

CAPÍTULO V

ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

5.1 IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El encargado de administrar la empresa debe tener en cuenta por lo menos tres ámbitos indispensables, a la hora de planificar:

Las inversiones; que es “...La capacidad de producción que habrá de consentir para poder responder a la evaluación de la demanda o para poder entrar en nuevos mercados”¹

El programa de distribución; El mismo que “...Deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que a su vez esta en función de la demanda y actividad promocional”¹

La tesorería; “...Necesaria para hacer frente a los vencimientos y que supone una previsión de gastos e ingresos”¹

¹ JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

Las consideraciones anteriormente descritas, son indispensables para toda empresa y requieren ser complementadas con previsiones de ventas, es así que una vez que se ha tomado en cuenta estos parámetros, es necesario conocer las ventajas que proporcionara el gestionar las mismas, descritas a continuación:

El plan deberá exponer una filosofía de valores, poniendo en manifiesto una visión común que promueva el trabajo en equipo de los miembros de la organización.

Además este explicara la situación de partida de la empresa, describiendo los contratiempos y las evoluciones del entorno, lo que hace que los resultados planteados se acerquen más a la realidad que vive el mercado.

El plan también, "...Es un instrumento de coordinación que permitirá mantener coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a criterios objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades"²; esto a su vez se integra con el aumento en las reacciones de la empresa frente cambios abruptos del sector, en medida en que se a implementado el plan.

En conclusión la planeación estratégica es la que permite una organización y una gestión más rigurosa, la cual se fundamenta en reglas, presupuestos, cronogramas de trabajo y no en improvisaciones.

5.2 CONTENIDO DEL PLAN ESTRATEGICO

² JEAN-JACQUES; "Marketing Estratégico"; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

En esta sección se pretende examinar de forma mas detallada los elementos que conforman un plan estratégico, y darle forma a todo lo que se ha analizado anteriormente, por medio del planteamiento de estrategias y acciones que mejoren el desempeño de la empresa en el mercado, utilizando esta información para el desarrollo de recomendaciones en la aplicación del plan en la empresa, así como también en cuanto al uso de este instrumento para la mejora tanto interna como externa de “PROMERZA”.

Como herramientas claves para el desarrollo interno de la empresa, es necesario elaborar la misión, visión y los objetivos, a través de los cuales se guíara a la empresa y sus miembros en un nivel interno de mejora, conocimiento y comprometimiento con el crecimiento de “PROMERZA”

5.2.1 Declaración de la misión estratégica

“...Se trata en realidad de una declaración fundamental en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia”³, es decir la misma debe explicar claramente ¿A que se dedica la empresa?, su razón de ser y sus objetivos dentro del mercado que se desenvuelve.

Básicamente toda misión debe incluir los siguientes aspectos:

- A que cliente se va ha enfocar, es decir determinar el segmento de mercado al que va a atender.
- Describir exactamente que va a ofertar al mercado.

³ JEAN-JACQUES; “Marketing Estratégico”; Editorial. Mc Graw Hill; 1995; Madrid; España; Tercera Edición.

- Detallar el lugar geográfico donde compite la empresa.
- Mencionar sus intereses por el crecimiento y rentabilidad, especificar el potencial de crecimiento, su porcentaje anual, número de sucursales que desea implementar entre otros factores a mencionar.
- Proponer ¿Qué instrumentos tecnológicos son necesarios, para cumplir los objetivos propuestos?
- La imagen que tiene la empresa en el medio que se desenvuelve, y que imagen se espera alcanzar.
- El recurso humano que posee la empresa, y si los individuos se encuentran comprometidos con la misma, están adecuadamente capacitados y trabajan para alcanzar el objetivo propuesto.

Actualmente “PROMERZA” no cuenta con una misión establecida, por lo tanto el personal de la empresa al no conocerla no puede estar comprometido con la misma, ni tampoco compartir los objetivos de crecimiento de quien la administra.

Es por esto que a continuación, dentro del esquema de planeación estratégica, se define su misión, de acuerdo con los objetivos de crecimiento, y expectativas a futuro que tiene la empresa dentro del mercado de distribución.

MISION: “Comercializar productos de consumo masivo y agrícolas de optima calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, para llegar a ser el principal distribuidor mayorista en la zona centro del

país, utilizando recursos tanto humanos como tecnológicos, ajustados a los requerimientos del cambiante mercado de consumo.”

5.2.2 Declaración de la visión estratégica

Una visión definida proporciona el fundamento que complementa a la misión empresarial, es así que la visión “...Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización”⁴, por lo tanto la misma debe reflejar ¿Cómo se planea alcanzar los objetivos propuestos? ¿Cuándo? y ¿En que tiempo se lo pretende hacer?

Una vez especificado a que se refiere la visión estratégica y lo que la misma se comprometerá a puntualizar, se adapta este concepto a la empresa investigada, proponiendo la siguiente visión para “PROMERZA”:

VISION: *“Ser la primera opción en el negocio de distribución mayorista, fidelizando a nuestros clientes a través de la entrega de servicios de calidad, y diferenciadores, que nos lleven a liderar el mercado, dentro de los próximos 5 años”.*

5.2.3 Planteamiento de objetivos.

Son considerados parte indispensable y medular de la planeación estratégica de cualquier empresa, es así que varias empresas han

⁴ <http://www.trabajo.com>

fundamentado su planeación en el establecimiento adecuado de los objetivos, los que definirán el éxito o fracaso de las estrategias, su eficaz cumplimiento, así como el triunfo de todo el plan propuesto.

Para garantizar el éxito de los objetivos propuestos los mismos deben ser, integrados, claros, medibles, comprensibles, precisos, con un periodo de tiempo definido, concretos e inamovibles.

Una vez que se ha considerado estos aspectos para el diseño de los objetivos, y como complemento en el análisis estratégico, se evalúa la misión y visión estratégicas de cada segmento o de la empresa en general, valorando si los aspectos mencionados son tomados en cuenta o existen algunos en los que se debe trabajar, y crear de manera correcta la misión y visión, cimientos de la empresa.

5.2.3.1 Objetivos a largo plazo

“...Representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias, las mismas que representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a largo plazo, el periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.”⁵

A mas de las características generales que deben tener los objetivos, aquellos planteados a largo plazo se establecen “...Con frecuencia en términos como crecimiento en

⁵ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, ganancias por acción y responsabilidad social.”⁶

De acuerdo con los análisis de la investigación de mercado realizada, y tomando en consideración la conceptualización del diseño de objetivos, se perfilan para “PROMERZA” los mismos a continuación:

1.- Alcanzar una cifra de ventas del 20% mayor para el periodo 2009, en la zona centro del país, en el segmento de distribución de productos de consumo masivo.

2.- Conseguir una cuota de mercado de al menos 15% hasta el final del 2009, en las zonas donde se opera, en los dos segmentos que maneja “PROMERZA”.

3.- Incrementar las líneas de producto existentes en el segmento agrícola, mas rentable para “PROMERZA”, hasta finales del 2008.

4.- Recortar los cobros pendientes del área de ventas por lo menos en un 10%, implementando pago diferenciado por cartera cobrada.

5.- Alcanzar una tasa de rendimiento sobre el capital invertido de 15%, en el curso de los dos próximos años.

⁶ DAVID; Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Editorial. Person Educación; 2003; México; Novena Edición.

6.- Reestructurar y capacitar al personal de “PROMERZA”, y garantizar la mejora en el desempeño del 100% y la optimización de recursos.

7.- Incrementar el nivel de fidelidad en un 25% de los clientes actuales de “PROMERZA”, en lo que va del año.

8.- Implementar un plan de evaluación y control de la planificación estratégica propuesta, que garantice al 100% su efectividad.

5.2.3.2 Objetivos a corto plazo

También denominados objetivos específicos, y determinan hacia donde va la empresa, en el corto plazo, son básicamente el complemento de las estrategias a largo plazo, y en base al cumplimiento de las mismas se puede lograr la consecución de aquellas que requieren más tiempo.

“...Se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad.”⁷

⁷ www.monografias.com

Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y combinarlos dentro de un plan estratégico.

Es así que estos objetivos deben ser hechos en términos operacionales, es decir, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados.

Una vez comprendido la función de los objetivos operacionales y su importancia como complemento de los objetivos planteados para tiempos mayores se considera indispensable plantear objetivos de corto plazo para “PROMERZA”, los mismos que se mencionan a continuación:

- 1.- Retomar la distribución de productos que presentan un alto margen de utilidad, como son las líneas de grasas y aceites, fideos, entre los principales.

- 2.- Incrementar en un 10%, el stock existente en las líneas de productos como arroz, menestra, granos y productos importados.

3.- Importación directa de avena de Chile, lentejon del Canadá y canguil de Argentina, para incrementar la cuota de mercado actual que maneja “PROMERZA”.

4.- Instaurar políticas de importación de subproductos de harina desde el Perú.

5.- Instaurar un plan de pago por comisión a vendedores en porcentajes dependiendo del tiempo de cobro de las cuentas existentes.

6.- Planificar de manera mensual la inversión de capital en el negocio y la tasa de retorno del mismo, y para así controlar la tasa de rendimiento sobre el capital invertido esperada.

7.- Expandir el negocio, a través de una sucursal de distribución mayorista en la ciudad de Quito como inversión de capital de “PROMERZA”.

8.-Adquirir herramientas para paletizar productos que permitan recortar los gastos de desembarque actuales que mantiene “PROMERZA”.

9.- Crear programas de competencias del personal al interior de la empresa, instaurar capacitaciones mensuales y reasignar personal capacitado.

10.- Establecer programas rotativos de fidelización de clientes, que impulsen la tasa de preferencia y recomendación actual.

11.- Adquirir herramientas tecnológicas y sistemas de computación hasta finales del 2008, que faciliten el control de la evaluación del plan al interior de "PROMERZA".

5.3 ELABORACION Y PROPUESTA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

5.3.1 Planteamiento de estrategias

Si bien es cierto establecer estrategias es indispensable para el curso de la empresa, sin embargo aun más importante es su ejecución, para así garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, que en base a ellos y a la investigación de la situación actual de la empresa, se podrán diseñar estrategias adaptadas a lo que se desea lograr para el futuro de "PROMERZA".

Es así que a continuación se presentan las estrategias generales, basadas específicamente en el análisis del FODA estratégico previamente elaborado, que accederán al cumplimiento de los objetivos formulados tanto en el corto como en el largo plazo.

	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ESTRATEGIA
			<p>Crear programas de capacitación a todo el personal, impartiendo la filosofía de la empresa, sus objetivos, nuevas políticas, así como también capacitación sobre el conocimiento de las líneas de productos de "PROMERZA", y capacitación técnicas al personal que maneja el segmento agrícola.</p> <p>Establecer programas de motivación de clientes internos, que incluyan premiar al mejor empleado, motivaciones económicas, así como también de cursos por desempeño satisfactorio, que lleven a la empresa al cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>Implementar la delegación de funciones básicas administrativas, como control de documentos de cobro y pago, inventarios de clientes y sus saldos por cobrar, manejo y control de presupuestos al área de ventas, y cumplimiento de objetivos del personal.</p> <p>Crear un sistema de organización interna horizontal, donde no se dependa totalmente de la gerencia y sus disposiciones, contratando personal con actitud y aptitud adecuada para el manejo del cargo.</p>
1	Reestructurar y capacitar al personal de "PROMERZA", y garantizar la mejora en el desempeño del 100% y la optimización de recursos.	Crear programas de competencias del personal al interior de la empresa, instaurar capacitación mensual y reasignar personal capacitado.	
2	Recortar los cobros pendientes del área de ventas por lo menos en un 10%, implementando pago diferenciado por cartera cobrada.	Instaurar un plan de pago por comisión a vendedores en porcentajes dependiendo del tiempo de cobro de las cuentas existentes.	Instaurar pago por comisión en cartera cobrada al área de ventas del 80% por cobro dentro de los primeros 5 días, del 40% en los próximos diez días, 20% en los siguientes quince días, y sin pago de la misma luego del vencimiento de la factura.
3	Incrementar el nivel de fidelidad en un 25% de los clientes actuales de "PROMERZA", en lo que va del año.	Establecer programas rotativos de fidelización de clientes, que impulsen la tasa de preferencia y recomendación actual.	<p>Impulsar planes ya existentes, de descuento por pronto pago, monto de compra, así como también promociones e incentivos que generen la preferencia al distribuidor.</p> <p>Patrocinar programas de créditos en productos y ampliación de negocios en clientes frecuentes, para garantizar el éxito del programa de fidelización.</p>
4		Adquirir herramientas para paletizar productos que permitan recortar los gastos de desembarque actuales que mantiene "PROMERZA".	Implementar herramientas como montacargas que ayuden al transporte de productos al área de despacho, así como también computadores con sistemas computarizados de control de inventario y stock de mercadería.
5	Conseguir una cuota de mercado de al menos 15% hasta el final del 2009, en las zonas donde se opera, en los dos segmentos que maneja "PROMERZA".	<p>Retomar la distribución de productos que presentan un alto margen de utilidad, como son las líneas de grasas y aceites, fideos, entre los principales.</p> <p>Incrementar en un 10%, el stock existente en las líneas de productos como arroz, menestra, granos y productos importados.</p>	<p>Adaptar presupuestos de ventas actuales, que reflejen la realidad actual de cada mercado con metas alcanzables dependiendo del nivel de compras de cada región.</p> <p>Instaurar la distribución de nuevas líneas de productos tanto agrícolas, como de consumo masivo en la zona centro, tanto de producción nacional como importados.</p>
6		Importación directa de avena de Chile, lentejón del Canadá y canguil de Argentina, para incrementar la cuota de mercado actual que maneja "PROMERZA".	Crear alianzas estratégicas con proveedores internacionales de granos, avena, dentro del área de consumo masivo y de subproductos en lo que respecta al segmento agrícola, y así eliminar intermediarios que generan el alza en el precio del producto.
7		Instaurar políticas de importación de subproductos de harina desde el Perú.	
8	Alcanzar una tasa de rendimiento sobre el capital invertido de 15%, en el curso de los dos próximos años.	<p>Planificar de manera mensual la inversión de capital en el negocio y la tasa de retorno del mismo, y para así controlar la tasa de rendimiento sobre el capital invertido esperada.</p> <p>Expandir el negocio, a través de una sucursal de distribución mayorista en la ciudad de Quito como inversión de capital de "PROMERZA".</p>	Invertir contantemente en herramientas tecnológicas, nuevas sucursales, capacitación, mayor stock e inventario de producto, generar variedad en los productos, así generar el retorno de capital esperado en el tiempo propuesto.
9	Implementar un plan de evaluación y control de la planificación estratégica propuesta, que garantice al 100% su efectividad.	Adquirir herramientas tecnológicas y sistemas de computación hasta finales del 2008, que faciliten el control de la evaluación del plan al interior de "PROMERZA".	Instaurar el balanced score card, como sistema de alerta en todas las áreas de la empresa, al no cumplirse las funciones y acciones establecidas.

5.3.2 Planteamiento de acciones estratégicas

Las acciones estratégicas son los pasos en forma detallada que deberá seguir la empresa, para garantizar la efectividad de las estrategias, y por ende el cumplimiento de los objetivos señalados.

A continuación se especifica, cada una de las estrategias mencionadas en el cuadro anterior, y se establecen acciones concretas que llevarán a cabo exitosamente la planeación estratégica de “PROMERZA”:

1.- Crear programas de capacitación a todo el personal, impartiendo la filosofía de la empresa, sus objetivos, nuevas políticas, así como también capacitación sobre el conocimiento de las líneas de productos de "PROMERZA", y capacitación técnicas al personal que maneja el segmento agrícola.

Previamente se deberá realizar un diagnóstico anual de las necesidades de capacitación del personal de “PROMERZA”.

Se obligará a realizar un sondeo previo de las empresas que brinden servicios de capacitación, en todos los ámbitos requeridos, por el personal de la empresa.

Llamar a las operadoras de capacitación seleccionadas y cotizar cursos necesarios.

Contratar a la operadora más capacitada, que se adapte más a los requerimientos y presupuestos con los que cuente “PROMERZA”, para capacitar a sus empleados.

Se deberá comunicar a todo el personal con un mínimo de una semana de anticipación, sobre los horarios en que serán impartidos los cursos, sus temarios y contenidos, así como también entregar el material necesario para la efectividad del curso.

La asistencia a los mismos será de forma obligatoria, en lo cual se deberá hacer énfasis, de tal forma garantizar la asistencia del personal, ya que los cursos serán dictados fuera de horarios de oficina.

Al finalizar cada programa de capacitación existirán reuniones con el personal para conversar sobre los temas tratados, escuchar sus inquietudes y sugerencias, que serán tomados en cuenta en los próximos programas de capacitación impartidos.

Una vez capacitado al personal en los objetivos, metas y planes futuros de la empresa, su función en el mercado, así como también en el conocimiento del producto ofertado, los empleados deberán ser capaces de brindar un desempeño eficiente, y cada vez mejor.

2.- Establecer programas de motivación de clientes internos, que incluyan premiar al mejor empleado, motivaciones económicas, así como también de cursos por desempeño satisfactorio, que lleven a la empresa al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se deberán cotizar cursos de liderazgo y motivación personal, en las empresas de capacitación empresarial existentes dentro del perímetro donde opera “PROMERZA”, para así minimizar los gastos que impliquen este servicio al cliente interno.

Los mismos deberán ser dictados un día a la semana, fuera del horario de oficina, y la asistencia del personal será obligatoria y tomada en cuenta en el plan de selección del mejor empleado.

Se deberá contar con un facilitador permanente, que imparta estos cursos al personal de “PROMERZA”, a todo nivel dentro de un periodo de al menos tres meses.

Una vez finalizado los cursos de motivación y liderazgo, se medirá el desempeño y participación de los empleados en los mismos, como factor de consideración al momento de implementar el programa de selección del mejor empleado.

A continuación se deberá elegir al mejor empleado dentro de un periodo de por lo menos un mes mas de la fecha donde finalicen dichos cursos, para medir además la aplicación de los mismos dentro de las funciones diarias de cada uno de los empleados, y su mejora significativa en la optimización de las mismas.

Una vez que se elija al mejor empleado este deberá tener un reconocimiento dentro de la empresa y frente a sus compañeros, además de un reconocimiento económico, con la aplicación de bonos de al menos cien dólares americanos en su próximo sueldo.

Al resto del personal que demuestre desempeños satisfactorios y mejoras dentro de su área, se le enviara a seminarios pagados por la empresa, en temas que se asocien directamente a su área de trabajo.

3.- Implementar la delegación de funciones básicas administrativas, como control de documentos de cobro y pago, inventarios de clientes y sus saldos por cobrar, manejo y control de presupuestos al área de ventas, y cumplimiento de objetivos del personal.

Se deberá contar con una persona específica dentro del área administrativa que cumpla funciones de supervisión y control de documentos tanto por cobrar como por pagar, sus tiempos de vencimiento, maneje el inventario de clientes, su seguimiento y administración efectiva de quejas, así como también se encargara del manejo del rol de pagos a empleados y supervisara de manera general el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.

La persona que desempeñara estas funciones debe ser seleccionada en primera instancia a nivel interno, la misma que deberá pertenecer al área administrativa, tener conocimiento tanto sobre los temas que va a manejar como aquellos que supervisara, y experiencia mínima de dos años dentro de la empresa.

De no contar con una persona que cumpla con los requisitos necesarios para el cargo de supervisión, la empresa deberá recurrir al reclutamiento externo, el cual se hará por medio de anuncios en radio y prensa o a su vez por medio de referidos.

Para desempeñar las funciones de supervisión y control del área de ventas, el manejo eficaz de los presupuestos por zonas geográficas y por segmento de producto, la empresa deberá contratar a un supervisor, quien se encargara del cumplimiento de objetivos propuestos para el área.

La selección del supervisor para el área de ventas, se lo hará en primera instancia por selección interna, la persona a quien se le delegue la supervisión, deberá contar con un desempeño satisfactorio de por lo menos dos años, cumplimiento de metas y no tener ningún problema dentro de la empresa.

Al no existir la persona adecuada, con los conocimientos necesarios para desempeñar dicho cargo, se deberá recurrir al reclutamiento externo, que de igual forma se lo hará por medio de anuncios.

4.- Crear un sistema de organización interna horizontal, donde no se dependa totalmente de la gerencia y sus disposiciones, contratando personal con actitud y aptitud adecuada para el manejo del cargo.

Es necesario contratar un supervisor para bodega, despacho y estibaje de la mercadería, cargo que será manejado de la misma forma que la contratación de los otros dos supervisores.

Una vez implementados los supervisores, el personal de cada área deberá cumplir con los dictámenes impartidos por los mismos, quienes a su vez serán los que presenten informes de desempeño semanales a la gerencia y su comparativo frente a los objetivos propuestos.

El informe presentado a gerencia deberá detallar el desempeño de cada persona del área en ese periodo de tiempo, así como también observaciones del supervisor, y sugerencias de toda el área.

Dicho informe será entregado al finalizar la semana para la respectiva revisión de gerencia y su análisis en cuanto a nuevas disposiciones.

Se deberán mantener reuniones al inicio de cada semana, entre todos los supervisores de área y gerencia donde se comenten cambios, problemas, necesidades, requerimientos y sugerencias para la mejora de cada área y su desempeño, generando así una comunicación horizontal en la empresa.

El supervisor será totalmente responsable del desempeño de su área y el cumplimiento de los objetivos propuestos para la misma, por lo cual deberá responder a gerencia si existiere algún problema de desempeño.

5.- Implementar herramientas como montacargas que ayuden al transporte de productos al área de despacho, así como también computadores con sistemas computarizados de control de inventario y stock de mercadería.

El supervisor de bodega deberá presentar al inicio de año un plan detallado de los requerimientos tanto operativos como tecnológicos del área, el mismo que será revisado por gerencia y aprobado para dar paso a dichas necesidades.

La implementación de requerimientos operativos, como montacargas y demás herramientas, será manejados como prioridad, y más tarde se irán implementando los requerimientos tecnológicos.

Para la implementación de sistemas computarizados, se deberá realizar previamente un inventario físico y detallado de todos los productos en bodega de “PROMERZA”.

La implementación del sistemas tecnológico se lo hará de manera inmediata de la realización de dicho inventario, para evitar salidas o ingresos de nuevos productos.

Se deberá capacitar al personal en el manejo del sistema implementado, para evitar errores futuros y pérdida de mercadería.

El supervisor de esta área será completamente responsable del desempeño y manejo del sistema por parte de sus empleados, y responderá a gerencia si existieren problemas.

Se exigirá que exista capacitación constante y diaria del manejo de este sistema, por lo menos dentro de los 4 primeros meses de su instalación.

Únicamente el personal de bodega, estará autorizado a operar en el sistema, y para ello se tomaran las seguridades del caso, por medio de claves personalizadas.

6.- Invertir contantemente en herramientas tecnológicas, nuevas sucursales, capacitación, mayor stock e inventario de producto, generar variedad en los productos, así generar el retorno de capital esperado en el tiempo propuesto.

Al elaborara el presupuesto anual de la empresa se deberán incluir gastos de capacitación al cliente interno para reducir el pago de impuestos.

La adquisición de herramientas y sistemas tecnológicos irán deducidos de los gastos de la empresa, y se asignara un presupuesto anual de acuerdo a la planificación de adquisición de dichos requerimientos.

Si se presentara la necesidad de nuevas herramientas, gerencia deberá analizar cuidadosamente la posibilidad de adquirirlas, su efectividad para el cumplimiento de los objetivos y su urgencia, caso contrario se descartara esta posibilidad.

La gerencia en conjunto con el supervisor de bodega deberá comprometerse a mantener el suficiente stock de mercadería para el total cumplimiento de los pedidos de clientes.

Con la implementación de nuevas líneas de productos nacionales e importados, la empresa deberá estar siempre en la capacidad de ofertar una cartera de productos variada, adaptada a la demanda del mercado actual.

Se deberá invertir constantemente en el crecimiento del negocio, nuevas sucursales y planes de ampliación de bodegas, etc., dependiendo del crecimiento en ventas y de la demanda del mercado, así garantizar en un plazo relacionado con el tiempo de inversión el retorno del capital.

Es necesario que gerencia realice estudios de retorno sobre el capital, y tasas de crecimiento de la empresa en el mercado, para en base a ello designar capital de inversión en el negocio y garantizar el éxito de la estrategia en el tiempo propuesto.

7.- Instaurar el balanced score card, como sistema de alerta en todas las áreas de la empresa, al no cumplirse las funciones y acciones establecidas.

Gerencia deberá considerar la instalación de un método de control de la ejecución de las estrategias propuestas.

Se deberá estudiar la aplicabilidad del balanced score card como una efectiva técnica de control de los resultados organizacionales.

La gerencia se deberá capacitar en el manejo del BSC, y sus beneficios, además de su aplicabilidad efectiva dentro de “PROMERZA”.

Se deberá poner en conocimiento a todo el personal de la empresa sobre el propósito fundamental del BSC, que es el que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

El personal de “PROMERZA”, deberá capacitarse los fines de semana dentro de la empresa, sobre el total entendimiento del sistema y sus funciones, así como también el funcionamiento operativo que esto implica.

Por ello todo el personal administrativo, supervisores de ventas y bodega, vendedores y gerencia deberán contar con conocimiento de computación que facilite la comprensión de esta avanzada herramienta de control.

Gerencia deberá ser capaz de optimizar los recursos de la empresa a través de la implementación de esta herramienta de alertas de errores en el no cumplimiento de las acciones que darán o no origen a la consecución de los objetivos establecidos.

5.4 ELABORACION Y PROPUESTA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE VENTAS

Es importante mencionar que la planificación estratégica de ventas forma parte de la planeación estratégica general elaborada anteriormente; sin embargo se hace referencia a esta área de “PROMERZA” en particular y se plantea un diseño estratégico para la misma, con el fin de enfocarse en la idea inicial del proyecto y definiendo objetivos, estrategias y acciones, que ayuden a impulsar aun mas este departamento.

Se debe entender además que al estudiar esta área en particular, se pretende lograr un incremento significativo en las ventas, fortalecer relaciones con el cliente externo, ampliar la empresa e instaurar nuevas líneas de producto.

Es así que al contar con estos propósitos dentro de la planificación estratégica general se considera importante estudiar mas a fondo este departamento y poder adaptar las mencionadas estrategias a la reestructuración propuesta, y principalmente hacerlas efectivas logrando así el objetivo fundamental de toda empresa, incrementar su rendimiento en el mercado y obtener una mayor rentabilidad.

5.4.1 Planteamiento de objetivos de ventas

Los objetivos anuales que la organización debe plantearse son, fundamentalmente, objetivos de ventas, hacia estos apuntará las demás estrategias.

Es así que...”El volumen de ventas de una empresa es lo que determina el grado de desarrollo de ésta. Para llegar a conseguir el objetivo fijado respecto al aumento del volumen de ventas, es preciso que los sectores de nivel inferior alcancen los suyos y continuar subiendo escalonadamente de esta forma, para que el sector del nivel inmediatamente superior los pueda también alcanzar.”⁸

Una vez establecida la importancia del planteamiento de los objetivos de ventas, y comprendido el papel que estos desempeñan dentro de una organización, se presentan a continuación el desarrollo de los mismos para “PROMERZA”; objetivos que darán inicio a la planeación estratégica específicamente del área de ventas:

- Instaurar un plan de pago por comisión a vendedores en porcentajes dependiendo del tiempo de cobro de las cuentas existentes.
- Incrementar el nivel de fidelidad en un 25% de los clientes actuales de “PROMERZA”, en lo que va del año.

⁸ www.ricoveri.tripod.com

- Establecer programas rotativos de fidelización de clientes, que impulsen la tasa de preferencia y recomendación actual.
- Conseguir una cuota de mercado de al menos 15% hasta el final del 2009, en las zonas donde se opera, en los dos segmentos que maneja “PROMERZA”.
- Retomar la distribución de productos que presentan un alto margen de utilidad, como son las líneas de grasas y aceites, fideos, entre los principales.
- Incrementar en un 10%, el stock existente en las líneas de productos como arroz, menestra, granos y productos importados.
- Importación directa de avena de Chile, lentejon del Canadá y canguil de Argentina, para incrementar la cuota de mercado actual que maneja “PROMERZA”.
- Instaurar políticas de importación de subproductos de harina desde el Perú.

5.4.2 Planteamiento de estrategias de ventas

Una vez especificado los objetivos que involucran únicamente al área de ventas, se presentan para ellos, a continuación, las estrategias que fundamentaran su ejecución:

- Instaurar pago por comisión en cartera cobrada al área de ventas del 80% por cobro dentro de los primeros 5 días, del 40% en los próximos diez días, 20% en los siguientes quince días, y sin pago de la misma luego del vencimiento de la factura.
- Impulsar planes ya existentes, de descuento por pronto pago, monto de compra, así como también promociones e incentivos que generen la preferencia al distribuidor.
- Patrocinar programas de créditos en productos y ampliación de negocios en clientes frecuentes, para garantizar el éxito del programa de fidelización.
- Adaptar presupuestos de ventas actuales, que reflejen la realidad actual de cada mercado con metas alcanzables dependiendo del nivel de compras de cada región.
- Instaurar la distribución de nuevas líneas de productos tanto agrícolas, como de consumo masivo en la zona centro, tanto de producción nacional como importados.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores internacionales de granos, avena, dentro del área de consumo masivo y de subproductos en lo que respecta al segmento agrícola, y así eliminar intermediarios que generan el alza en el precio del producto.

5.4.3 Elaboración de acciones de ventas

Las acciones estratégicas no son más que pasos que deberá seguir cualquier persona que ocupe un cargo en el área de ventas, para la consecución efectiva de las estrategias propuestas, y el lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es así que se han diseñado procesos que deberán ser cumplidos para lograr lo propuesto en el plan, los mismos que se presentan a continuación, a manera de una manual de procesos que abarca las estrategias que involucran el área de ventas:

1.-Instaurar pago por comisión en cartera cobrada al área de ventas del 80% por cobro dentro de los primeros 5 días, del 40% en los próximos diez días, 20% en los siguientes quince días, y sin pago de la misma luego del vencimiento de la factura.

El supervisor de ventas se encargara totalmente del control del cobro de cartera en los plazos establecidos.

El mismo deberá pasar un informe a administración con el desempeño del vendedor, los cobros efectivos y los plazos en los que estos fueron efectivizados, para garantizar la aplicación de esta medida en el pago de comisiones.

A su vez se emitirá un informe mensual tanto del área de ventas, donde conste el desempeño del vendedor y los problemas detallados que dificultaron el cobro de las cuentas faltantes, como del área administrativa detallando igualmente, como se efectúa el pago por comisión a los vendedores.

Estos informes los revisara gerencia, para aprobar el pago a vendedores, como extras de su sueldo básico previamente establecido.

Todos los informes se los deberá archivar en el área administrativa, mes a mes, para justificar los pagos realizados y como herramienta de control de administración, al supervisar los cobros efectuados y aquellos faltantes.

2.- Impulsar planes ya existentes, de descuento por pronto pago, monto de compra, así como también promociones e incentivos que generen la preferencia al distribuidor.

El supervisor administrativo, deberá impulsar los planes de descuento a clientes, por montos de compra y pronto pago, además de garantizar su cumplimiento eficaz.

El área de ventas deberá presentar planes mensuales de impulsacion de productos y promociones que incentiven la compra en los sectores mayoristas. Se deberá hacer alianzas estratégicas con los proveedores, garantizando distribuciones exclusivas de productos, así como también fondos para planes de promoción mensuales, que no representen gastos para la empresa, si no más bien una inversión.

El área de ventas deberá estar capacitada para establecer una relación directa con el cliente y así motivar a la preferencia del distribuidor.

El supervisor de ventas será quien se encargue de capacitar a su personal diariamente, en cuanto se refiere a técnicas de ventas, y fidelizacion de clientes.

3.- Patrocinar programas de créditos en productos y ampliación de negocios en clientes frecuentes, para garantizar el éxito del programa de fidelización.

El supervisor de ventas será quien se encargue de elaborar un plan de créditos en productos, que deberá ser manejado únicamente por monto de compra y cumplimiento del pago a tiempo en compras anteriores.

Se deberá manejar alianzas con proveedores, donde se proponga la entrega de créditos para la ampliación de negocios de los clientes de “PROMERZA”, lo cual se manejara como marketing social para los proveedores.

El área de ventas deberá estar constantemente trabajando en la creación e implementación efectiva de programas de fidelización de clientes, para incrementar la participación de mercado de “PROMERZA”.

Dichos programas deberán ser aprobados previamente por gerencias, quien dará la disposición de la entrega de fondos para su cumplimiento.

Se manejaran en forma conjunta planes de marketing y conocimiento de la empresa, los mismos que será manejado en su totalidad por el área de ventas.

Al inicio de cada año el área de ventas deberá presentar a gerencia un presupuesto establecido para las actividades de promoción y publicidad, el mismo que deberá puntualizar tiempos de ejecución y tipo de actividad promocional.

El presupuesto entregado lo manejará completamente el área administrativa, quien deberá adjudicar un cheque a medida que se acerque la actividad promocional propuesta.

4.- Adaptar presupuestos de ventas actuales, que reflejen la realidad de cada mercado con metas alcanzables dependiendo del nivel de compras de cada región.

El supervisor de ventas deberá estar en la capacidad de elaborar presupuestos de ventas semanales y mensuales, derivados del presupuesto anual establecido para cada línea de producto que maneje la empresa.

Se deberá estudiar de manera continua las zonas donde se oferten los productos, su tasa de crecimiento de compra, así como también la entrada de nuevos competidores, y comunicar las variaciones existentes a gerencia, quien dispondrá acciones que adapten el presupuesto anual a los cambios del mercado.

Se deberán comunicar a los vendedores, y publicar al interior del área de ventas dichos presupuestos.

El supervisor de ventas deberá controlar de manera semanal el cumplimiento y presentar un informe a gerencia donde se compara la consecución con los objetivos de ventas propuestos.

5.- Instaurar la distribución de nuevas líneas de productos tanto agrícolas, como de consumo masivo en la zona centro, tanto de producción nacional como importados.

Gerencia deberá realizar estudios sobre las nuevas líneas de productos a instaurarse en la empresa, sus beneficios, mercados que los demanden, así como también los factores que ocasionen problemas en la entrada de estas nuevas líneas de distribución.

Una vez seleccionadas las nuevas líneas de productos, la gerencia deberá realizar los contactos previos con proveedores, sean estos nacionales o internacionales que abastezcan a la empresa.

Se seleccionara cuidadosamente los proveedores de estas líneas de productos, y se harán negociaciones que abarquen precios, descuentos, montos de compra, acciones promocionales de estos nuevos productos y manejo de distribuciones exclusivas.

Las negociaciones con los nuevos proveedores de estas líneas de productos, lo hará de manera exclusiva la gerencia para crear una relación mas directa y generar confianza con el proveedor.

Se comunicara a los supervisores de las distintas áreas sobre la implementación de estas nuevas carteras de productos en “PROMERZA”.

Se deberá capacitar a los supervisores sobre los estudios de estos productos a implementarse, su manejo en lo que respecta a su distribución, tipo de clientes que demanden el producto, manejo en el pago y demás factores que sean diferentes al manejo de las actuales líneas de productos con las que trabaja “PROMERZA”.

Los supervisores deberán estar en la capacidad de comunicar dicha información, y sustentar las preguntas de sus subordinados en el correcto manejo en cuanto a la venta de estos productos, así como también con el trato a los nuevos proveedores.

Si es necesario se deberá implementar mayores recursos para el correcto abastecimiento y distribución de estas nuevas líneas.

En lo que respecta al segmento agrícola, la persona encarga del manejo de estas nuevas líneas de producto, deberá contar con una capacitación técnica para brindar correcta asesoría a los nuevos clientes.

La personal que se encargue de la venta del segmento agrícola, trabajara dentro del área de ventas y deberá de igual forma acatar las disposiciones de su supervisor, estará sujeto a control por parte del mismo.

Se realizarán reuniones conjuntas de las áreas administrativas, bodega, ventas y gerencia dentro de los primeros seis meses de instauración de dichas líneas, para sustentar preguntas existentes sobre el manejo de las mismas.

Gerencia deberá controlar el proceso de instauración de las líneas de producto dentro de la empresa, su desempeño y el margen de ganancia y rotación que las mismas han generado dentro de la empresa.

De igual forma se realizar evaluaciones constantes, comparando las expectativas de los estudios realizados con la operatividad de las nuevas líneas de producto implementadas.

6.- Crear alianzas estratégicas con proveedores internacionales de granos, avena, dentro del área de consumo masivo y de subproductos en lo que respecta al segmento agrícola, y así eliminar intermediarios que generan el alza en el precio del producto.

De igual forma gerencia deberá evaluar a los proveedores internacionales y seleccionar el más adecuado en cuanto a los productos a importar.

Realizar estudios comparativos que abarquen el precio nacional del producto y el precio del proveedor internacional, incluyendo en este, costos de aduanas e impuestos.

Seleccionar el mejor proveedor para la importación, y crear alianzas que ayuden a la empresa a reducir el costo actual del producto.

Implementar infraestructura adecuada para la conservación de la calidad del producto, y evitar su alteración en el proceso de distribución.

Capacitar al personal de bodega en cuanto al manejo del producto, si fuera el caso de ser diferente, y garantizar la entrega de un producto de mejor calidad frente al de la competencia.

El supervisor de bodega obligará controlar el manejo, despacho y abastecimiento del producto desde el momento que llega al país, para lo cual deberá tener el conocimiento necesario.

Instaurar las nuevas líneas de producto, sean estas nacionales o importadas dentro del sistema de manejo de inventarios, para su mejor control.

El personal de bodega deberá tener conocimiento sobre los nuevos productos agregados al sistema, la forma en que estos deberán ser tratados, si existieren diferencias significativas en su manejo, o requerimiento del proveedor.

El área de ventas deberá conocer claramente sobre las nuevas líneas implementadas, sus precios, zonas de distribución, y cartera de clientes.

De igual forma que se maneja las líneas actuales de “PROMERZA”, las nuevas líneas estarán sujetas a control, en las ventas y presupuestos.

5.4.3.1 Definición del perfil y funciones del personal de ventas

Ya que se a definido de manera precisa los pasos a seguir para el cumplimiento de las estrategias que involucran el departamento en cuestión, es indispensable de igual forma mencionar las funciones del personal, ya que con esta parte de la investigación se pretende indagar mas a fondo esta área y establecer procesos y funciones que faciliten la consecución de las acciones estratégicas diseñadas.

Es importante destacar que el personal de esta área, deberá contar con un perfil en particular, y desempeñar funciones acorde a su puesto de trabajo, siendo el área de ventas un departamento en el que se fundamente el crecimiento de “PROMERZA”, por ello a continuación se presenta la

propuesta tanto del perfil del personal, como de las funciones que estos deberán cumplir:

GERENTE DE VENTAS	
PERFIL	FUNCIONES
Ser un lider-facilitador.	Planeación y presupuesto de ventas.
Innovador- emprendedor.	Determinación de objetivos, fijación de políticas y la instauración de programas, campañas y procedimientos específicos y planes.
Ser capaz de dirigir y dinamizar a un grupo de vendedores.	Agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definir las relaciones del personal.
Facilidad para trabajar en equipo.	Estructura de la organización de ventas.
Capacidad para controlar el desempeño.	Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
Ser motivador y mentor del desarrollo.	Orientación y supervisión de los subordinados
Habilidad para el manejo de equipos de trabajo.	Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
Habilidad para el manejo de conflictos.	Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
Facilidad para trabajar bajo presión.	Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
Trabajo por resultados.	Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.
Conocimientos y aptitudes en ventas y marketing.	Coordinación continua con los demás departamentos y con gerencia.
Experiencia laboral previa en empresas similares.	Estructuración de planes de promoción, impulsación y publicidad
Conocimiento del mercado.	Planes de instauración de nuevas líneas de producto
Conocimientos de estadística e investigación.	Requerimientos de capacitación continua en técnicas de ventas
Título universitario en ingeniería comercial, ventas o marketing.	Investigación del mercado y conocimiento de la participación de la empresa
	Conocimiento y manejo de la cartera de clientes

VENDEDOR	
PERFIL	FUNCIONES
Preferentemente tener título universitario en carrera afines a ventas	Cumplir con visitas a clientes que consta en el rutero de las zonas asignadas
Edad comprendida entre 25 a 35 años	Realizar pre-venta y recaudar valores de facturas anteriormente entregadas
Certificados de honradez verificables	Dar asesoramiento en compras a los clientes de tal modo de no stockear producto mas alla de la capacidad de ventas y pago
Poseer vehículo adecuado en perfecto estado mecánico	Chequear stock en bodega del cliente para recomendar compras contra alza de productos
Tener experiencia en ventas mínimo 2 años	Crear nuevos clientes que se ajusten a las políticas de ventas
Estar dispuesto a viajar dentro y fuera de la provincia	Responsabilidad absoluta sobre los valores recaudados
Dispuesto a trabajar bajo presión	Cumplir con las políticas administrativas al reportar recaudaciones en caja
Debera cumplir con las políticas y presupuesto de la empresa	

La diferencia entre los vendedores de consumo y vendedores del segmento agropecuario, es que el técnico de venta de balanceados deberá dar asesoría en planteles agrícolas y estar dispuesto a viajar a la hora que el cliente presente problemas con su ganado, aves, cerdos, caballos, peces, etc. siempre y cuando la cuenta amerite.

Además que bajo la responsabilidad del ingeniero agropecuario esta el tratamiento de animales, por eso debe tener extremo cuidado en su asesoría y básicamente en el producto que la empresa oferta.

5.4.3.2 Sectorización de ventas

Actualmente “PROMERZA” distribuye productos tanto del segmento de consumo masivo, como agrícolas únicamente en la zona centro del país, mercado de distribución seleccionado principalmente por los proveedores de la empresa, ya que de manera indirecta son quienes han venido contratando los servicios de “PROMERZA”, para la distribución exclusiva de ciertas líneas de producto.

Sin embargo, al desistir con la distribución exclusiva de algunas líneas de productos, la empresa continuó operando en dichas regiones con otras líneas, y se ha mantenido con el transcurso de los años, dentro de este parámetro.

Es así que hoy por hoy, la empresa se ha enfocado en la zona centro del país, distribuyendo sus productos principalmente en provincias como Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar, Tungurahua y Pastaza.



FUENTE:
www.eurohispanope.com

De allí que se presenta a continuación la sectorización que maneja “PROMERZA”, la misma que es asignada a su equipo de vendedores, dependiendo básicamente del día en el que son mas activos estos mercados y coordinación logística de visitas a clientes:

ZONAS VENDEDORES			
DÍA	VENDEDOR 1	VENDEDOR 2	VENDEDOR 3
LUNES	RIOBAMBA	*QUERO+CEVALLOS+TISALEO (C/15D) *MOCHA+RIOBAMBA (C/15D)	QUERO+CEVALLOS+TISALEO
MARTES	LATACUNGA/PUJILI	*PELILEO+HUAMBALO+PATATE (C/15D) *AMBATO	*PELILEO PATATE (C/15D)
MIÉRCOLES	GUARANDA-SAN MIGUEL-CHIMBO	*SALCEDO+SAQUISILI (C/15D) *PUJILI+LATACUNGA (C/15D)	*AMBATO *CHUNCHI+ALAUSSI (C/15 D)
JUEVES	SALCEDO-SAQUISILI	*PILLARO *ALAUSSI+CHUNCHI (C/3 S)	*PILLARO
VIERNES	AMBATO PUYO (C/3 S)	BAÑOS (C/3 S) *PUYO	*AMBATO
			*cada semana

En base a las zonas asignadas por día y tiempos de visitas, se manejan actualmente en “PROMERZA”, la cartera de clientes y la logística de las visitas que se mantiene, esto genera pedidos para la empresa.

Sin embargo, como una de las estrategias propuestas y basándose en la investigación de mercado, la empresa deberá reasignar las zonas y el numero de visitas a las mismas, invirtiendo su tiempo en otras zonas mas rentables, es así como en el caso de Bolívar, que es un mercado poco provechoso, se deberá tomar en consideración abrir la oferta de productos hacia otros mercados que generen mayores ganancias que el mencionado.

5.5 REINGENIERIA DE POLITICAS INTERNAS PARA “PROMERZA”

Toda empresa que actualmente se encuentre en funcionamiento, debe contar con un reglamento de políticas internas para la misma, lo cual garantizara el accionar del personal al interior de la organización, y ayudara a mantener un clima laboral de enfoque en el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades, donde todos trabajen en equipo y busquen el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Es por ello que a pesar de que “PROMERZA”, cuente ya con un reglamento establecido de políticas internas, es importante re direccionar algunas de estas para adaptarlas mas a los objetivos de la planificación estratégica, y enfocar mas aun al personal en su cumplimiento.

A continuación se presenta la propuesta de políticas interna para “PROMERZA”, donde se incluyen las anteriormente establecidas y otras nuevas que lleven al personal hacia la búsqueda del objetivo común, el crecimiento de la empresa, beneficioso para todos los que la conforman:

POLITICAS GENERALES:

- El horario de trabajo deberá ser puntual (Ingreso-Salida).
- Los valores monetarios a manejar bajo ningún concepto podrán ser dispuestos caso contrario el personal será despedido.
- La documentación manejada deberá ser de carácter reservado y no podrán ser removidos de oficina sin previa autorización de gerencia.
- Administración será la única área autorizada a manejar documentos tanto de cobros y pagos de la empresa, y deberá conservarlos en buen estado, y responder en caso de pérdida.
- El personal de la empresa deberá respetar de manera absoluta las jerarquías de la misma, que se maneja siempre por medio de una organización interna horizontal, siendo los supervisores el nexo entre gerencia y el personal de planta.
- El personal administrativo, de ventas y supervisión de bodega, deberá contar con conocimientos de computación, y capacitación en el manejo de nuevos sistemas que implemente la empresa.
- Se prohíbe el uso de celular en horario de trabajo excepto el área de ventas y transporte.
- Ningún empleado podrá ofertar los productos que comercializa

“PROMERZA”, ni dedicarse a otro tipo de labores mientras este en horario de oficina

-Se prohíbe expresamente que familiares hasta el segundo grado de consanguinidad laboren juntos en la empresa.

-Las disposiciones que se emitan de supervisores de área, así como de gerencia deberán ser acatadas en su totalidad.

-El personal deberá capacitarse de manera continua, y acatar las disposiciones sobre la capacitación que la empresa entregue, en horarios y requerimientos.

-Discrepancias personales entre los empleados no deberán ser trasladadas a las oficinas.

-Tácitamente se prohíbe relaciones sentimentales entre el personal.

-Nunca deberán ingresar a las instalaciones de “PROMERZA” con indicios de haber ingerido Alcohol u otras drogas.

-Los servicios básicos serán de uso exclusivo para el beneficio de la empresa.

-Cuando decidan su retiro laboral de la empresa (renuncia) lo harán por escrito y con 30 días de anticipación, previa a la entrega de su puesto con toda su documentación de descargo al nuevo empleado.

-El personal deberá ser reconocido en primera instancia para nuevas plazas de trabajo abiertas en la empresa, de un cumplir con los requerimientos para el cargo se deberá recurrir a concurso externo.

-Los adelantos económicos quedan prohibidos.

POLITICAS PARA ADMINISTRACION:

-Deberán tener al día la información de documentación y contables, necesaria para el buen desenvolvimiento de las otras áreas.

-Coordinar con otras áreas los pedidos y despachos existentes, así como también el stock e inventarios de productos para garantizar ventas efectivas y mejoras relaciones con clientes.

-Entregarán toda información que requieran cada área, en orden y bien presentadas.

-Deberán presentar los uniformes de acuerdo a calendario previamente establecido.

-Las funciones del supervisor del área deberán ser cumplidas de manera absoluta, y este coordinará que se cumplan las funciones de su personal a cargo.

-El área asumirá los pagos puntuales al personal que opera dentro de la empresa, y coordinará los requerimientos y necesidades de todo el

personal, las mismas que se comunicaran de manera inmediata a gerencia.

-Los pagos al área de ventas deberán funcionar con la disposición de pago diferenciado, y se harán únicamente basadas en los informes de desempeño cumplido entregados de manera mensual por el supervisor de ventas.

-La información tributaria es estrictamente confidencial y deberán tenerla al día.

-El resumen bancario solo manejara contabilidad y gerencia.

-Transferencias bancarias y pagos solo manejara gerencia.

-Documentos que sean considerados de valores estarán bajo custodia y responsabilidad de la persona a la que fue entregada.

-Deberán tener cortesía y amabilidad tanto externa como internamente con las personas y clientes que interactúen.

POLITICAS PARA VENTAS:

-No deberán trasladar información comercial a la competencia.

-No podrán vender ningún producto que no sea los que distribuye la empresa, ni trabajar de manera independiente en la distribución de productos que oferte “PROMERZA”.

-Los precios que manejan mediante lista de precios no son susceptible de descuento, ni cambios, sin previa autorización de gerencia.

-El área se encargara de actividades de promoción de productos, manejo de imagen y demás actividades dentro del plan de impulsacion de ventas.

-Toda devolución o cambio podrán hacerlo únicamente con previa autorización de gerencia.

-Las facturas de viáticos serán presentadas sin enmendaduras, y el original.

-Las disposiciones del supervisor deberán ser acatadas en su totalidad, así como también los requerimientos y necesidades del personal que conforme esta área serán manejadas a través del supervisor.

-Deberán estar sujetos a cualquier momento que disponga gerencia a una auditoria de documentos y cartera y si se estableciere anormalidades deberán justificarlas en 48 horas máximo.

-Todo cliente nuevo deberá llenar solicitud de crédito, caso contrario la venta es de exclusiva responsabilidad del vendedor y no de la empresa.

-Deberán tomar todas las precauciones necesarias para cuidar los valores entregados a ellos, caso contrario serán responsables completamente de la documentación perdida.

-Deberán siempre llevar consigo mostrarios de productos, así como también los catálogos.

-El personal se capacitará de manera constante en técnicas de ventas y demás cursos que requiera la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

-El momento de recibir los pagos por parte de clientes deberán verificar que no existan billetes falsos y que los cheques receptados estén bien llenados.

-Los depósitos que realicen en otras plazas del mercado solamente deberán ingresar a las cuentas de “PROMERZA” únicamente.

POLITICAS DE BODEGA:

-Se contará con una supervisión del área y sus disposiciones deberán ser cumplidas por sus subordinados.

-Deberán estar debidamente uniformados.

-Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones y deberán cuidar de hacer cumplir esta disposición.

-Primero se atenderán los camiones de despacho de la empresa, y más tarde los de abastecimiento.

-Se deberá respetar el turno de llegada para que sean atendidos tanto los camiones de abastecimiento como los de entrega.

-Se prohíbe recibir regalos de parte de los proveedores o clientes.

-Deberán tener siempre limpias las instalaciones.

-Deberán cuidar el buen estado de los productos y recibir los mismo solamente paletizados.

-El producto será recibido solamente limpio, con fecha de caducidad obligada, buena presentación, verificado su peso real, y de la misma manera será despachado.

-Se cuidara la seguridad del personal que labora en esta área, y por ende deberán siempre protegerse para evitar accidentes.

-Todo camión que ingrese a los galpones una vez ingresado deberá apagar el motor para que no contamine los productos.

-Se prohíbe el ingreso de mascotas, niños y alimentos a las instalaciones internas de bodega.

-Es necesario el buen trato a los chóferes de los camiones, así como también al resto del personal de “PROMERZA”.

-El área de abastecimiento estará también bajo el manejo de supervisión de bodega, quien velara por el cumplimiento de las funciones de su personal a cargo.

Cabe mencionara que se ha mantenido en su gran mayoría las políticas existentes en “PROMERZA”, sin embargo al presentar una propuesta de cambio la empresa, se ha efectuado ciertas modificaciones en las mismas, que facilitar la implementación posterior del plan estratégico planteado.

Además es de gran importancia que ha esto se añada el comprometimiento del personal con los objetivos generales de la empresa, se imparta el conocimiento de la misión y visión de la misma, así como también estén dispuestos a colaborar y trabajar en equipo para el crecimiento de “PROMERZA”, que ha sido desde el principio el objetivo de esta investigación y se lo ha ido mencionando en cada parte de la misma.