio
Amauris Cabral	Juan M. Gago	acabral@brugal.com.do	1	Aclarador	Asesor de Negocio
Freddy Germán	Juan M. Gago	809-723-5055 fgerman@brugal.com.do	1	Aclarador	Asesor de Negocio
Francia Rodríguez	Amín Gutiérrez	809-723-9053 frodriguez@brugal.com.do	1	Coordinadora	Coordinadora de Ventas
Milagros Díaz	Amín Gutiérrez	809-723-9142 midiaz@brugal.com.do	1	Coordinadora	Coordinadora de Ventas

2.2.2 Modelo Actual de Comunicación Formal e Informal

Con la finalidad de determinar el modelo actual implementado en el Equipo, se aplicó una encuesta a los Asesores y Ejecutivos de negocio, a una muestra de 10 integrantes, correspondientes al 53% del total de los miembros. Además, se realizó un levantamiento de información a través de la observación y conversaciones con los Supervisores de Ventas y Activaciones, el Coordinador de Activaciones y el Subgerente. Por otro lado, se sostuvo una entrevista con el Sr. Jorge Cáffaro, Gerente de Ventas. (*Ver Anexos IV y V*).

Modelo de Comunicación Formal

El Gerente de Ventas envía a todo el equipo un informe de ventas semanal vía correo, donde detalla los productos que no han alcanzado la meta esperada a la fecha. Además, realiza una reunión semanal con el Equipo de Activaciones y una reunión mensual con los miembros de Ventas y Activaciones. En dichas reuniones, se comparte información relevante sobre el cumplimiento de los objetivos, nuevas metas y desempeño en general.

Los integrantes de la zona Sur y Este deben viajar a Santo Domingo para asistir a las reuniones, situación que en ocasiones dificulta la presencia de todos y entorpece el traspaso de información entre ellos. El Gerente se comunica con el equipo de mayormente vía teléfono y correo. A través de estos medios reciben retroalimentación diaria de los resultados comerciales.

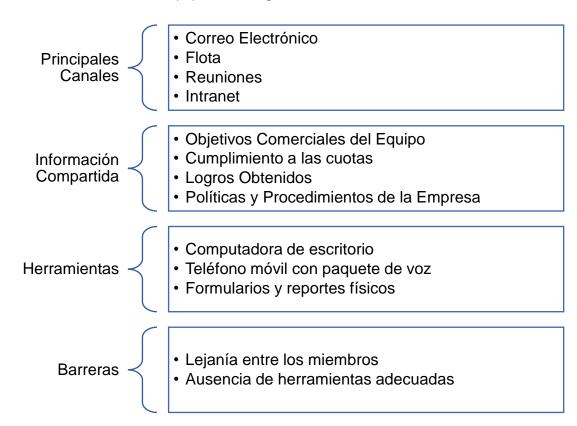
El Subgerente de Ventas recibe todas las actividades de la semana, las cuales son calendarizadas y enviadas todos los lunes para conocimiento general de todo el Equipo. El Subgerente, los Coordinadores y Supervisores deben realizar reportes de auditoría, visitas a clientes y desempeño de su Equipo y deben ser presentados de manera mensual en la reunión de Ventas y Activaciones. En caso de no haber logrado los objetivos, cada reporte debe llevar un argumento

de las razones por las cuales no se han cumplido. Los Asesores reciben diariamente un reporte de seguimiento a las ventas.

Los Asesores y Ejecutivos reciben retroalimentación de su desempeño inmediatamente se presente alguna oportunidad de mejora. Los Asesores emiten reportes de merchandising y colocación de los productos, reportes de venta, visitas a clientes y sobre la gestión de cobro.

Cada integrante cuenta con un correo electrónico, una flota con paquete de voz y acceso a la Intranet, a través de la cual se mantienen al tanto de informaciones generales de la Empresa. El correo es utilizado como una herramienta únicamente informativa y para solicitudes formales.

A partir de lo expuesto anteriormente, se resume el modelo actual de comunicación formal del Equipo de la siguiente manera:



En orden de importancia, los principales canales para transmitir información del Equipo y para los miembros comunicarse con sus supervisores inmediatos y para obtener datos relevantes son el correo electrónico, la flota, las reuniones y la intranet. A través de dichos medios comunican los objetivos comerciales y el cumplimiento a las cuotas de venta. Las herramientas con las que cuentan para comunicarse de manera formal son la computadora de escritorio, el teléfono móvil y los diferentes formularios y reportes que entregan en físico.

Respecto a la efectividad en la comunicación de los supervisores inmediatos de los Asesores y Ejecutivos, se calificaron como positivos, regulares y con oportunidades de mejora los siguientes puntos:

Positivo	Regular	A mejorar		
-Transmiten los resultados y logros obtenidos	-Inspiran confianza para comunicarse de manera abierta	-Vías de comunicación con los miembros de las zonas Sur y Este		
-Propician un ambiente motivador	-Contribuyen al desarrollo personal de los empleados.	-Excesiva cantidad de reportes a emitir por los Asesores y Ejecutivos.		
	-Ofrecen retroalimentación del desempeño			

	FORMAL								
STAKEHOLDER	Contenido	Destinatario	Canal	Frecuencia	Distribución				
	Documentos Oficiales, Reportes e Informes								
Gerente, Supervisores y Coordinadores	Filosofía Organizacional	Miembros Nuevos	Escrito	Según la llegada de nuevos miembros	Manual de Inducción				
Gerente de Ventas	Informe de Ventas	Equipo de Ventas	Escrito	Semanal	Correo				
Supervisores de Ventas	Seguimiento a ventas	Asesores de Negocio, Sub Gerente y Supervisores	Escrito	Diaria	Correo				
Subgerentes, Coordinadores y Supervisores	Auditoría, Visitas y Desempeño	Gerente y Subgerente de Ventas	Escrito	Mensual	Correo				
Asesores de Negocio	Consumo en Actividades	Supervisor de Activaciones	Escrito	Interdiario	Entrega física				
Ejecutivos de Negocio	Merchandising y Colocación de los productos	Supervisores de Venta	Escrito	Diario	Entrega física				
Subgerente de Ventas	Calendario de Actividades	Todo el Equipo	Escrito	Semanal	Correo				
Reuniones									
Gerente de Ventas	Metas, Logros, Desempeño y Retroalimentación	Equipo de Activaciones	Oral	Semanal	Salón de Reuniones				
Gerente de Ventas	Metas, Logros, Desempeño y Retroalimentación	Todo el Equipo	Oral	Mensual	Salón de Reuniones				

Modelo de Comunicación Informal

Con relación a la convivencia y el acercamiento entre los miembros, se aprecia que estos colaboran para lograr los objetivos propuestos y existe buena relación entre ellos. Se comunican diariamente mediante un grupo en WhatsApp, donde comparten experiencias del día a día, fotos de sus actividades e interactúan entre sí. El Gerente de Ventas comunica de manera informal cualquier eventualidad en el Salón de Ventas, de manera oral.

	INFORMAL			
STAKEHOLDER	Contenido	Destinatario	Canal	
Gerente de Ventas	Eventualidades diarias	Equipo Santo Domingo	Oral / Salón de Reuniones	
Gerente de Ventas				
Sub Gerente de Ventas				
Coordinador de Activaciones			WhatsApp	
Supervisores de Activaciones	Experiencias del día a día,			
Supervisores de Ventas		Todo el Equipo		
Supervisor de Ventas y Activaciones	fotos e interacción personal	Toda of Equipo	ννιαιστιρρ	
Asesores de Negocio				
Ejecutivos de Negocio				
Coordinadoras de Venta				

2.2.3 Necesidades de Comunicación de los Stakeholders

GERENCIA							
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	¿Entre quiénes?	Mejor método de comunicar	Responsable	¿Cuándo? ¿Qué tan seguido?		
Objetivos	Favorece al alcance de los mismos, son parte vital del crecimiento de la empresa.	Colaboradores	Reuniones	Gerencia	Mensual y/o Anual.		
Responsabilidades	Para que los colaboradores puedan cumplir sus obligaciones deben tener conocimiento de estas.	Colaboradores	Reuniones	Gerencia	Trimestral		
Cambios en el departamento	Para que todos los miembros del departamento estén al tanto y reducir las malinterpretaciones.	Colaboradores	Reuniones, correo electrónico	Gerencia	Cuatrimestral		
Resultados alcanzados	Tener conocimiento y control de los resultados obtenidos y poder trabajar en base a estos.	Colaboradores	Reuniones	Gerencia	Mensual y/o Anual.		
Desempeño	Para evaluar el cumplimiento de tareas, el grado de esfuerzo y dedicación del equipo.	Colaboradores	Reuniones	Gerencia	Mensual		

SUBGERENTES, SUPERVISORES, ASESORES Y EJECUTIVOS									
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	¿Entre quiénes?	Mejor método de comunicar	Responsable	¿Cuándo? ¿Qué tan seguido?				
Retroalimentación	Enriquece la evaluación y el proceso de aprendizaje-enseñanza.	Colaboradores	Reuniones, correo electrónico	Subgerentes, asesores, ejecutivos y supervisores.	Mensual				
Quejas/ Sugerencias	Permite el crecimiento del equipo y mejorar en las tareas del día a día.	Colaboradores	Reuniones, correo electrónico	Subgerentes, asesores, ejecutivos y supervisores.	Mensual				

2.2.4 Análisis FODA

Con la finalidad de conocer la situación actual del Departamento Comercial de Brugal & Co, se utilizó el análisis FODA como herramienta, con el objetivo de evaluar la situación interna y externa de la empresa, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan la comunicación interna del Equipo de las Zonas Metro, Sur y Este:

Fortalezas

- Sólida Estructura organizacional
- Roles y limitaciones bien definidos
- Ambiente de trabajo relajado
- Buenas relaciones entre los miembros

Oportunidades

- Desarrollar estratégicamente un plan de comunicación interna
- Involucrar más activamente a los miembros de la zona Sur y Este y las Coordinadoras de Venta
- Optimizar la comunicación entre Supervisores, Coordinadores y sus subordinados
- Aprovechar la gestión del Departamento de Recursos Humanos para promover la comunicación efectiva.

Debilidades

- Ausencia de un modelo actual de comunicación interna.
- Carencia de herramientas adecuadas para comunicar la información
- Dificultad para comunicarse con los miembros de la zona Sur y Este
- Alta cantidad de reportes emitidos en mecanismos inadecuados

Amenazas

- Proceso actual de reestructuración de la empresa
- Cambios en las políticas internas

Capítulo III PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

3.1 Objetivos del Plan de Gestión de Comunicación

Objetivo General

Optimizar la comunicación interna del Equipo de Ventas de Brugal & Co. en las zonas Metro, Sur y Este de República Dominicana, para el período Septiembre – Diciembre del año 2016.

Objetivos Específicos

- Establecer vías de comunicación más efectivas para los miembros de las zonas Metro, Sur y Este para el período Septiembre – Diciembre del año 2016.
- Proponer la tecnología y herramientas necesarias para la ejecución del plan de gestión de la comunicación interna del Equipo de Ventas de Brugal & Co. en las zonas Metro, Sur y Este de República Dominicana, para el período Septiembre – Diciembre del año 2016.
- Analizar la estructura de costos de la implementación del plan de gestión de la comunicación interna del Equipo de Ventas de Brugal & Co. en las zonas Metro, Sur y Este de República Dominicana, para el período Septiembre – Diciembre del año 2016.
- Establecer un sistema de seguimiento y control para el plan de gestión de la comunicación interna del Equipo de Ventas de Brugal & Co. en las zonas Metro, Sur y Este de República Dominicana, para el período Septiembre – Diciembre del año 2016.

3.2 Estrategia de Gestión de Interesados

INTERESADO	INTERÉS	INFLUENCIA	POSICIÓN	OPCIONES PARA GESTIONARLO
Gerente de Ventas	Alto	Alta	A Favor	Incluir en las actividades diarias sus requerimientos y solicitudes
Subgerente de Ventas	Alto	Alta	A Favor	Hacerle entender los objetivos comerciales del Equipo y mantenerlo al tanto de los logros obtenidos.
Coordinador de Activaciones	Alto	Moderada	A Favor	Mantenerlo informado de las ejecuciones en los puntos de venta y reportar las incidencias.
Supervisores de Activaciones	Moderado	Moderada	A Favor	Enviarle periódicamente informes de las acciones ejecutadas
Ejecutivos de Negocios	Moderado	Baja	Neutra	Capacitarlos, ofrecerle herramientas adecuadas y darle retroalimentación constante.
Supervisores de Venta	Moderado	Moderada	A Favor	Enviarle periódicamente reportes de las ventas y gestión de cobro
Asesores de Negocios	Moderado	Ваја	Neutra	Mantenerlos al tanto de las acciones llevadas a cabo por los Ejecutivos y darle seguimiento.
Coordinadoras de Ventas	Вајо	Ваја	Neutra	Involucrarlas más y mantenerlas informadas de las actividades del Equipo

3.3 Plan de Comunicaciones

REPORTE/ INFORME	PERIODICIDAD	AUDIENCIA	MEDIO DE DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
Plan de Trabajo	Mensual	Gerente y Subgerente	Correo Electrónico	Reducir el tiempo de labor administrativa y realizarlo 1 vez al mes, alineado con los objetivos comerciales	Supervisores de Venta y Activaciones y Coordinador de Activaciones
Calendario de Actividades	Diario	Todo el Equipo	SharePoint	Actualizar el calendario de actividades diariamente para el conocimiento general	Coordinadoras de Venta
Seguimiento a Ventas	Diaria	Gerente, Subgerente y Asesores	Correo Electrónico	Dar a conocer el cumplimiento al logro de los objetivos	Supervisores de Venta por Zona
Auditoría, Visitas y Desempeño	Mensual	Gerente y Subgerente de Ventas	Correo Electrónico / Reuniones de Venta Presentar los resultados en las reuniones, compartiéndolos co el Equipo en gener		Subgerente, Coordinadores y Supervisores
Consumo en Actividades	Semanal	Supervisor de Activaciones	Correo Electrónico	Aprovechar el Outlook como herramienta y reducir la documentación física mediante el envío por correo electrónico	Ejecutivos de Negocio

Merchandising y Colocación de los productos	Semanal	Supervisores de Venta por Zona	Correo Electrónico	Aprovechar el Outlook como herramienta y reducir la documentación física mediante el envío por correo electrónico	Asesores de Negocio	
Newsletters	Quincenal	Todo el Equipo	Yammer	Mantener al equipo informado y actualizado de noticias relacionadas con el área.	Coordinadoras de Venta	
Encuesta	Cuatrimestral	Coordinadores , Ejecutivos, Asesores y Supervisores	Intranet	Escuchar y dar participación a los empleados para identificar oportunidades de mejora.	Gerente y Subgerentes	
REUNIÓN	PERIODICIDAD	AUDIENCIA	MEDIO DE DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	
Reunión General	Mensual	Todo el Equipo	Salón de Reuniones – Skype Corporativo	Realizar una sola reunión mensual para todos los miembros. Retroalimentar. Implementar el Skype Corporativo,	Gerente de Ventas	
Reunión por Zona	Semanal	Equipo de cada Zona	Skype Corporativo	Utilizar el Skype para que cada Supervisor se reúna con su Equipo y ofrezca retroalimentación, ya que no cuentan con oficinas para reunirse en cada Zona.	Supervisores por Zona	

3.3.1 Tecnología Necesaria

A través del análisis de las necesidades del Equipo de Ventas de las zonas Metro, Sur y Este de Brugal & Co, se han identificado tecnologías que pueden mejorar la comunicación en el Departamento:

Comunicación:

 Outlook: principal herramienta para gestionar el correo electrónico a través de mensajes recibidos y enviados, permite crear tareas, alimentar y actualizar el calendario, agrupar elementos por categoría, entre otros.

Reuniones de trabajo:

 Skype Corporativo: es una aplicación que puede ser utilizada tanto en un ordenador como en el teléfono móvil, para enviar mensajes, realizar llamadas o video conferencias. Favorecerá la comunicación de los diversos miembros del Departamento Comercial. En el caso de las zonas Sur y Este, podrán ser partícipes de reuniones a través de llamadas o videoconferencias.

Colaboración:

 Yammer: esta herramienta de Office 365 es un complemento a las demás herramientas de comunicación, se trata de un servicio privado de microblogging donde se puede reunir a un equipo de manera rápida e interactuar en cualquier lugar y momento. Yammer, como red social corporativa, facilitará el trabajo en equipo y la colaboración para diferentes proyectos.

Portal de información:

 <u>SharePoint:</u> permite almacenar e intercambiar información, gestionar proyectos, sincronizar calendarios con el Outlook, entre otras.

Team building – visibilidad:

• <u>Linkedin:</u> red social que permitirá crear una red de contactos, compartiendo experiencias y habilidades en el ámbito laboral.



Se sugiere equipar a cada miembro con una computadora portátil a fin de hacer partícipes de las reuniones a los integrantes del interior del país y disminuir la cantidad de viajes. De igual manera, esto permitiría que trabajen desde su zona y no deban esperar viajar a Santo Domingo para poder utilizar su computadora de escritorio, sustituyendo estas.

Por otro lado, se recomienda dotar a los asesores y ejecutivos de una flota con paquete de datos, con el objetivo de que puedan revisar su correo electrónico y participar del grupo de WhatsApp del Equipo.

3.3.2 Recomendación del Plan de Comunicación.

El plan de comunicación propuesto está enfocado en fomentar una efectiva comunicación interna, así como la retroalimentación entre los miembros del Equipo. A partir de la identificación de las oportunidades de mejora, se han sugerido cambios que persiguen optimizar el modelo actual implementado.

El cambio de computadoras de escritorio a computadoras portátiles para todo el equipo, facilitaría el trabajo fuera de la Empresa. Por otro lado, permite tener mayor privacidad y a largo plazo representa un ahorro de energía y un aprovechamiento del espacio en oficina. En el caso de los miembros de las zonas Sur y Este, podrían realizar su trabajo con mayor rapidez sin necesidad de ir a la ciudad de Santo Domingo.

Con la adquisición de paquete de datos para las flotas, los Asesores y Ejecutivos tendrían a su disposición el correo electrónico en cualquier momento, permitiendo dar respuesta a solicitudes, seguimiento a las activaciones, ventas y demás actividades propias de sus funciones. Por otro lado, esto contribuiría a fortalecer sus relaciones interpersonales con la participación en el grupo de WhatsApp directamente desde el teléfono asignado por la empresa y no desde sus celulares personales.

Darle más participación a las Coordinadoras de Ventas contribuiría a su desarrollo profesional en la Empresa, además de que permitiría que las mismas se sientan parte esencial del Equipo, ya que estarían al tanto de las actividades y las ayudaría a afianzar su aprendizaje continuo. Es por ello que se sugiere que se encarguen del envío de NewsLetters y calendarización de actividades a fin de empoderarlas de la información del Equipo y comunicar a través de ellas las novedades y cambios en la Empresa, de manera quincenal.

En cuanto a las reuniones, se recomienda realizar una reunión general mensual, y una semanal por zona, con la finalidad de que cada Supervisor tenga una

comunicación más fluida con su equipo particular y tenga mayor control del logro de los objetivos.

La utilización de las herramientas tecnológicas propuestas, permitiría crear una plataforma de comunicación constante, promoviendo la interacción entre los miembros y la colaboración de Equipo. La realización de las reuniones mediante videoconferencia a través del Skype Corporativo representa una ventaja económica en la reducción de gastos de combustible para el equipo de las zonas Sur y Este, quienes se sentirán más cerca del grupo a pesar de la distancia que en ocasiones les impide participar en ellas.

El modelo propone cambios en la periodicidad de entrega de los planes de trabajo, formularios y reportes habituales, lo que permite que la información fluya de mejor manera, dado que destinarían un tiempo específico para la elaboración de los mismos y organizarían mejor el trabajo, al igual que se sugiere la entrega vía correo y eliminar los documentos en físico.

Se recomienda realizar una encuesta cuatrimestral durante el primer año de la puesta en marcha del modelo, para recoger las opiniones del Equipo respecto a los cambios que sugiere el plan propuesto, a fin de identificar oportunidades de mejora, avances y aceptación de su implementación. Posteriormente, se sugiere realizarla anualmente.

3.3.3 Cronograma del Gerente de Ventas

CRONOGRAMA GERENTE DE VENTAS																	
	Meses	Septiembre				Octubre			Noviembre			Diciembre					
Actividades	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de Trabajo																	
Calendario de Actividado	Calendario de Actividades																
Seguimiento a Ventas	Seguimiento a Ventas																
Recepción de Reportes de Auditoría, Visitas y Desempeño																	
Recepción de Newsletters																	
Encuesta de Satisfacción																	
Reunión General																	

3.3.4 Matriz de Gestión de Comunicación.

- A) Gerente de ventas
- B) Subgerente de ventas
- C) Coordinador de activaciones
- D) Supervisores de activaciones
- E) Ejecutivos de negocio
- F) Supervisores de venta
- G) Asesores de negocios
- H) Coordinadoras de ventas

- Influencia

Capítulo IV EJECUCIÓN Y CONTROL

4.1 Análisis de la Estructura de Costos

A partir de la propuesta de tecnología requerida para la ejecución del plan, se elaboró el siguiente presupuesto con el fin de determinar la inversión necesaria para su debida implementación:

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Paquete Office 365	Outlook – buzón 50 GB por usuario, Skype empresarial - HD , Yammer y SharePoint	RD\$ 574.875 x usuario	28	RD\$ 16,096.50
Computadora Portátil	Lenovo G50 – Procesador Intel Core i7 Windows 8.1, almacenamiento de 1 TB, Puertos USB, HDMI y lector de tarjeta, Cámara Web	RD\$16,500. 00	28	RD\$462,000.00
Estuches Computadoras	Bulto compacto para trasladar cómodamente el equipo portátil	RD\$ 600.00	28	RD\$ 16,800.00
Paquete de datos	5GB de internet.	Renta mensual: RD\$995.00	28 x 4 meses	RD\$111,440.00
	RD\$ 606,336.50			

4.2 Indicadores

Con el objetivo de medir la efectividad de la implementación de las estrategias propuestas, se recomienda tomar en cuenta los siguientes indicadores, los cuales permitirán evaluar el plan de gestión de la comunicación:

- Porcentaje de incremento o disminución en la efectividad de la comunicación interna del Equipo.
- Satisfacción de los miembros del Equipo respecto a las medidas implementadas
- Nivel de aceptación y efectividad de la tecnología sugerida
- Nivel de conocimiento de los objetivos y actividades comerciales entre los miembros del Equipo
- Resultados obtenidos en la encuesta cuatrimestral

4.3 Ventajas y Desventajas del Plan

La implementación del plan propuesto, presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Inversión con beneficios a largo plazo. Utilización de herramientas modernas, a la vanguardia de la tecnología.
- Reduce los costos de transporte y la cantidad de viajes de los miembros del interior a la ciudad de Santo Domingo.
- Reducción del trabajo administrativo con la nueva periodicidad de elaboración de reportes. Disminución de los reportes entregados en físico.

- Permite tener mayor interacción entre los miembros del Equipo, a la vez que los empodera más de su rol y funciones.
- Contribuye a obtener mejor retroalimentación del desempeño del Equipo.

Desventajas

- Altos costos de implementación
- Incertidumbre sobre los posibles resultados a obtener

En definitiva, el plan de comunicación propuesto reducirá la incertidumbre que hasta el momento prevalece en el departamento de ventas y que impide que los ejecutores de cada función, puedan ser eficientes con la utilización de su tiempo de trabajo. En ese mismo sentido, representa una reducción de los costos de trasporte y los costos administrativos. Los costos de implementación pueden ser elevados, pero representan una inversión sostenible a largo plazo.

Conclusión

La efectiva gestión de la comunicación en el Equipo de Ventas de las Zonas Metro, Sur y Este de Brugal y Co., contribuiría a optimizar la comunicación interna entre sus integrantes, vistas las barreras que presenta el modelo actual y la repercusión de estas en el logro de los objetivos comerciales propuestos.

García (1998), expresa que la comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. Sostiene que la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar nuevas competencias, por lo que el último de los resultados será sin duda el cumplimiento del primero de los fines de la empresa: el aumento de beneficios.

Con la puesta en marcha del plan propuesto, se invertiría en recursos para ser aprovechados al máximo y contribuir a lograr los objetivos comerciales del Equipo, generando mayores beneficios para Brugal & Co. De igual modo, fomentaría un buen entorno laboral, mejorando las relaciones interpersonales de sus miembros.

Referencias Bibliográficas

- Bolaños, B. (s.f.). Comunicación Escrita. Universidad Estatal a Distancia.
- Dirección de recursos humanos . (2004). Málaga: Vértice.
- Elías, J., & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna.* Barcelona: Gestión 2000.
- Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Bellaterra.
- García, J. (1998). La Comunicación Interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- González, R. M. (s.f.). RRPP NET. Obtenido de http://www.rrppnet.com.ar/
- Portas, M. R. (2000). Aspectos metodológicos de la historia de la comunicación . Sevilla.
- Vargas, P. (diciembre de 2014). Propuesta para la implementación de mejoras en las líneas de envasado de ron para la empresa Barceló Export e Import, SRL. San Pedro de Macorís, República Dominicana, diciembre 2014. San Pedro de Macorís, República Dominicana.

Anexos

Anexo I ANTEPROYECTO DE MONOGRAFÍA DE GRADO APROBADO



ANTEPROYECTO DE MONOGRAFÍA DE GRADO

Título

"Modelo y Plan de Comunicación Interna para una Empresa Productora de Ron en República Dominicana, 2016"

Sustentantes

Patricia Isabel Mena Pérez 2012-1679

Nicole Marie Cruz Aquino 2012-2206

Asesoras

Sayma Feliz y Mariela Read Comunicación Efectiva de Marketing

Distrito Nacional, República Dominicana

Año 2016

1. Selección y definición del tema de investigación

"Modelo y Plan de Comunicación Interna para una Empresa Productora de Ron

en República Dominicana, 2016"

1.1 Selección del título

Modelo o instrumento: Plan de Comunicación

Objeto de estudio: Comunicación Interna

Campo de acción: Empresas Productoras de Ron en República Dominicana,

2016

1.2 Definición del tema

Desde una perspectiva general, la empresa es "una unidad económico-social,

integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de

obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y

servicios. (Porto, 2008)

Las empresas tienen como recurso más importante a las personas, quienes se

desarrollan a través de interacciones formales e informales que de una manera u

otra influye en éxito de la empresa. Es por lo antes mencionado que las buenas

relaciones entre los miembros de instituciones y/o organizaciones son

esenciales, teniendo la comunicación interna como eje central.

La comunicación interna permite que todos los miembros de una organización

tengan a la mano la información necesaria para hacer su trabajo de manera

efectiva, también tener una visión y sentido de pertenencia compartido y

adaptarse a los cambios en el entorno.

59

2. Planteamiento del problema de investigación

El consumo de alcohol forma parte de la cultura de los dominicanos. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la República Dominicana ocupa el onceavo lugar en consumo de alcohol per cápita con relación a los países de América Latina, lo que representa 6,9 litros anuales de alcohol per cápita.

El ron es una de las principales bebidas alcohólicas producidas en el país. A nivel internacional, el ron dominicano se ha convertido en una marca país, siendo exportado a Asia, Norteamérica y Europa. El sector genera cerca de 1,500 empleos directos y US\$90 millones anuales en divisas, según la Asociación Dominicana de Productores de Ron (ADOPRON).

Brugal & Compañía, S.A. es la empresa líder en producción y comercialización de ron dominicano. Se dedica, además, a la importación y distribución de otras bebidas espirituosas desde diversas partes del mundo. Distribuye sus productos en las tres regiones de República Dominicana, logrando una cobertura del mercado en todo el país.

Su equipo comercial de las zonas Metro, Sur y Este se encuentra disperso en diferentes provincias del país, a fin de ejecutar acciones de venta y activaciones de productos en aquellas áreas. Esto le permite a la empresa abarcar un gran porcentaje del mercado, así como mantener el liderazgo y posicionamiento de la marca en la zona.

Sin embargo, esta situación no le ha permitido mantener una comunicación efectiva, ya que al momento de comunicar a los integrantes información relevante para el buen desempeño del equipo, se dificulta contar con la presencia de todos en las reuniones.

Es a partir de dicha problemática que se pretende proponer un modelo y plan de comunicación interna para el equipo comercial de la zona Metro, Sur y Este de la empresa, a fin de lograr una comunicación efectiva entre sus miembros, contribuyendo al buen desarrollo de sus funciones.

3. Objetivos de la investigación.

3.1 Objetivo General

Proponer un modelo y plan de comunicación interna para el equipo comercial de las zonas Metro, Sur y Este de Brugal & Compañía, S.A. en República Dominicana, año 2016

3.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar el modelo actual de comunicación interna del equipo comercial las zonas Metro, Sur y Este de Brugal & Compañía S.A. en República Dominicana.
- b) Elaborar un plan de gestión efectiva de la comunicación para el equipo comercial de las zonas Metro, Sur y Este Brugal & Compañía S.A. en República Dominicana, año 2016
- c) Diseñar un mecanismo de ejecución y control del modelo y plan de comunicación interna para el equipo comercial de las zonas Metro, Sur y Este Brugal & Compañía, S.A. en República Dominicana, año 2016

4. Justificación de la investigación

a) Teórica

El objetivo de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. (Comunicación Interna, 2008)

La importancia de un sistema eficiente de comunicación interna lleva a numerosas empresas a realizar diagnostico o auditorias de sus propios sistemas de comunicación. Esto permite a la organización y a sus miembros: A) Indicar posibles insuficiencias de los canales utilizados. B) Calibrar la credibilidad concedida. C) Determinar los contenidos en los que se demanda mayor información. D) Elaborar planes que mejores la eficiencia del sistema de comunicación. (Ongallo, 2007)

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que el plan de comunicación interna es necesario para que todos los miembros tengan participación dentro del proceso de comunicación de la empresa, se logren los objetivos propuestos y se mejoren los canales de comunicación formales e informales que influyen directamente en las acciones de la empresa.

b) Metodológica

Para el levantamiento de la información, se emplearán técnicas de investigación como la entrevista a realizarse al Gerente de Ventas, encuestas a los Asesores y Ejecutivos de negocio y no menos importante, la observación directa a través del contacto con los elementos y características necesarias para acceder al conocimiento y comprender el objeto de estudio.

A partir de este levantamiento de información se propondrá un plan de comunicación interna para los miembros del equipo comercial de Brugal & Co.

c) Práctica

Uno de los retos que enfrentan hoy en día las organizaciones es una efectiva gestión de la comunicación interna. Esto les permite lograr los objetivos estratégicos y contar con una cultura corporativa estable con empleados comprometidos a través de un sentido de pertenencia.

Mejorar el modelo de comunicación actual del equipo comercial de la zona Metro, Sur y Este de Brugal & Co, S.A., se hace necesario para lograr un mayor nivel de compromiso entre los integrantes, así como para transmitir de manera efectiva la información entre ellos.

El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. (Vértice, 2008)

La implementación de un plan de comunicación interna en el equipo comercial de la zona Metro, Sur y Este de Brugal & Co, S.A. permitirá afianzar el sentido de pertenencia de los miembros del equipo, además de promover un mejor desempeño y mayor satisfacción entre ellos.

5. Marco Referencial

5.1 Marco teórico

La comunicación es una responsabilidad compartida, como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante en ese sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que quede definido con mucha claridad el objetivo del área de comunicación y el rol que tienen que desempeñar sus integrantes en la organización, para aprovecharlos al máximo y no generar falsas expectativas.

"Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica" Horacio Andrade (2005)

La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha de los servicios ofrecidos y los retos de su organización. En este sentido, la comunicación interna no debe estar ajena a las funciones de la organización. Los empleados, quienes son el centro de la organización y los que están en contacto con los agentes externos, deben estar integrados en este proceso vital de comunicación interna.

"Plan de Comunicación Interna" Paunero (2016)

Los objetivos esenciales de la comunicación interna se deben basar en las necesidades específicas del equipo comercial y además complementarse con aspectos particulares.

Respecto a las herramientas de comunicación interna, no se debe olvidar que el eje del equipo comercial es su actividad de ventas. La comunicación interna es imprescindible para la eficacia y eficiencia de la red comercial como vía de información, ayuda, motivación y control.

El equipo comercial debe tener información actualizada de los productos de la empresa, gama, usos, características, plazos y precios. Por tanto, cualquier novedad debe ser transmitida inmediatamente a los vendedores. Igualmente, debe existir una comunicación rápida de todas las novedades en estrategias concretas y tácticas sobre ventas y negociación.

La comunicación interna debe permitir a la red de vendedores, motivarse, conocer sus posibilidades de desarrollo personal y carrera, sus oportunidades de formación y en general de futuro. Todo ello mejora el desempeño y la sensación de seguridad, la dirección por objetivos, la responsabilidad y autorrealización.

"Dirección de Ventas. Organización del Departamento de Ventas y Gestión de Vendedores" Manuel Artal Castells (2015)

5.1 Marco conceptual

Autoridad: Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. (Robbins & Coulter, 2005)

Barreras de comunicación: Conjunto de factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de la comunicación. (EcuRed, s.f.)

Cadena de Mando: Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quién informa a quién. (Robbins & Coulter, 2005)

Comunicación: La comunicación es un proceso que consiste en la transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje. La comunicación deriva del latín *communicati*o que significa compartir, participar en algo o poner en común. (Significados, s.f.)

Comunicación formal: es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad. Surge de la estructura organizacional y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)

Comunicación informal: surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización generados por la interacción entre ellos. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)

Comunicación interna: La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. (Muñiz, s.f.)

Cultura organizacional: unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una

institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. (Díaz, 2013)

Equipo Comercial: El equipo comercial, es uno de los ejes fundamentales de la organización, tiene como misión mantener y ampliar el mercado y fidelizar a los clientes; además de colaborar en el mantenimiento de los beneficios de la empresa aumentando la productividad. (Coaching, Liderazgo, Comunicación, Área Comercial., s.f.)

Estrategia: Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo. (Word Reference, n.d.)

Estructura Organizacional: Distribución formal de los empleos dentro de una organización. (Robbins & Coulter, 2005)

Influencia: La influencia es la habilidad que puede ostentar una persona, un grupo o una situación particular, en el caso que sus consecuencias afecten a una amplia mayoría de personas, de ejercer un concreto poder sobre alguien o el resto de las personas. (Definicion ABC, n.d.)

Jerarquía: La jerarquía es la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema, que pueden ser indistintamente personas, animales o cosas, ascendente o descendente, por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría o cualquier otro de tipo que se nos ocurra, aun siendo el más arbitrario, pero que tienda y cumpla con un criterio de clasificación. Esto implica que cada elemento estará subordinado al que tenga por encima suyo, con la excepción, claro está, de aquel que ocupe el primer lugar en la jerarquía. (Definición ABC, s.f.)

Plan de comunicación: planificar las comunicaciones es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y

definir cómo abordar las comunicaciones con ellos. (Project Management Institute, 2013)

Stakeholders (Grupos de interés): todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas o stockholders. (García, 2012)

6. Aspectos Metodológicos.

6.1 Tipos de estudio

Descriptivo

El estudio es de tipo descriptivo, dado que pretende describir y analizar el modelo de comunicación interna implementado actualmente en el equipo comercial, con la finalidad de proponer un plan de gestión efectiva de la comunicación interna.

Documental

Es de tipo documental, puesto que contempla la recolección, selección y análisis de información a partir de fuentes bibliográficas. Dicho proceso, realizado de forma ordenada, servirá de base para la construcción de conocimientos, así como para la elaboración de instrumentos de investigación.

De Campo

La investigación es de campo, ya que se recolectará información directamente en el campo de estudio a través de los integrantes del equipo comercial. Además, se pretende estudiar la situación actual de la comunicación interna, a fin de diagnosticar necesidades y problemas para aplicar los hallazgos en la práctica.

Cuantitativo

El estudio es cuantitativo, debido a que tratará los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación, auxiliándose de herramientas del campo de la estadística para cuantificar los resultados.

6.2 Método de investigación

Inductivo

Se empleará el método inductivo, ya que se observará la situación actual y se registrarán los hechos observados, para luego proceder a analizarlos, clasificándolos posteriormente. Finalmente, se elaborará un plan de gestión de la comunicación y se crearán los mecanismos de evaluación y control que permitan medirlo y evaluarlo, etapa que culmina con el proceso que propone este método.

7. Tabla de contenido del informe final.

Dedicatorias y Agradecimientos

Resumen

Introducción

Capítulo I – LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE RON DE REPÚBLICA DOMINICANA

- 1.1 Origen y Evolución de la Comunicación Interna en las Organizaciones
- 1.2 Tendencia de la Comunicación Interna en las Empresas Productoras de Ron de República Dominicana
- 1.3 Situación Actual de la Comunicación Interna del Equipo Comercial de Brugal& Co. en República Dominicana

Capítulo II – ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- 2.1 Antecedentes y Cultura Organizacional.
 - 2.1.1 Filosofía Organizacional
 - 2.1.2 Objetivo de Brugal & Co.
 - 2.1.3 Estructura Organizacional.
 - 2.1.4 Cultura Organizacional
- 2.2 Necesidades de los grupos de interés.
 - 2.2.1 Grupos de interés. Nivel de influencia.
 - 2.2.2 Modelo Actual de Comunicación Formal e Informal

2.2.3 Análisis FODA

Capítulo III – PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

- 3.1 Objetivos del Plan de Gestión de Comunicación.
- 3.2 Estrategia de Gestión de Interesados.
- 3.3 Plan de Comunicaciones
 - 3.3.1 Tecnología Necesaria.
 - 3.3.2 Recomendación del Plan de Comunicación.
 - 3.3.3 Cronograma del Gerente de Ventas.
 - 3.3.4 Matriz de Gestión de Comunicación.

Capítulo IV - EJECUCIÓN Y CONTROL.

- 5.2 Análisis de la Estructura de Costos.
- 5.3 Indicadores
- 5.4 Ventajas y desventajas del plan

Conclusión

Referencias Bibliográficas

Anexos

8. Bibliografía Preliminar

- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. La Coruña: Gesbiblo.
- Artal Castells, M. (2015). Dirección de Ventas. Organización del Departamento de Ventas y Gestión de Vendedores (Vol. 13). Madrid: ESIC Editorial.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). Funciones de la administración. Editorial de la Universidad del Sur.
- Coaching, Liderazgo, Comunicación, Área Comercial. (s.f.). Obtenido de http://www.servicoaching.com/
- Definicion ABC. (s.f.). Recuperado el 10 de junio de 2016, de http://www.definicionabc.com/social/influencia.php
- Definición ABC. (s.f.). Obtenido de http://www.definicionabc.com/general/jerarquia.php
- Definicion.de. (s.f.). Obtenido de http://definicion.de/
- Díaz, J. (26 de Abril de 2013). Emprendices. Obtenido de https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-unaempresa/
- EcuRed. (s.f.). Obtenido de http://www.ecured.cu/Barrera_de_la_Comunicaci%C3%B3n
- García, F. N. (2012). Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica. Madrid: Esic Editorial.
- Montoro, M., Martín, G., & Díez, I. (2014). *Economía de la Empresa.* Madrid: Ediciones Paraninfo SA.
- Muñiz, R. (s.f.). *marketing-xxi*. Obtenido de http://www.marketing-xxi.com/
- Paunero, D. S. (08 de Junio de 2016). Obtenido de http://www.quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=Co nocimientoFichas&where=(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)&app=exportacion&idregistro=86&var_funcion=muestraFichaPDF.

Paunero, D. S. (08 de Junio de 2016). Obtenido de http://www.quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=Co nocimientoFichas&where=(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)&app=exportacion&idregistro=86&var_funcion=muestraFichaPDF.

Porto, J. P. (2008). *Definición.de*. Obtenido de http://definicion.de/

Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Educación.

Significados. (s.f.). Obtenido de http://www.significados.com/comunicacion/

Vértice, P. (2008). Comunicación Interna. Málaga: Editorial Vértice.

Word Reference. (s.f.). Obtenido de http://www.wordreference.com/definicion/estrategia

Anexo II CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES		May	o 201	6		Juni	o 2016		Julio 2016 Agosto 2016							
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema																
Entrega anteproyecto																
Aprobación anteproyecto																
Entrevistas/Encuestas																
Capítulo 1																
Capítulo 2																
Capítulo 3																
Capítulo 4																
Entrega informe final																
Evaluación																
Entrega de los profesores a la oficina informes finales y rúbricas																

Anexo III REPORTES MODELO ACTUAL

Plan de trabajo semanal 2da semana de Diciembre 2015

Fecha: 7/12/2015

Lunes 7 Diciembre Desarrollo del día	Horario	lugar de trabain	a in the second
	One are	oferen an inden	COMMERCATION
* Entrada a la Oficina	8:00 AM		En este día en la mañana trabajaré en la oficina con
* Trabajos administrativos de oficina	8:15 AM - 12:30 AM	* Oficina	los asuntos adminstrativos, plan de trabajo de la
* Almuerzo	12:30 AM -2:00 PM		semana, seguimientos a las ventas entre otros
* Imprevistos	2:00 PM -3:00 PM	* Oficina y/o calle	asuntos de trabajo. En la tarde continuaré con los
* Continuación de los trabajos administrativos de oficina	3:00 PM -5:00 PM	* Oficina	asuntos administrativos de oficina e imprevistos
Martes 8 de Diciembre Desarrollo del día	Horario	Lugar de trabaio	Ique puoleran presentarse, Comentarios
	8:00 AM		En este día completo estare a primera hora en
* Reunión equipo de ventas Santo Domingo	8:15 AM - 12:30 AM	* Salón de vendedores	reunión con el equipo de ventas luego de esto
* Confirmación de facturas zona 60004	12:30 AM -2:00 PM	* Los Guaricanos	estaré todo el día realizando confirmaciones de
* Continuación de confirmaciones de facturas zona 60004	2:00 PM -3:00 PM	* Charles de G.	facturas en la zona 60004.
* Imprevistos	3:00 PM -5:00 PM	* Oficina y/o calle	
Miércoles 9 de Dicimebre Desarrollo del día	Horario	Lugar de trabajo	Comentarios
* Entrada a la oficina	8:00 AM		En este día completo trabajaré en la calle
* Confirmaciones de facturas y visitas de calidad zona 60003	8:15 AM - 12:30 AM	* Los Alcarrizos y Los Girasoles	ndo visitas de calidad en clientes de la
* Almuerzo	12:30 AM -2:00 PM		60003
* Imprevistos	2:00 PM -3:00 PM		
* Continuación de las visitas de calidad zona 60003	3:00 PM -5:00 PM		
Jueves 10 de Diciembre Desarrollo del día	Horario	Lugar de trabajo	Comentarios
* Entrada a la oficina	8:00 AM		En este día completo trabajaré en la calle
* Arqueo de valores vendedor de la zona 60001	8:15 AM - 8:40 AM	* Salón de vendedores	realizando visitas de calidad en clientes de la zona
* Imprevistos	9:30 AM -12:00 PM	* Oficina y/o calle	90009
* Almuerzo	12:30 AM -2:00 PM		
* Imprevistos	3:00 PM -5:00 PM	* Oficina y/o calle	
Viernes 11 de Diciembre Desarrollo del día	Horario	Lugar de trabajo	Comentarios
* Entrada a la oficina	8:00 AM		En este día completo trabajaré en la calle
* Confirmaciones de facturas y visitas de calidad zona 60001	8:15 AM - 12:30 AM	* Ensache La Fé	realizando visitas de calidad en clientes de la zona
* Almuerzo	12:30 AM -2:00 PM		60001
* Imprevistos	2:00 PM -3:00 PM		
* Continuación de las visitas de calidad zona 60001	3:00 PM -5:00 PM		
Sábado 12 de Diciembre Desarrollo del día	Horario	Lugar de trabajo	
			*

Presentador por:

Juan María Gago Supervisor de ventas Santo Domingo



Meugal & Co., S. S. DEPARTAMENTO DE VENTAS RELACION DE ENTREGA DE OFERTAS VS VENTAS-CONSUMO

NEGOCIO:			т	ELEPONIO:	
REPRESENTANTE: SEGUI MIENTO POR:				EDULA:	
PRODUC	TO	PRECIO	CANTIDAD VENDIDA	TOTAL UD. VEN	VALO
Brugal Reserva XV	1750 MI 1750 MI				

PRODUCTO		PRECIO	CANTIDAD VENDIDA	TOTAL UD. VEN	VALOR RD\$
Brugal Reserva XV	1750 MI				
Brugal Extra Viejo	1750 MI				
Brugal Añejo	1750 MI				
Brugal Blanco	1750 MI				
Brugal Dorado	1750 MI				
Brugal Extra Viejo	1000 MI				
Brugal Añejo	1000 MI				
Brugal Blanco	1000 MI				
Brugal Dorado	1000 MI				
Brugal Leyenda	700 MI				
Brugal Reserva XV	700 MI				
Brugal Titanium	700 MI				
Brugal Extra Viejo	700 MI				
Brugal Añejo	700 MI				
Brugal Blanco	700 MI				
Brugal Dorado	700 MI				
Brugal Fusión	700 MI				
Brugal XV	350 MI				
Brugal Extra Viejo	350 MI				
Brugal Añejo	350 MI				
Brugal Blanco	350 MI				
Brugal Dorado	350 MI				
Brugal Fusión	350 MI				
Competencia	1750 MI				
Competencia	1000 MI				
Competencia	700 MI				
Competencia	350 MI				
Ron Macorix	700 MI				
		OFERTAS I	NTREGADAS - MEZCLAS VS	VENTAS	
Energizante 911					
Energizante 360					
Energizante Ciclón					
Jugo Rica Grande					
Jugo Rica Pequeño					
Refresco 20 Onza					
Refresco Doble Litro					
Agua Tónica y/o Soda 20					
Jugo Motts Grande				ļ	
Jugo Matts Pequeña					
Jugo Aloe Grande					
Jugo Aloe Pequeño Gatorade					
Jugo Cramberry					

Meccle Obsequiedes	RD\$	
UD 700 Hi Entregadas	RD\$	
UD 350 Mi Entregadas	RD\$	

Valor entregado en productos RD\$	



HOJA DE EVALUACION PDV

Cliente					Fecha	
Direction						
Clente es?	Directo		Indirecto]	
	Deficiente	Buena	Excelente			
visibilidad						
Retall Look	Mueble Dispensador Tragos Decoración Gondola		Sing MesadePared	Letrero 🔲	Dispensador V as Rotulación Crist	
Pop 🔲				Hieleras Servilletero	Gom a de barra	
Distribución	Sregal Stance	Sregal Añaja	Brugal Batra Vinja	Smigal XV	Brugalleyenda	Ü tres
Precios 700ML						
Precios 350ML						
Competencia	Deficiente	Buena	Excelente	Pop]	
V is it lidad]	
Pop	Letrero 🔲	Goma de Barra	Servilletero	M ueb le		
Retall Look						
Competencia	Barcelo G.A Ne	o Barcelo Affejo	Ron Miacorix BCO	Con Macoria Bold	Presidente	Brah ma
Precios 700 M L		-				
Precios 350M L						
lum bo						
Medana						
Pequeña						
Cant. Personas	0 a 5 0		50 a 100 🔲		100 a 150 🔲	
Edad es	18 a 30		30 a 45		50+	
Consumos %	Brugal	Barcelo	Cerveza	Whisky	Otros	Total
Observaciones R	le le van tes:					
	Pro motor de	Ventar		Su per viso r A	etis acion or	
	F10 m 010 f 66	WIGHT DATA		Supermisor A	COLUMN TO THE STATE OF THE STAT	

Anexo IV INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA A ASESORES Y EJECUTIVOS DE NEGOCIO

El objetivo de este cuestionario es levantar información del Equipo de Ventas de las Zonas Metro, Sur y Este de Brugal & Co., a fin de proponer un plan de comunicación interna para sus miembros. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANÓNIMA. Es importante responder con sinceridad.

Гіе	mp	o en la posición
Zoı	na _	
1.		eñale los principales canales a través de los cuales se mantiene al tanto de s informaciones generales del equipo:
		Intranet
		Superior inmediato
		Compañeros de equipo
		E-mail
		Reuniones
		Otro
2.	M	arque los medios que utiliza para comunicarse con los supervisores:
		Cara a Cara
		Teléfono / Móvil
		E-mail
		Reuniones
		Otro
3.		eleccione los canales que emplea para comunicarse con sus compañeros de quipo:
		Cara a Cara
		Teléfono / Móvil
		E-mail
		Reuniones
		Otro

4.	Seleccione la casilla correspondiente, según utilice su supervisor inmediato
	los siguientes canales, siendo el 5 la mayor frecuencia de uso y el 1 la menor:

	5	4	3	2	1
Teléfono					
E-mail					
Memorándum, notas, cartas					
Reuniones Grupales					
Reuniones Individuales					

5. Valore los siguientes aspectos relativos a la comunicación interna del equipo, marcando con una X, siendo el 5 el valor más alto y el 1 el valor más bajo:

	5	4	3	2	1
La estructura actual del equipo contribuye al buen flujo de información					
Cuento con la información necesaria para ejecutar con efectividad mi trabajo					
Conozco claramente los objetivos comerciales del equipo					
Mis superiores comunican las políticas y procedimientos de la empresa entre los miembros del equipo					

6. Califique marcando con una X, los siguientes elementos referentes a la convivencia y acercamiento entre los miembros del equipo, siendo el 5 el valor más alto y el 1 el valor más bajo:

	5	4	3	2	1
Nuestro equipo cuenta con los mecanismos adecuados para emitir quejas y sugerencias					
Las relaciones entre los miembros del equipo son cordiales y abiertas					
Se realizan de manera constante actividades que promuevan la integración del equipo					
Los miembros colaboran entre ellos para lograr los objetivos propuestos					

7.	Evalúe la efectividad de la comunicación de su superior inmediato,	ato,	
	marcando con una X, siendo el 5 el valor más alto y el 1 el valor más bajo) :	

	5	4	3	2	1
Me da la confianza para comunicarme abiertamente					
Me ofrece retroalimentación constante sobre mi desempeño					
Logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos					
Crea y mantiene un ambiente motivador					
Transmite los resultados y logros obtenidos					
Contribuye a mi desarrollo profesional					

	gún miembro del equipo
	Lejanía
	Ausencia de herramientas adecuadas
	Desconocimiento de las vías de comunicación establecidas
	Ninguno
	Otro
9.	Si tiene algún comentario adicional, favor escribirlo a continuación:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENTREVISTA SR. JORGE CÁFFARO / GERENTE DE VENTAS

¿Qué retos enfrenta a la hora de lograr una comunicación efectiva con los miembros del equipo?

El principal reto es que el mensaje llegue de manera adecuada, ya que la información es transmitida por varias personas y el mensaje no llega en su forma original. Principalmente, porque el equipo está compuesto por asesores y ejecutivos de diferentes zonas del país, dificultando que los mensajes lleguen de manera clara y precisa.

2. ¿Existe un modelo actual de gestión de la comunicación interna en su equipo comercial?

No existe un modelo, el ambiente actual es muy llano y directo. Nos gusta la comunicación abierta, fluida y con poca burocracia. Los miembros pueden hablar de manera directa conmigo, sin tener antes que hablar con sus supervisores directos, a menos que sea un caso estrictamente laboral. En el equipo se mantiene un entorno de respeto, donde todos son iguales.

3. ¿Qué tan efectiva considera usted que es la comunicación entre los miembros de su equipo comercial?

Es muy efectiva, ya que los mensajes se entienden claramente. No es necesario enviar un email para solicitar un trabajo, basta con hablar directamente con ellos cara a cara. En el caso de los del interior del país es más difícil ya que no los veo a diario y en ocasiones se les complica estar todos presentes en las reuniones grupales.

Todos tienen definidos sus roles y limitaciones, saben las herramientas con las que cuentan para realizar su trabajo. Hablan en el mismo idioma y se entienden entre ellos.

4. ¿Cuáles son las principales herramientas y recursos que utiliza para transmitir información al equipo?

En activaciones se realiza 1 reunión semanal, además de que cada uno debe emitir reportes diarios y de cada activación ejecutada.

En cuanto a los de ventas, nos comunicamos básicamente por teléfono y correo, donde reciben una retroalimentación diaria del desarrollo del trabajo. Se les envía un reporte de seguimiento a las ventas todas las mañanas, a fin de que conozcan el estado del cumplimiento a su meta. Se realiza una reunión mensual con todo el equipo de ventas y activaciones.

Los reportes que deben realizar comprenden:

- Reportes periódicos de consumo en actividades
- Reportes de merchandising y colocación del producto
- Reporte de ventas, visita a cliente y cobro.

Los supervisores hacen reportes de auditoría, visitas y de desempeño. Cada uno de dichos reportes debe llevar un argumento del por qué no se ha logrado el objetivo, tal cual sea el caso. Los muchachos deben emitir al menos 15 de cada uno de esos reportes al mes y 1 de auditoría.

Los asesores y ejecutivos reciben retroalimentación inmediatamente se reporte alguna oportunidad de mejora. Se comunican constantemente a través de un grupo de Whatsapp, donde comentan el día a día y comparten fotos de las actividades y eventos.

El correo es una herramienta utilizada sólo para informar y realizar solicitudes formales.

5. ¿Cuáles son los miembros clave para comunicar de manera efectiva la información?

Los sub gerentes, coordinadores y supervisores, son los miembros clave para yo transmitir información relevante. Sin embargo, existe el caso de comunicar el mensaje de manera directa.

6. ¿De qué manera la comunicación informal afecta la transmisión de información en su equipo?

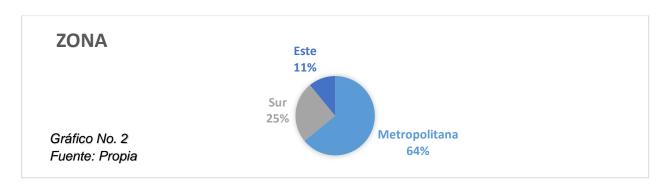
Este tipo de comunicación puede afectar la información si llega a ser manipulada, aunque el ambiente de trabajo es informal y poco rígido, los muchachos se comunican de manera informal y de esa manera ha sido efectiva.

Anexo V RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

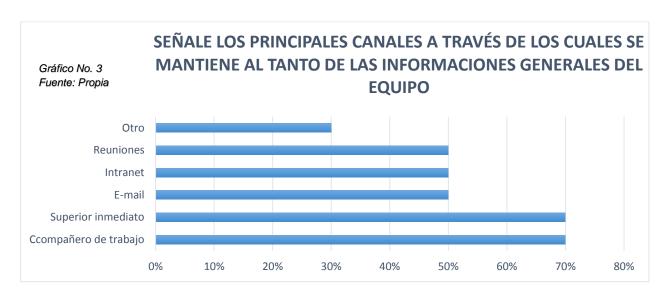
Encuesta aplicada a Asesores y Ejecutivos de Negocio:



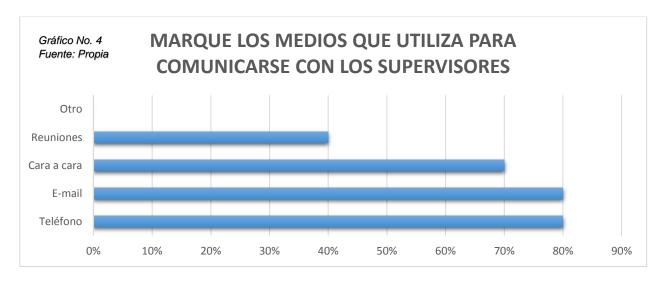
El 80% de los asesores y ejecutivos tiene entre 1 y 5 años en la posición.



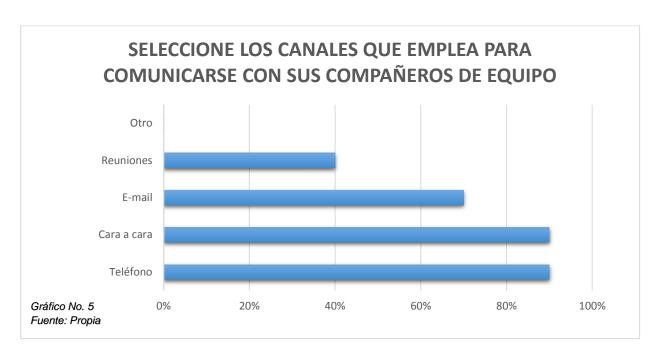
El 70% de los encuestados pertenece a la zona metropolitana, el 20% a la zona sur y el 10% a la zona este.



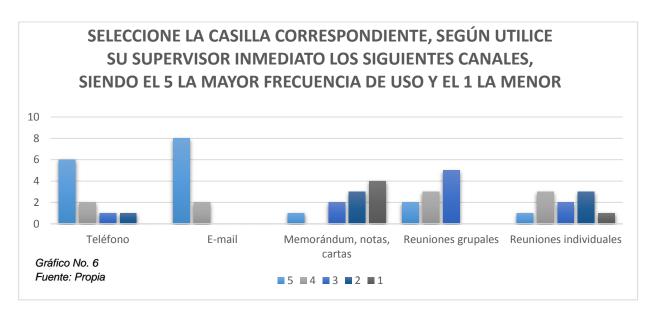
En cuanto a los principales canales a través de los cuales se mantienen al tanto de las informaciones generales del Equipo, el 70% seleccionó a los compañeros de trabajo, el y a su superior inmediato, el 50% E-mail, el 50 % intranet, el 50% reuniones y el 30% indicó como otro los grupos de WhatsApp.



Con relación a los medios utilizados para comunicarse con los supervisores, el 80% utiliza el teléfono, el 80% por igual el E-mail, el 70% se comunica cara a cara y el 40% a través de reuniones.



En el caso de los canales empleados para comunicarse con sus compañeros de equipo, el 90% lo hace a través del teléfono, el 90% por igual se comunica cara a cara, el 70% a través de E-mail y el 40% a través de reuniones.

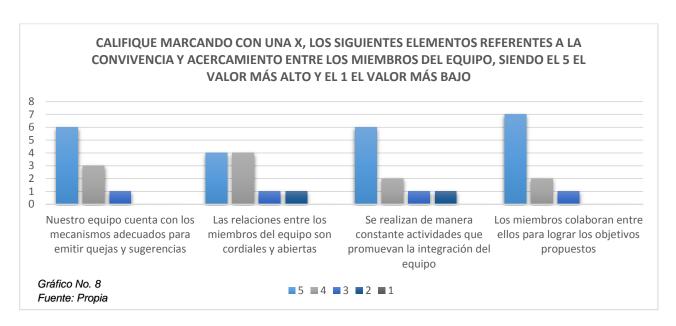


Con relación a los canales de comunicación utilizados por los supervisores inmediatos, el E-mail es el utilizado con mayor frecuencia, seguido el teléfono y

las reuniones grupales. Los de menor frecuencia son memorándum, notas y cartas y las reuniones individuales.



Con relación a la comunicación interna del equipo, 9 de los encuestados indicaron con el valor más alto que sus superiores comunican las políticas y procedimientos de la empresa entre los miembros, seguido del conocimiento claro de los objetivos comerciales del Equipo. De manera general, se entiende que la estructura actual del contribuye al buen flujo de la información. 5 de los encuestados señalaron con máxima puntuación que cuentan con la información necesaria para ejecutar con efectividad el trabajo, 3 valoraron con puntuación 4 y 2 de los encuestados con puntuación 3.



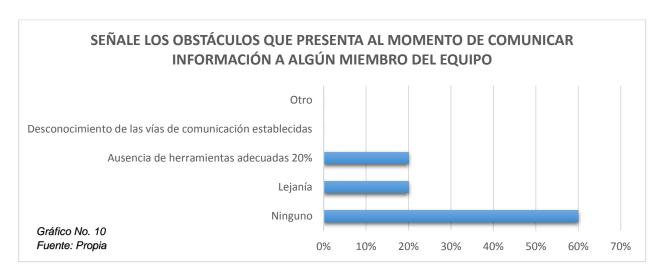
Con relación a la convivencia y el acercamiento entre los miembros del equipo, se aprecia que los miembros colaboran entre ellos para lograr los objetivos propuestos. 6 de los 10 encuestados valoró con puntación 5 el que se realizan de manera constante actividades que promueven la integración del equipo, de igual forma, 6 de 10 encuestados valoró con puntación 5 el que el equipo cuenta con los mecanismos adecuados para emitir quejas y sugerencias. 4 de los encuestados valoró con puntuación 5 el hecho de que las relaciones entre los miembros del equipo sean cordiales y abiertas, 4 de los encuestados de igual forma lo valoraron con puntuación 4.



En cuanto a la efectividad de la comunicación del superior inmediato, 8 de los 10 encuestados valora con puntuación 5 el hecho de transmitir los resultados y logros obtenidos. 6 de los encuestados valora con puntuación 5 el ambiente motivador y de igual forma 6 de los encuestados valora con puntuación 5 la confianza para comunicarse abiertamente.

De los encuestados, 5 valoraron con puntuación 5 el hecho de lograr el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos, de igual forma, 5 de los encuestados valoraron con puntuación 5 el contribuir al desarrollo personal.

4 de los encuestados valoraron con puntuación 4 cuando se le ofrece retroalimentación constante sobre su desempeño y 4 de los encuestados lo valoraron con puntuación 4.



El 60% de los encuestados indica que no presenta ningún obstáculo al momento de comunicar información a algún miembro del equipo, el 20% indica que la lejanía es un obstáculo y el 20% por igual indica que la ausencia de herramientas adecuadas.

Anexo VI COTIZACIÓN HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS



RNC 1-01-88755-9

Brugal & Co. RNC: 1-0500006-7

Atención: Sra. Ivonne Tejeda Departamento de Compras COTIZACION NO.: 2016_07_1274

Tel.: (809) 566-5651 Fecha: 08/07/2016

	,					
CANT	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	PRECIO FINAL			
28	Paquete Microsoft Office 365. Licencia válida por 1 año.	574.88	16,096.50			
	Lenovo G50 – Procesador Intel Core i7 Windows 8.1, almacenamiento de 1 TB, Puertos USB, HDMI y lector de tarjeta, Cámara Web. Garantía: 1 año.					
28		16,500.00	462,000.00			
28	Estuches para Lenovo G50.	600.00	16,800.00			
		SUB-TOTAL RD\$	494,896.50			
* Propu	uesta válida por treinta (30) días.	ITBIS 18%	89,081.37			
		TOTAL RD\$	583,977.87			

Términos de pago: Treinta (30) días después de recibir la factura.

Patricia I. Mena Pérez
Analista de Proyectos y Renov. de Mantenimientos
H&H Solutions
C/Clara Celia Pardo de Marchena
(antigua Calle F) #20. San Gerónimo.
Oficina: 809-475-4474. Ext
249. Cel: 829-748-5884
pmena@hyhsolutions.com.

