



ESCUELA DE GRADUADOS

**Trabajo Final para optar por el título de Maestría en Dirección
Comercial.**

“Desarrollo de un plan estratégico de ventas en la comercialización de
productos masivos: Caso empresa Casa Magdeline, 2014”.

Sustentante:

Madeline Aimee Núñez Santana

2013-0351

Asesora:

Ivelisse Comprés, MA, MSC, MBA

Santo Domingo, República Dominicana.

Diciembre 2014

RESUMEN

La empresa Casa Magdeline 2, SRL vivió situaciones problemáticas entorno al funcionamiento y organización de los empleados lo cual ameritó una estructuración de un plan de ventas que aportara un desarrollo eficiente en la empresa. Son varios los objetivos existentes para desarrollar el plan estratégico de ventas, tanto mejorar los resultados en el área de ventas de la empresa, como identificar los procesos de gestión de venta a mejorar, evaluación del presupuesto de ventas, políticas, coordinar las áreas funcionales de la organización, entrenamiento del equipo de ventas para desarrollar capacidades de captar nuevos clientes y habilidades de negociación, medición de estrategias con parámetros enfocados a la toma de decisiones, implementar herramientas tecnológicas según necesidades. El método que fue utilizado para esta investigación fue el método inductivo debido a la necesidad de obtener conclusiones luego de deducir el problema y el tipo de investigación fue exploratorio. Al realizar las investigaciones salió a relucir inconvenientes con los empleados en cuanto a su satisfacción salarial, en cuanto a las herramientas no suministradas, la falta de capacitación, entre otras cosas, por lo cual se dio a entender la urgencia de crear el departamento de recursos humanos en la misma. La idea que se desarrolló en el plan estratégico de la empresa Casa Magdeline se debió a la necesidad de tener establecida una planificación para lo que se va a hacer, una manera constante de cómo hacer las cosas y una seguridad de que los procesos siempre van a realizarse de la manera correcta.

OVERVIEW

The company House Magdeline 2, SRL lived problematic situations environment to the functioning and organization of employees which warranted a structuring of a sales plan that provide efficient development in the company. Are several existing objectives to develop the strategic plan for sales, both to improve outcomes in the area of the company's sales, how to identify sales management processes to improve, evaluation of the sales budget, policies, coordinate the functional areas of the Organization, training of the sales team to develop capabilities of capturing new customers and negotiating skills, measurement strategies with focused parameters to the decision-making process, implementing technological tools depending on needs. The method that was used for this research was the inductive method because of the need to obtain conclusions after deductions the problem and type of investigation exploratory. To carry out the research it emerged disadvantages with employees regarding their salary satisfaction, in terms of tools not supplied, the lack of training, among other things, which was given to understand the urgency of creating the human resources department in the same. The idea that developed in the strategic plan of the company House Magdeline was due to the necessity of having established a schedule for what is to be, a constant way of how to do things and a security that processes will always be done in the right way.

INDICE

RESUMEN	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS.....	3
1.1 ¿Qué es una estrategia?	4
1.2 ¿Qué es un plan estratégico de ventas?	12
1.3 ¿Por qué hacer un plan estratégico de ventas?	18
1.4 ¿Cómo hacer un plan estratégico de ventas?	26
1.5 ¿Quién debe realizar un plan estratégico de ventas?.....	31
1.6 Elementos del plan estratégico.....	33
1.7 Beneficios del plan estratégico de ventas.....	34
1.8 Peligros del plan estratégico de ventas.	36
1.9 Propósitos generales de un plan estratégico.	40
CAPITULO II: CASA MAGDELINE, SRL.	48
2.1 Historia	49
2.2 Misión	50
2.2.1 Visión	51
2.3 Valores	51
2.4 Estructura organizacional de la empresa.....	52
2.5 Tipo de investigación	52
2.6 Método de investigación	53
2.7 Herramienta a utilizar	53
2.7.1.1 Objetivos de la encuesta	55
2.7.1.2 Tabulación de encuesta:	56
2.7.1.3 Análisis de encuesta.....	66
CAPITULO III: PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.	67
3.1 Definición del proyecto.	67
3.2 Objetivos. (Ver Anexo 2).....	69

3.3 Estrategias.....	69
3.4 Plan operativo.....	70
3.5 Recursos.	74
3.5.1 Recursos Humanos.....	74
3.5.1.2 Descripciones de puesto	76
3.5.1.3 Política salarial	86
3.5.1.4 Manual de seguridad.....	87
3.5.1.5 Normas básicas de higiene y seguridad:.....	88
3.5.1.6 Análisis FODA de la empresa Casa Magdeline:.....	89
3.5.1.7 Estructura organizacional:.....	90
3.5.3 Generales.....	93
3.5.4 Financieros.....	93
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	97
ANEXOS:.....	100

LISTA DE TABLAS

Cuadro I: Información suministrada al contratar personal.....	56
Cuadro II: Proceso de capacitación.	57
Cuadro III: Servicio brindado.	58
Cuadro IV: Herramientas de trabajo.	59
Cuadro V: Opinión sobre el suministro de herramientas.	60
Cuadro VI: Creación de nuevos departamentos.	61
Cuadro VII: Nuevos departamentos.....	62
Cuadro VIII: Satisfacción salarial.	63
Cuadro IX: Área laboral.	64
Cuadro X: Género.....	65
Cuadro XI: Descripción de puesto (Vendedores).....	76
Cuadro XII: Descripción de puesto (Facturadores).....	77
Cuadro XIII: Descripción de puesto (Encargado de active)	78
Cuadro XIV: Descripción de puesto (Recibidores de mercancías)	79
Cuadro XV: Descripción de puesto (Despachadores)	80
Cuadro XVI: Descripción de puesto (Seguridad)	81
Cuadro XVII: Descripción de puesto (Choferes)	82
Cuadro XVIII: Descripción de puesto (Encargado contable).....	83
Cuadro XIX: Descripción de puesto (Encargado de personal).....	84
Cuadro XX: Descripción de puesto (Encargado de logística)	85
Cuadro XXI: Manual de seguridad.....	87
Cuadro XXII: Estado de situación empresa Casa Magdeline	94
Cuadro XXIII: Plan de acción y presupuesto	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I: Información suministrada al contratar personal.....	56
Gráfico II: Proceso de capacitación.	57
Gráfico III: Servicio brindado.....	58
Gráfico IV: Herramientas de trabajo.	59
Gráfico V: Opinión sobre el suministro de herramientas.....	60
Gráfico VI: Creación de nuevos departamentos.	61
Gráfico VII: Nuevos departamentos.....	62
Gráfico VIII: Satisfacción salarial.	63
Gráfico IX: Área laboral.....	64
Gráfico X: Género.....	65
Gráfico XI: Estructura organizacional.	91

INTRODUCCIÓN

Casa Magdeline, SRL es una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo, la cual trabaja tanto al por mayor como al detalle; la empresa se caracteriza por brindar uno de los mejores servicios, teniendo vigente en el mercado 49 años. Sin embargo presenta distintos inconvenientes debido a la falta de organización y la carencia de un funcionamiento estratégico tanto a nivel administrativo como a nivel de todos los empleados de la empresa, lo cual da origen a la estructuración de un sistema funcional organizativo que aporte un desarrollo eficiente en la empresa.

Este trabajo de investigación será de tipo exploratorio debido a que la empresa Casa Magdeline se encontraba en la parte inicial de la búsqueda de problemas e ideando nuevos enfoques relacionados con la situación en la empresa ya que muchos empleados se han quejado por la carencia de beneficios y la falta de calidad en los procesos, la causa de lo mismo fue la falta de organización y planificación.

La población objeto de estudio para esta investigación serán los empleados de la empresa. Se utilizará un muestreo aleatorio.

Los instrumentos primarios a utilizar serán las encuestas, y secundarios investigaciones ya realizadas sobre este tema como son los libros, revistas, páginas de internet.

Este trabajo de investigación consta de tres capítulos:

En el primer capítulo, se dará a conocer la importancia que tiene para una empresa el obtener y mantener un plan estratégico, una organización permanente y una estructuración general de la empresa. Como todo en la vida, no solo existen beneficios de obtener un plan estratégico sino que también pueden encontrarse distintos peligros por un mal manejo del mismo, los cuales también serán detallados en ese capítulo.

En el segundo capítulo se detallará información sobre el tipo de investigación exploratoria y la metodología inductiva a utilizar en el desarrollo de este proyecto. Así como también se plasmarán las respuestas de los empleados a las preguntas de las encuestas que serán realizadas para recaudar información y preparar un informe que pueda ser útil para futuras investigaciones especializadas.

El tercer y último capítulo plasmará el plan operativo a llevar a cabo para mejorar el funcionamiento, desarrollo, organización y control de esta empresa así como también los objetivos, estrategias y tácticas que se deberán cumplir para llevar a cabo dicho plan que van de la mano de los recursos humanos, tecnológicos y financieros a desarrollar.

CAPITULO I: PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS

El plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. (Daniel Martinez Pedros, 2005)

Las dos funciones primordiales de los gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control. En los negocios, en el gobierno y en la mayoría de otras actividades de grupo, se emplea en forma generalizada un sistema de planificación y control en el desempeño de las responsabilidades a cargo de la administración. El propósito de la propuesta a desarrollar es ofrecer una visión panorámica del proceso administrativo y establecer dicho proceso junto con la estructura organizacional de la entidad, como la base para un eficaz sistema de planificación y control.

(Welsch, 2005) El término planificación y control, para este propósito se define como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control. Específicamente comprende:

- I. El desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa.
- II. La especificación de las metas de la empresa.
- III. Un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales.
- IV. Un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas.
- V. Un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas.
- VI. Procedimiento de seguimiento.

1.1 ¿Qué es una estrategia?

“La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito”. La estrategia debe ser flexible y estar sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. (Frances, 2006)

Generalmente cuando se piensa en un plan estratégico, se puede pensar en algo complicado y sofisticado, solo para grandes corporaciones. Esta creencia está alejada de la realidad, es más bien un mito que han encargado de reforzar las “grandes organizaciones” y los “grandes consultores”. (Torres, 2006)

Es muy poco probable que un directivo confiese no disponer de una estrategia, aun así fuera. El hecho de no tener una estrategia se asocia rápidamente a ideas como indeciso, irregular o poco profesional. La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. (Daniel Martinez Pedros, 2005)

(Frances, 2006) “Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

En muchas ocasiones el problema causado por estrategias fallidas no es por una mala estrategia sino por una mala ejecución. Este hecho pone de manifiesto la importancia no solo de los procesos de definición de la estrategia sino también la forma de llevarla a la práctica, convirtiendo la estrategia en casi un trabajo diario para todo el conjunto de personas de una organización.

La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que la organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcan el futuro de una empresa. La administración debe ser capaz de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los empleados que de la organización de cuál es el camino hacia el éxito. (Daniel Martinez Pedros, 2005)

Un plan estratégico es siempre útil para definir:

- I. Cuál es el momento presente que vive la empresa y como se ha llegado hasta aquí.
- II. Cuál es el objetivo que se ha marcado la empresa, y a dónde quiere llegar.

La efectividad de un plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a enfrentar su mercado.

La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional.

La formulación de la estrategia permite a la organización asumir una actitud proactiva, contraria de las prácticas reactivas cuando de pensar el futuro se trata. En tal sentido, a este momento de la planeación se le concibe como la formulación de acciones que le permitirán a la organización lograr sus objetivos últimos, lo que incluye: identificación de fortalezas y debilidades internas, determinación de amenazas y oportunidades externas, establecimiento de la misión, la visión de futuro y las políticas permanentes, la concreción de estrategias globales, la fijación de objetivos de alcance medio, el establecimiento de metas y la asignación de recursos.

La formulación de un plan estratégico ``abarca a toda la empresa. Va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización.

Abordar el proceso de planeación estratégica se refiere al hecho de reafirmar o abandonar unas determinadas áreas de negocio; al hecho de determinar la disposición de los recursos, a la posibilidad de ampliar operaciones o diversificar, y a la identificación plena de los mercados y los sujetos sociales.

(Maroto, 2007) Sun Tzu afirma que el arte de la guerra (la estrategia) es de vital importancia para el estado, llegando a convertirse en una cuestión de vida o muerte (para la supervivencia de la empresa en nuestro caso), en un camino que nos conduce a la seguridad o a la ruina

(si ganas ventaja, vivirás; si la pierdes, morirás). Sun Tzu propone el análisis de cinco factores a tener en cuenta a la hora de hacer estrategia:

- El camino. Significa inducir al pueblo a que tenga el mismo objetivo que sus dirigentes para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro.
- El clima. Significa las estaciones del año.
- El terreno. Debe ser valorado en términos de distancia, facilidad o dificultad de desplazamiento, dimensiones y seguridad.
- El líder o autoridad. Es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad.
- La disciplina. Quiere decir organización, cadena de mando y logística.

La estrategia es, sin duda, un acto de rebeldía. Porque la estrategia es formular, reformular, revisar, crear y recrear cuestiones que son fundacionales para todo emprendimiento humano, por ende, para una empresa. En ese sentido, estrategia es cambio y es revolución, aunque algunos empresarios trascendentes y hoy “conservadores” coloquen este término como un acto de subversión, olvidando que el secreto de su éxito ha sido precisamente subvertir el orden que alguna vez tuvo su industria.

Todo aquello relacionado con el cambio está íntimamente ligado a la ruptura y a la innovación como proceso. La innovación que proviene de explorar lo no explorado, de “meterse” de cabeza en la cabeza de las personas, la verdadera fuente de actividades productivas, la nueva fábrica.

Y todo ese proceso, a partir del cual nos damos cuenta de nuevas oportunidades y a partir de allí, de nuevos desarrollos, está sostenido por escasa información, por datos incompletos, por preconceptos, supuestos

e intuición. Un verdadero caos para el administrador de lo conocido. Porque ese proceso incierto, inseguro y arriesgado, genera miedo.

Ahora, ¿cómo entender al miedo como un aliado y no como una barrera? Es indudable que, hasta hoy, el miedo es el motor de los actos humanos, individuales, grupales y corporativos. El miedo vende. El miedo motoriza pero también paraliza. Pero en este mundo donde la transformación ha dejado de ser novedad, los que se anticipan al futuro le tienen miedo al miedo.

Eso es. Castigar al miedo es una alternativa para pensar en positivo. Las empresas que más se han desarrollado en innovación premian la innovación y castigan la falta de novedad. Imaginen un sistema de evaluación de desempeño de los integrantes de una organización basado en la innovación. Eso genera un miedo inverso: Si no hay novedad, no hay progreso, si no hay innovación, se pierde posición.

Si afrontamos el concepto “miedo al miedo”. Seguramente entenderemos al fin el regreso a la estrategia. Perderemos el miedo a entender lo que nunca quisimos entender, a actuar y a cambiar. De eso se trata la estrategia. (Bilancio, 2006)

La estrategia es un arte milenario, durante mucho tiempo esotérico, algunas veces arrinconado y, últimamente, exhumado bajo la presión de los hechos, cobrando una importante pujanza. Tradicionalmente a la estrategia se le ha conferido el prestigio de la chispa del genio, cuando en realidad es más fruto de la larga paciencia. Es decir, la estrategia debe ser pensable y razonable. La estrategia aparece cuando el combate evoluciona en batalla, hacia una serie de combates que tienen que ser coordinados. Para Sun Tzu el triunfo será para aquél cuyo ejército esté animado por el mismo espíritu en todos sus rangos. Para Clausewitz la estrategia es el uso de las batallas para los fines de la guerra. Para Beaufre es mucho más que eso al convertirse en la dialéctica de un

conflicto de voluntades. La diferencia entre las distintas concepciones ilustra sobre la importante evolución que ha tenido últimamente la estrategia como concepto.

La estrategia ha dejado de ser el feudo de los militares y poderosos. La estrategia es un método de pensamiento y no una doctrina única, que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos para luego escoger los procedimientos más eficaces para resolver un problema. A cada situación corresponde una estrategia particular. Cualquier estrategia puede ser la mejor para una determinada situación y detestable en otra. A medida que la estrategia ha ido perdiendo su carácter esotérico y especializado, se ha ido convirtiendo en un cuerpo de conocimientos acumulativos que se enriquece en cada generación.

La esencia de la estrategia surge del juego abstracto del conflicto de dos voluntades. Beaufre, citado anteriormente, fue el primero en conceptualizarla como una dialéctica de esas voluntades en conflicto. Las escuelas modernas de pensamiento estratégico han persistido en esta orientación a través del llamado diálogo estratégico. La estrategia no constituye ni un juego de la inteligencia sobre las realidades, ni una forma presuntuosa o pedante de razonar los problemas que se plantean. Se trata de un cuerpo de pensamiento que, a pesar de su complejidad, debe poder servir de guía práctica para alcanzar, del modo más eficaz posible, los fines, no sólo de la guerra, sino también de la empresa.

La importancia de la estrategia en la actualidad viene dada por la situación de entorno de la empresa y del mundo en general, que está pasando por una crisis de adaptación sin precedentes, donde las fuerzas científicas, industriales, sociales, psicológicas irrumpen en todos los ámbitos, haciendo que sea vital disponer de métodos o modelos de pensamiento que permitan a la empresa conducir los acontecimientos en lugar de soportarlos.

Es decir, la estrategia de empresa de estos tiempos surge del juego abstracto que resulta del diálogo estratégico de la empresa con sus entornos, frente a los que está en permanente conflicto, al ser considerada la empresa como un sistema abierto, y concebirla, metafóricamente, como una célula viva, la llamada empresa biológica. En 1948 Von Neumann y Morgenstern, con su conocida teoría de los juegos, iniciaron el uso de la estrategia en el mundo de los negocios. Pero desde entonces se ha producido un importante proceso de evolución del concepto de estrategia empresarial. Lo estratégico, como actitud o postura apenas lleva incorporado formalmente a la cultura de la empresa poco más de dos generaciones. Por eso la estrategia empresarial tomó prestados conceptos, esquemas, modelos mentales del mundo militar, del campo de acción del poder, donde lleva siglos desarrollándose.

La concepción estratégica de la empresa se apoya en la definición del problema estratégico de una empresa considerada como un sistema socio técnico abierto, sujeta a influencias socioculturales, políticas, económicas, tecnológicas, con el objetivo de posicionar alternativas de respuesta a los diferentes impactos del entorno, según los estados de la organización. Se trata de impedir sorpresas que pongan en peligro la eficiencia y la supervivencia al perder la libertad de acción. Una estrategia empresarial representa una fuerza mediadora entre un entorno dinámico y un sistema operativo estable (la empresa). Es decir, la estrategia empresarial es la concepción organizativa sobre cómo actuar en su entorno por un período dado.

La estrategia empresarial se la concibe como una actitud orientada a la mejora de la posición competitiva de los productos o servicios que se presta en un determinado ámbito producto mercado frente a otros competidores presentes en el mismo ámbito. El objetivo de las empresas en conflicto es superar estratégicamente a sus oponentes y conseguir una posición superior en el mercado. La estrategia empresarial es una

especie de master plan (a todos los niveles de la organización), seleccionado entre alternativas, como el mejor camino para alcanzar los objetivos principales o estratégicos, teniendo en cuenta las capacidades relativas, las presunciones principales, las políticas y los recursos. Su propósito es mantener una posición de ventaja, especialmente con relación a los competidores en el mercado, capitalizando las fortalezas y minimizando las debilidades.

La dirección estratégica empresarial nos ayudará a distinguir lo que son estrategias de lo que son tácticas a decidir cuándo y cómo entrar en los detalles, a evaluar el impacto estratégico de una táctica en particular, pero sobre todo a apreciar lo que es relevante de lo que no lo es a los efectos del fin perseguido) para la estrategia cuando todo es relevante, nada es relevante). Esto tiene que ver con la expresión americana "Overall Strategic Objective", sobre la que W. Churchill dijo: "Cuando nuestros oficiales la oyeron por primera vez se rieron, aunque más tarde, sabiamente, les pareció aparente y aceptable. Dejar de aceptarla produce confusión y acciones inútiles y casi siempre las cosas terminan mucho peor". También nos ayudará a saber diferenciar lo que son políticas y reconocer el papel de la logística.

Pero la estrategia, desde siempre, está sufriendo considerables ampliaciones y una profunda renovación, en todos los campos. Por eso hay que asumir el fenómeno de la evolución de la estrategia como una necesidad para la supervivencia, que queda reflejada en la existencia de una larga serie de escuelas de pensamiento estratégico. En estrategia, como en todas las cosas humanas, es la idea la que debe dominar y dirigir. En realidad, prácticamente, la estrategia se desenvuelve cerca de la filosofía. (Coronado, 2003)

1.2 ¿Qué es un plan estratégico de ventas?

En la jerga de la gestión empresarial hay palabras que, si bien se refieren normalmente a realidades ya conocidas e incluso coloquiales, son capaces de concentrar en un solo término conceptos y principios empresariales de difícil, compleja o prolija definición en cualquier idioma.

Plan estratégico es, no cabe duda, uno de esos términos “mágicos” de los que los directivos y la prensa económica echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. En efecto, suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es muy frecuente llamar a cualquier tipo de plan “plan estratégico de...” (Recursos humanos, marketing, ventas, etc.).

Sin embargo, se pueden encontrar tantas definiciones de planificación como autores, en todas ellas apreciaremos un común denominador: hablar de planificación es hablar de “decidir hoy lo que se hará en el futuro”. (Ancin, 2002)

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

El proceso de elaboración de un plan estratégico consta de varias etapas:

- Primera etapa: Análisis de la situación.
- Segunda etapa: Diagnostico de la situación.
- Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos.
- Cuarta etapa: Elección de las estrategias.
- Quinta etapa: Decisiones operativas: Planes de acción.

Plan estratégico de una organización puede ser llamado al producto resultante de la aplicación en la misma de un proceso de planificación estratégica. La planificación es un proceso, permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos en el futuro. El plan estratégico es el producto y resultado de ese proceso. Mientras que el proceso de planificación se mueve en el ámbito de las ideas y reflexiones, el plan estratégico es un elemento concreto, definido y tangible.

El plan estratégico de una organización es un documento inseparable de la gestión directiva de la empresa. Forma parte de los escasos papeles o documentos que un directivo debe tener encima de su mesa o al alcance de su mano.

La resonancia del concepto plan estratégico hace que mucha gente considere que es un documento en exceso complejo y ajeno al nivel en que la actividad de la organización se desenvuelve, que necesita costosos recursos para su elaboración, que solo se aplica en las grandes empresas, que es caro, que es demasiado complicado, sin estar en lo correcto. Un plan estratégico, más que cato, complejo o lujoso, tiene que ser útil. (Roche, 2005)

La planificación estratégica nos ayuda a ordenar nuestras acciones y darles una dirección lógica. Pero la planificación estratégica también falla y el plan estratégico, en lugar de ser un instrumento útil puede convertirse en un arma de doble filo.

Un instrumento útil y práctico para la organización significa que el plan estratégico debe reunir una serie de características muy similares, en su descripción, a las establecidas para el proceso de planificación general.

Un plan estratégico debe ser:

- a. Flexible: entendido como “no rígido”. En efecto, el plan debe establecer la posibilidad de adaptación permanente que es necesaria, más que nunca, en aquellos sectores que están en constante evolución. El plan es un instrumento que hay que seguir pero no hasta el punto de no tener en cuenta las correcciones y desviaciones necesarias resultado de un mal diseño del mismo o de un cambio del entorno.
- b. Corporativo: entendida esta característica como que el plan abarca a toda la organización en su conjunto y no es una amalgama de planes sectoriales de las diferentes unidades de la entidad.
- c. Operativo (real): Con frecuencia los planes suelen reflejar aspiraciones utópicas e ideales y por lo tanto tienen tendencia a alejarse de la realidad. Los planes estratégicos deben ser factibles de llevar a la práctica, y huir de metas muy bonitas pero inalcanzables.
- d. Participativo: El plan estratégico de una organización debe ser el resultado de un proceso amplio de participación. Su elaboración, su aprobación y puesta en marcha es una responsabilidad de los directivos pero debe establecerse un sistema de participación que abarque al máximo de la entidad.

- e. Formal: es decir, escrito de acuerdo a una sistemática y metodología lógica y determinada, más o menos compleja en función de la dimensión de la organización de que se trate.
- f. Conocido: Uno de los elementos claves del proceso de planificación estratégica y por lo tanto también del resultado del mismo es que el plan sea conocido por el conjunto de la organización. Que los colaboradores, empleados o componentes de la organización identifiquen claramente los objetivos, estrategias y programas de esa organización. Un plan estratégico bien elaborado, bien diseñado y mayoritariamente asumido por el equipo directivo de la organización pierde parte de su utilidad práctica si no es conocido por los elementos que forman la entidad, del primero al último de los empleados o de los colaboradores voluntarios.

Existen ciertos pasos importantes que hay que dar para lograr la complicidad en el plan estratégico de la empresa:

- I. Los ejecutivos determinan el rumbo a seguir por la empresa mediante declaraciones útiles como: “convertirnos en el líder del mercado de suavizante de ropa y comunicaciones por satélite”. Este rumbo es esencial, porque los empleados pueden verse inducidos a creer erróneamente que el objetivo de la empresa es el de cerrar el negocio. O, lo que es peor, el conductor de un camión de reparto podría sentirse confundido ante la ausencia de rumbo, y empezar a diseñar circuitos de microchips en lugar de llevar cargas de suavizante de ropa de un lado a otro.
- II. Se pide a los empleados que clasifiquen objetivamente el valor de sus actividades en apoyo de los objetivos de la empresa.

- III. Los empleados clasifican cada actividad como de alta propiedad, esencial para la existencia misma de la empresa.
- IV. Las aportaciones de los empleados se clasifican en grandes carpetas.

El plan estratégico es la previsión del quehacer de la organización en términos de visión, misión, políticas y estrategias a largo plazo que tiene como referente el conocimiento de las amenazas y oportunidades del entorno, así como las debilidades y fortalezas internas a la organización.

La planificación estratégica no es tarea de una figura profesional denominada “planificador”. Es un proceso que forma parte de la dirección de la organización. Por lo tanto, es una tarea, fundamental, de los directivos en la que además debe participar, de una u otra forma, el conjunto de la entidad.

La implantación de la planificación estratégica no es un proceso que consiste en llamar a un “consultor-planificador” y encargarle: “Hágame usted el plan estratégico de la entidad en tres meses”. Una propuesta así está condenada al fracaso. La responsabilidad y liderazgo en el proceso de planificación recae en la cúpula directiva de la organización. Y si esto no se entiende así, es mejor no hacer nada.

La tarea y responsabilidad de lo que se llama “planificador” (o de un consultor) no es la elaboración de un plan estratégico, sino el apoyo técnico y metodológico para la elaboración del plan. Es decir, ayudar al desarrollo del proceso, coordinando las acciones a seguir, los documentos sobre los que trabajar, los estudios y análisis, las consultas, los resultados, pero no usurpando el papel del directivo de los directivos, que no le corresponde en ningún caso.

En todas las organizaciones que abordan la planificación estratégica debe existir una persona o una unidad específica en grandes corporaciones responsable de la coordinación metodológica del proceso, de su elaboración, puesta en marcha, seguimiento y adaptación permanente.

Esta persona a la cual llamamos incorrectamente “planificador” puede pertenecer a la propia organización o ser externa a ella, profesional o voluntaria, pero en cualquier caso debe reunir una cierta serie de habilidades, y entre otras:

- Debe conocer el proceso general de la planificación estratégica en su conjunto.
- Debe conocer asimismo, si no profundamente, sí al menos de una forma general la organización de que se trata y el sector en el que se desenvuelve.
- Tiene que saber distinguir lo importante de lo superfluo, y separar lo uno de lo otro.
- Debe dominar ciertas técnicas de dirección de reuniones, elaboración de documentos, análisis y procesos de selección.
- Tiene que ser aceptado por la cúpula directiva de la entidad y dirigirse a ellos en el mismo nivel de relación, lo cual permite abordar los problemas y los perjuicios de una forma clara, directa y sin miedos.
- Debe, en fin, programar al detalle su trabajo y ser poco flexible en las propuestas de cambio del método y calendario del proceso, que le puedan ser insinuadas por determinadas personas, y que normalmente obedecen a razones poco importantes. (Roche F. P., 2005)

El plan estratégico según Dess y Lumpkin (2003): “Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

1.3 ¿Por qué hacer un plan estratégico de ventas?

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de la vida están planificados. Se planifica la carrera profesional a elegir, se planifica la educación de los hijos desde antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducir irremediablemente al caos y al fracaso.

Hay que estar dispuestos a abandonar a la suerte del azar en los aspectos fundamentales de la vida, tampoco se debe hacerlo en los negocios, ya que al fin y al cabo, son determinantes del porvenir como persona.

En ocasiones, se pueden ver negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. ¿Es cosa del azar, la mala suerte? ¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda, en el mercado? ¿Podríamos haber previsto ese futuro a tiempo de cambiar las cosas? No sólo podríamos, sino que además deberíamos haberlo hecho. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo se puede estar destinado al fracaso.

“El mundo es un teatro de cambios y ser constante en la naturaleza sería una inconstancia”. A. Cowley.

La decisión de elaborar un plan estratégico es sólo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Hay que ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Por tanto, la puesta en práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que esta cuenta para alcanzar los citados objetivos.

Tanto las empresas mercantiles como las no mercantiles deben tener objetivos y metas. En las organizaciones mercantiles, las orientaciones primordiales a las metas son: a) el rendimiento sobre la inversión y b) la contribución a la mejoría económica y social de un medio ambiente más vasto.

En igual forma, las empresas no mercantiles tienen objetivos específicos, como el cumplimiento de una misión dada, dentro de limitaciones especificadas de costos. En ambos casos, es esencial que los administradores de la empresa, así como otras partes interesadas, conozcan los objetivos y metas, pues, de lo contrario, será imposible la eficaz guía administrativa de las actividades y la medición de la efectividad con la cual se realizan las actividades deseadas. Las responsabilidades generales de la administración esencialmente se conforman con un patrón común, cualquiera que sea el tipo de la empresa de que se trate. (Welsch, 2005)

Un plan estratégico siempre es útil para definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta allí.
- Cuál es el objetivo que se ha marcado la empresa, a donde quiere llegar.

Manifestar dichas preocupaciones no es suficiente en los negocios como en la vida, se trata de ser proactivo y no reactivo; cuanto más conscientes seamos de nuestra situación y se adopten las medidas necesarias para convertir esta situación en la situación más parecida al objetivo, mayor será la probabilidad de éxito.

Evidentemente aquel que no se fija objetivos, no corre el riesgo de no cumplirlos, pero tampoco alcanza el éxito. El plan estratégico es por lo tanto, un documento cuya elaboración obligará a la empresa a plantearse dudas acerca de la organización, de su forma de hacer las cosas y a marcarse estrategias en función del posicionamiento actual y deseado.

Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta no sólo le beneficia a

la empresa misma, sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior.

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. (García, 2012)

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.

- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

El éxito de una empresa depende de la gente relacionada con la misma, incluyendo tanto a los administradores como a los demás empleados, ya que todas estas personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la empresa. Así pues, la “gente” constituye la parte más crítica de la administración. Desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo y motivar positivamente a la gente determina, en gran medida, el éxito de la mayoría de las empresas.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales.

Las funciones de la administración consta de: planificar, organizar, suministrar el personal y administrar los recursos humanos, dirigir y motivar y controlar. (Welsch, 2005)

Las cinco funciones de la administración constituyen el proceso administrativo, pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación. Por ejemplo, la planificación debe preceder a la actividad de organizar y el controlar debe seguir a las demás funciones.

La idea de desarrollar un plan estratégico en la empresa Casa Magdeline mayormente se debe a la necesidad de tener establecido una planificación para lo que se va a hacer, una manera constante de cómo hacer las cosas y una seguridad de que los procesos van a realizarse de la manera correcta.

Hay un dicho que dice: “La gente no planea fracasar. En su lugar fracasa en planear”. Debido a que ciertamente no se desea fracasar, tiene sentido considerar todos los pasos necesarios para asegurar el éxito, incluyendo el desarrollo de un plan de acción. Existen buenas razones para resolver los detalles del trabajo de su organización en el plan de acción. Estas razones incluyen:

- Da credibilidad a su organización. Un plan de acción muestra a los miembros de la comunidad (incluyendo patrocinadores) que la organización está bien estructurada y dedicada a obtener hechos.
- Asegura que usted no pasa por alto alguno de los detalles.
- Para entender qué es y qué no es posible realizar para su organización.
- Por eficiencia: ahorrar tiempo, energía y recursos a lo largo del trabajo.
- Por responsabilidad: incrementar las oportunidades de las personas para que hagan lo que necesitan hacer.

El plan estratégico de ventas debe tener como punto de partida la información del plan estratégico de marketing de la empresa, que habrá sido desarrollado teniendo en cuenta las distintas áreas funcionales que la conforman (finanzas, marketing, recursos humanos, etc.). Los diferentes aspectos del plan influirán en la venta de los bienes y servicios de la empresa.

Por su parte, el plan estratégico de ventas debe incluir una serie de estrategias establecidas con anterioridad al contacto con el prospecto, que guiarán las tácticas a emplear ante el cliente para alcanzar los objetivos. Su función es garantizar en la medida de lo posible, que el proceso de ventas se desarrolle de forma satisfactoria para ambas partes del intercambio es decir con los prospectos correctos, en el momento y la forma adecuados, subrayando los beneficios del producto que más pueden interesar a ese prospecto.

Por tanto, la estrategia conseguirá que la función de ventas esté mejor organizada, se adapte al cliente en cuestión y resulte más eficiente.

Todo ello favorece al cliente en diferentes aspectos:

- La relación con el cliente es de mayor calidad.
- Se clarifican mejor las necesidades y los deseos del cliente.
- Se adecua mejor el estilo de comunicación que se establece con el cliente.
- Se encuentran soluciones más precisas.
- La solución ofrecida por el vendedor y la empresa se adecua mejor al problema del cliente.

Los objetivos en un plan estratégico consisten en trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa. Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mensurables. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropriados. Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:

- Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente, ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.
- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de

la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan.

- Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudarán a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas.

1.4 ¿Cómo hacer un plan estratégico de ventas?

Actualmente muchos gerentes, directores o propietarios de empresas pequeñas y medianas se preguntan si pueden ser competitivas ante las gigantes empresas globales, si las técnicas que utilizan esas grandes empresas pueden ser utilizadas por la mayoría de las empresas pequeñas.

Una de las funciones principales de la administración moderna es la planeación y junto con la organización, dirección y control, ocupa un lugar muy importante entre las funciones que debe desempeñar el gerente; de hecho, la planeación de una excelente estrategia de negocio es una de las técnicas que marcan la diferencia entre una empresa exitosa y una que tiende a desaparecer en un mercado muy competitivo. Derivado de la función de planeación, una de las técnicas más importantes que puede aplicar cualquier empresa es la realización de un “plan estratégico”, es

un concepto que se escucha muy complicado pero en la realidad puede ser elaborado de manera simple y efectiva; si a todos los dueños de una empresa se le pregunta si tiene una estrategia definida, o un plan de acción, su respuesta sería afirmativa; el gran problema puede ser que no lo tienen por escrito, lo tienen olvidado o almacenado en un cajón del escritorio y nadie lo conoce.

El plan estratégico para la organización es el plan maestro, en el cual, la dirección recoge las decisiones estratégicas que ha adoptado “hoy” respecto a lo que hará en los próximos años (3 a 5 años es un periodo de planeación recomendado para una empresa), y que todos los trabajadores deben conocer y seguir para lograr ser lo suficientemente competitivos y satisfacer los objetivos y metas estratégicas marcadas relativas a, crecimiento y rentabilidad, o simplemente lograr la supervivencia o la consolidación de la empresa.

Una forma de desarrollar un plan estratégico para una empresa pequeña a mediana puede ser siguiendo los cinco pasos que a continuación se describen:

Paso a: La reflexión: Para la fase de reflexión es necesario que tenga conocimiento pleno de su empresa, del mercado y posibilidades de sus productos o servicios, de su competencia y sobre todo debe realizar una reflexión con toda claridad y sin engañarse. Si lo considera necesario, puede preguntar a los clientes sobre la percepción del producto o servicio, puede preguntar a compañeros y amigos que conozcan del ramo al cual pertenece su empresa. Para dirigir el proceso podemos dividirlo en cuatro aspectos que enmarcan el ambiente interno y externo de una empresa.

- Reflexionar y escribir el valor de las principales variables que la competencia tiene con respecto al producto y servicio de su empresa y que definen cómo se compite (precio, número de clientes, calidad, atención al cliente, instalaciones, tecnología)

- Reflexionar y escribir las principales fortalezas y debilidades que actualmente tiene su empresa y que la colocan en una ventaja o desventaja con respecto a su competencia (eficiencia de los procesos, la rapidez en la atención, el clima laboral, la tecnología que utiliza, entre otras).
- Reflexionar y escribir las oportunidades y amenazas que existen en el mercado o desde el punto de vista u opiniones de los clientes para los productos o servicios que ofrece (nuevos competidores, nuevas leyes, más impuestos, nuevas tecnologías, entre otras).
- Concluir con la reflexión desarrollando un breve escrito con la descripción del estado en el que se encuentra su empresa y el producto o el servicio que ofrece desde el punto de vista del funcionamiento interno y del ambiente externo.

Paso b: La visión estratégica: Considerando los puntos desarrollados en la fase de reflexión es necesario establecer una visión estratégica que determinar hacia dónde se dirige la organización en los próximos tres años, todo con el fin de tener claridad y proporcionar una dirección a largo plazo; para esto, se puede contestar a las preguntas: ¿Cuáles son las características que me hacen diferente a la competencia?, ¿Cuáles son los procesos o actividades en las que debo ser excelente?; las respuestas ayudarán a determinar el rumbo de todas las acciones a desarrollar para cumplir con ese propósito o visión estratégica determinada.

Paso c: Los objetivos y metas: Esta fase se encarga de ponerle números a la visión estratégica de su empresa, es decir, convertir la visión en objetivos claros y medibles de desempeño que se deberá lograr en los tres años y con metas intermedias a mediano plazo (por lo general se establecen para cada año). Esta fase debe ser acompañada con un proceso intenso de comunicación al interior de la empresa hasta lograr que todos conozcan lo que se espera.

Paso d: La ejecución: La ejecución del plan es la parte fundamental de todo el proceso, para esto es necesario crear los proyectos que impacten en el logro de los objetivos y metas establecidos en la fase anterior; con esto se logra “la alineación”.

Paso e: El seguimiento: Una fase muy famosa que seguramente han escuchado dice: “Si no se puede medir, no se puede administrar”, en base a esto deben saber que un plan estratégico es un proceso continuo de ejecución, medición y revisión hasta lograr una verdadera retroalimentación. La evaluación del desempeño y el seguimiento del progreso de la organización tienen como finalidad decidir si las actividades, proyectos o planes se están haciendo bien al interior de la empresa y supervisar de cerca los efectos o resultados externos. Un desempeño inferior o escaso progreso en la medición preventiva al interior o un cambio en las condiciones del medio ambiente empresarial (ambiente externo) requerirá de las acciones y ajustes correctivos en la dirección del negocio, en las estrategias establecidas o en los proyectos que se apoyaron. Esta actividad de seguimiento siempre le corresponde a la gerencia o administración general. El resultado de las revisiones sin lugar a dudas será una gran cantidad de aprendizaje organizacional y una mejora continua. Como comentario final les puedo decir, que todos los ajustes correctivos a los planes dentro de un periodo deben tomarse como “normales” en una organización.

Seguir los cinco pasos anteriores dará como resultado tener por escrito una estrategia empresarial específica, cuya ejecución será promovida y apoyada totalmente por la dirección de la empresa y además, monitoreada a través de las mediciones de logro de los objetivos y metas. Y esa es la cuestión verdaderamente relevante, la mayoría de las empresas no cuenta con unos objetivos organizacionales y con una estrategia definida para alcanzarlos. El plan estratégico ha demostrado ser una poderosa herramienta de gestión para enlazar y alinear la

estrategia empresarial y todas las actividades tácticas y operativas de la empresa. (Meléndrez, 2006)

Confeccionar un plan de ventas estratégico es una tarea que, del mismo modo que puede resultar compleja, a largo plazo ofrece múltiples ventajas y beneficios a la empresa. Pues se trata de desarrollar un documento que detalle y establezca las bases necesarias para mejorar los procesos de ventas y que posibilite un mayor crecimiento en el siguiente ejercicio económico.

- I. El primer paso para elaborar un buen plan estratégico de ventas es detenerse en el análisis de ciertas cuestiones que proporcionarán las bases necesarias para desarrollarlo de manera óptima. Entre estas cuestiones importantes se puede encontrar, conocer y analizar las características y el potencial del producto o productos que ofrece la empresa, identificar cuál es el público objetivo y, muy importante, analizar a los competidores y lo que ellos ofrecen.
- II. Una vez analizada toda esta información, es imprescindible fijar unos objetivos comerciales reales y bien definidos. Lo mejor es establecer y describir los objetivos a lograr durante el ejercicio empresarial de un año. Estos deben desarrollarse tomando en cuenta las necesidades de ingresos, la rentabilidad del negocio y sus posibilidades de crecimiento en el mercado que se ubica. Con todo, se deben establecer unas metas que les permita a la empresa alcanzar los objetivos de ventas, posicionamiento y reconocimiento.

- III. El siguiente paso será ver llegar el momento de definir las estrategias de venta que se van a poner en práctica para alcanzar los objetivos comerciales anteriormente fijados. Para desarrollar este punto, es fundamental tener claro a quién van a ir dirigidas las ventas y sus posibles necesidades y demandas.
- IV. A partir de estos datos, se debe definir las tácticas y acciones que se llevarán a cabo para mejorar el funcionamiento del negocio y lograr un mayor crecimiento. Cada una de estas tácticas y acciones debe contar con un plazo determinado de ejecución, un coste y un retorno de inversión. Así, es conveniente, entre otras, definir los canales y mecanismos de llegada que permitan tanto atraer y captar nuevos clientes como fidelizar los ya existentes.
- V. Realizar un plan de ventas estratégico con todo detalle y que asegure buenos resultados a largo plazo, no es una tarea sencilla para cualquier empresa. Sobre todo, hay muchas pymes que no cuentan con el personal especializado para llevar a cabo este tipo de gestiones o no disponen de los recursos suficientes para externalizarlas. Sin embargo, pueden encontrar una buena solución en llevar los asuntos contables de su negocio de forma personal a través de un gestor de contabilidad online.

1.5 ¿Quién debe realizar un plan estratégico de ventas?

Según (Daniel Martinez Pedros, 2005) la idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

En ocasiones la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente. La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que le hace creer que todo es posible. Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas beneficiosas para el negocio es fundamental pero debe ir siempre acompañada en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con la cabeza no tanto con el corazón.

La experiencia avala que la decisión de acudir a profesionales externos para tratar asuntos que pueden diferir de las capacidades diarias de una organización o cuya dedicación supone un coste de oportunidad excesivamente elevado, es una decisión que garantiza el éxito del proyecto.

La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Solo en el caso en el que estas premisas se cumplan el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito.

El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del plan estratégico.

Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización, o en su caso, aquellas personas que desempeñan

actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad. (Daniel Martinez Pedros, 2005)

1.6 Elementos del plan estratégico

A la luz de lo dicho se asume que un buen plan estratégico tiene un enorme potencial como factor de mejora de la empresa, el aprovechamiento de este potencial exige eludir ciertos riesgos y no decaer en el esfuerzo para que todos los factores sean convenientemente tratados en pro del éxito. Desde una perspectiva sintética se presentan algunos de los elementos más característicos de un plan estratégico:

- La misión: es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa. Describe, en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la empresa destina sus productos. Es importante que se configure como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica.
- Con la visión: se trata de definir el modelo de empresa que se persigue haciendo hincapié en rasgos distintivos. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro.
- Los objetivos formalizan y concretan las líneas de actuación de la empresa proponiendo avances realistas pero ambiciosos.
- Las estrategias: constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir objetivos.
- Las acciones: son las tareas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan. Es conveniente que estén elaboradas con gran nivel de detalle (incluyendo, por ejemplo, periodo de

ejecución, responsables e indicadores de control) en la confianza de que la concreción transmite mejor el sentido de las políticas requeridas para el cambio estratégico. (Escudero, 2007)

- El análisis, la investigación es fundamental, ya que es la estructura que permite proyectar diferentes escenarios de acción al tomar en cuenta la actualidad interna y externa.
- El balance general y aprendizaje, puesto que es necesario tener en cuenta los antecedentes corporativos, ya que éstos determinarán cuál es la mejor vía, para llegar al objetivo planteado.
- Los objetivos, una vez se entiende el problema, se definen los objetivos, respecto a los resultados que se esperan del plan y las necesidades corporativas.
- El público, es necesario identificar y comprender bien a quiénes estarán dirigidas las acciones de la firma.
- La estrategia, dado que describe cómo se definen los grandes proyectos, lo que se debe hacer y las diferentes técnicas.
- El cronograma y el presupuesto, respetivamente. El primero fija el plazo del plan y el segundo dimensiona de manera real los gastos e inversión de la empresa.
- Finalmente, la evaluación y evolución determinarán los logros y la evolución corporativa, a partir de los esfuerzos del ambiente interno.

1.7 Beneficios del plan estratégico de ventas.

Una vez demostrado que la planificación estratégica es muy útil para la empresa, porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, podemos retomar las siguientes características de la planificación estratégica:

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las unidades estratégicas de negocio en una única estrategia global o garantizando que los recursos de la organización se coordinen para aplicar la estrategia.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación. (Altair consultores)

Otros beneficios del plan estratégico de ventas son:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identificar que se debe cambiar, eliminar o mejorar en la empresa para lograr alcanzar las metas de ventas.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.

- Validar si se ha utilizado el modelo de ventas correcto.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Mejora la comunicación.
- Enfoque en actividades de mayor importancia que agreguen valor a la empresa.
- Dar a la fuerza de ventas lo necesario para cumplir con su función de manera correcta.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Desarrollar y mantener el presupuesto de ventas.
- Desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos.
- Relación de los empleados con sus labores para cumplir los objetivos de la empresa.
- Dividir el trabajo entre grupos e individuos y a la vez establecer autoridad directiva.
- Asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y recompense por lograr los objetivos de la empresa.
- Motivar a todos los empleados de la empresa (superiores, subordinados y no subordinados) para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa.
- Asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.

1.8 Peligros del plan estratégico de ventas.

No faltan expertos en el ámbito de la dirección de empresas que afirman que las técnicas de planificación aportan beneficios muy limitados en un mundo cambiante. Sin embargo, si lo que se hace es simplemente efectuar extrapolaciones del pasado o elaborar presupuestos sin contar

con un sistema de planificación, surgen múltiples problemas que superan a los inconvenientes de la propia planificación.

El plan estratégico puede, en ocasiones, no considerarse una herramienta satisfactoria; un mal uso de ella puede dar lugar a una sensación de fracaso.

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía del éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado. (Daniel Martinez Pedros, 2005)

El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores.

Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica:

- El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma,
- un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra incluso cuando tiene comportamientos similares y operan en el mismo sector.
- La definición de la estrategia, en la mayoría de casos, es responsabilidad del departamento de planificación o de un equipo de altos directivos, por lo tanto no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización.
- Cuando solo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta participe del

proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.

- Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.
- En las grandes compañías, el proceso de planificación estratégica puede resultar complicado, de forma que los agentes o grupos de la empresa contribuyen solo parcialmente, no entendiendo la globalidad. Esto es particularmente relevante en las empresas de gran tamaño.
- Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo contenido y continente. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico, la estrategia es la dirección a largo plazo que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos.
- El exceso de detalle en el proceso de planificación estratégica puede derivar en análisis exhaustivos que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización. En ocasiones en las empresas existe un exceso de papeleo administrativo que genera sobrecarga de trabajo del que no se obtiene beneficio alguno.
- La planificación puede terminar obsesionándose con la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de

planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad.

- Cuando las personas claves de la empresa no están totalmente implicadas en el proceso de planificación estratégica, y las ambiciones y expectativas son demasiado elevadas.
- Los supuestos no se revisan con periodicidad, premura ni atención suficiente y por lo tanto no existe un control de los resultados obtenidos con la planificación.
- La planificación se convierte en una tarea más dentro del proceso de gestión y se convierte en una rutina o juego en vez de darle la importancia que amerita.
- Dar excesiva atención (en tiempo y recursos) a algún aspecto específico de la planificación y descuidar los otros aspectos.
- Renunciar a la planificación porque se ha tenido éxito sin ella.
- Suponer que al introducir los mecanismos de planificación estratégica en una organización surgirán, de la noche a la mañana, resultados milagrosos.
- Ignorar la poderosa estructura de una organización al introducir la planificación estratégica.
- Suponer que la planificación estratégica de una organización está separada –es otra cosa diferente– del proceso directivo de la misma.
- Implicarse la dirección de la organización sólo en los problemas actuales y no dedicar tiempo al medio y largo plazo, con lo cual la planificación pierde importancia entre el conjunto de la entidad; o, por el contrario, dedicar tanto tiempo al medio y largo plazo y olvidarse del día a día, con lo cual la planificación se vuelve impopular.
- Fracasos en elaborar planes realistas y poner en marcha planes formales y rígidos en exceso.

- A la hora de actualizar anualmente el plan estratégico caer en la rutina de la continuidad y no realizar todo el proceso desde el principio.
- Olvidar que el propósito fundamental del proceso es tomar mejores decisiones actuales.
- Suponer que, porque los planes deben resultar en decisiones actuales, es el corto plazo (el día a día) el que cuenta, y los procesos de planificación y evaluación de los resultados deben concentrarse sólo en el corto plazo.

Teniendo en cuenta los límites que presenta el proceso de planificación estratégica e intentando evitar los errores más comunes, la organización debe desarrollar el proceso estratégico más adecuado, realista y efectivo que conduzca al éxito. (Daniel Martinez Pedros, 2005).

Los posibles riesgos de no aplicar la planificación estratégica son siempre mucho mayores que el esfuerzo que esa conlleva. (Roche F. P., 2005)

1.9 Propósitos generales de un plan estratégico.

- a. Contar con una metodología practica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias de negocio.
- b. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión, sus objetivos y su posición competitiva.
- c. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la visión y misión del negocio.

- d. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
- e. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

Hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. (Torres, 2006)

Con este capítulo se puede confirmar la importancia que tiene para una empresa el obtener y mantener un plan estratégico, una organización permanente y una estructuración general de la empresa. Como todo en la vida, no solo existen beneficios de obtener un plan estratégico sino que también pueden encontrarse distintos peligros por un mal manejo del mismo.

Sin embargo, una empresa sin una planificación establecida, está destinada al fracaso. De la organización, planificación, control, unión y trabajo en equipo se logra mantener en pie y rentable una empresa. Teniendo un método claro de los directivos transmitir información al personal sobre las estrategias a realizar en ciertos periodos, se tendrán empleados más satisfechos = clientes mejor atendidos. Por lo tanto es de suma importancia continuar con el desarrollo de un plan estratégico de ventas en la empresa Casa Magdeline.

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adopta (es decir, en el momento en que realiza la reflexión estratégica el equipo de dirección) en referencia a lo que hará en el horizonte de planificación escogido que, por lo habitual, suele ser de tres años.

El horizonte temporal del plan estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así se distingue:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10-15 años)
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años)
- Decisiones operativas (1 año o menos)

Un horizonte temporal de 3-5 años es el período más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción, donde se materializan las estrategias de largo alcance y, al mismo tiempo, no es un período excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor alcance cuya definición, alcance y seguimiento son cada vez más difíciles conforme se amplía el horizonte temporal de la planificación.

Una sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por sí misma y su entorno. El plan estratégico deberá ser revisado en el horizonte de planificación mediante revisiones anuales, con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que tomamos es el acertado y que vamos encaminados a la consecución de los objetivos planteados.

Características de una estrategia con éxito:

Siguiendo a Gimbert (2003), podemos afirmar que “ningún método o criterio de evaluación nos garantizara ‘a priori’, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá éxito. A lo máximo que podemos aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si ésta no funcionará debido a sus imperfecciones e incoherencias”.

Un medio para detectar que la estrategia no funcionará, antes de su puesta en práctica, una serie de criterios, a modo de filtros, de manera que, si en alguno de ellos, la estrategia no pasa la prueba, podemos estar seguros de que esta estrategia no iba a funcionar.

Estos filtros son:

- La estrategia deberá tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva (filtro de la ventaja competitiva).
- La estrategia debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él (filtro de la consonancia con el entorno).
- La estrategia no deberá presentar metas y políticas inconsistentes entre sí (filtro de la consistencia).
- La estrategia no debe sobre pasar los recursos disponibles (filtro de la factibilidad).

1.10 Fases de elaboración de un plan estratégico.

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

El análisis estratégico, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Hay dos niveles de entorno:

- El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, se valorara el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
- ¿En qué negocios se debería competir?
- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el análisis de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En ese sentido, el cuadro de mando integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.
- Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de

renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales. (Altair consultores)

CAPITULO II: CASA MAGDELINE, SRL.

Este capítulo tiene como objetivo detallar los estatutos ya establecidos de la empresa a investigar así como también plasmar la metodología a utilizar en el proceso de investigación de este proyecto.

Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y los objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La misión, la visión y los valores deben estar claramente redactados en el plan estratégico, ya que dan sentido al trabajo diario que realiza la empresa. Tienen que definir un marco lo bastante amplio como para poder ser válidos a lo largo de la vida de la empresa, aunque se pueden revisar no puede ser sujeto a grandes cambios y continuas modificaciones. Si este es el caso, significa que no están bien redactados.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Cuando una empresa está elaborando su primer plan estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos.

2.1 Historia

“Casa Magdeline” es una empresa familiar fundada en el año 1962, por el Sr. Guido Fernández padre, como un sueño hecho realidad ya que desde su juventud contó con espíritu negociante e inició con distintos negocios como liquor store, bar, supermercado hasta que por fin fundó lo que era su real deseo.

Nació Casa Magdeline como una empresa dedicada exclusivamente a la venta de productos de consumo masivo al por mayor y al detalle junto a sus cuatro hijos quienes aun estando en el colegio tenían la responsabilidad de ir a trabajar en las tardes a la empresa.

Inicialmente su primera estructura se encontraba en la Calle María Montes en el mercado nuevo, expandiéndose más adelante creando una segunda sucursal en la Av. Duarte No. 450, Villa Agrícola, pasando a ser una moderna sucursal con facilidad de parqueos y mayor disponibilidad de productos y servicios, en esta sucursal se agregó la opción de compra de embutidos así como también de diversos productos que se venden en un colmado.

Más adelante, la empresa continúa expandiéndose y abre una sucursal en Los Mina para ofrecerles mayor facilidad y asequibilidad a los clientes de la zona oriental.

A través del tiempo, se han implementado nuevos y variados productos los cuales han aportado para el desarrollo y crecimiento de la

empresa; hecho que ha incidido a que la mayoría de ventas sean en amplias cantidades.

Empresa la cual desde sus inicios ha sido gestionada entre familiares; actualmente administrada por sus hijos: Guido Fernández, Eddy Fernández, Magdeline Fernández y nietos.

En el año 2010 nace una extensión de la empresa, la cual recibe el nombre de Casa Magdeline 2, SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada); dedicada a la venta de productos tanto al por mayor como al detalle, pero esta vez ofreciendo un ambiente orientando al confort de los clientes con instalaciones modernas. Dicha instalación cuenta con un amplio espacio físico, parqueo techado, área de embutidos y confitería, ubicada en un lugar estratégico de Santo Domingo.

2.2 Misión

Es la razón de existir de la organización. Habitualmente es útil definir qué líneas no queremos adoptar para obtener las que sí.

Misión de Casa Magdeline: “Nuestra misión es ofrecer seguridad, confiabilidad y calidad de servicio a nuestros clientes, ser reconocidos por el buen trato y relación que existe entre empresa- beneficiario. De igual manera buscamos satisfacer y superar las expectativas del consumidor, inquiriendo lo mejor para y hacia la clientela”.

2.2.1 Visión

Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? ¿Dónde queremos llegar? Es posible que en sus inicios la empresa pase por dificultades pero tenga una visión muy ambiciosa a la que llegar a lo largo de su trayectoria. La visión da a la empresa una meta para alcanzar que aporte sentido a los esfuerzos que hace las personas que la integran.

Visión de Casa Magdeline: “Ser la empresa de distribución de alimentos, bebidas y sus complementos, líder en nuestro segmento de manera que seamos la referencia del mercado al cual le servimos. Siempre logrando cumplir o exceder las expectativas de nuestros clientes”.

2.3 Valores

Los valores nos indican cual es nuestra forma particular de seguir el camino que no lleva a alcanzar la visión. Proporcionan un criterio en el momento de la toma de decisiones inciertas, que en algunos casos evita que tomemos una solución fácil que podría llevar a traicionar los valores establecidos.

Valores de Casa Magdeline:

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Entrega
- ✓ Responsabilidad Social.

2.4 Estructura organizacional de la empresa

Guido Fernández (padre)	Presidente
Guido Fernández	Vicepresidente
Eddy Fernández	Vicepresidente
Magdeline Fernández	Administradora Magdeline 1
Sheila Fernández	Administradora Magdeline 2

De esta manera, no muy bien estructurada, tiene la empresa Casa Magdeline definidos sus “estatutos”. Por la naturaleza de la empresa, los directivos nunca se ocuparon por tener una buena redacción de su historia, misión, visión y valores.

2.5 Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar es la exploratoria debido a que la empresa Casa Magdeline se encuentra en la parte inicial de la búsqueda de problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques de ideas relacionadas con la situación actual en la empresa, realmente los directivos entienden que no existe un problema debido a la costumbre que tienen de trabajar de la misma manera año tras año, por lo tanto, esto ha sido un tema poco explorado en esta empresa, pero si hay una constante en la vida, es el cambio, y éstos deben adaptarse a los mismos para poder perdurar en el tiempo.

El objetivo principal que tiene este tipo de investigación es analizar de manera general el problema que pueda presentarse en la empresa. Esta

investigación puede ser aplicada para discernir y realizar una lista de prioridades según los problemas encontrados.

Se utilizara este tipo de estudio para aumentar el nivel de conocimiento respecto al problema. Este tipo de investigación no busca la explicación respecto al problema sino identificar los motivos o causantes del mismo.

2.6 Método de investigación

El método a utilizar para esta investigación será el método inductivo debido a que se obtendrán conclusiones generales luego de deducir el problema existente. Con este método se utilizará la razón para obtener conclusiones que resultan de hechos particulares vistos como válidos para llegar a conclusiones que sean aplicados de carácter general.

2.7 Herramienta a utilizar

La herramienta a utilizar para esta investigación será:

La aplicación de un procedimiento estandarizado para recaudar información como lo son las encuestas: Estas se pueden definir como una técnica de obtención primaria sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (Abascal, 2005)

Las encuestas serán de manera no personal, es decir, por correo electrónico obteniendo de esta manera respuestas más sinceras por tener la facilidad de que los empleados “oculten su identidad”.

La particularidad de las encuestas es que realizan las mismas preguntas, en el mismo orden y en un mismo local de trabajo a todos los entrevistados y esto implica un mayor control a la hora de obtener información o deducir lo plasmado en las respuestas.

En este capítulo se detalló información sobre el tipo de investigación exploratoria y la metodología inductiva a utilizar en el desarrollo de este proyecto. Así como también se plasmaron las preguntas de las encuestas a realizar a los empleados de la empresa para recaudar información y preparar un informe que pueda ser útil para futuras investigaciones especializadas.

2.7.1 Encuestas

Las encuestas serán realizadas a los empleados de la empresa Casa Magdeline con el fin de recolectar la información necesaria para desarrollar el proyecto del plan estratégico de ventas.

$$\begin{aligned}
 N &= \frac{s^2 PQN}{e^2 (n-1) + s^2 PQ} \\
 N &= \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (62)}{(0.05)^2 (62 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} \\
 N &= \frac{3.8416 (0.5) (0.5) (62)}{0.0025 (61) + (3.8416) (0.5) (0.5)} \\
 N &= 59.5448 \\
 N &= \frac{0.1525 + 0.9604}{1.1129} \\
 N &= 53.50 \approx 54
 \end{aligned}$$

2.7.1.1 Objetivos de la encuesta

- Conocer el nivel de información suministrado de la empresa al empleado al momento de contratar el personal.
- Identificar la clasificación de servicio brindado por la empresa.
- Compilar las herramientas claves para trabajar en esta empresa.
- Analizar la opinión de los empleados sobre una reestructuración en la empresa.
- Evaluar el grado de satisfacción salarial de los empleados.
- Conocer el área de trabajo de los empleados.
- Indicar el género de los encuestados.

Preguntas de la encuesta.

Ver **Anexo 1**.

2.7.1.2 Tabulación de encuesta:

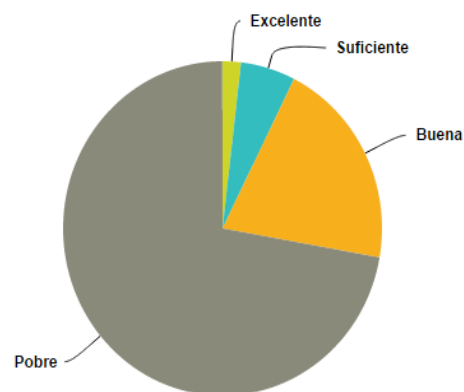
Cuadro I: Información suministrada al contratar personal.

Variable	Frecuencia	%
Excelente	1	1.85
Suficiente	3	5.56
Buena	11	20.37
Pobre	39	72.22
Total	54	100

Fuente: 54 Encuestados.

De los 54 encuestados, 39 personas para un 72.22% entienden que la información suministrada por la empresa a la hora de contratar un empleado es pobre, ya que el área administrativa cuenta con poco tiempo y así como da poca información, pide poca información a los empleados contratados, 11 personas para un 20.37% piensan que la información es buena, sin embargo 3 personas para un 5.56% encuentran que la información suministrada es suficiente y tan solo 1 persona para un 1.85% calificó como excelente la información.

Gráfico I: Información suministrada al contratar personal.



Fuente: Cuadro I.

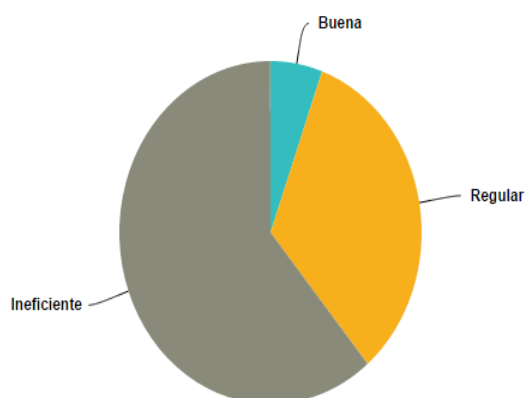
Cuadro II: Proceso de capacitación.

Variable	Frecuencia	%
Excelente	0	0
Buena	3	5.56
Regular	18	33.33
Ineficiente	33	61.11
Total	54	100

Fuente: 54 Encuestados.

De los 54 encuestados, 33 personas para un 61.11% entienden que el proceso de capacitación de la empresa es ineficiente, por el mismo motivo mencionado anteriormente, los directivos no cuentan con tiempo suficiente para capacitar a sus empleados por lo que son ellos mismos los que tienen que “cogerle el piso” a la metodología de trabajo en esta empresa, sin embargo 18 personas para un 33.33% piensan que es regular, 3 personas para un 5.56% encuentran que el proceso de capacitación es bueno porque al trabajar en el área de facturación si reciben una mejor capacitación y ninguno lo calificó como excelente.

Gráfico II: Proceso de capacitación.



Fuente: Cuadro II.

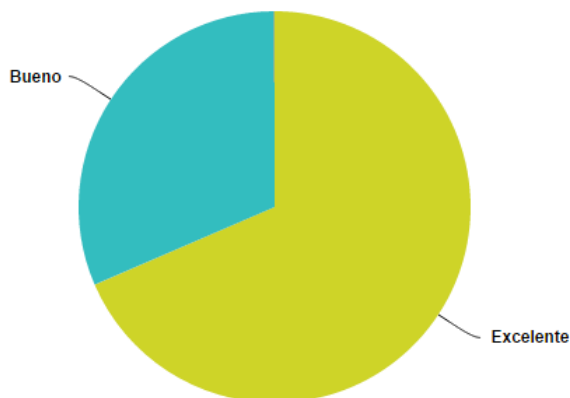
Cuadro III: Servicio brindado.

Variable	Frecuencia	%
Excelente	37	68.52
Bueno	17	31.48
Regular	0	0
Ineficiente	0	0
Total	54	100

Fuente: 54 Encuestados.

De los 54 encuestados, 37 personas para un 68.52% entienden que el servicio brindado en la empresa es excelente, mientras que 31.48% lo califican como bueno, por lo que se deduce que el problema en esta empresa no es precisamente de servicio, este es “el AS que tienen bajo la manga” como dicen los empleados de la misma.

Gráfico III: Servicio brindado.



Fuente: Cuadro III.

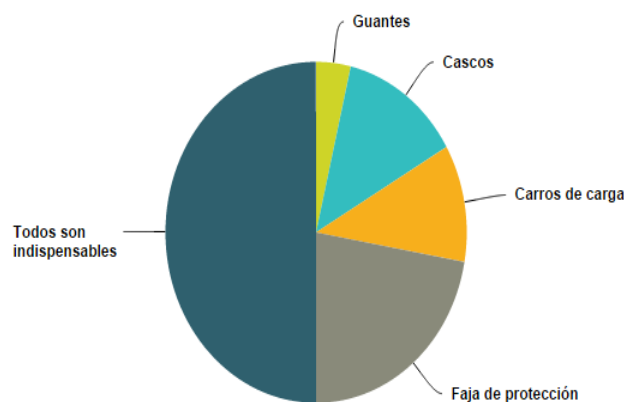
Cuadro IV: Herramientas de trabajo.

Variables	Frecuencia	%
Guantes	2	3.7
Casco	7	12.96
Carro de carga	6	11.11
Faja de proteccion	12	22.22
Todos son indispensables	27	50
Otros	0	0
Total	54	100

Fuente: 54 Encuestados.

De los 54 encuestados, 27 personas para un 50% consideran que todas las herramientas mencionadas son requeridas para el trabajo realizado en esta empresa, ya que su trabajo consiste en despachar productos que están ubicados en altives y tienen que subirse en lugares peligrosos para alcanzarlos así como también cargar una gran cantidad de productos al mismo tiempo, 12 personas para un 22.22% entienden que es la faja de protección la herramienta más importante, mientras 6 personas para un 11.11% opinan que el carro de carga es su prioridad, 7 personas para un 12.96% eligieron el casco y solo 2 personas para un 3.7% los guantes.

Gráfico IV: Herramientas de trabajo.



Fuente: Cuadro IV.

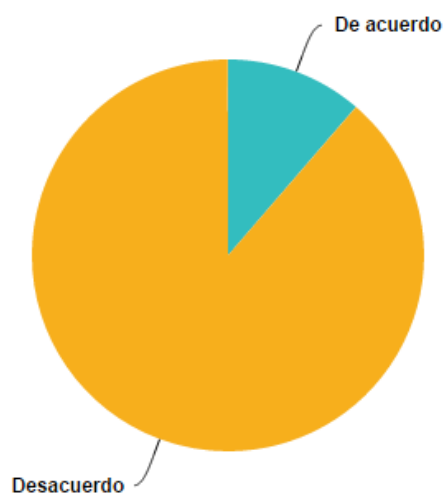
Cuadro V: Opinión sobre el suministro de herramientas.

Variables	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	6	11.32
Desacuerdo	47	88.68
Total	53	100

Fuente: 54 encuestados.

De los 54 encuestados, 47 personas para un 88.68% están en desacuerdo ya que entienden que no les suministra las herramientas necesarias para trabajar, mientras que 6 personas para un 11.32% están de acuerdo con las herramientas suministradas, esto se debe a que las personas en el área de facturación y caja si tienen lo necesario para trabajar.

Gráfico V: Opinión sobre el suministro de herramientas.



Fuente: Cuadro V.

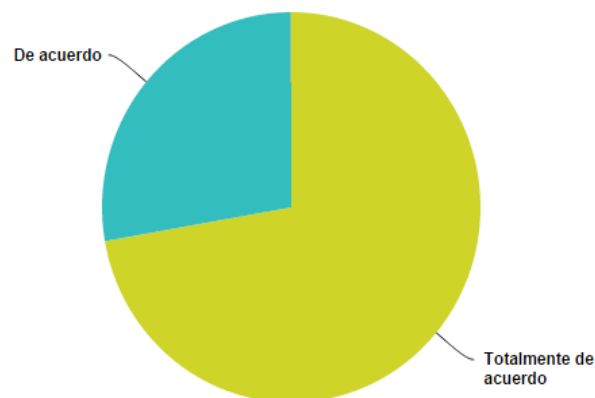
Cuadro VI: Creación de nuevos departamentos.

Variables	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	39	72.22
De acuerdo	15	27.78
Desacuerdo	0	0
Total	54	100

Fuente: 54 Encuestados.

De los 54 encuestados, 39 personas para un 72.22% están totalmente de acuerdo en que la empresa tome la iniciativa de crear nuevos departamentos y al mismo tiempo 15 personas para un 27.78% están de acuerdo con que se creen estos departamentos, ya que entienden que de esta manera habría mejor estructuración y mejor manejo en la empresa.

Gráfico VI: Creación de nuevos departamentos.



Fuente: Cuadro VI.

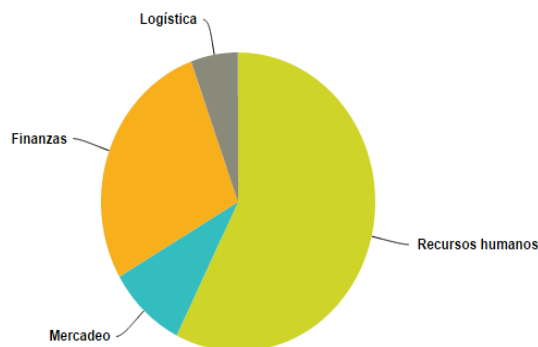
Cuadro VII: Nuevos departamentos.

Variable	Frecuencia	%
Recursos Humanos	31	57.41
Mercadeo	5	9.26
Finanzas	15	27.78
Logística	3	5.56
Total	54	100

Fuente: 54 Encuestados.

De los 54 encuestados, 31 personas para un 57.41% opina que el departamento de mayor importancia que debe crearse en esta empresa es el de recursos humanos, ya que los empleados se sentirían amparados bajo este departamento mientras que 15 personas para un 27.78% entiende que es el departamento de finanzas el que primero debe crearse, debido a que muchas veces al pedir aumento o adelantos de sueldo la respuesta que reciben es negativa por falta de fondos y ellos asumen que el departamento de finanzas podría ayudarles, 5 personas para un 9.26% opina que se debe crear un departamento de mercadeo ya que mientras más se da a conocer la empresa y más ingresos obtenga, mejor les va a ellos y solo 3 personas para un 5.56% piensa que debe crearse un departamento de logística para que exista una mejor gestión y planificación de los procesos de la empresa.

Gráfico VII: Nuevos departamentos.



Fuente: Cuadro VII.

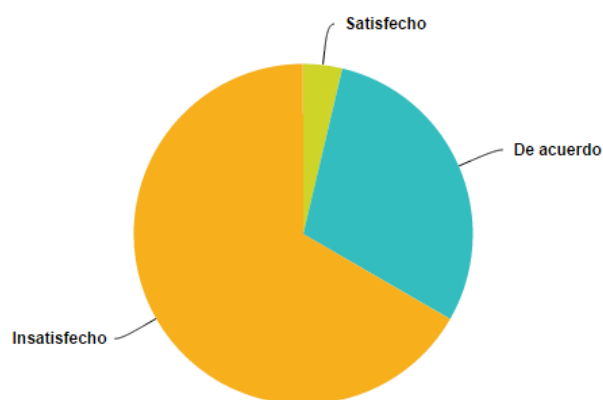
Cuadro VIII: Satisfacción salarial.

Variables	Frecuencia	%
Satisfecho	2	3.7
De acuerdo	16	29.63
Insatisfecho	36	66.67
Total	54	100

Fuente: 54 Encuestados.

De los 54 encuestados, 36 personas para un 66.67% están insatisfechos con el salario ya que reciben menos del salario mínimo, es de cuestionarse por qué laboran estando insatisfechos con el beneficio recibido, pero los empleados de esta empresa se encuentran que no tienen otra opción ya que no son estudiados y tienen una larga familia que mantener, mientras que 16 personas para un 29.63% están de acuerdo debido a que reciben mejor remuneración y solo 2 personas para un 3.7% están satisfechos con el salario recibido.

Gráfico VIII: Satisfacción salarial.



Fuente: Cuadro VIII.

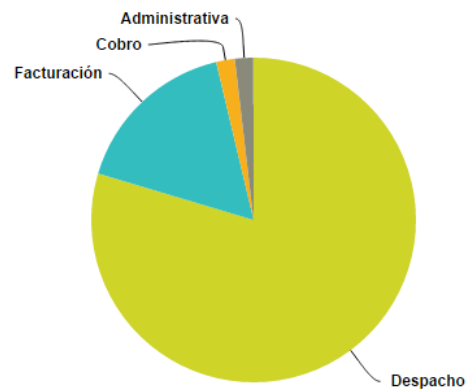
Cuadro IX: Área laboral.

Variable	Frecuencia	%
Despacho	43	79.63
Facturación	9	16.67
Cobro	1	1.85
Administrativa	1	1.85
Total	54	100

Fuente: 54 Encuestados.

De los 54 encuestados, 43 personas para un 79.63% fueron del departamento despacho, mientras que 9 personas para un 16.67% eran del departamento de facturación y solo 1 y 1 sumando un 3.7% pertenecían al departamento de cobro (caja) y departamento administrativo.

Gráfico IX: Área laboral.



Fuente: Cuadro IX.

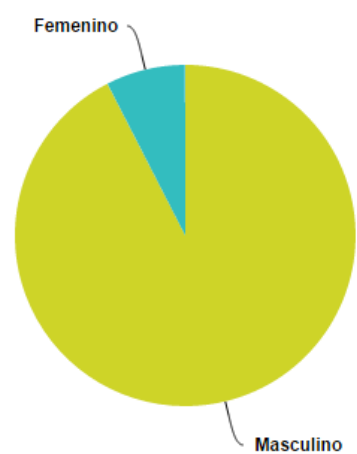
Cuadro X: Género.

Variable	Frecuencia	%
Masculino	50	92.45
Femenino	4	7.55
Total	54	100

Fuente: 54 Encuestados.

De los 54 encuestados, 50 personas para un 92.45% fueron del sexo masculino, mientras que 4 personas para un 7.55% fueron del sexo femenino. En esta empresa laboran un mayor número de personas del sexo masculino ya que el trabajo realizado es pesado, sólo en el área de facturación, caja y administrativa trabajan personas del sexo femenino.

Gráfico X: Género.



Fuente: Cuadro X.

2.7.1.3 Análisis de encuesta

Luego de analizar los resultados de las encuestas, se recopilaron datos relevantes de la empresa acerca del manejo de la misma tanto a nivel general como para con sus empleados.

Con las respuestas obtenidas se dio a conocer que el nivel de información suministrado por la empresa a los empleados al momento de estos ser contratados es pobre, sin embargo se identifica un servicio brindado a sus clientes de manera excelente por lo que se entiende que el servicio es el tema al que se le da mayor relevancia a la hora de contratar un empleado.

Se compilaron las herramientas claves para trabajar en esta empresa las cuales resultaron ser guantes, casco, carro de carga y faja de protección y a la vez quedó claro que la empresa no suministra a sus empleados de las herramientas adecuadas para realizar su labor.

Con la información recolectada se pudo analizar la opinión de los empleados sobre una reestructuración en la empresa, donde la totalidad de los mismos mostraron interés acerca de esta iniciativa a la vez dejando saber cuál departamento resulta de mayor importancia para ellos; resultando con mayor puntuación el departamento de recursos humanos, luego de evaluar la insatisfacción salarial que existe en la misma, se entiende que esto los lleva a pensar que creando este departamento, podrían mejorar sus remuneraciones y beneficios.

El 79.63% de los encuestados trabajan en el área de despacho ya que entre las otras áreas existentes en la empresa solo suman once empleados. Por lo tanto también, la mayoría de los empleados son de sexo masculino ya que el trabajo que se realiza en el área de despacho es trabajo pesado.

CAPITULO III: PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

Este capítulo tiene como objetivo detallar los motivos por los cuales se realiza el proyecto y qué se busca con el mismo, así como también especificar los objetivos, estrategias y plan operativo a realizar; acompañado de los recursos (humanos: donde se detallan las descripciones de puesto que se sugieren sean utilizadas, tecnológicos: donde se explica la importancia de hacerlos parte de los procesos operativos de la empresa debido al cambio constante en el mercado, y financieros donde se plasmará el presupuesto a necesitar para llevar a cabo dicho plan)

3.1 Definición del proyecto.

Este proyecto se realiza con la finalidad de tener definidos los objetivos, estrategias y el plan de acción que deben llevarse a cabo para mantener una buena organización y planificación de todos los procesos de la empresa.

En la misma, muchos empleados se quejan por la privación de beneficios, la falta de comunicación en los procesos, la carencia de capacitación y la insuficiencia de las herramientas necesarias para realizar su trabajo, entre otras cosas, principalmente porque se entiende que el problema no es monetario sino más bien que no existe una organización en la empresa.

Por lo tanto, Casa Magdeline necesita una reestructuración de los departamentos actuales en la empresa más una inserción de nuevos

departamentos que puedan mantenerse en comunicación para realizar todos los procesos en conjunto. Así como también necesita cambiar el procedimiento en cuanto a los requerimientos de personal y mantener a los mismos satisfechos con su trabajo, sus compañeros, sus superiores y su empresa.

Con la elaboración de un plan estratégico puede lograrse definir lo que se pretende conseguir, de qué manera y cuando va a conseguirse.

Cuando se habla de diseñar las matrices operativas, se plantea un concepto similar en su forma verbal, pero diferente en su interpretación. Situación que ha de aclararse antes de continuar.

Las estrategias de que tratan los planes operativos son el conjunto de herramientas coadyuvantes que se utilizan para hacer realidad una determinada meta, relacionadas con normas, utilización de recursos y procedimientos particulares. La utilización de términos similares puede llevar a confusiones. Por esta razón, es necesario diferenciar los conceptos:

a. Estrategia, en el sentido amplio, es un propósito de largo plazo; esto es, un objetivo de largo alcance aunque sujeto a continuas evaluaciones; en la jerga militar y política es el objetivo último a alcanzar con una determinada acción.

b. Siguiendo la perspectiva militar, la táctica es el conjunto de acciones inmediatas que permiten ir dando pasos hacia el propósito final.

La frase “el fin justifica los medios” contiene los dos elementos, la estrategia es el fin y la táctica los medios. De ahí que cuando se habla de la formulación del plan estratégico, con todos sus componentes, se está refiriendo a las estrategias de largo alcance y cuando se habla de los medios necesarios para adelantar un plan operativo se refiere a las tácticas. (Salazar, 2005)

3.2 Objetivos. (Ver Anexo 2)

Los objetivos de este plan estratégico son:

- Reestructurar los departamentos actuales en la empresa.
- Crear nuevos departamentos (recursos humanos, logística, finanzas)
- Mantener empleados satisfechos.
- Identificar y mejorar los procesos de gestión en todos los departamentos de la empresa.
- Conservar los empleados debidamente entrenados y capacitados para realizar su labor.
- Establecer coordinación entre todas las áreas funcionales de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa coherente y definida.

3.3 Estrategias.

La estrategia es la definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

Las estrategias de este plan estratégico son:

- Reestructurar los departamentos ya existentes y creación de nuevos departamentos. Para con esto lograr tener una mayor organización, distribución de empleados y de todos los procesos en la empresa.
- Diseñando los sistemas de descripciones de puestos, política salarial y manuales de seguridad. Para tener una mayor aceptación y satisfacción de empleados, así como también tener un mejor control y una mejor administración en la empresa.
- Tener un departamento encargado de velar que se cumplan los procesos en la empresa. Para evitar que hayan procesos incumplidos y por ende no se cumpla con las metas trazadas.
- Contar con el departamento de recursos humanos que se encargue de capacitar los empleados una vez contratados. Para lograr mantener un equipo completo y capacitado para ofrecer el mejor servicio y alcanzar buenas ventas.
- Informar los procesos realizados en la empresa a cada encargado departamental con el fin de que pueda existir una comunicación constante entre los encargados, supervisores y directivos.

3.4 Plan operativo.

Se ha llegado a la fase de la operacionalización del plan, esto es, en términos coloquiales, el momento de la “carpintería”, mediante el cual se adelantan ejercicios individuales de diseño que luego se han de colectivizar y afinar. Esta penúltima fase del proceso de planeación estratégica para el desarrollo institucional, corresponde a la elaboración de los llamados planes operativos.

Cada plan operativo corresponde a un determinado objetivo socio económico básico. Cada objetivo socio económico, que tiene un carácter amplio y general, busca alcanzarse durante la vigencia del plan. Esto quiere decir que hay tantos planes operativos como objetivos socio económicos básicos se hayan identificado.

La administración debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia.

Cabe resaltar también, que las políticas de personal deben provenir y ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía. Un ejemplo claro sería el de una empresa que realiza políticas de capacitación a sus empleados para que éstos mejoren su toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto, así como entender de una manera correcta las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con éste y mejorando la delegación de responsabilidades.

Como pudo apreciarse, lo detallado anteriormente fue una cadena derivada de una política de personal que involucra varias estrategias que finalmente llegan a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa. Pero para el éxito de una compañía, no se necesita simplemente contar con la colaboración de la gerencia, esta debe velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

Tomando las decisiones correctas y manteniendo el esfuerzo en conjunto, así como entender de una manera correcta las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con éste y mejorando la delegación de responsabilidades, puede alcanzarse el éxito.

Como pudo apreciarse, lo detallado anteriormente fue una cadena derivada de una política de personal que involucra varias estrategias que finalmente llegan a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa. Pero para el éxito de una compañía, no se necesita simplemente contar con la colaboración de la gerencia, esta debe velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

Para determinar lo anterior, la alta gerencia podría preguntarse cuál debe ser el papel de la administración según la estrategia que se va a seguir. Seguramente el rol que debe tomar es el de contribuir al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.

Posteriormente la alta gerencia indaga si la administración, está cumpliendo a cabalidad con el rol mencionado anteriormente verificando sus funciones, la importancia de éstas, qué tan bien se están realizando y si necesitan mejoras, y cómo podrían ser más eficientes si existiera alguna falla. (Valda, 2012)

El plan operativo consistirá en:

- Nombramiento de responsables departamentales. Cada departamento de la empresa debe tener una cabeza encargada de velar por todos sus empleados, que verifique que los procesos se están llevando a cabo y mantenga la comunicación con los demás departamentos de la empresa.
- Delegación de funciones. Cada departamento debe repartir funciones específicas entre sus empleados, Ya sean superiores,

supervisores, o subalternos, cada quien debe tener bien definidas sus funciones.

- Efectuar contratos de empleo para empleados actuales y momentos de requerir personal. Los empleados que laboran en esta empresa no pasaron un proceso de reclutamiento ni se vieron en la necesidad de firmar ningún contrato, éstos deben ser creados y firmados aún ya sean empleados de la empresa y también para ser firmados en futuros reclutamientos de personal.
- Fijar política salarial y de remuneración por actividades específicas. Actualmente los empleados de un mismo departamento no cuentan con un mismo sueldo, cada empleado tiene un sueldo distinto y no es remunerado por laborar horas extras ni en días festivos, por esto debe existir y se debe fijar una política salarial.
- Identificar procesos y tareas existentes. Con el fin de equilibrar los procesos y tareas entre cada empleado de la empresa y que no haya carga exagerada para un mismo empleado.
- Planificación de tareas. Realizar una planificación previa de cada tarea requerida o cada tarea a realizar.
- Realización de informes diarios para dar seguimiento a los procesos y confirmar que todo este surgiendo de la manera correcta.
- Crear una política de comunicación supervisor-empleado logrando que el supervisor pueda estar informado de lo bueno y malo que sucede en el departamento y pueda tener base a la hora de hablar con los directivos.
- Programar curso sobre la calidad del servicio al cliente para tener empleados más capacitados y serviciales.
- Programar curso sobre ventas para estar a la vanguardia de los cambios en el mercado actual.

- Realizar un informe interno donde se comunique al encargado de cada departamento los procesos realizados o a realizar en la empresa.

3.5 Recursos.

Los recursos a disponer para lograr alcanzar los objetivos establecidos en la empresa, incluyen a recursos humanos, recursos tecnológicos y por supuesto recursos financieros ya que debe realizarse un presupuesto para conseguir las metas detalladas en el plan estratégico, como son: la contratación de personal, la adquisición de instrumentaría a utilizar en los nuevos puestos creados, entre otras cosas.

3.5.1 Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos consiste en actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal. Apoya tanto las actividades primarias como las de apoyo (contratando al personal adecuado) y la cadena de valor en su globalidad (negociando con los sindicatos, fundaciones, asociaciones de productores, etc.).

Este recurso es uno de los que más se necesita en la empresa, por ende es uno de los que más será utilizado para poder desarrollar las descripciones de puesto, la política salarial y el manual de seguridad, así como también las capacitaciones y entrenamientos a los empleados.

Actividades de apoyo:

- Mecanismos efectivos de reclutamiento, desarrollo y retención de empleados.
- Relaciones de calidad con los clientes y proveedores.
- Entorno del trabajo de calidad.
- Programas de premios e incentivos para motivar a todos los empleados.

Reformulación de la misión de la empresa:

“Ofrecer bienes de consumo masivo de manera rápida, segura y confiable, con buenos precios, excelente servicio y trato personalizado. Dispuestos a satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes y relacionados con un nivel de rentabilidad ya establecido”.

Como bien se dijo anteriormente esta empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo tanto tampoco lleva registro de los perfiles de los puestos actuales en la empresa, es por esto que la principal función de este recurso es elaborar dichos perfiles de la mano de elaborar la política salarial de cada puesto y empleado que será detallado a continuación.

3.5.1.2 Descripciones de puesto

Cuadro XI: Descripción de puesto (Vendedores)

Puesto:	Vendedores (Pre-Venta)
Departamento:	Ventas
Objetivo General:	✓ Satisfacción al cliente brindando un excelente servicio. ✓ Atención al público en general que solicite información.
Funciones principales:	✓ Visitar una cartera de clientes establecida desde el día anterior, ofrecer todos los productos existentes en almacén, dar buen servicio, redactar pedido del cliente, pasar pedido al área de facturación y al día siguiente entregar pedido en la hora establecida. ✓ Dar seguimiento interdiario a los clientes.
Preparación académica:	✓ Grado secundario.
Característica requerida:	✓ Experiencia minima un año. ✓ Edad: 19 - 38 años. ✓ Trabajo en Equipo. ✓ Calidad en servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XII: Descripción de puesto (Facturadores)

Puesto:	Facturadores
Departamento:	Facturación
Objetivo General:	✓ Brindar un excelente servicio al cliente.
Funciones principales:	✓ Facturar los productos requeridos por los clientes. ✓ Redactar las facturas de los pre-venta. ✓ Recibir facturas por vía telefónica. ✓ Mantener organizados los archivos de facturas de vendedores ambulantes y facturas de proveedores.
Preparación académica:	✓ Universitario.
Característica requerida:	✓ Servicio al cliente. ✓ Disposición. ✓ Trabajo en equipo. ✓ No require experiencia. ✓ Edad: 18-25 años.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XIII: Descripción de puesto (Encargado de active)

Puesto:	Encargado de active
Departamento:	Despacho
Objetivo General:	✓ Mantener en orden toda la mercancía existente en el almacén.
Funciones principales:	✓ Mantener un inventario actualizado de las mercancías existentes en almacén y las que llegan diariamente. ✓ Mantener en puesto y organizada de manera estratégica toda la mercancía. ✓ Ordenar según fecha de caducidad de los productos con el fin de que se despache primero lo que se vence primero.
Preparación académica:	✓ Educación básica.
Característica requerida:	✓ Buena condición física. ✓ Servicio al cliente. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Edad: 19-30 años.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XIV: Descripción de puesto (Recibidores de mercancías)

Puesto:	Recibidores de mercancías
Departamento:	Despacho
Objetivo General:	✓ Verificar que los ingresos de mercancías del almacén, correspondan a lo especificado en la factura del proveedor o en el pedido del almacén.
Funciones principales:	✓ Recibir las mercancías indicadas en la factura del proveedor y verificar que correspondan a las especificaciones. ✓ Verificar las fechas de vencimiento de las mercancías, en los casos procedentes. ✓ Llevar conteo escrito de la mercancía a recibir.
Preparación académica:	✓ Grado Secundario.
Característica requerida:	✓ Experiencia mínima de un año. ✓ Habilidad de concentración. ✓ Servicio al cliente. ✓ Edad: 19-30 años.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XV: Descripción de puesto (Despachadores)

Puesto:	Despachadores
Departamento:	Despacho
Objetivo General:	✓ Buscar la mercancía que solicitan los clientes.
Funciones principales:	✓ Realizar la búsqueda de mercancía facturada por los clientes. ✓ Corresponsable de las mercancías que salen del almacén. ✓ Recibir la mercancía que llega y llevarla a manos del encargado de active.
Preparación académica:	✓ Educación básica.
Característica requerida:	✓ Experiencia un año mínimo. ✓ Habilidad de concentración, escucha y retención. ✓ Servicio al cliente. ✓ Edad: 19-30 años.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XVI: Descripción de puesto (Seguridad)

Puesto:	Seguridad
Departamento:	Recursos Humanos
Objetivo General:	✓ Controlar la salida y entrada de personal a la empresa.
Funciones principales:	✓ Permanecer en el área asignada previamente por el encargado de turno. ✓ Periódicamente, efectuar recorridos por toda la empresa. ✓ Verificar que ventanas, puertas y otros accesos estén cerrados al finalizar el horario.
Preparación académica:	✓ Educación básica. ✓ Defensa Personal. ✓ Capacitación de arma de reglamento y licencia.
Característica requerida:	✓ Edad: 25-40 años. ✓ Experiencia de cinco años. ✓ Uso de arma bajo reglamento necesario.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XVII: Descripción de puesto (Choferes)

Puesto:	Choferes
Departamento:	Despacho
Objetivo General:	✓ Operar la unidad vehicular asignada, distribuir los productos y mercancías de acuerdo a las rutas establecidas.
Funciones principales:	✓ Verificar que la mercancía cargada en su vehículo corresponda a la factura a entregar. ✓ Trasladar y distribuir las mercancías a los clientes conforme al programa de entregas. ✓ Verificar las condiciones mecánicas de la unidad de transporte a su cargo. ✓ Regresar la mercancía de devolución a la empresa.
Preparación académica:	✓ Educación básica. ✓ Licencia de conducir camiones.
Característica requerida:	✓ Conducción de vehículos normales y de carga. ✓ Experiencias de mínima de tres años.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XVIII: Descripción de puesto (Encargado contable)

Puesto:	Encargado contable
Departamento:	Finanzas
Objetivo General:	✓ Encargado de llevar el control y registro contable de la empresa.
Funciones principales:	✓ Realizar reporte general quincenal de entrada y salida de mercancía. ✓ Llevar los libros contables. ✓ Reporte de depósitos y retiros de la cuenta del banco.
Preparación académica:	✓ Grado universitario.
Característica requerida:	✓ Experiencia mínima de cinco años. ✓ Ordenado y responsable. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XIX: Descripción de puesto (Encargado de personal)

Puesto:	Encargado de personal
Departamento:	Recursos humanos
Objetivo General:	✓ Encargado de reclutamiento y selección de personal.
Funciones principales:	✓ Seleccionar y entrevistar personal para vacantes disponibles en la empresa. ✓ Realizar contratos de empleo. ✓ Fijación de salario. ✓ Organizar capacitación de personal.
Preparación académica:	✓ Grado universitario.
Característica requerida:	✓ Experiencia mínima de tres años. ✓ Mujer. ✓ Responsable. ✓ Discreta. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro XX: Descripción de puesto (Encargado de logística)

Puesto:	Encargado de logística
Departamento:	Recursos humanos
Objetivo General:	✓ Coordinación general interdepartamental.
Funciones principales:	✓ Cumplir y mantener en vigilancia a los empleados para que se cumplan los procesos establecidos. ✓ Controlar los costos operativos de la empresa. ✓ Elaborar reportes de productos vencidos y entregar a la administración.
Preparación académica:	✓ Grado universitario.
Característica requerida:	✓ Experiencia mínima de tres años. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1.3 Política salarial

- a. Los niveles de remuneración serán asignados según el puesto para el que se requiera personal en la empresa, según la disponibilidad presupuestaria de la misma y el curriculum vitae del candidato a reclutar.
- b. Los sueldos serán pagados quincenalmente los días (15) y los día (30) de cada mes, en caso de caer domingo, será pagado el sábado.
- c. Los empleados que hayan cumplido un año en la empresa, pueden solicitar un anticipo de sueldo si es necesario, siempre y cuando cumplan los requerimientos de lugar.
- d. Los empleados de Casa Magdeline que cuenten con contrato indefinido además de los beneficios de ley recibirán los siguiente:
- e. Del sueldo mensual de los empleados se descontarán los siguientes rubros:
 - i. Asociación de Fondo de Pensiones (AFP)
 - ii. Seguro Familiar de Salud (SFS)
- f. En caso de tener que realizar trabajos para Casa Magdeline 2 en un lugar distinto al de su trabajo habitual, la empresa se hará cargo de los gastos correspondientes durante el período que el empleado se encuentre en esta locación.
- g. Las Horas Extras no son remunerables.

3.5.1.4 Manual de seguridad

Cuadro XXI: Manual de seguridad.

EMPLEADOR	EMPLEADO
Informar a sus trabajadores acerca de la ARS a la que este afiliado	Denunciar ante el empleador o la ARS la ocurrencia de accidentes de trabajo o enfermedades laborales.
Denunciar ante su ARS los accidentes de trabajo o enfermedades laborales.	Comunicar al empleador los hechos riesgosos dentro de su trabajo.
Proveer los elementos de protección personal correspondientes.	Utilizar correctamente los elementos de protección personal provistos por el empleador.

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los aspectos más importantes para la prevención de riesgos laborales es la formación del personal a través de la información individual y de distintas campañas de prevención. Para lograr el éxito del programa deben investigarse las causas de los accidentes, proponer medidas correctivas y ejercer acciones de control.

La evaluación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores debe ser un proceso dinámico, y actualizarse cada vez que cambien las condiciones de trabajo con el fin de reducir al máximo posible los riesgos laborales.

Las etapas a seguir en la evaluación de riesgos son:

- a. Identificación de riesgos potenciales.
- b. Aplicación de medidas preventivas.
- c. Seguimiento.
- d. Registro de accidentes.

3.5.1.5 Normas básicas de higiene y seguridad:

- a) Uso de los elementos de protección personal suministrados por la empresa.
- b) Mantener el orden y verificar que no haya en el piso ningún derrame de agua o algo líquido.
- c) Conservar asequible los extintores y caja de brakers.
- d) Todo trabajo en altura deberá hacerse con cinturón de seguridad, escalera en buen estado y con alguien debajo velando que todo esté bien.
- e) Distribuir carteles indicando distintas medidas de seguridad a utilizar según el área laboral y mantener estos carteles a la vista de todos los empleados.
- f) Utilizar protección facial y en las manos al utilizar maquinarias para soldar o cerrar sacos.
- g) No reparar ni engrasar maquinas o equipos en movimiento.
- h) No circular ni permanecer bajo cargas suspendidas.
- i) No manejar vehículos o maquinas sin registro ni autorización para hacerlo.
- j) Informar acerca de cualquier situación que implique un riesgo para la salud.
- k) Asistir a los cursos de capacitación brindados por la empresa o por la ARS correspondiente.
- l) Cada empleado debe firmar un acuse de recibo al recibir esta información.

3.5.1.6 Análisis FODA de la empresa Casa Magdeline:

Fortalezas de la empresa:

- Experiencia de los directivos adquirida a través del tiempo.
- Nombre reconocido positivamente en el sector de mercado.
- Sistema tecnológico moderno.
- Oferta de variedad de servicios en un mismo punto de venta.
- Tiene liquidez para solventar sus deudas.
- Buena calidad de servicio al cliente.

Oportunidades de mejoras:

- Ubicación geográfica estratégica.
- Buenas relaciones con los clientes.
- Disponibilidad de parqueos techados para los clientes.
- Transporte disponible para ofrecer la mercancía directamente.
- Oportunidades de expansión.
- Crecimiento constante de la cartera de productos a ofrecer.

Debilidades de la empresa:

- Bajo ánimo de trabajo por parte de los empleados.
- Alta rotación de personal.

- Falta de eficiencia en la política de control de inventario.
- Ausencia de un Reglamento del Personal.
- Ausencia de un Manual de Seguridad.
- Privación de una política salarial y retributiva con equidad interna en función al peso de las funciones de los puestos.

Amenazas:

- Competencia cercana y en aumento.
- Competidores con precios más económicos.
- Crecimiento de los precios con respecto a la demanda.
- Baja del nivel de servicio.
- Pérdida de clientes.
- Constante crisis económica.

3.5.1.7 Estructura organizacional:

El diseño de la estructura organizacional o simplemente el diseño organizacional, consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa, en cuanto a las relaciones entre los gerentes, entre los gerentes y los empleados y entre estos últimos entre sí. El diseño de la estructura organizacional es más

bien amplio y va desde una estructura “ideal” y rígida a una totalmente flexible y adaptable a las circunstancias de la empresa.

La estructura organizacional que debe tener la empresa Casa Magdeline

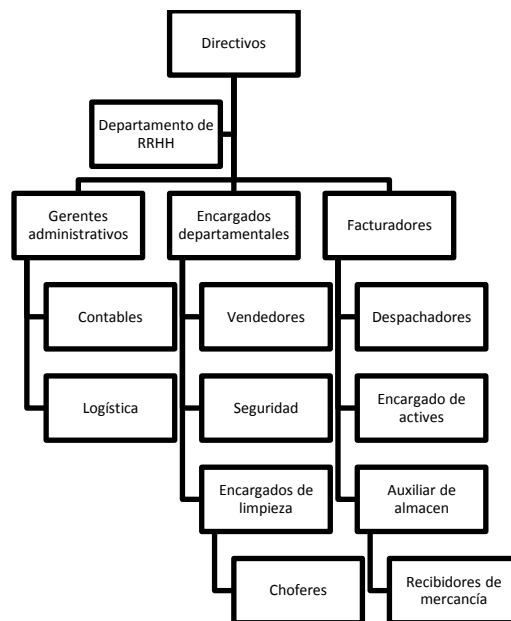


Gráfico XI: Estructura organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Tecnológicos

Este es un medio por el cual la empresa Casa Magdeline puede cumplir parte de sus propósitos, a través de los recursos tangibles como la computadora y la impresora y los recursos intangibles mediante el sistema MVS Software, agregando herramientas auxiliares como el sistema de ventas, sistema de finanzas, sistema de recursos humanos, entre otros.

Una empresa que cuente actualmente con tecnología avanzada, internet de alta velocidad, redes internas y equipos que realicen distintas funciones logrará estar en condiciones de competir en el mercado. De

nada sirve tener buenos productos si no se cuenta con herramientas necesarias para dar el mejor servicio.

Los recursos tecnológicos ayudan a potenciar y desarrollar las herramientas actuales y mejora totalmente los procesos y tiempos de trabajo. Por lo tanto, se debe crear una concienciación del personal sobre la necesidad del uso de los mismos para el aumento de la competitividad y la reducción del tiempo de respuesta a los clientes.

Como la tecnología es muy cambiante y constantemente surgen innovaciones más eficientes en todos los sectores industriales, la empresa debe estar muy pendiente y al día, con el fin de que la tecnología que utiliza en sus productos no quede reemplazada por otra que permita desarrollar mejor y más económicamente las funciones de su producto. (Gómez, 2005)

Siguiendo a M. Bensaou y M. Earl. Se puede afirmar que toda actividad de valor encierra en sí misma la tecnología. El conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de empresas es muy amplio, yendo desde tecnologías utilizadas para preparar documentos y transportar bienes hasta las tecnologías incorporadas en procesos y equipos, o en el propio producto. El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características respaldan toda la cadena de valor, mientras que otros desarrollos tecnológicos se encuentran asociados con algunas actividades primarias y de apoyo concretas. (Altair consultores)

Actividades de apoyo:

- Actividades eficaces de investigación y desarrollo.
- Relación de colaboración entre los encargados del sistema y los demás empleados.
- Instalación de equipos dotados de la técnica más moderna.
- Cultura para aumentar la creatividad y la innovación.
- Personal de excelente capacitación profesional.

3.5.3 Generales

La infraestructura de la empresa consiste en un número de actividades que incluyen la dirección general, la planificación, las finanzas la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información. La infraestructura (a diferencia de las otras actividades de la cadena de valor y no a actividades individuales. Aunque la infraestructura de la empresa sea considerada en ocasiones como una actividad poco concreta, puede ser una poderosa fuente de ventaja competitiva.

3.5.4 Financieros

Estos recursos son los utilizados por la empresa para el desarrollo de las actividades planteadas para mejorar los procesos en la empresa, pueden ser tanto propios como ajenos ya que la empresa puede contar con dinero en efectivo utilidades que puedan servirles para el desarrollo de los objetivos, o pueden ser préstamos bancarios que serían pagados en un mayor período de tiempo mediante cuotas.

El análisis financiero del proyecto comprende la inversión, la proyección de ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el período de su ejecución y de su operación. El estudio demostrará que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles.

En primer lugar, hay que demostrar que los realizadores del proyecto cuentan con recursos financieros suficientes para hacer las inversiones y los gastos corrientes que implica la solución dada a los problemas de proceso, tamaño, localización y las decisiones complementarias sobre obras físicas, organización y calendario del proyecto.

Debe empezarse por indicar las necesidades totales de capital, desglosadas en capital fijo y capital circulante tanto de disponibilidades de existencia como de un margen de liquidez necesario para la operación de la empresa. Esas necesidades de capital deben escalonarse en el tiempo, durante el período de construcción y durante el período de operación del proyecto. (ILPES, 2006)

La mejor forma de concebir los presupuestos es pensar en las informaciones financieras de la empresa: balance y cuenta de resultados. Del plan estratégico deben deducirse los valores de las inversiones, de los costes y gastos, de las ventas, de los ingresos, de los resultados.

Estado de situación Casa Magdeline:

Cuadro XXII: Estado de situación empresa Casa Magdeline

	CASA MAGDELINE SRL		
	ESTADO DE SITUACION		
	AL 31 DE JULIO DEL 2013		
	(VALORES EN RD\$)		
ACTIVOS			
CIRCULANTES			
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS		600,485.30	
CUENTAS POR COBRAR		780,645.50	
INVENTARIOS DE MERCANCIAS		4,834,751.80	
GASTOS P/P ANTICIPADOS		<u>197,514.70</u>	
TOTAL CIRCULANTES			6,413,397.30
PROP. PLANTA Y EQUIPOS			
MAQUINARIAS Y EQUIPOS		225,000.00	
MOBILIARIO DE OFICINA		125,000.00	
EQUIPO DE TRANSPORTE		<u>480,000.00</u>	
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPOS			<u>830,000.00</u>
TOTAL ACTIVOS			<u>7,243,397.30</u>

Fuente: Empresa Casa Magdeline.

Cada sector tiene unas características peculiares que lo diferencian de otros sectores productivos. Por eso deberemos diseñar una propia cadena de valor.

Según la empresa analizada, tendrán más importancia unos procesos y otros. Lo más importante es determinar cuáles son las actividades primarias y las actividades de apoyo, y de entre ellas seleccionar aquellas que cumplan los siguientes requisitos:

- ✓ Sean estratégicas para la sociedad, es decir, aquellas que supongan una ventaja competitiva para la sociedad.
 - Logística externa.
 - Servicio posventa.
- ✓ Sean clave para la sociedad porque sin ellas no existiría el negocio. Que sean impredecibles no quiere decir que sean estratégicas, se diferencian de las primeras en que no confieren una ventaja competitiva a la sociedad y una diferenciación con respecto al resto de sus competidores.
 - Logística interna.
 - Comercial y marketing.
- ✓ Sean mejorables, la sociedad debe conocer los puntos débiles de la cadena de valor para hacer una mayor incidencia en su mejora.
 - Recursos humanos.
 - Investigación y desarrollo.

En este capítulo se detalló la definición del proyecto así como también sus objetivos, estrategias y las ideas para llevar a cabo las mismas. Se dieron a conocer los recursos a utilizar para poder cumplir con lo establecido.

CONCLUSIONES

Es necesario definir los objetivos de la compañía y hacer partícipe de los mismos a todas las áreas de la misma para que el cumplimiento de dichas metas se efectúen de la manera correcta y en equipo.

Se diseñó un plan de ventas orientado a la implementación de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, considerando posibilidades de inversión.

Se estableció la forma de lograr una ventaja competitiva a través de una buena selección de personal y de la buena capacitación, para que el trabajo sea desempeñado de una mejor forma, además de un plan de prestaciones desarrollado bajo una política salarial donde los trabajadores se sientan identificados con las políticas y sus objetivos personales.

En relación al plan de operaciones, se evaluó como prioritaria la creación del departamento de recursos humanos para poder llevar a cabo de manera correcta los demás planes de acción.

En cuanto al plan de recursos humanos se sugirió desarrollar las descripciones de puesto, la política salarial y el manual de seguridad, así como también las capacitaciones y entrenamientos a los empleados.

Con los recursos financieros se concluye que el plan de ventas sugerido es rentable y válido para inversión.

RECOMENDACIONES

- ✓ Lograr el involucramiento, no solo de los directivos ni sólo de un departamento, sino de todo el personal, que todos se sientan parte de este nuevo cambio funcional y organizativo.
- ✓ Suministrar a los empleados todas las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones.
- ✓ Implementar a corto plazo la ventaja competitiva a través del personal debidamente seleccionado y capacitado para que la misma tenga un impacto dentro de la organización.
- ✓ Proveer las informaciones requeridas a los empleados a ser contratados.
- ✓ Crear la descripción de puesto de cada departamento e informar al personal cuáles son las funciones que deben desempeñar.
- ✓ Mantener una comunicación constante entre directivos – supervisores – empleados con el fin de lograr un buen desarrollo de los procesos.
- ✓ Realizar reuniones semanales del departamento de ventas con los responsables de cada departamento para desarrollar planes de ventas, rutas a visitar y hacer un trabajo en equipo.
- ✓ Establecer manuales de procedimientos en todas las áreas para tener un mejor control interno especialmente en las áreas de ventas hacer el seguimiento respectivo constantemente para evitar alguna irregularidad que se pueda presentar.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, I. G. (2005). Análisis de encuestas. Madrid: ESIC.
- Altair consultores. (s.f.). La elaboración del plan estratégico. Eco colecciones.
- Ancin, J. M. (2002). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC Editorial.
- Bilancio, G. (2006). Estrategia: equilibrio entre el caos y el orden para anticipar. Pearson.
- Coronado, F. J. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Ediciones Díaz de Santos.
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Escudero, J. L. (2007). Estrategias de marketing. Madrid: ESIC.
- Frances, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Mexico: Pearson.
- García, S. d. (2012). Venta personal una perspectiva integrada y relacional. Barcelona: Editorial UOC.
- Gómez, F. S. (2005). Gestión, dirección y estrategia de producto. Madrid: ESIC.
- ILPES. (2006). Guía para la presentación de proyectos. España: Siglo XXI Editores.
- Maroto, J. C. (2007). Estrategia de la visión a la acción. ESIC Editorial.
- Meléndrez, J. A. (2006). Cinco pasos para elaborar un plan estratégico. Investigación y tecnología.
- Roche, F. P. (2005). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. España: Editorial Paidotribo.
- Roche, F. P. (2005). La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas. España: Editorial Paidotribo.

Romero, A. F. (2004). Dirección y planificaciones estratégicas en las organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Salazar, H. Z. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia: Editorial universidad cooperativa de colombia.

Torres, M. G. (2006). Manual de planeacion estrategica . Mexico: Panorama.

Tu gestión online. (s.f.). Negocios uncomo. Recuperado el Miércoles 12 de Noviembre de 2014, de <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-un-plan-de-ventas-estrategico-22609.html>: <http://negocios.uncomo.com/>

Valda, J. C. (22 de Enero de 2012). Elementos de Planeación Estratégica. Recuperado el Miércoles 12 de Noviembre de 2014, de Grandes pymes: <https://jcvalda.wordpress.com>

Welsch, G. A. (2005). Presupuestos planificación y control. Mexico: PEARSON .

ANEXOS:

Anexo 1

Encuesta:

- 1. ¿Cómo usted califica el nivel de información adquirido sobre la empresa al iniciar su labor en ella?**
 - a) Excelente
 - b) Suficiente
 - c) Buena
 - d) Pobre
- 2. ¿Cómo considera el proceso de capacitación o preparación de la empresa con los empleados?**
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Ineficiente
- 3. ¿Cómo usted clasifica el servicio brindado en la empresa?**
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Ineficiente
- 4. ¿Cuáles herramientas o recursos considera claves para trabajar en esta empresa?**
 - a) Guantes
 - b) Cascos
 - c) Carros de carga
 - d) Faja de protección.
 - e) Todos son indispensables
 - f) Otros

5. ¿Cree que le suministran las herramientas necesarias para el trabajo que realizan?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Desacuerdo

6. ¿Cree que sería una buena iniciativa crear nuevos departamentos en la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Desacuerdo

7. ¿Qué departamento considera que debe crear la empresa? (Si tiene más de una respuesta, elija la de mayor urgencia)

- a) Recursos humanos
- b) Mercadeo
- c) Cobros
- d) Logística

8. ¿Usted está de acuerdo con el salario adquirido?

- a) Satisfecho
- b) De acuerdo
- c) Insatisfecho

9. ¿En qué área labora actualmente?

- a) Despacho
- b) Facturación
- c) Cobro
- d) Administrativo

10. Género

- a) Masculino
- b) Femenino

Anexo 2

Cuadro XXIII: Plan de acción y presupuesto

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Reestructurar los departamentos en la empresa.	Reestructurar los departamentos ya existentes y creando nuevos.	1. Nombramiento de responsables departamentales. 2. Delegación de funciones.	Administración	Febrero 2015	\$600,000
Mantener empleados satisfechos.	Diseñando los sistemas de descripciones de puestos, política salarial y manuales de seguridad.	1. Efectuar contratos de empleo para empleados actuales y momentos de requerir personal. 2. Fijar política salarial y de remuneración por actividades específicas.	Departamento de Recursos humanos	Junio 2015 - Permanente	\$300,000
Identificar y mejorar los procesos de gestión en todos los departamentos de la empresa.	Tener un departamento encargado de velar que se cumplan los procesos en la empresa.	1. Identificar procesos y tareas existentes. 2. Planificación de tareas. 3. Realización de informes semanales para dar seguimiento a los procesos. 4. Crear una política de comunicación supervisor-empleado.	Departamento de Logística	Junio 2015 - Permanente	\$10,000
Empleados debidamente entrenados y capacitados para realizar su labor.	Contar con el departamento de recursos humanos que encargue de capacitar los empleados una vez contratados.	1. Programar curso sobre la calidad del servicio al cliente. 2. Programar curso sobre ventas.	Departamento de Recursos humanos	Agosto 2015	\$200,000
Coordinación entre todas las áreas funcionales de la empresa.	Informar los procesos realizados en la empresa a cada encargado departamental.	Realizar un informe interno donde se comunique al encargado de cada departamento los procesos realizados o a realizar en la empresa.	Encargado departamental.	Permanente	\$15,000 \$1,125,000

Fuente: Elaboración propia.