



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL PLAN
DE VENTAS DE AGUAMAX”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

JAVIER GARCÍA SANTANA

ASESORA

M. EN A. MAYRA DIVÓN ESCOBAR RODRÍGUEZ

REVISORAS

M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ

L. EN A. ZAMIA TANYA CARRILLO VILLARREAL

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, OCTUBRE DE 2018.



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Texcoco

Texcoco, México a 13 de julio de 2018.

Asunto: Etapa de digitalización

M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE.

AT'N: L. en D. ELYN RAMOS CUEVAS
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL PLAN DE VENTAS DE AGUAMAX" que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta el sustentante **Javier García Santana**, con número de cuenta **0921105**, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos necesarios para su aprobación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

ATENTAMENTE

M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chavez
REVISOR

L. en A. Zamia Tanya Carrillo Villarreal
REVISOR

M. en A. Mayra Divón Escobar Rodríguez
DIRECTOR



c.c.p. Sustentante: Javier García Santana

c.c.p. Asesor de trabajo terminal: M. en A. Mayra Divón Escobar Rodríguez

c.c.p. Titulación.

Centro Universitario UAEM Texcoco
Av. Jardín Zumpango s/n. Fracc. El Tejocote
C.P. 56259 Texcoco, Estado de México.
Tels. (595) 9211216 - 9211247 - 9210368 - 9210493
e-mail: cutex.uaem@gmail.com

CUTex

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi directora y revisoras en este proyecto, por su tiempo invertido en apoyarme, sus recomendaciones y consejos, fueron una guía importante en mi formación educativa, son unas excelentes profesionistas y, aún mejores personas.

Agradezco a los profesores y directivos de esta institución, por aceptarme, creer en mi capacidad y permitirme desarrollarme profesionalmente, dejando en mí una experiencia inolvidable, por haber formado parte orgullosamente de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Finalmente, agradezco a mis compañeros y amigos por haberme permitido conocerlos y aprender aspectos positivos de cada uno de ellos. Por cobijarme y brindarme su apoyo.

DEDICATORIAS

Con toda la admiración, respeto y amor a mis padres Miguel García Rendón y Natividad Santana Hernández, por el incondicional apoyo que me han brindado a lo largo de cada momento de mi vida, quiero dedicarles este cierre de mi etapa universitaria, demostrándoles que agracias a su esfuerzo, perseverancia y confianza, hoy soy un hombre profesionalista con objetivos y metas por cumplir. Les agradezco no solo por darme estudios, sino por enseñarme a disfrutar la vida a base de valores, por enseñarme como resolver problemas y aprovechar oportunidades, por enseñarme sobre todo el valor de la humildad y así mantener calma ante toda adversidad, y concluyo reconociendo que no hay mejor educación que la que se comienza en casa y que el éxito no se mide con los logros obtenidos, sino con los obstáculos superados. Gracias.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. ANTECEDENTES | 2 |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 4. JUSTIFICACIÓN Y USO DE LOS RESULTADOS..... | 5 |
| 5. OBJETIVOS | 6 |
| Objetivo general..... | 6 |
| Objetivos específicos..... | 6 |
| 6. HIPÓTESIS | 7 |
| 7. METODOLOGÍA..... | 8 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL PLAN DE VENTAS..... | 9 |
| 1.1. Definición de plan | 9 |
| 1.2. Tipos de planes | 12 |
| 1.2.1. Planes estratégicos | 13 |
| 1.2.2. Planes tácticos | 16 |
| 1.2.3. Planes operativos..... | 19 |
| 1.3. ¿Qué es un plan de ventas? | 21 |
| 1.4. Estructura de plan de ventas | 21 |
| 1.4.1. Conoce tu producto o servicio..... | 22 |
| 1.4.2. Conoce tu mercado | 23 |
| 1.4.3. Conoce tu fuerza de ventas | 26 |
| 1.5. Proceso de un plan de ventas..... | 28 |
| 1.5.1. Recopila información | 29 |
| 1.5.2. Fija los objetivos | 30 |
| 1.5.3. Desarrolla las estrategias | 31 |
| 1.5.4. Desarrolla un programa de actividades | 31 |
| 1.5.5. Establece procedimientos | 32 |
| 1.5.6. Elabora el presupuesto..... | 32 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO II. AGUAMAX EN LA ACTUALIDAD..... | 33 |
| 2.1. Generalidades de la empresa..... | 33 |
| 2.1.1. Definición de AGUAMAX | 33 |
| 2.1.2. Historia de AGUAMAX | 33 |
| 2.1.3. Ubicación y localización | 34 |
| 2.1.4. Misión..... | 36 |
| 2.1.5. Visión | 36 |
| 2.1.6. Valores | 36 |
| 2.1.7. Políticas generales..... | 37 |
| 2.1.8. Objetivos generales | 38 |
| 2.1.9. Organigrama | 39 |
| 2.1.10. Funciones del personal..... | 40 |
| 2.1.11. Proceso de producción..... | 49 |
| 2.2. Especificaciones técnicas del producto..... | 50 |
| 2.2.1. Presentación | 50 |
| 2.2.2. Envase..... | 52 |
| 2.2.3. Etiqueta | 53 |
| 2.2.4. Slogan | 56 |
| 2.2.5. Costo de producción | 56 |
| 2.3. AGUAMAX en la actualidad..... | 57 |
| 2.3.1. Estructura actual del departamento de ventas | 57 |
| 2.3.2. Procedimiento de ventas a domicilio | 57 |
| 2.3.3. Gráfico de ventas..... | 59 |
| 2.4. Análisis de la competencia..... | 62 |
| 2.4.1. Principales competidores | 62 |
| CAPÍTULO III. PROPUESTAS DE MEJORA | 66 |
| 3.1. Matriz FODA..... | 66 |
| 3.2. Descripción de estrategias..... | 67 |
| 3.3. Proyección de ventas..... | 93 |
| 3.4. Presupuesto..... | 94 |
| 3.5. Análisis comparativo de las estrategias aplicadas..... | 95 |

| | |
|--------------------------|-----|
| CONCLUSIÓN | 97 |
| BIBLIOGRAFÍA | 99 |
| CITAS ELECTRÓNICAS | 100 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Ubicación geográfica de AGUAMAX. Fuente: Imágenes obtenidas de google maps. | 34 |
| Ilustración 2 Mapa de ubicación de la ciudad de Chilapa de Álvarez. Fuente: google maps | 35 |
| Ilustración 3 Organigrama. Fuente: Elaboración propia..... | 39 |
| Ilustración 4 Diagrama de flujo del proceso de producción. Fuente: Elaboración propia. | 49 |
| Ilustración 5 Envases que se utilizan diariamente AGUAMAX. Fuente: Elaboración propia. | 53 |
| Ilustración 6 Anverso de la etiqueta, en la que se aprecia el logotipo, eslogan, teléfonos de contacto, dirección y tren de filtración y purificación. Fuente: Elaboración propia..... | 54 |
| Ilustración 7 Reverso de la etiqueta, en la cual se encuentra la fecha de elaboración (Mes, día y año), el lote de producción, la caducidad, proceso de purificación y finalmente una leyenda recomendación. Fuente: Elaboración propia..... | 54 |
| Ilustración 8 Etiqueta colocada finalmente sobre la boquilla del envase. Fuente: Elaboración propia. | 55 |
| Ilustración 9 Logotipo de AGUAMAX 2014. Fuente: Elaboración propia. | 56 |
| Ilustración 10 Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración propia. | 58 |
| Ilustración 11 Historial de ventas del 2013 al 2017. Fuente: Elaboración propia. | 61 |
| Ilustración 12 Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia. | 66 |
| Ilustración 13 Presupuesto general. Fuente: Elaboración propia. | 94 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Cargos y funciones del personal de AGUAMAX. Fuente: Elaboración propia. | 48 |
| Tabla 2 Presentación y características de los garrafones. Fuente: Elaboración propia. | 52 |
| Tabla 3 Información del Costo de Producción. Fuente: Elaboración propia. | 56 |
| Tabla 4 Precios del Producto al consumidor. Fuente: Elaboración propia. | 57 |
| Tabla 5 Resumen de ventas. Fuente: Elaboración propia. | 59 |
| Tabla 6 Resumen de utilidades de ventas. Fuente: Elaboración propia. | 60 |
| Tabla 7 Principales competidores. Fuente: Elaboración propia. | 64 |
| Tabla 8 Gráfica de ventas anuales. Fuente: Elaboración propia. | 93 |
| Tabla 9 Cuadro comparativo de ventas y utilidades del 2017 y 2018. Fuente: Elaboración propia. | 95 |

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación se proponen estrategias para mejorar el plan de ventas de AGUAMAX, por lo que se analiza el estado actual de las operaciones, y en base a esto, diseñar la propuesta para incrementar la calidad en los procesos y las ventas de la empresa. Debido a la fuerte competencia que existe de plantas purificadoras en la ciudad de Chilapa de Álvarez Guerrero, es necesario desarrollar técnicas y estrategias adecuadas para mantenerse activos en el mercado.

El desarrollo y contenido de este trabajo de investigación, se estructuró en tres capítulos, mismos que se resumen a continuación:

En el Capítulo 1, se muestran las definiciones de plan, tipos de planes, planes estratégicos, tácticos y operativos, con el punto de vista de diferentes autores, se define también que es un plan de ventas, la utilidad y su estructura, así como el proceso que se tiene que seguir para su elaboración.

En el capítulo 2, trata las generalidades de la empresa, tales como, su definición, historia, ubicación y localización, la misión, visión, los valores, políticas generales, objetivos generales, cómo funciona el proceso de producción, estructura jerárquica de la organización, funciones de personal, especificaciones técnicas del producto; es decir, presentación, envase, etiqueta, logotipo, costo de producción. Continuando con el estado actual de AGUAMAX, en el que se especifica, la estructura actual del departamento de ventas, el procedimiento que se realiza para entregar el producto a domicilio y un análisis de las ventas del 2013 al 2017. Finalmente, se realizó un análisis de la competencia interna o local y externa.

En el capítulo 3, se describen las 18 estrategias propuestas divididas en corto, mediano y largo plazo, para mejorar el plan de ventas, se realizó una proyección de ventas, un presupuesto y un cuadro comparativo de las estrategias aplicadas.

2. ANTECEDENTES

La planta purificadora AGUAMAX es una empresa familiar, dedicada a la producción, venta y distribución de agua purificada, mediante el llenado de garrafones. Somos una empresa dirigida a todas las personas de la ciudad de Chilapa de Álvarez Guerrero y sus municipios aledaños. Estamos convencidos de que el producto que ofrecemos es de la más alta calidad, sin embargo la idea de realizar este trabajo de investigación es con la finalidad de mejorar los procedimientos internos de AGUAMAX, por lo que se analizará el estado actual de operaciones, y en base a esto, diseñar estrategias de mejora para el plan de ventas, con el propósito de incrementar la calidad en los procesos y las ventas de la empresa. Debido a la fuerte competencia que existe de plantas purificadoras en la ciudad de Chilapa de Álvarez Guerrero, es necesario desarrollar técnicas y estrategias adecuadas para mantenerse activos en el mercado.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la fuerte competencia que existe de plantas purificadoras en la ciudad de Chilapa de Álvarez Guerrero, es necesario desarrollar técnicas y estrategias adecuadas para mantenerse activos en el mercado. Es importante primeramente conocer los problemas que se presentan para dar una solución precisa:

- La competencia informal es una de los principales problemas que afecta directamente las ventas, por la irresponsabilidad de ofrecer productos de dudosa procedencia, y con sellos genéricos lo cual altera aún más el producto terminado.
- Los bajos precios que la competencia impone con el fin de acaparar la mayor parte de las ventas, sin importarles los acuerdos establecidos por parte de la Asociación de Plantas Purificadoras de la región centro del estado de Guerrero.
- La deficiente coordinación interna con el área de producción y ventas de la planta AGUAMAX, es un problema el cual se tiene que hacer énfasis para el mejoramiento y progreso de la empresa.
- Falta de espacio para el área de almacén de materias primas, y de producto terminado.
- Falta de inventario de garrafones nuevos, en uso e inservibles.
- Rotación de personal.
- Falta control de mantenimiento de las unidades repartidoras del producto.

Todo lo anterior son puntos principales que afectan directamente en el funcionamiento de la planta purificadora de agua, denominada como AGUAMAX, lo cual se busca corregir en el menor tiempo, con el objetivo de brindar un mejor producto y servicio con calidad y responsabilidad en un cien por ciento.

En base a estos problemas, se ve la necesidad de diseñar estrategias de mejora para el plan de ventas de AGUAMAX, planteándose como pregunta de investigación la siguiente:

¿El diseño de estrategias de mejora para el plan de ventas, permitirán atacar las problemáticas que se han identificado en la planta purificadora, permitiendo el logro de sus objetivos?

4. JUSTIFICACIÓN Y USO DE LOS RESULTADOS

La justificación del proyecto es con la clara convicción de mejorar el rendimiento de AGUAMAX, en la industria del tratamiento de agua potable para el consumo humano, en base a la normatividad que la ley exige, aplicándola en cada uno de los procesos que coadyuvan en el rendimiento óptimo de esta organización, así como el diseño y desarrollo de estrategias para fomentar la integración y el compromiso de los empleados, para optimizar el tiempo en las actividades y brindar mejores resultados a los clientes y la organización en general.

5. OBJETIVOS

Objetivo general

- Crear, desarrollar y aplicar estrategias de mejora para el plan de ventas de AGUAMAX, cuya finalidad es optimizar tiempo y recursos, para obtener mejores recursos financieros.

Objetivos específicos:

- Investigar el marco teórico - conceptual sobre un plan de ventas para su diseño adecuado.
- Analizar la situación actual de la empresa, conociendo sus generalidades, operatividad y estructura jerárquica de la organización.
- Mejorar los procedimientos y actividades de la empresa, con la finalidad de brindar un mejor producto y servicio a los clientes, a través, de la implementación de las estrategias.

6. HIPÓTESIS

La aplicación correcta de las estrategias propuestas para mejorar el plan de ventas de AGUAMAX, permitirá mejorar y optimizar tiempo, recursos materiales, financieros y humanos, representando una mayor expansión y presencia en el mercado, mejorar el control interno, formar personal de calidad e incremento de ventas.

7. METODOLOGÍA

El método que se utilizó fue el inductivo, ya que se realizó un diseño de estrategias de mejora para el plan de ventas de AGUAMAX, para el fortalecimiento de las ventas en la empresa. El estudio está dirigido a la ciudad de Chilapa de Álvarez, Guerrero, con una cantidad de 105,146 habitantes según cifras de INEGI, tomando ésta cifra como un aproximado de la cantidad de posibles clientes que se estarían contemplando. Se realizó un análisis detallado de los resultados, para interpretar nuestro sector de mercado y en base a esto diseñar las estrategias pertinentes.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL PLAN DE VENTAS

1.1. Definición de plan

La palabra plan que quiere decir altitud o nivel que proviene del latín “Planus” y traducirse como “plano”. Un plan es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertos problemas.

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos.

Para Alfonso Ayala Sánchez Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

Para Ezequiel-Egg el Plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- Lineamientos
- Prioridades
- Estrategias de acción
- Asignación de recursos
- Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.

Andrés E. Miguel conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el

futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas en la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos de Plan. (Ordaz Zubia & Saldaña García, s.f.)

La cultura de la planeación consiste en la previsión de posibles acciones o acontecimientos que se puedan presentar, ya sea en nuestra vida personal, social o laboral. Cabe resaltar que los planes se diseñan con la finalidad de satisfacer una necesidad, reestructurar objetivos o sencillamente crear una visión a futuro, descartando una casualidad o evento repentino.

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, la cual “implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas”. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, Administración, Un enfoque basado en competencias, 2009, pág. 9)

En las organizaciones, instituciones o empresas deben llevar a cabo una planeación. Este proceso consiste en seleccionar proyectos y objetivos así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir; elegir una acción entre varias alternativas.

Cuando los líderes y administradores emplean la planeación de forma efectiva, ésta les ayuda a:

- descubrir nuevas oportunidades,
- anticipar problemas futuros y evitarlos,
- desarrollar cursos de acción (estrategias y tácticas) y
- comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones.

La planeación aumenta la posibilidad de que la organización alcance sus metas porque produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, Administración, Un enfoque basado en competencias, 2009)

Retomando la idea general del artículo 89 *Planes estratégicos, tácticos y operacionales* publicado por Enciclón de negocios, “Al planificar una empresa, un juego de futbol, o una partida de ajedrez, existen tres “niveles de planificación” fáciles de reconocer. Todo proyecto debería incluir al menos un Plan Estratégico (de largo plazo), un Plan Táctico (mediano y corto plazo, generalmente 1 año) y un Plan Operativo (con fechas y tareas específicas).” (Rondinas, s.f.)

Para Kasia Mikoluk (2013) primero se tiene que definir que es planeación y como es el enfoque sobre la gestión, como lo cita a continuación. “La planificación es la parte de la gestión que trata sobre la creación de procedimientos, reglas y directrices para conseguir un objetivos establecido. La planificación se lleva a cabo a nivel macro y micro. Los gestores necesitan crear objetivos amplios y declaraciones de misión tanto como cuidar el día a día de llevar la empresa”.

De acuerdo a las definiciones de diferentes autores, podemos concluir que un Plan es una herramienta indispensable para el éxito de una organización, institución o empresa, ya que tiene la finalidad de generar una perspectiva a futuro, anticipándose a posibles circunstancias, y generando opciones, alternativas, reglas y directrices aplicables en un tiempo determinando, de acuerdo a los objetivos y metas planteadas inicialmente, lo cual garantiza una planeación analítica de cada uno de los factores que puedan intervenir en la toma de decisión final.

1.2. Tipos de planes

Los planes se desarrollan de acuerdo a los objetivos que cada empresa, organización o institución requieran. Sin embargo los periodos varían dependiendo de los objetivos a cumplir, las funciones a corregir o reestructurar, y las nuevas estrategias a desarrollar.

Cuando un emprendedor, hace un “Plan de Negocios” está haciendo un “3 en 1” ya que en el mismo plan incluirá su estrategia (Visión, Misión y Objetivos) sus tácticas de negocio (definir productos, competidores, promoción, etc.) y en el mejor de los casos también especificará tareas específicas y metas a corto plazo.

Los “3 planes” se necesitan por separado cuando la organización es de gran tamaño y tiene varios niveles jerárquicos. El plan estratégico será definido por el Directorio y sólo debería ser modificado ante cambios importantes del entorno o de la empresa. El plan táctico será definido por los niveles de gerencia, al menos 1 vez cada año, mientras que el plan operacional, podrá ser diseñado por la gerencia o por las jefaturas inmediatas. Esto dependerá del tamaño de la empresa.

Lo importante es que todo “Plan de Negocios”, pequeño o grande, incluya las tres perspectivas: largo plazo + mediano/corto plazo + tareas específicas y metas. (Rondinas, s.f.)

Los planes se pueden clasificar en planes estratégicos, planes tácticos y planes operativos:

1.2.1. Planes estratégicos

Es el camino o lineamiento general de acción que se elige para llegar al objetivo planteado ligado a la misión y visión. Se aplican generalmente a toda la organización con la finalidad de tomar decisiones acertadas una vez que se conozcan los resultados. Garantiza la efectividad y el crecimiento a largo plazo (de 3 a 5 años).

Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de dos, tres, cinco o incluso diez años.

Los gestores de cada nivel se basarán en el plan estratégico para guiar sus decisiones. También influirá la cultura dentro de la organización y cómo interactuar con los clientes y con los medios de comunicación. Por lo tanto, el plan estratégico debe mirar hacia adelante, ser robusto pero flexible, y estar enfocado a acomodar el crecimiento futuro. (Mikoluk, 2013)

Los elementos que integran un plan estratégico son:

1. Misión

Define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la seguridad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Quiénes son nuestro público objetivo? ¿Cuál es nuestro ámbito objetivo de acción?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

2. Visión

Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder las siguientes preguntas ¿Qué quiero lograr?, ¿Dónde quiero estar en el futuro?, ¿Para quién lo hare?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

3. Valores

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, sino perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas, nos harán definir nuestros valores corporativos: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos? (Espinosa, 2012)

Es el camino o dirección que deberá tomar toda la organización para cumplir el objetivo general, se deberá involucrar a cada uno de los miembros que la conforman, delegando responsabilidades y asignando actividades, haciéndoles saber y sentir la necesidad de cumplir con el plan.

La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará, 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que

abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, Administración, Un enfoque basado en competencias, 2009)

Para ello se establecen cuáles son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán las guías a la hora de administrar los mismos. La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores.

Algunos puntos importantes a destacar son los siguientes:

1. Estos planes son llevados a cabo y guiados por aquellas personas que se hallan en las cúpulas jerárquicas de la institución.
2. La información manejada suele ser ajena a la organización.
3. Los lineamientos que regirán a toda la institución serán determinados en este tipo de planes, es decir que es el plan original. A partir de este surgirán los demás, que tratarán temas o cuestiones más reducidas o específicas.
4. Estas planificaciones son realizadas para ser aplicada en largos lapsos de tiempo.
5. Su objetivo principal es hallar efectividad.
6. Las guías que determina no son detallados ni minuciosos, son más bien generales.
7. Son planificados sin poseer certezas. (Enciclopedia de Clasificaciones, 2017)

En la mayoría de las organizaciones, la planeación estratégica incluye un plan de contingencias, el cual consiste en tener respuestas inmediatas ante alguna situación inesperada o no prevista, que puedan traer consecuencias significativas para organización.

Este proceso inicia cuando los administradores preparan escenarios de algunos acontecimientos importantes que podrían ocurrir en el entorno. Ellos podrían elaborar un plan de contingencia para responder en caso de que se presentara un acontecimiento negativo drástico, como un desastre natural (por ejemplo, un terremoto, inundación o incendio que destruyera la fábrica de la empresa), o para manejar una crisis (por ejemplo, un ataque terrorista). (Hellriegel, Jackson, & Slocum, Administración, Un enfoque basado en competencias, 2009)

Se puede definir, que los planes estratégicos se diseñan por un tiempo prolongado de 3 a 5 años o de ser necesario más. La responsabilidad de realizarlos o modificarlos es de los directivos de primera línea dependiendo de un orden jerárquico, ya que de acuerdo a estos planes, se toman decisiones importantes que pueden afectar el rumbo de la organización. En estos planes se consideran la misión, visión, y valores.

Es importante contar con un plan de contingencias, con la finalidad de tener alternativas, en caso de algún imprevisto, y así, poder actuar de manera adecuada y responsable.

1.2.2. Planes tácticos

Los planes tácticos consisten en tomar decisiones respecto a qué se hará, y cómo lo hará, por lo normal con un horizonte de tiempo de uno, dos o hasta tres años, o menos. Es el conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas. Es muy importante para la aplicación de evaluaciones respecto a las actividades funcionales de la organización (de 1 a 3 años).

Los gerentes de los departamentos y equipos de empleados elaboran planes tácticos para anticipar o lidiar con las acciones de los competidores, coordinarse con otros departamentos, clientes y proveedores, e implementar los planes estratégicos. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, Administración, Un enfoque basado en competencias, 2009)

Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas. Estos planes se diferencian de los estratégicos por una cuestión de tiempo. Cuando haya una mayor utilización de tiempo la planificación será más estratégica que táctica. Es por ello que si el plan se encuentra orientado a un determinado sector o producto será táctico. Pero si la planificación es orientada hacia la empresa en su totalidad será estratégica. (Enciclopedia de Clasificaciones, 2017)

Algunas características de los planes tácticos son los siguientes:

1. Son llevados a cabo y dirigidos por los empresarios que tenga un rango medio en la jerarquía de la institución.
2. La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos.
3. La información que será tratada será tanto interna como externa.
4. Intenta coordinar recursos y las grandes áreas organizativas.
5. Su objetivo principal es alcanzar tanto la eficacia como la efectividad. (Enciclopedia de Clasificaciones, 2017)

Los planes tácticos se realizan para hacer cumplir los estratégicos; es decir, es donde se establece cuáles serán las estrategias para hacer cumplir los objetivos de planes estratégicos, las decisiones de estos planes generalmente las diseñan y aplican los gerentes de mediana línea.

El plan táctico describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento a corto plazo (p. e. con un ámbito de menos de un año), de bajo nivel que descompone las amplias declaraciones de misión en trozos más pequeños y ejecutables. Si el plan estratégico es una respuesta al ¿Qué?, el plan táctico responde al ¿Cómo?

La creación de planes tácticos se lleva a cabo normalmente por gestores de medio nivel.

El plan táctico es un documento muy flexible; puede contener cualquier cosa y todo lo necesario para conseguir las metas de la organización. Dicho esto, hay algunos componentes compartidos por la mayoría de planes tácticos:

1. Metas Específicas con Fechas Límite

Suponga que el propósito de su organización es convertirse en el distribuidor más grande de zapatos de la ciudad. El plan táctico partirá esta gran ambición en metas más pequeñas y procesables. Las metas deberán ser muy específicas y establecer plazos límite para fomentar la acción – expandirse a dos tiendas dentro de tres meses, crecer al 25% por cuatrimestre, o aumentar los ingresos a \$1mn dentro de seis meses, y así sucesivamente.

2. Presupuestos

El plan táctico debe listar los requisitos presupuestarios para conseguir las metas especificadas en el plan estratégico. Este debe incluir el presupuesto para contratar personal, marketing, suministros, fabricación, y ejecutar las operaciones del día a día de la empresa. Listar los flujos de salida y de entrada también es una práctica recomendada.

3. Recursos

El plan táctico debe listar todos los recursos de que pueda disponer para conseguir los objetivos de la organización. Debe incluir recursos humanos, IP, recursos de caja, etc. De nuevo, se aconseja ser altamente específico.

4. Marketing, Financiación, etc.

Por último, el plan táctico debe listar la estrategia inmediata de marketing, suministros, financiación, fabricación, distribución, y PR. Su ámbito debe estar alineado con las metas descritas arriba.

1.2.3. Planes operativos

Los planes operativos se refieren básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción y así, alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos. La principal característica es que realizan a corto plazo y esto va enfocado a ciertas áreas específicamente (menor a 1 año).

El plan operativo describe el día a día de conducir una empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis a los objetivos a corto plazo. “incrementar las ventas a 150 unidades/día, o “contratar 50 nuevos trabajadores”, son ambos ejemplos de objetivos de planes operativos.

Crear el plan operativo es responsabilidad de los gestores y supervisores de bajo nivel.

Los planes operativos pueden ser de un solo uso, o de uso continuo como se describe a continuación:

1. Planes de uso único

Estos planes son creados para eventos/actividades que solo ocurrirán una vez. Esto puede ser un programa de ventas, una campaña de marketing, un proceso de

selección, etc. Únicos y de carácter excepcional. Los planes de uso único suelen ser muy específicos.

2. Planes permanentes

Estos planes pueden utilizarse en múltiples configuraciones de forma permanente. Los planes permanentes pueden ser de varios tipos, a saber:

- **Políticas:** una política es un documento general que dicta como los gestores deben abordar un problema. Influye en la toma de decisiones a nivel micro. Planes específicos sobre contratación de trabajadores, finalizar la relación con proveedores, etc. Son ejemplos de políticas.
- **Reglas:** Las reglas son normativas específicas según las cuales la empresa funciona. Las reglas tienen un carácter rígido y deben ser cumplidas rigurosamente. “No fumar dentro de las instalaciones”, o “Los empleados deben presentarse a las 9 a.m.”, son dos ejemplos de reglas.
- **Procedimientos:** Un procedimiento describe un proceso paso a paso para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo: la mayoría de las organizaciones tienen directrices detalladas para contratar o dar formación a los trabajadores, o para el suministro de materias primas. Estas directrices pueden ser llamadas procedimientos.

Los planes permanentes son creados con un carácter ad-hoc pero pueden repetirse y ser cambiados según sea necesario.

Los planes operativos alinean el plan estratégico de la empresa con el día a día de la empresa. Aquí es donde lo macro se encuentra con lo micro. (Mikoluk, 2013)

Algunas cuestiones remarcables de este tipo de planes son:

1. Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hayan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
2. Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa. Además deben ser respetados indiscutiblemente.
3. Respeta las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
4. Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.
5. Estos planes son diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempo más bien cortos. (Enciclopedia de Clasificaciones, 2017)

1.3. ¿Qué es un plan de ventas?

Un plan de ventas es un documento que se diseña para realizar una estructura adecuada y organizada para la empresa, en la cual se establecen actividades específicas y detalladas de operatividad. La actividad principal de toda organización son las ventas, y en base a esto se determina el auge, crecimiento y madurez de ésta, en el mercado. *"La sangre de todo negocio se llama ventas"*.

1.4. Estructura de plan de ventas

Para realizar un plan de ventas, es necesario conocer los aspectos internos y externos de la organización para replantear el negocio; planear lo que se quiere hacer, establecer objetivos y alcances, tanto de ventas como de los ingresos que se desean obtener, y trazar los pasos a seguir, y para ello debemos obtener la mayor información posible, conociendo a fondo las necesidades que satisface el producto o servicio, beneficios de los consumidores al adquirir la marca, las garantías que puedo ofrecer y calidad que estoy dispuesto a vender.

De acuerdo a Ricardo Santillán del Río, de la revista Entrepreneur, señala tres aspectos importantes a considerar, para diseñar una estructura eficaz de un plan de ventas, la cual consiste en conocer detalladamente el producto o servicio que se ofrece, dependiendo el giro de la empresa. Conocer el mercado en el cual se incursionará o se compite, analizando todos los aspectos que conforman el sector y finalmente, conocer la fuerza de ventas, el equipo encargado de traer liquidez económica a la empresa, el área indicada de convertir los bienes o servicios en dinero. Estos tres aspectos a considerar, tienen una relación sumamente importante, son el complemento una de otra.

1.4.1. Conoce tu producto o servicio

Es importante detectar y tener claras cuáles son las características de tu producto o servicio, tales como su función, cual es la historia, significado del nombre, presentación, imagen, logotipo, dimensiones, peso, costo, duración, etc. Estas a su vez, serán el punto de partida para determinar los beneficios, los cuales harán las diferencias que existen entre tu producto y la competencia, convirtiéndose en ventajas competitivas, es decir; los servicios que hacen mejor a tu empresa sobre el resto.

Debemos ser conscientes que en la actualidad, los consumidores tienen a su alcance toda la información posible respecto a los productos y servicios que se ofrecen, y por esta razón como empresario, es un deber, estar un paso delante, y conocer las necesidades que la sociedad requiera, y así generar alternativas que las satisfagan.

Uno de los aspectos que garantizará el éxito en las ventas, es la confianza que inspires a los consumidores, el conocimiento que se pueda proporcionar y la seguridad, con la que se ofrece el producto, y solo se logrará, recopilando toda la información útil que se conoce del producto o servicio, y sea compartida con la fuerza de ventas.

La capacitación y actualización, debe ser constante y precisa, ya que los vendedores tienen un trato directo y físico con los clientes, es por ello que deben estar totalmente familiarizados con lo que se ofrece, y conocer detalladamente lo que venden, con la finalidad de convencer e instruir a los clientes del por qué tendrían que comprar el producto o servicio, cuales son las características, beneficios, ventajas.

A decir de Víctor López, director general de la empresa capacitadora Sales Training, los vendedores (bien informados) tienen que lograr que los clientes no se queden con dudas y que deseen lo que se les ofrece (luego de escucharlos).

“El 80% de los vendedores dice conocer su producto; sin embargo, no lo hace a conciencia. Desconoce las características principales, beneficios y qué soluciones da”, advierte López. En la medida en que le vendedor conozca su oferta, adquirirá más seguridad frente al cliente. (Sánchez , 2012)

1.4.2. Conoce tu mercado

Se deberá realizar un análisis a fondo de la organización de manera interna y externa, conociendo tu mercado, entorno, contexto, competencia. Analiza cada uno de los puntos por los cuales compran otros productos. Determinar dónde está posicionada, quienes son sus competidores, que argumentos competitivos tiene la organización, los cuales serán medidos a través un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Tener los objetivos bien estructurados.

Entre más información exista de nuestros competidores, mayores oportunidades habrán de mejorar nuestros productos o servicios y ganar la preferencia de los clientes.

En este punto se divide a la población en gustos, preferencias y similitudes, de manera que podamos identificar de una manera más sencilla cuáles son sus

necesidades y así satisfacerlas, especificando a quien va dirigido el producto o servicio.

Actualmente, las personas que más conocen de cómo se mueve tu negocio en el mercado, son los vendedores, ya que su trabajo se basa directamente con el contacto que tienen con los clientes, el contexto en el que se relacionan para la entrega final del producto o servicio. Por esta causa, se han diseñado estrategias en base a la información que los vendedores puedan proporcionar a la empresa, con la finalidad de corregir y mejorar el proceso de ventas.

A continuación, se presentan algunas de las estrategias y modelos de ventas que empresas con más experiencia, pueden proporcionar y compartir.

Pregunta al vendedor

Conocer tu mercado te permitirá reaccionar antes que las demandas del consumidor y que tu competencia; además, ayudará a mantenerte mano a mano con tu cliente, asegura Pacheco, de Sandler Sales Institute WTC. Para el experto, el primer paso es salir a la calle, que la fuerza de ventas se dé tiempo para observar los hábitos de consumo y, con base en ello, cada vendedor responda las siguientes preguntas:

¿Qué compran?

¿Dónde lo compran?

¿Por qué y para que lo compran?

¿Cómo lo utilizan?

¿Cada cuánto lo compran?

¿Quién influye en su decisión de compra?

En segundo lugar aunque no por eso menos importante hay que saber a fondo cómo se desarrolla la industria en la que tus productos o servicios se mueven y cuáles son las tendencias de consumo que la dirigen. En ese sentido, la

investigación se convierte en la principal estrategia. Al respecto López, de Sales Training, recomienda consultar las siguientes fuentes:

- Análisis del mercado. Hoy existen aplicaciones en Internet, algunas de ellas gratuitas como Google Trends, que arrojan datos sobre cómo se comporta tu sector.
- Bases de datos. Ya sean generadas internamente o compradas, éstas te servirán para comunicarte con tus clientes y aplicar encuestas de satisfacción.
- Cámaras del sector. Estas organizaciones cuentan con información actual, datos duros y otros materiales de apoyo. Asimismo, pueden ser un buen espacio para relacionarte con otros vendedores e intercambiar ideas, soluciones y armar estrategias.
- Publicaciones y revistas especializadas. Te mantendrán informado de lo que ocurre en tu mercado y te darán consejos para mejorar tu plan de ventas.
- Ferias y exposiciones. Eventos como estos te guiarán hacia nuevos productos o servicios; así les darás a tus clientes más opciones de compra.

En cuanto a la competencia, Santillán aconseja: “enfócate en tu sector, detecta cuál es la oferta existente y luego, desarrolla tu ‘ventaja única de compra’, la cual responderá la pregunta que suelen hacer los clientes: ¿por qué comprarte a ti? La respuesta debe venir acompañada de la ventaja, así como de los beneficios que distinguen a tu negocio frente a los demás”. (Sánchez , 2012)

1.4.3. Conoce tu fuerza de ventas

Aquí el último punto a considerar y de los más importantes, ya que la fuerza de ventas será quien lleve tu producto al mercado para competir y ofertar, quien convertirá tus productos en solvencia económica. Los integrantes de tu fuerza de ventas tienen que estar capacitados para transmitir con efectividad todos los beneficios y ventajas que distinguen a tu empresa y así ofrecer un mejor servicio. Si se invierte tiempo, dinero y calidad en nuestros vendedores, no tenemos riesgos que correr, ya que ellos pondrán en práctica lo mismo para cuidar, atender y captar a los consumidores.

Para conseguir que la fuerza de ventas obtenga los resultados que se necesitan para la organización, será muy importante elegir a los responsables de estas tareas minuciosamente, ya que en ellos tendrán una gran responsabilidad, la cual es, convertir un activo en dinero, la sangre de toda empresa.

Ahora bien, para esta elección de personal, es de vital importancia la participación del área de Recursos Humanos de la organización, quienes deberán tener un perfil bien definido, con las características, aptitudes y habilidades que se requieran para el puesto solicitado.

Embajadores de tu marca

Los miembros de una fuerza de ventas tienen que estar capacitados para transmitir con efectividad todos los beneficios y ventajas que distinguen a los productos o servicios de tu empresa. En consecuencia, es importante tener embajadores profesionales de tu marca en el mercado.

El primer paso a seguir es evaluar en qué etapa se encuentra tu fuerza de ventas. Por ejemplo, tal vez el equipo actual es más que suficiente para impulsar el crecimiento a corto plazo, apoyado en un entrenamiento adicional o en un esquema de compensación. Por otra parte, es posible que tu fuerza de ventas necesite

crecer, integrando más personal o manteniendo el mismo tamaño pero con un orden diferente.

Posteriormente, compara su desempeño con los requerimientos. Cuando hay que evaluar la fuerza de ventas, la medida clave es la productividad. (Sánchez , 2012)

El proceso de selección

Sumar nuevos vendedores podría incrementar tus ventas, y esto te daría tiempo para ocupar tus energías en otras tareas. No obstante, en un escenario menos optimista, contratar más personal podría disminuir las ventas, minimizar las ganancias, dañar relaciones valiosas con clientes y destruir tu imagen en el mercado. La diferencia entre estas dos situaciones radica en la correcta selección de los candidatos.

Buscar talento

- Mira al interior. Probablemente tengas gente técnica, de soporte, operativa o administrativa que podría cambiarse al área de ventas y ser exitosa. Así que publica un anuncio interno buscando un nuevo integrante para el departamento comercial y ve qué sucede.
- Pide referencias de colaboradores. Es posible que tus empleados conozcan el tipo de persona que estaría dispuesta y feliz de trabajar contigo. Por eso, pídeles que te sugieran a alguien para que lo contactes.
- Revisa tus redes profesionales. Las redes con proveedores, clientes, colegas, asesores y contactos sociales pueden ser un medio económico, rápido y confiable para encontrar un buen vendedor, en lugar de dirigirte a un público en general.
- Prueba con anuncios en línea. La velocidad, frescura y la posibilidad de búsquedas de los bancos de trabajo en línea son características que los hacen opciones atractivas tanto para candidatos como para empleadores.

- Caza talento en las universidades. Suele suceder que los recién egresados descubren que tienen potencial en las ventas gracias a su primer empleo. Además, un joven graduado generalmente es entusiasta, efectivo y menos costoso (en el largo plazo) que un profesional experimentado.

Productividad y ganancias

La medida más simple de la productividad de ventas es la cantidad de pesos (por ventas) por cada vendedor. Esto es: dividir el volumen de ventas entre el número de vendedores del equipo. El resultado es una cifra promedio de la productividad y te permitirá saber cómo está funcionando el vendedor promedio en tu organización. Todavía más útil es tener el dato preciso de cómo se desempeña cada vendedor en comparación con el promedio. (Sánchez , 2012)

Las organizaciones que consigan contar con el personal que cumpla con estas características y habilidades, sólo será cuestión de tiempo para concretar las ventas deseadas, cabe mencionar que en cada empresa los requerimientos y necesidades son totalmente distintas, pero para generar ganancias y mantenerse en la cúspide del mercado, deben existir ventas, que generen ganancias y brinden seguridad.

1.5. Proceso de un plan de ventas

Para elaborar un plan de ventas, se debe llevar a cabo una serie de pasos cronológicamente, después de conocer a fondo los aspectos internos y externos de la organización como ya se explicó anteriormente. Primero recopila toda la información posible interna y externamente de la organización, fija los objetivos en base a los resultados finales esperados, establece estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos, desarrolla un programa de actividades, para tener un

orden de acción. Establece procedimientos para detallar las actividades y finalmente elabora un presupuesto, asignando los recursos que se van a utilizar en el proceso.

1.5.1. Recopila información

Para realizar un plan de ventas es indispensable recopilar toda la información posible y más relevante de la organización, no solo del área de ventas, sino, de todas las áreas que integran la empresa. Para da inicio se debe tomar en cuenta las ventas totales del año anterior, como indicador de partida para cuando se desee hacer el nuevo plan de ventas, tener un panorama más claro respecto su funcionamiento, analizarlo, compararlo y mejorarlo.

La información se puede obtener de tres fuentes principales: la primera es con la experiencia, registros y datos pasados, la segunda, con las opiniones y experiencia de los vendedores, ya que son los principales concedores del funcionamiento de las ventas en el mercado, y finalmente preguntando a los clientes, ellos darán información más detallada de acuerdo a sus necesidades, expectativas y experiencia. En base a esta recopilación de datos, podemos iniciar con la estructura del plan de ventas, diseñándolo con mejor precisión.

Las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercuten en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos. (Centro GDL, 2017)

1.5.2. Fija los objetivos

Establecer los objetivos oportunamente son de suma importancia ya que, debemos tener claro, ¿qué queremos lograr? Se trata de hacer explícito el para qué del proyecto.

Los objetivos pueden ser generales o específicos. Un objetivo general es un enunciado claro y preciso del resultado que se obtendrá con la instrumentación del proyecto. El específico se determina de una manera más particular, enunciando el resultado que se debe cumplir en base a una estrategia.

Sin duda no solo se trata de definir y establecer objetivos, el éxito llegará cuando comiences el camino, trazando la ruta de acción, enfrentándote a los obstáculos que se presentarán y sobre todo, y lo más importante, superarlos, entonces ahí obtendrás en éxito.

Para determinar los objetivos se deben tomar en cuenta el tiempo y los recursos disponibles. Su redacción debe ser clara, precisa y específica, pues en ellos se establece el nivel operativo del proyecto. Se recomienda iniciarla con un verbo descriptivo, por ejemplo, abastecer, concertar, donar, instrumentar, incrementar. Estos verbos expresan acciones fáciles de evaluar, a diferencia de otros como motivar, concientizar, incentivar o valorar, cuya evaluación requiere de mecanismos más complejos. (Pimentel López, Lozano Santos, Huerta Cruz, & Rodríguez Matamoros, 2015)

Cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. El objetivo debe ser específico, medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo. (Centro GDL, 2017)

1.5.3. Desarrolla las estrategias

Las estrategias son un plan de acción, el cual consiste en mejorar la productividad de una organización en cada una de sus áreas, después de un análisis detallado, a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. Cabe señalar que es necesario tener planes secundarios o alternativos, para cualquier contingencia que se pueda presentar como obstáculo para el cumplimiento.

Toda organización se basa en las ventas concretadas, sin embargo para mantener un nivel óptimo y continuar en el mercado compitiendo, es necesario actualizarse constantemente de acuerdo a las acciones de la competencia, desarrollando estrategias de ventas para conservar y aumentar la cartera de clientes. Las estrategias deben ser claras y concisas, determinando que se tiene que hacer, cómo se debe hacer y cuándo es que se tiene que realizar, impulsando el crecimiento de la organización.

1.5.4. Desarrolla un programa de actividades

Programar las actividades a desarrollar facilita, ordena y precisa, el cumplimiento. Un cronograma será de gran utilidad, siempre tomando en cuenta las necesidades de la organización. Algunos aspectos a considerar pueden ser, actividades, propósito, tiempo de desarrollo para el cumplimiento de la actividad, marcando la fecha de inicio y termino, hará una programación mejor definida, promoviendo el trabajo por objetivos.

Definir el tiempo de duración de cada acción, permite una organización más eficiente para su realización, deslindando responsabilidades a los encargados de hacer cumplir con lo programado en dicho cronograma.

1.5.5. Establece procedimientos

Explicar, instruir y especificar a los integrantes responsables del cumplimiento de los objetivos de la organización, como realizar detalladamente cada actividad, se precisará y garantizará el éxito y cumplimiento de las mismas.

1.5.6. Elabora el presupuesto

El último punto, es el presupuesto, en el cual se realizan cálculos y estimaciones finales de los recursos que se utilizarán durante todo el proceso.

En base a un presupuesto, se podrán tomar decisiones y estar consciente de la inversión que genera la aplicación de la nueva reestructuración de la empresa.

Asigna recursos para cada programa. Los recursos pueden ser personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

El plan de ventas tendrá dos componentes, uno cualitativo y otro cuantitativo. El Plan Cualitativo incorporará todo aquello que describe lo que se hará, por ejemplo abrir una nueva sucursal, contratar a más personal, capacitar al personal, mejorar la tasa de conversión etc. Por su parte, el Plan Cuantitativo reflejara en números todas las acciones a ser tomadas y como los supuestos estimados impactarán en las cifras de ventas. (Centro GDL, 2017)

CAPÍTULO II.

AGUAMAX EN LA ACTUALIDAD

2.1. Generalidades de la empresa

2.1.1. Definición de AGUAMAX

AGUAMAX, es la aleación de dos palabras “**Agua**” y “**Máxima**”, haciendo hincapié en la calidad del producto. El nombre es atractivo y de fácil pronunciación, y por consiguiente fácil de recordar.

Los colores que forman parte de la planta de agua son: el azul cian, que representa al cielo y agua, como elementos de tranquilidad y paz. Es asociado con el género masculino. El rosa magenta, que representa la tranquilidad, ayuda, apoyo y tiene alta relación con la cocina, ya que se considera un color femenino.

2.1.2. Historia de AGUAMAX

AGUAMAX ubicada en la ciudad de Chilapa de Álvarez, con 120,790 habitantes de la zona centro-este del estado de Guerrero, abre sus puertas para dar inicio el 21 de noviembre de 2013, como un proyecto familiar, incursionando en el mercado de producción, venta y distribución de agua en garrafón. La planta purificadora, integrada por 4 empleados, una camioneta de reparto y 20 garrafones comienza sus actividades de venta.

La actividad empresarial de la ciudad ha tenido un auge importante, lo que permite que más personas se animen a iniciar un negocio propio o hacerlos crecer, fomentando el autoempleo y todavía aún mejor, emplear a más personas, motivo de inspiración para dar inicio a este proyecto. El reconocimiento y aceptación de los clientes por la calidad de producto y servicio que se ofrecía, trajo consigo un buen

prestigio a la planta purificadora AGUAMAX, consolidándose muy pronto, como una de las marcas más importantes entre las familias Chilapenses.

2.1.3. Ubicación y localización

MICROLOCALIZACIÓN

AGUAMAX está ubicada en la Col. Los ángeles, calle 5 de mayo N° 513. Pertenece a una zona urbana, es una vía transitable, cuenta con los servicios públicos básicos, con acceso a vías de comunicación y medios de transporte óptimos. El espacio del terreno de la planta consta de 200 m²

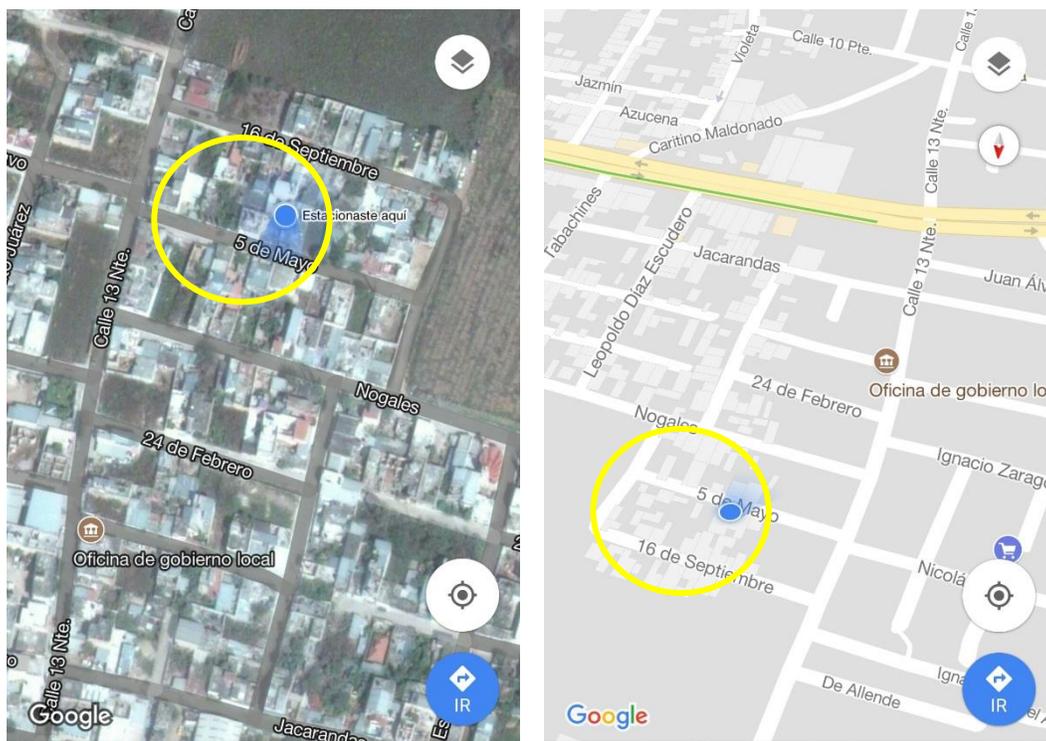


Ilustración 1 Ubicación geográfica de AGUAMAX. Fuente: Imágenes obtenidas de google maps.

MACROLOCALIZACIÓN

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Chilapa de Álvarez, del estado de Guerrero. A 54 kilómetros de la capital del estado, el municipio cuenta con un total de 120,790 habitantes hasta el 2010. Goza de un clima cálido, entre 28°C y 35°C. La actividad financiera es comercial-artesanal.



Localización de Chilapa de Álvarez en México



Localización de Chilapa de Álvarez en Guerrero

Ilustración 2 Mapa de ubicación de la ciudad de Chilapa de Álvarez. Fuente: google maps

2.1.4. Misión

Hacer presente nuestra marca en la región centro, ofreciendo a nuestros clientes el mejor producto, calidad y atención, compromisos que adquirimos con responsabilidad en cada uno de los procesos, entusiasmados con la finalidad de formar parte de un hogar, de una familia, y así, satisfacer una de las necesidades más importantes que como seres humanos tenemos: saciar la sed.

2.1.5. Visión

Ser empresa líder en producción y venta de agua, por garrafón y embotellada, del estado de Guerrero, manteniendo siempre un nivel óptimo de calidad, el cual nos distingue, llegando a los lugares más alejados, manteniéndonos en el gusto y preferencia de nuestros clientes.

2.1.6. Valores

Los valores son juicios morales que representan y definen a la organización. Sirven como guía para los empleados en el desarrollo laboral y también personal. En AGUAMAX son 7 los valores que definen y marcan el rumbo de la empresa:

- **Diversidad.** Es la equidad que existe con los empleados, sin tener favoritismos o preferencias, el trato es igual, las oportunidades de desarrollo son para todos, los beneficios son compartidos.
- **Innovación.** En AGUAMAX siempre se trata de estar a la vanguardia en la creatividad e ideas para mejorar y realizar las funciones en cualquier área de

la organización. Se brinda la libertad a los empleados de proponer ideas que favorezcan a la organización.

- **Integridad.** Aspecto que se inculca a cada integrante desde el primer momento que llega a la empresa, la honestidad debe ser primordial. Este valor propiciará tener confianza en el trabajador, saber que es una persona en la que se pueda confiar ciertas tareas, y los resultados serán favorables.
- **Responsabilidad.** Valor que no solo se aplica en la organización, sino en todos los aspectos, desde lo que pensamos, decimos, hacemos. El cumplimiento de nuestros deberes, en tiempo y forma.
- **Entusiasmo.** Motivar a los empleados a que realicen su trabajo de la mejor manera, con la mejor actitud, interés, amabilidad y sobre todo aprender a disfrutar cada momento de nuestras vidas, cada actividad que se nos encomienda, dar siempre lo mejor, predicando con el ejemplo.
- **Compromiso.** Valor que comparte el trabajador con la empresa y viceversa. Comprometerse con el servicio que se prestará dentro y fuera de la organización.
- **Propiedad.** Hacer comprender a los empleados que tenemos que cuidar de la empresa y de nuestros clientes.

2.1.7. Políticas generales

- A todo personal de nuevo ingreso se capacitará oportunamente, para integrarse lo más pronto posible al equipo de trabajo.
- Todo el personal tendrá que portar el uniforme diariamente.

- El personal deberá hacer uso de las herramientas de trabajo correctamente.
- Las unidades de reparto serán utilizadas para uso exclusivo de la empresa.
- Los clientes tienen que ser atendidos de la mejor manera, mostrando respeto y amabilidad.
- Los empleados deberán hacer énfasis en su higiene personal.
- Prohibido extraer o externar información de la empresa.
- Asignación por parte de AGUAMAX de los días no laborales con goce de sueldo.
- Disponibilidad de los empleados de viajar y laborar horas extras.

2.1.8. Objetivos generales

Corto plazo (3 meses)

- Incrementar la cartera de clientes y abarcar nuevas zonas de venta.
- Mejorar el proceso de producción e Incrementar las ventas.
- Poner en marcha las estrategias y contemplarlas para una reestructuración de la planta.

Mediano plazo (18 meses)

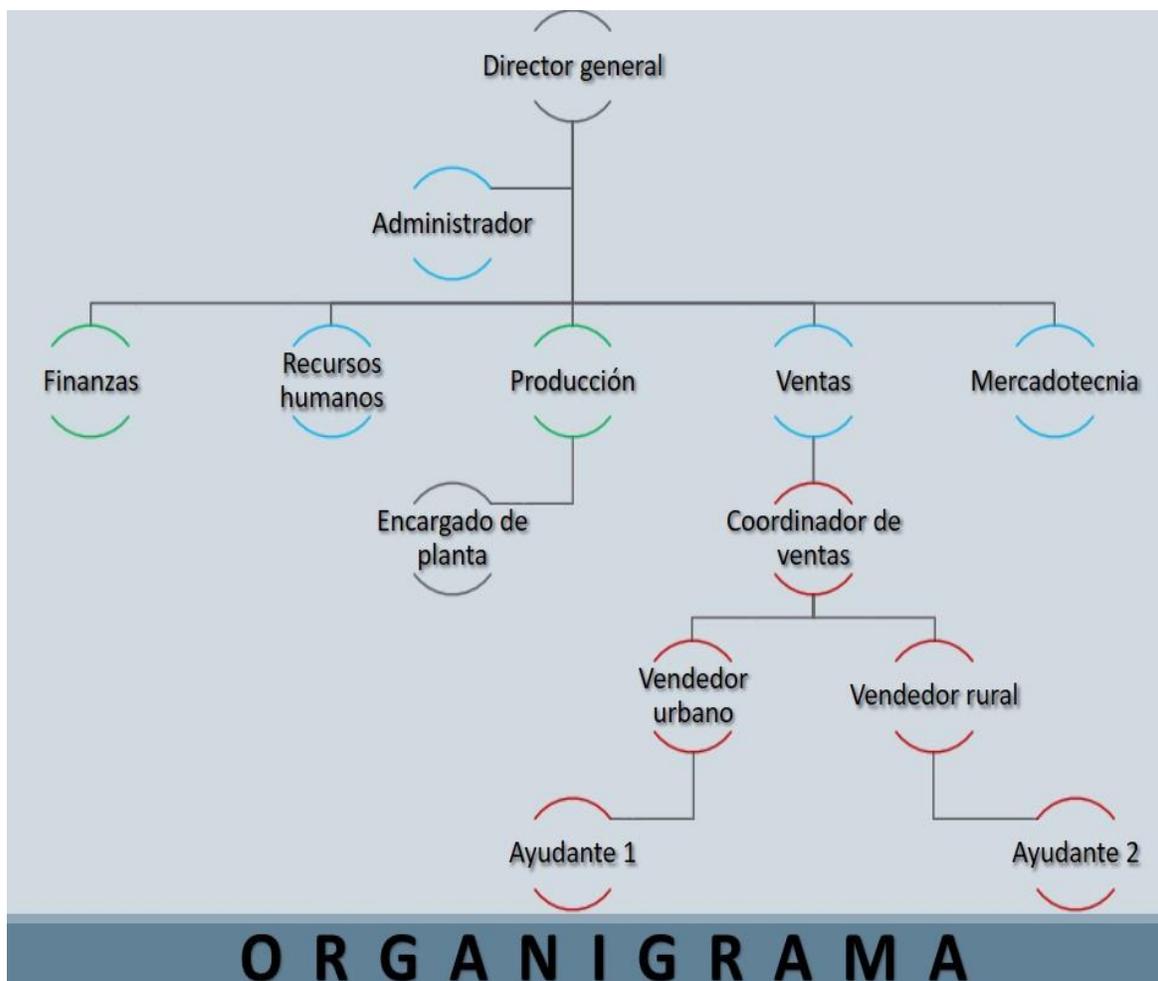
- Disponer de más unidades de reparto.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Adquirir una bodega para la estibación de garrafrones.
- Incrementar la plantilla de trabajo.

- Incursionar en el ámbito de venta de agua embotellada desechable y despachador de hielo.
- Apertura de nuevos puntos de venta estratégicos.

Largo plazo (3 años)

- Automatizar la maquinaria de la planta.
- Ser empresa líder en la venta de agua en garrafón, en diferentes municipios de la región centro del estado de Guerrero.
- Incursionar en ciudades de diferentes estados.

2.1.9. Organigrama



ORGANIGRAMA

Ilustración 3 Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

2.1.10. Funciones del personal

La planta purificadora AGUAMAX está integrada por siete empleados, cuyas funciones son variables. En cada puesto se desempeñan ciertas actividades específicas importantes e indispensables para el funcionamiento correcto de cada área. En caso de no cumplir con las indicaciones pertinentes el proceso se retrasa, afectando considerablemente a nuestros clientes. Es por ello, que se ha considerado una reestructuración del plan de ventas original, con la idea de mejorar los procesos, capacitación de calidad al personal, apertura de nuevas rutas, integración de más unidades de reparto y maquinaria más sofisticada, que permita un resultado eficiente y eficaz, haciendo de la empresa un competidor con mayor presencia en la industria.

FUNCIONES DE PERSONAL

| <input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL | <input type="checkbox"/> FUNCIÓN |
|---|---|
| Dueño y representante de la empresa AGUAMAX, cumple funciones de liderazgo. | <input type="checkbox"/> Imagen principal de la empresa. <input type="checkbox"/> Líder y guía de la organización. <input type="checkbox"/> Representante legal, ante los distintos organismos que nos rigen. <input type="checkbox"/> Responsable general de las actividades que se realizan. |

ADMINISTRADOR

Es la persona encargada de hacer que cada área trabaje bajo un mismo objetivo o fin a través de 4 principales etapas: planear, organizar, dirigir y controlar.

FUNCIÓN

- Imagen principal de la empresa.
- Líder y guía de la organización.
- Representante legal, ante los distintos organismos que nos rigen.
- Responsable general de las actividades que se realizan.

FINANZAS

Manejar el recurso monetario de manera óptima y realizar informes detallados, ya que en base a ello se tomarán decisiones importantes.

FUNCIÓN

- Inversión inicial.
- Manejo de caja chica
- Reporte de ventas diarias.
- Ingresos y egresos totales (rayado de diario).
- Sueldos.
- Compras.
- Movimientos bancarios.

ALMACÉN E INVENTARIO

Es el responsable de tener todo lo necesario para iniciar actividades de manera eficiente, tales como: materias primas, insumos de producción y materiales de mantenimiento de unidades.

FUNCIÓN

- Ordenar y organización del inventario físico.
- Realizar compras
- Control de la cantidad de materia prima e insumos (garrafrones, sellos, tapas de presión, tapas de tipo Bonafont, tapas de tipo Electropura, cloro, jabón antibacterial líquido, jabón polvo, cepillos rotor, cepillos manuales, taladros, membranas, aceite, anticongelante, llantas, etc.)
- Control de inventario digital
- Mantener un stock en el inventario.
- Control de entradas y salidas de insumos del almacén

RECURSOS HUMANOS

Es la persona encargada de administrar al personal y estar pendiente de sus necesidades, derechos y obligaciones.

FUNCIÓN

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación de personal
- Remuneración de personal
- Motivación y ambiente de trabajo

PRODUCCIÓN

Responsable de mantenimiento, manejo de producción y operaciones

FUNCIÓN

- Encargado de vigilar los procesos internos de la planta.
- Que la producción sea constante.
- Verificar que se cumplan los estándares de calidad.
- Que la operación de la maquinaria se realice correctamente.
- Establecer las medidas de seguridad.
- Prevención de riesgos.
- Capacitar al personal respecto al uso y manejo de la maquinaria y herramientas de trabajo.
- Llevar el control de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y herramientas de trabajo.
- Programar los procesos de mantenimiento y verificar que se realicen correctamente.

| ENCARGADO DE PLANTA | FUNCIÓN |
|--|--|
| <p>Es la persona encargada de desempeñar el lavado, llenado y sellado de garraiones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es la persona encargada de mantener la purificadora en buen estado. <input type="checkbox"/> Inspeccion del estado del garraion. <input type="checkbox"/> Recepción de garraiones. <input type="checkbox"/> Lavado externo e interno, llenado y entrega de garraiones. <input type="checkbox"/> Realiza el proceso de limpieza y mantenimiento de los equipos. <input type="checkbox"/> Lleva el control de ventas efectuadas directamente en la planta. <input type="checkbox"/> Mantiene los garraiones preparados para los vendedores. |

VENTAS

Responsable del buen funcionamiento del equipo de ventas, y del constante incremento de las ventas.

FUNCIÓN

- Realizar, mantener y actualizar una base de datos de los clientes.
- Estructurar las rutas adecuadamente para el reparto y entrega del producto
- Trato directo con los clientes.
- Establecer precios a clientes, dependiendo de la cantidad de consumo.
- Capacitar a los vendedores directos, con la finalidad de brindar una buena atención al cliente.
- Capacitar a los empleados a la revisión e inspección de los envases.
- Capacitar a los vendedores para la absorción de nuevos clientes.
- Supervisar las rutas constantemente.
- Establecer metas en las cantidades de ventas.
- Exigir el incremento de ventas parcialmente.

MERCADOTECNIA

Responsable de la imagen de la empresa.

FUNCIÓN

- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación de personal.
- Remuneración de personal.
- Motivación y ambiente de trabajo.

VENDEDOR URBANO

Encargado de atender la ruta de la ciudad.

FUNCIÓN

- El vendedor de la zona urbana, tiene el objetivo de entregar todos los pedidos que surjan en el transcurso del día, en las colonias y barrios pertenecientes a la ciudad de Chilapa de Álvarez, siguiendo una ruta predeterminada, la cual se le entrega con las direcciones de cada cliente, y los días que tiene que recorrerla.

VENDEDOR RURAL

Es el responsable de atender la ruta 2, que abarca los pueblos y otra cabecera municipal.

FUNCIÓN

La afunción es encargarse de las zonas rurales, la entrega se realiza en una camioneta Nissan estaquitas 2002. La ruta está dividida por días, se atienden 2 pueblos diariamente, con una ruta diseñada por aproximadamente 70 garrafones. Una de las tareas remuneradas es buscar más clientes e incursionar nuevas zonas de entrega.

Tiene a su cargo la venta de otro municipio cercano a la planta, ahí el objetivo es mantener la ruta y abarcar en su totalidad.

AYUDANTE 1

Responsable de la carga y descarga de garrafones en apoyo al vendedor de la zona urbana.

FUNCIÓN

Es el ayudante auxiliar del vendedor de la zona urbana, cuya función es la venta en las colonias y barrios del municipio.

Su trabajo es la carga y descarga de garrafones.

| AYUDANTE 2 | FUNCIÓN |
|---|---|
| <p><input type="checkbox"/> Responsable de la carga y descarga de garrafones en apoyo al vendedor de la zona rural.</p> | <p><input type="checkbox"/> Es el ayudante auxiliar del vendedor rural, cuya función es la venta en algunas comunidades aledañas al municipio.</p> <p><input type="checkbox"/> Su trabajo es la carga y descarga de garrafones.</p> |

Tabla 1 Cargos y funciones del personal de AGUAMAX. Fuente: Elaboración propia.

2.1.11. Proceso de producción

Se pretende analizar el proceso de producción de manera coherente mediante un diagrama de flujo, con la finalidad de analizar el proceso y de ser necesario mejorar ciertos pasos. Cada una de las actividades señaladas se realiza individualmente.

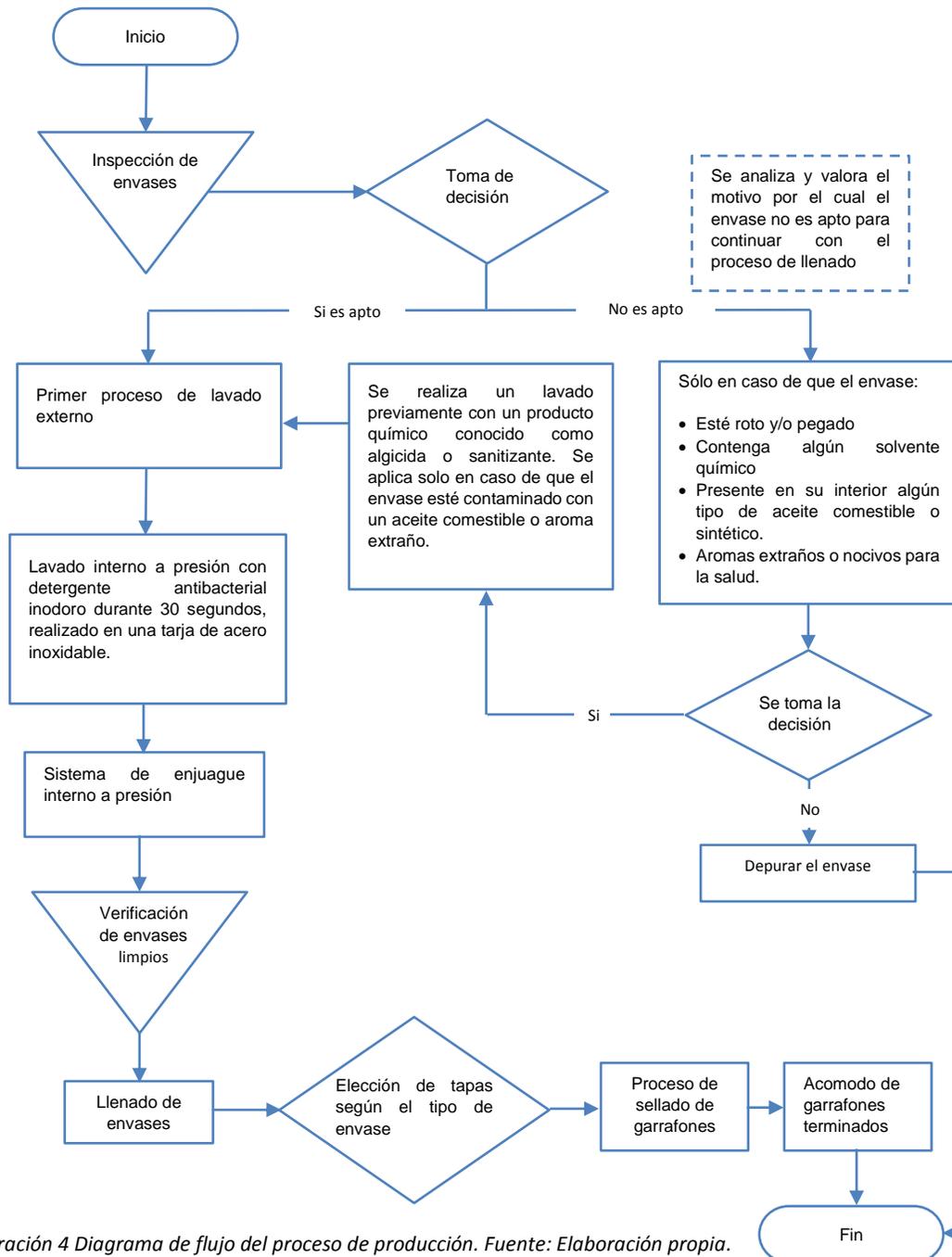


Ilustración 4 Diagrama de flujo del proceso de producción. Fuente: Elaboración propia.

2.2. Especificaciones técnicas del producto

2.2.1. Presentación

Hay 4 presentaciones del producto final de AGUAMAX:

- 19 litros garrafón liso
- 19 litros garrafón con asa
- 20 litros garrafón tipo Bonafont
- 20 litros garrafón tipo Electropura



GARRAFÓN LISO

Generalmente son garrafones con mayor durabilidad, resistencia y flexibilidad. La capacidad es de 19 litros y el precio al público es de \$14.00



GARRAFÓN LISO CON ASA

Generalmente son garrafones con mayor durabilidad, resistencia y flexibilidad. Cuenta con un asa externa para un mejor agarre y traslado. La capacidad es de 19 litros y el precio al público es de \$14.00



GARRAFÓN TIPO BONAFONT

Este tipo de envases son de un material PET, textura y manejabilidad rígida, lo cual lo hace un garrafón delicado y quebradizo. Tienen un asa integrada al envase para mejor portabilidad, son de color anaranjados, elaborados para la empresa Bonafont (DANONE), la capacidad es de 20 litros. Precio al consumidor en AGUAMAX es de \$14.00



GARRAFÓN TIPO ELECTROPURA

Son envases elaborados de material PET, textura y manejabilidad rígida, lo cual lo hace un garrafón delicado y quebradizo. Tienen un asa integrada al envase para mejor portabilidad. La capacidad es de 20 litros, son de tono azul, elaborados por la empresa Electropura (Pepsi). Precio al consumidor en AGUAMAX es de \$14.00

Tabla 2 Presentación y características de los garrafones. Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Envase

Son garrafones de plástico elaborados de material PET y PVC de 19 y 20 litros de capacidad, de grado alimenticio, con medidas aproximadas de 50 cm de alto, 26 cm de ancho y 750 g de aproximadamente ya que depende de la presentación. Son útiles para la venta de nuestro producto sin alterar color, olor y sabor. Se utilizan presentaciones con asa y lisos como se aprecia en la imagen.

El buen uso y limpieza de los garrafones garantizan una excelente calidad de agua, por ello se realiza un lavado externo, interno, desinfección y enjuague para el llenado final. En caso de que el material del garrafón ya este deficiente, se recomienda al consumidor cambiarlo, para evitar algún inconveniente ya sea infección, irritación o malestar estomacal.



Ilustración 5 Envases que se utilizan diariamente AGUAMAX. Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Etiqueta

La etiqueta está impresa en un sello de garantía, elaborado de un material de plástico termoencogible; es decir, con la aplicación del calor adopta la forma de la boquilla del garrafón, obligando a romper el sello en el momento que se desee hacer consumo del producto. Este sello tiene dimensiones de 10.3 cm de ancho por 6.3 cm de largo, es color rosa mexicano con letras azules.



Ilustración 6 Anverso de la etiqueta, en la que se aprecia el logotipo, slogan, teléfonos de contacto, dirección y tren de filtración y purificación. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 7 Reverso de la etiqueta, en la cual se encuentra la fecha de elaboración (Mes, día y año), el lote de producción, la caducidad, proceso de purificación y finalmente una leyenda recomendación. Fuente: Elaboración propia.

La combinación de los colores rosa magenta y azul cian, tuvo buena aceptación por parte de los consumidores, haciéndola distinta al resto y dejando de lado los estereotipos.

Como se puede apreciar en las imágenes, del lado anverso del sello tiene el logotipo de la empresa, slogan, números telefónicos para realizar sus pedidos, dirección de la planta, tren de filtración. Al reverso del sello aparece la fecha de la elaboración

del producto, día mes y año, número de lote de producción, proceso de purificación y fecha de caducidad.



Ilustración 8 Etiqueta colocada finalmente sobre la boquilla del envase. Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. Slogan

El slogan como publicidad de la empresa es “La Máxima calidad en agua” Consigna directa, fácil de recordar y llamativa para los consumidores, la cual demuestra que es la mejor en una gran variedad de plantas purificadoras.



Ilustración 9 Logotipo de AGUAMAX 2014. Fuente: Elaboración propia.

2.2.5. Costo de producción

| CONCEPTO | PRECIO |
|----------------------|---------------|
| Agua cruda | \$1.00 |
| Hipoclorito de sodio | \$0.10 |
| Tapa | \$0.70 |
| Lainer | \$0.20 |
| Sello | \$1.50 |
| Luz | \$1.30 |
| TOTAL | \$4.80 |

Tabla 3 Información del Costo de Producción. Fuente: Elaboración propia.

2.3. AGUAMAX en la actualidad

2.3.1. Estructura actual del departamento de ventas

Las ventas en AGUAMAX se realizan de dos maneras. Las ventas directamente en la planta, el cual tiene un precio menor, y es atendido por el encargado de la planta. Las ventas que se realizan a domicilio, atendido por el chofer de la ruta.

| | |
|----------------------------------|---------|
| VENTA DIRECTO EN PLANTA | \$11.00 |
| VENTA A NEGOCIOS COMERCIALES | \$12.00 |
| VENTA A DOMICILIO (PARTICULARES) | \$14.00 |

Tabla 4 Precios del Producto al consumidor. Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Procedimiento de ventas a domicilio

Actualmente, se cubre una zona importante de la ciudad de Chilapa de Álvarez, y sus localidades aledañas, siguiendo una ruta de venta diaria.

El procedimiento consiste en producir y llenar una cierta cantidad de garrafones diariamente, y el objetivo es venderlos en su totalidad, de acuerdo a la lista de clientes que diariamente les toca atender, y por los pedidos que realizan espontáneamente.

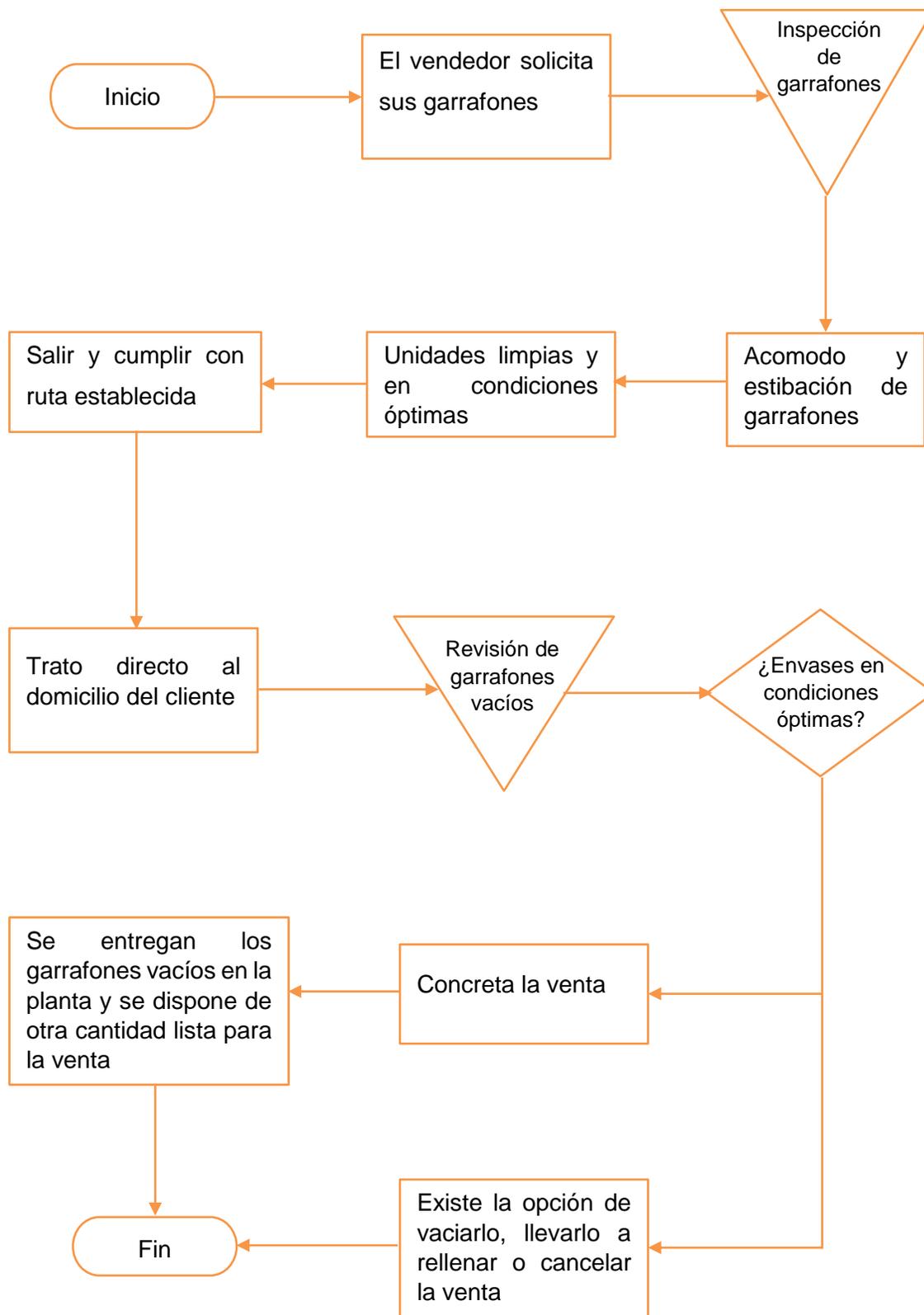


Ilustración 10 Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración propia.

2.3.3. Gráfico de ventas

En la siguiente tabla se muestra el historial ventas efectuadas de noviembre del 2013 (año de apertura) hasta diciembre de 2017, donde se analiza el crecimiento de AGUAMAX.

RESUMEN DE VENTAS

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ENERO | - | \$13,750 | \$19,768 | \$21,678 | \$29,493 |
| FEBRERO | - | \$14,900 | \$17,156 | \$24,658 | \$29,689 |
| MARZO | - | \$17,578 | 18,456 | \$22,489 | \$29,738 |
| ABRIL | - | \$19,942 | 14,598 | \$24,938 | \$23,948 |
| MAYO | - | \$14,084 | 18,935 | \$27,548 | \$32,406 |
| JUNIO | - | \$12,865 | 18,757 | \$25,712 | \$30,808 |
| JULIO | - | \$13,649 | 19,847 | \$21,389 | \$29,539 |
| AGOSTO | - | \$12,672 | 17,699 | \$22,511 | \$28,457 |
| SEPTIEMBRE | - | \$16,867 | 18,350 | \$23,561 | \$31,625 |
| OCTUBRE | - | \$17,813 | 18,578 | \$21,432 | \$30,765 |
| NOVIEMBRE | \$2,400 | \$18,790 | 19,764 | \$22,354 | \$29,076 |
| DICIEMBRE | \$15,900 | \$19,552 | 21,579 | \$27,243 | \$32,563 |
| TOTAL | \$18,300 | \$192,462 | \$223,487 | \$285,513 | \$358,107 |

Tabla 5 Resumen de ventas. Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestran las utilidades de las ventas efectuadas de noviembre del 2013 (año de apertura) hasta diciembre de 2017, de acuerdo a los datos de la tabla anterior.

RESUMEN DE UTILIDADES

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ENERO | - | \$8,800 | \$8,654 | \$17,399 | \$18,350 |
| FEBRERO | - | \$9,900 | \$8,970 | \$15,475 | \$19,789 |
| MARZO | - | \$12,380 | 7,750 | \$14,070 | \$19,459 |
| ABRIL | - | \$13,492 | 8,417 | \$16,660 | \$20,493 |
| MAYO | - | \$9,483 | 14,011 | \$17,105 | \$19,334 |
| JUNIO | - | \$9,046 | 7,074 | \$16,189 | \$19,450 |
| JULIO | - | \$9,449 | 7,443 | \$14,112 | \$18,492 |
| AGOSTO | - | \$9,462 | 8,470 | \$14,230 | \$17,345 |
| SEPTIEMBRE | - | \$6,090 | 9,050 | \$16,228 | \$22,303 |
| OCTUBRE | - | \$10,322 | 10,300 | \$15,004 | \$19,893 |
| NOVIEMBRE | \$1,700 | \$8,009 | 10,009 | \$16,252 | \$19,136 |
| DICIEMBRE | \$11,100 | \$8,670 | 13,469 | \$16,020 | \$24,609 |
| TOTAL | \$12,800 | \$115,103 | \$113,617 | \$188,744 | \$238,653 |

Tabla 6 Resumen de utilidades de ventas. Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico, se muestra el comportamiento de las ventas, gastos y utilidades que ha tenido AGUAMAX en los últimos años.

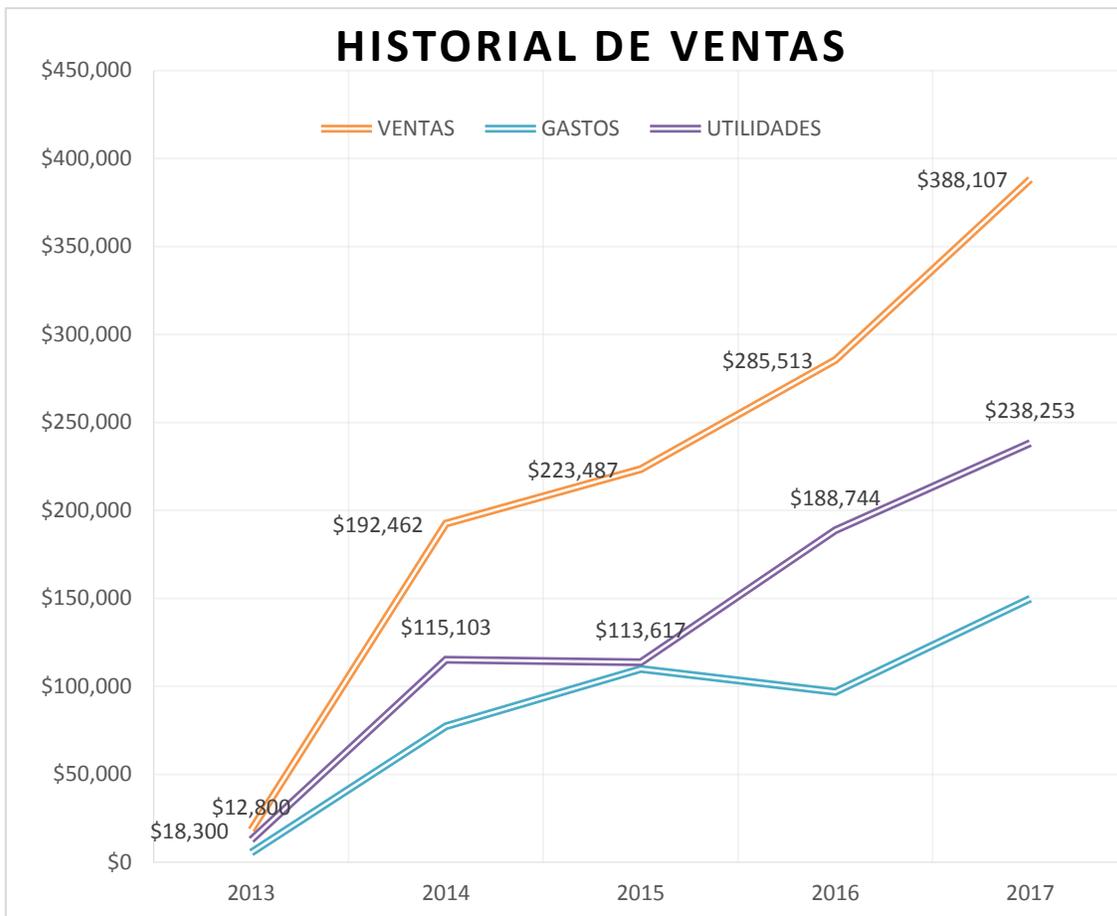


Ilustración 11 Historial de ventas del 2013 al 2017. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica se puede observar que el margen de utilidad anual de AGUAMAX en el 2013 representan el 69.9%. Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 las utilidades representan el 59.8% de las ventas totales. En el 2015 el 58.8% son las utilidades de las ventas totales. Para el 2016 las utilidades anuales de la empresa representan el 61.1% de las ventas totales del ejercicio comprendido a partir de 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre del 2016. Finalmente las utilidades en el 2017 fueron del 61.5% de las ventas totales.

En conclusión, las ventas se han incrementado constantemente en el transcurso de los años, el margen de utilidad marca una línea rentable y ascendente, con gastos justificables.

La actividad económica de AGUAMAX es ascendente, sin embargo, el objetivo de crecer y posicionarse como el mejor proveedor de la región, está firme. Para ello se presentarán una serie de estrategias, que mejorarán el funcionamiento de la organización, generando cambios internos y desarrollo de nuevos procedimientos, los cuales marcarán una nueva etapa de AGUAMAX.

2.4. Análisis de la competencia

2.4.1. Principales competidores

La competencia es sinónimo de libertad, y es la que pone los parámetros para que se lleven a cabo las ventas. Esto debe ser positivo para la organización, ya que sirve de guía y estímulo en la toma de decisiones. En la siguiente tabla se muestra quienes son los principales competidores internos y externos de la región.

| CLASIFICACIÓN | EMPRESA | MARCA | PRECIO |
|---------------|---------|---|---------|
| EXTERNO | DANONE | <p>BONAFONT</p>  <p>https://dqzrr9k4bjpzk.cloudfront.net/images/12073181/623081656.jpg</p> | \$39.00 |

| | | | |
|---------|-----------|--|---------|
| EXTERNO | PEPSICO | <p>ELECTROPURA</p>  <p>https://userscontent2.emaze.com/images/555fd396-1fa9-4e2f-b807-ad9789811c23/6d4c8865-1b7d-4591-ab23-46a9e36de5a2.jpg</p> | \$38.10 |
| EXTERNO | COCA COLA | <p>CIEL</p>  <p>https://www.myclicmarket.com/wp-content/uploads/2017/12/garrafon-ciel.jpg</p> | \$28.00 |
| EXTERNO | EPURA | <p>EPURA</p>  <p>https://epura.com.mx/development/wp-content/themes/epura/img/g-epura.png</p> | \$38.10 |

| | | | |
|--------------------|--|---|---------|
| INTERNO (LOCAL) | | <p>PURÍSIMA</p>  | \$22.00 |
| INTERNO (LOCAL) | | <p>AGUA AZUL</p>  | \$10.00 |
| INTERNO (LOCAL) | | <p>LA SIERRITA</p>  | \$10.00 |

Tabla 7 Principales competidores. Fuente: Elaboración propia.

Para ser un buen contendiente en las ventas y posicionarse en el gusto y preferencia de la sociedad, es indispensable identificar y conocer muy de cerca a la competencia, analizando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de cada uno de los cuales consideramos fuertes.

Haciendo un análisis general, comenzamos con la competencia externa, la principal desventaja, y de acuerdo a los datos recabados por la gente, expresan que son marcas prestigiosas, de buena calidad, pero con un alto precio, que en ocasiones es difícil de adquirir, sin embargo no dejan de ser productos muy vendidos y buscados por los clientes. Conociendo la historia, experiencia y diversidad de productos que ofrecen cada una de estas empresas, se convierten en un ejemplo a seguir, y motivación para crecer y lograr competir directamente en su nivel de mercado.

La competencia interna o local, son contendientes con los que la convivencia y roce es constante, sin embargo, el espíritu emprendedor de los propietarios y vendedores son con intenciones positivas y de crecimiento, pero deficientes en su mayoría de las veces. Los procesos no son supervisados con regularidad, el mantenimiento no es constante, la actualización no es prioridad y por consecuencia la calidad disminuye. No obstante, la antigüedad de varias plantas purificadoras locales, tiene fidelidad de sus consumidores y venden a un precio por debajo de lo estipulado en la Asociación de Plantas Purificadoras del Estado de Guerrero.

En base al análisis general de ambas clasificaciones, se realiza el desarrollo de estrategias, que garanticen un mejor posicionamiento en el mercado, garantizando incremento de las ventas. Los aspectos negativos o debilidades de nuestros principales competidores, son la guía perfecta de lo que debemos evitar, corregir y mejorar, para ofrecer un producto accesible y de mejor calidad.

Las marcas de los productos más vendidos, son gracias a un conjunto de características, beneficios y utilidad, que cuentan.

CAPÍTULO III.

PROPUESTAS DE MEJORA

3.1. Matriz FODA

| MATRIZ FODA DE AGUAMAX | | Fortalezas | | Debilidades | |
|-----------------------------------|---|--|--|---|---|
| | | F1 | Buena calidad del producto | D1 | Control de ventas inadecuado |
| | | F2 | Equipo de producción nuevo y sofisticado | D2 | Ausencia de rutas de ventas |
| | | F3 | Precio accesible | D3 | Falta de equipo de reparto |
| | | F4 | Buena presentación/imagen del producto | D4 | Falta de inventario en almacén |
| | | F5 | Personal responsable y perseverante | D5 | Poco personal en el área de ventas |
| | | F6 | Buen ambiente de trabajo | D6 | Garraiones en mal estado |
| | | F7 | Excelente servicio al cliente | D7 | Falta de capacitación a vendedores |
| | | F8 | Horario de atención flexible en la planta | D8 | No existe una base de datos de los clientes |
| | | F9 | Competencia interna de vendedores | D9 | Falta de aplicación y uso de tecnología |
| Oportunidades | | Estrategias | | | |
| O1 | Mercado mal atendido | F5, O2, O4. | 3. Capacitar al personal de ventas. | D1, D2, D4, D7, D8, D9, O2, O4. | 7. Implementar una APP móvil de Smart Phone para el control de ventas |
| O2 | Foro de capacitación por el gobierno del estado | | | | |
| O3 | programas de capacitación para empleados de microempresas | F1, F2, F3, F4, F7, F8, O6, O8, O9 | 17. Crear una cadena de sucursales en diferentes ciudades, debido a la buena aceptación del producto por los clientes. | D1, D9, O8 | 9. Utilizar una plantilla de Microsoft Excel, para llevar un control detallado de ventas diarias, que permita emitir informes semanales, mensuales y anuales. |
| O4 | Apertura de nuevas sucursales y puntos de venta | | | | |
| O5 | Lanzamiento de nuevos productos | F4, O7, O8 | 12. Diseñar productos con mayor practicidad para los consumidores; como agua embotellada de diferentes presentaciones y tamaños, y en bolsitas de grado alimenticio. | D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, O1, O2, O4, O6, O7, O8. | 18. Apertura de una planta de agua en Cuernavaca Morelos. |
| O6 | | | | | |
| O7 | | F5, F6, F9, O1, O3, O5. | 5. Promover la competencia leal interna y promoción. | D2, D3, O2, O4, O9 | 15. Adquirir equipo de transporte para la comercialización del producto, y dividir las rutas, abarcando mayores lugares en menor tiempo. |
| O8 | | | | | |
| O9 | | | | D5, O1, O2, O4, O5, O6, O9 | 1. Diseñar un buen programa de reclutamiento de personal, para evitar la rotación constante y erradicar la pérdida de recursos económicos. |
| | | | | D6, O2 | 16. Realizar un programa de control, inspección y diagnóstico de garraiones y así evitar pérdidas. |
| Amenazas | | Estrategias | | | |
| A1 | Escasez del agua de extracción | F2, A5 A1 | 8. Mantener un Stock del producto terminado, para compensar la diferencia entre el flujo de consumo y de producción. | D3, D9, A2, | 13. Diseñar un programa preventivo y correctivo de mantenimiento, en equipo de producción y transporte, anticipándose ante una contingencia. |
| A2 | Fallas de equipo de producción y transporte | | | | |
| A3 | Incurción de nuevos competidores | F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A3, A4 | 4. Implementar un análisis de la competencia (FODA) | D3, D9, A5 | 16. Instalar al equipo de transporte un sistema de Hidrógeno, lo cual permite optimizar el uso de combustible y hacerla rendir asta en un 35% |
| A4 | Incremento excesivo de los insumos | | | | |
| A5 | Incremento de servicios básicos e hidrocarburos | F5, F6, F7 A2 | 14. Capacitar al personal en mantenimiento preventivo y correctivo, para equipo de producción y transporte. | D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, A6 | 10. Mantener un sistema de control de ventas adecuado, |
| A6 | Problemas de inseguridad | | | | |
| | | F5, F6, F7, F8, A6 | 2. Instruir al personal actuar con responsabilidad, ética y valores. | | |

Ilustración 12 Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

3.2. Descripción de estrategias

Debido al incremento de la competencia, la necesidad de estar en constante actualización y mantener una excelente atención y nivel de calidad, se presentan para AGUAMAX una serie de 18 estrategias como propuestas de mejora para el plan de ventas, aplicadas en cada uno de los departamentos que integran la empresa, ya que todos están en absoluta relación para su buen funcionamiento. Las estrategias propuestas se dividen en 12 a corto plazo, 4 a mediano plazo y 2 a largo plazo.

La reestructuración de objetivos y procedimientos de operaciones, así como la capacitación constante de los empleados, será la dinámica que se empleará para dar inicio de estas nuevas actividades. Sin embargo es importante resaltar que todas las estrategias a continuación expuestas, tendrán repercusión directa o indirectamente en el área de ventas, ya que es la parte activa de la empresa, y el nivel de permanencia del sistema financiero. Estamos convencidos que los cambios serán positivos y darán excelentes resultados.

ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO

ESTRATEGIA 1

1. Diseñar un buen programa de reclutamiento de personal, para evitar la rotación constante y erradicar la pérdida de recursos económicos.

PROBLEMÁTICA: Existe una constante rotación de personal en diferentes áreas, y deserción principalmente en el área de ventas, identificando un deficiente proceso de reclutamiento de personal y por consecuencia abandono de empleo. Esta problemática, genera gastos excesivos y retrasa el abastecimiento oportuno y total de los consumidores, creando un ambiente de desconfianza e informalidad, viéndose afectado el estado financiero de la empresa.

SOLUCIÓN: Diseñar un manual de operaciones específicos por áreas, en el cual se describan las funciones y responsabilidades de cada empleado según el puesto. Describir el perfil que cumpla con las necesidades que exija el puesto. Posteriormente realizar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal. Durante las entrevistas se deberá calificar en cada aspirante las aptitudes y actitudes, habilidades y conocimiento.

HABILIDADES

En diversas ocasiones los vendedores, tienen la mala costumbre de querer efectuar las ventas, ofreciendo el producto o servicio sin brindar la oportunidad al cliente de escuchar y entender cuál es la necesidad, preferencia o hábitos de consumo, que les gustaría que se mejorara, y la solución que desea, esto no solo hará mejorar las ventas sino que influirá en mejorar la calidad de nuestros servicios. Una frase muy significativa de uno de los empresarios más exitosos Kevin Stirtz "Entérate de lo que tus clientes quieren y lo que tu empresa hace mejor".

Una vez que domines el arte de escuchar, de comprender y analizar lo que tus clientes buscan, tendrás una base sólida como estrategia para concretar la venta, y para lograrlo ahora tendrás que persuadir, convencer a tu prospecto, haciéndole saber los beneficios que tu producto puede ofrecerle.

El mundo de las ventas ha cambiado y se ha diversificado, con la finalidad de ofrecer variedad y de esta manera aumentar la cartera de clientes.

Para ser un buen vendedor debes dominar el arte de la persuasión, escuchar con detenimiento para detectar necesidades, profundizar en los problemas del cliente y manejar los diferentes tipos de objeciones (escepticismo, confusión, queja real, verdadera desventaja). De esta manera, sabrás ir más allá y conocer lo que realmente le preocupa al consumidor. Ten presente que "siempre debes cerrar" y que el cierre no se intenta al final, sino cada vez que tengas la oportunidad. La habilidad más importante en ventas es "cobrar al cliente". (Santillán del Rio, 2017)

ACTITUDES

La actitud no se trata de una habilidad, sino de un estado mental, que es indispensable para nuestro desarrollo personal y profesional, de ella depende que consigamos los objetivos, que nos propongamos.

En las ventas, es complemento vital de una estrategia comercial. La idea es aprender a cambiar nuestra mentalidad, sin salir del realismo y contexto en el cual nos desempeñamos. El cambio de actitud consiste particularmente en cultivar aportes positivos y proactivos a la mentalidad. Como todo en la vida, se trata de ejercitar, practicar y concientizar a la mente con pensamientos positivos, proactivos y optimistas.

"La actitud lo es todo". Puedes ser un experto en lo que estás vendiendo, pero con una mala actitud seguramente no conseguirás tus objetivos de ventas. Tiene que ser positivo, proactivo y, sobre todo, con intención de asesorar al cliente. No olvides que "el buen vendedor siempre es oportuno". (Santillán del Río, 2017)

APTITUDES

Es la capacidad o facultad que tenemos para realizar diversas actividades. Es la personalidad con la que nacemos, las características que tenemos como seres humanos, y enfocado al área de ventas, podemos definirla como la condición física y mental que nos permite vender con naturalidad.

Dentro de la venta las aptitudes innatas que debe poseer un vendedor son:

- Don de gentes: en sentido amplio
- Rapidez mental: para revertir en segundos una venta que se está torciendo.
- Fluidez verbal: imprescindible para las ventas.
- Capacidad de transmitir: hay vendedores que dicen una cosa y transmiten otra. En ventas es más importante lo que se transmite que lo que se dice. Puedes vomitar todo el speech que te has aprendido de memoria, pero si no tienes la aptitud de transmitir no te servirá de nada.
- Capacidad de generar confianza: la confianza se transmite en la mirada, ¿no te ha pasado que has conocido a alguien y no has conectado porque había “algo” en su mirada raro?
- Capacidad de gestionar tus emociones: inteligencia emocional para encajar 30 “no” en un día revertirlos.
- Ser un buen actor: la venta es un teatro y hay que nacer con dotes de actuación. (González Heye, 2014)

Durante la entrevista, estos son algunos de los aspectos más importantes a tomar en cuenta, principalmente para el área de ventas:

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| • Creativo | • Disponibilidad para viajar |
| • Puntual | • Sociable |
| • Facilidad de palabra | • Conocimientos teóricos de ventas |
| • Activo | |
| • Iniciativa | |
| • Responsable | |

**ESTRATEGIA
2**

2. Instruir al personal actuar con responsabilidad, ética y valores.

PROBLEMÁTICA: Actualmente el índice de inseguridad que se vive en la ciudad de Chilapa es muy delicado, por lo que resulta difícil para los vendedores concretar las ventas deseadas, ya que se ha creado un ambiente de hostilidad y desconfianza de la sociedad.

SOLUCIÓN: Aplicar cursos a todos los integrantes de la empresa, en los cuales se reitere la importancia de instruir al personal para actuar bajo las normas morales, jurídicas, sociales, políticas y religiosas, que nos rigen como ciudadanos, evitando incursionar en faltas, que perjudiquen a su persona y a la empresa, con la intención de formar empleados con integridad en todo contexto; es decir, personas con una estabilidad emocional, firmeza de carácter, con honestidad y rectitud, capaces de ganarse la confianza de los clientes, leales y comprometidos con su trabajo, actuando siempre bajo la responsabilidad. Se deben identificar las zonas de mayor peligro y actuar con precaución y responsabilidad, evitando situaciones que pongan en peligro el bienestar individual y colectivo, así como afectaciones a los equipos de reparto.

3. Capacitar al personal de ventas.

PROBLEMÁTICA: Las personas encargadas de concretar las ventas directamente con el cliente, son repartidores. Aquí, es uno de los puntos a destacar, ya que, solo son encargados de llevar el producto a los clientes, faltando labor de venta y captación de nuevos prospectos.

SOLUCIÓN: Enseñar a los repartidores a convertirse en vendedores, mejorar su perfil y aumentar su potencial. Existen tres factores importantes a considerar, persuadir, informar y despejar dudas de los clientes.

La importancia de capacitar al personal y hacerlo multifuncional, es que dará un mejor rendimiento y concretará más ventas, desempeñando diversas funciones a la vez. Actualmente no solo basta con llevar el producto a los clientes, sino, de convencerlos del por qué tendrían que comprarnos a nosotros, que ventajas obtienen al consumir nuestro producto y porque nos diferenciamos de nuestra competencia.

1. El primer paso consiste en aprender a escuchar a los consumidores, conocer cuáles son las necesidades, quejas o sugerencias, que ellos puedan expresar, estos indicativos nos harán reflexionar como poder satisfacer sus necesidades.
2. Los clientes cada día tienen más información a su alcance respecto a algún producto o servicio que sea de su interés, por ello los vendedores deben estar cada día mejor preparados e informados respecto a la funcionalidad, características y precios del producto que se ofrece, estos aspectos pueden generar un ambiente de confianza, convirtiéndose en un factor determinante de venta concretada.
3. La captación de clientes es un punto importante que se obtiene con la persuasión. Se debe mostrar seguridad al hablar, confianza y honestidad. Para esto es indispensable prepararse previamente, estudiando detalladamente todo lo relacionado con el producto o servicio que ofrezca y así, para resolver las posibles dudas que el cliente tenga.
4. La primera impresión que se cause es fundamental para concretar la venta.
5. Otro aspecto a considerar es lograr que los nuevos prospectos, conozcan y de ser posible comprueben la calidad de nuestra oferta, de tal manera que por su cuenta corroboren los beneficios y ventajas que previamente se ofrecieron, generando un juicio de valor.
6. Dar seguimiento a los clientes, mostrando interés y haciéndolos sentir parte importante de la empresa, será un factor que genera compromiso y credibilidad.

7. Dar seguimiento a los clientes, mostrando interés y haciéndolos sentir parte importante de la empresa, será un factor que genera compromiso y credibilidad.
8. Mantener contacto con los clientes vía redes sociales u otros medios digitales, hará sentir un ambiente de confianza y credibilidad, dependiendo del sector de mercado al que se dirija.
9. Una vez generando un buen historial compras de tus clientes, se podrán analizar, ciertas promociones, facilidades y oportunidades con eventualidad, haciéndoles sentir tu agradecimiento y reconocimiento por la fidelidad a la empresa.
10. La recomendación de los productos entre clientes es otro factor determinante que generará nuevos clientes. Por eso la importancia de no solo ofrecer buena calidad en el producto, sino también de ofrecer una excelente atención al cliente.
11. Dar seguimiento y atención a los clientes postventa.

Servicio de preventa: son todas las actividades que efectúa el vendedor para que el consumidor acepte la oferta que se le presenta; son las ayudas que el vendedor hace al consumidor.

Durante la venta: es el servicio que se ofrece antes de la entrega del satisfactor, donde el consumidor puede cambiar algunas condiciones de compra.

Posventa: son todas aquellas actividades que efectúa el vendedor para corroborar, que lo que el consumidor adquirió se encontraba en buen estado o que funciona de manera adecuada y, con ello, lograr que se repita la adquisición. (Sangri Coral, 2008)

**ESTRATEGIA
4**

4. Implementar un análisis de la competencia (FODA).

PROBLEMÁTICA: Constantemente aparecen nuevos competidores en el mercado, unos se mantienen en competencia otros desertan. Las técnicas de venta en la mayoría de los casos son con precios por debajo de lo que establece el mercado, con promociones muy atractivas, dejando de lado la calidad de los productos.

SOLUCIÓN: Diseñar alternativas en caso de que existan nuevos competidores, con la finalidad de mantener o mejorar los procesos y producto final para brindar mayor calidad. Lejos de ver a la competencia como una amenaza, debemos enfocar nuestros objetivos a crear oportunidades, para generar ventajas competitivas.

- Aprender de la competencia con mayor experiencia, cuáles han sido sus casos de éxito, copiarlos, estudiarlo, mejorarlos aplicarlos.
- Analizar los motivos por los cuales, otros han fracaso, estudiarlos y presentarlos como casos de experiencia, y evitar caer en lo mismo.
- Que la competencia motive a nuestra empresa a mejorar día a día, siempre conteniendo con responsabilidad, integridad y honestidad, generando un plus, con la finalidad de ofrecer mejores productos y servicios a los consumidores.

ESTRATEGIA

5

5. Promover la competencia leal interna y promoción.

PROBLEMÁTICA: Con el tiempo los empleados se vuelven rutinarios en su trabajo, por lo que comienzan a perder interés en sus actividades, en sus objetivos laborales y personales.

SOLUCIÓN: Promover la competencia leal interna, para promoción de personal, bonos por ventas, incremento de sueldo, a través de las ventas META, incentivar y mejorar el ambiente laboral, cambiar la dinámica de operatividad, mejorar las condiciones de las instalaciones y equipos de reparto. Algunos aspectos a destacar en este caso son:

- Establecer metas
- Premio de asistencia.
- Bono por ventas.
- Comisiones atractivas dependiendo la captación de clientes y ventas concretadas.
- Ascensos

Será conveniente explicar a los empleados detalladamente, los puntos señalados, ya que la prioridad es competir de manera leal, con responsabilidad, compromiso e integridad, con la finalidad de no conseguir los objetivos con actitudes negativas o ilícitamente. Finalmente se aplicará una evaluación para analizar su potencial y resultados, para tomar decisiones acertadamente.

**ESTRATEGIA
6**

6. Capacitar al personal para revisión, valoración y diagnóstico de garrafones y así evitar pérdidas.

PROBLEMÁTICA: Pérdida importante de recursos económicos al acumular cantidades excedentes de garrafones en mal estado, quebrados, con pegamento o llenados con solventes y productos químicos que contaminan el agua.

SOLUCIÓN: Capacitar al personal en general, poniendo principal atención a los vendedores, ya que son los responsables de la recepción directa con los clientes. Tendrán que agudizar los sentidos del tacto, vista y olfato, para realizar una inspección detallada de los envases. Los vendedores harán algunas recomendaciones importantes a los clientes, para el uso adecuado de los garrafones, y de esta manera evitar daños que provoquen molestias e inconformidades entre vendedor y cliente.

ESTRATEGIA

7

7. Mantener un Stock del producto terminado, para compensar la diferencia entre el flujo de consumo y de producción.

PROBLEMÁTICA: Ocasionalmente, se ha identificado un problema realmente grave, y es la escasez de agua cruda; como se le denomina al agua extraída o captada de alguna fuente de abastecimiento, ya sea, pozo, manantial, red pública, servicio de agua por pipa, etc.

SOLUCIÓN: Incrementar la cantidad de garrafones llenados, teniendo un stock en almacén, como reserva ante cualquier contingencia, como la escasez de agua cruda. Debido a que el agua bien tratada no tiene un período de caducidad o descomposición, si podremos realizar una sobreproducción, con la intención de mantener una cantidad importante almacenada, por cualquier eventualidad.

ESTRATEGIA

8

8. Utilizar una plantilla de Microsoft Excel, para llevar un control detallado de ventas diarias, que permita emitir informes semanales, mensuales y anuales.

PROBLEMÁTICA: no existe un control específico de los departamentos de AGUAMAX. Se realizan reportes de ventas inadecuadas. No existe un inventario de almacén, ni un seguimiento oportuno de ingresos y egresos.

SOLUCIÓN: Diseñar un software que facilite el manejo interno de la planta, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Inventario. Con la idea de tener un control exacto de almacén, conociendo en números, las cantidades de materiales que se requieren, de esta manera no habrá faltantes ni excedentes de inventario facilitando a su vez la toma de decisiones.

Ventas. El registro de ventas se realizará de manera diaria y oportuna, para conocer cuál es el crecimiento de AGUAMAX, de acuerdo a los reportes semanales, mensuales y anuales, que se realicen, y así graficar los ingresos obtenidos.

Sueldos. En AGUAMAX los sueldos son uno de los puntos más importantes, ya que es la remuneración que se otorga al personal como forma de reconocer su labor desempeñada en las actividades diarias. Con este indicador se conocerá el desempeño de cada empleado. Se llevará un historial el cual fungirá como auxiliar en Recursos Humanos.

**ESTRATEGIA
9**

9. Mantener un sistema de control y operatividad adecuado.

PROBLEMÁTICA: Tener un sistema deficiente de operatividad, retrasa los procesos y como consecuencia las jornadas de trabajo se alargan, lo suficiente para generar un mal ambiente de trabajo, estrés e inestabilidad en los horarios de entrada/salida.

SOLUCIÓN: Fomentar el trabajo en equipo, mejorar las relaciones laborales entre el personal, adiestrar al personal en el puesto asignado, tener suficiente producción, diseñar un manual de operaciones; hará que la jornada de trabajo se realice con mayor agilidad y en menor tiempo, lo que garantiza un mejor índice de seguridad y descanso del personal en general.

**ESTRATEGIA
10**

10. Hacer uso de las redes sociales como promoción, pedidos, ventas, quejas y sugerencias.

PROBLEMÁTICA: No se están tomando en cuenta las nuevas tendencias en los medios de comunicación y difusión en los que actualmente se mantiene contacto directo con los clientes.

SOLUCIÓN: Mediante redes sociales, se podrán recibir y formalizar los pedidos, agilizando este proceso y dando una atención fácil y directa a los clientes, esto permitirá interactuar también con los clientes de navegación en línea, con la finalidad de proporcionarles información destacada respecto al producto, y a su vez recibir críticas y sugerencias para mejorar continuamente. Esto construirá una mejor comunicación y desarrollará confianza entre los consumidores y AGUAMAX.

El uso de la tecnología aplicada en las empresas ha tenido un crecimiento importante, facilitando los procesos y obteniendo mayor productividad. Con el paso del tiempo, los procedimientos se han optimizado, dando mejores resultados en menor tiempo invertido, es por ello que las propuestas presentadas en AGUAMAX, están enfocadas en el uso y aplicación de internet.

Las redes sociales, la utilización de herramientas conocidas como apps y un Smartphone, que sin duda mejorarán el desempeño de la empresa y se hará más eficiente la operación.

Se consideran como auxiliar indispensable hoy en día, y en esta ocasión, específicamente en el departamento de ventas.

En México, el comercio electrónico es una tendencia que nadie debería de ignorar. De hecho para emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), esta modalidad, incluso con las barreras que todavía frenan su desarrollo pleno, es una alternativa que augura gratas sorpresas. (PIEDRAGIL GÁLVEZ, 2014)

“La mejor publicidad es la que hacen tus clientes satisfechos”
Hyenuk Chu

**ESTRATEGIA
11**

11. Capacitar al personal en mantenimiento preventivo y correctivo, para equipo de producción y transporte.

PROBLEMÁTICA: Cuando se pretende dar mantenimiento al equipo de producción y transporte se depende totalmente de los especialistas, por lo que existen retrasos, altos costos y en ocasiones malos diagnósticos.

SOLUCIÓN: Capacitar al personal para el correcto funcionamiento y operatividad, así como la pronta solución de un problema menor, el cual no requiera conocimientos especializados y profesionales que pongan en riesgo a los empleados. Los empleados serán capaces de resolver problemas menores preventivos y correctivos, haciéndose responsables de la maquinaria o equipo de transporte que esté a su cargo, brindando soluciones y erradicar retrasos. Esta estrategia reducirá retrasos, pérdidas y costos.

**ESTRATEGIA
12**

12. Adquirir equipo de transporte para la comercialización del producto, y dividir las rutas, abarcando mayores lugares en menor tiempo.

PROBLEMÁTICA: Debido al crecimiento y expansión de AGUAMAX, las rutas se vuelven más grandes, por lo que resulta complicado cumplirla adecuadamente, generando largas jornadas de trabajo.

SOLUCIÓN: Brindar un servicio responsable y oportuno, es parte de los compromisos que AGUAMAX tiene con los clientes. Por esta razón será importante analizar la opción de adquirir más equipo de transporte, para el reparto de agua y abastecimiento de materia primas. Con esta alternativa se incrementaran las ventas, se abarcará nuevas zonas de mercado, y los horarios serán más flexibles.

ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO

ESTRATEGIA 13

13. Implementar una APP móvil de Smartphone para el control de ventas.

PROBLEMÁTICA: El control de ventas es deficiente, existen retrasos, mala distribución de los pedidos, falta de organización, no existe una base de datos, falta de inventario.

SOLUCIÓN: Hacer uso de una aplicación móvil que almacene inventarios, optimice los procesos y mejore el control de ventas, mediante un Smartphone, y finalmente garantice la entrega del producto en tiempo y forma, concretando ventas. La app tendrá dos funcionalidades, una para los empleados y otra para el administrador. Para esto se deberá capacitar al personal para cumplir sus metas de ventas y por consecuencia mejores bonos y sueldos. La estrategia consiste en utilizar una aplicación móvil de fácil manejo, que cumpla con los requerimientos que AGUAMAX solicite, tales como:

- Una app que sea capaz de crear una base de datos de todos los clientes, organizarlos por rutas de la zona urbana y rural.
- Generar y planificar rutas diarias, con dirección exacta, datos generales de cada cliente y con ubicación geográfica.

- Escanear código de barras o QR de cada cliente.
- Al concretar la venta, deberá generar el reporte mediante la aplicación.
- Podrá especificar si la compra es a crédito o de contado.
- Si el cliente requiere nota de venta o factura podrá solicitarla al vendedor.
- Genera un reporte de ventas diarias por cada vendedor.
- Evalúe la productividad del personal de ventas.
- Generar un inventario de la empresa.

Actualmente existen algunas empresas que brindan servicios para el desarrollo de software, especialmente para satisfacer las necesidades de pequeñas, medianas y grandes empresas, y así, facilitar los procesos que generan gastos de operación muy costosos.

**ESTRATEGIA
14**

14. Diseñar productos con mayor practicidad para los consumidores; como agua embotellada de diferentes presentaciones y tamaños, y en bolsitas de grado alimenticio.

PROBLEMÁTICA: La oferta y demanda de productos en el mercado están en constantes cambios, lo cual genera que se busquen mejores opciones para los consumidores, uno de los más perceptibles es la practicidad y presentaciones del producto.

SOLUCIÓN: Ofrecer al consumidor productos de agua natural y saborizada en distintas presentaciones y capacidades, de botella PET y bolsa ergonómica de grado alimenticio:

- Botella PET y bolsa 250 ml
- Botella PET y bolsa 500 ml
- Botella PET 750 ml
- Botella PET 1 litro
- Botella PET 1.5 litros
- Botella PET 10 litros

**ESTRATEGIA
15**

15. Diseñar un programa preventivo y correctivo de mantenimiento, en equipo de producción y transporte, anticipándose ante una contingencia.

PROBLEMÁTICA: Ocasionalmente ocurren situaciones que retrasan los procesos, debido a falta de mantenimiento en los equipos, por lo cual se dañan y es necesario reparar o reemplazar.

SOLUCIÓN: Para erradicar contingencias que retrasan los procesos en general, es necesario implementar un programa preventivo y correctivo de mantenimiento, estableciendo un cronograma calendarizado, para realizar revisiones y correcciones de la planta. Con esta implementación se podrán llevar los procedimientos metódicamente, para evitar retrasos y el funcionamiento sea óptimo garantizando calidad en el producto y servicio.

**ESTRATEGIA
16**

16. Instalar al equipo de transporte un sistema de Hidrógeno, lo cual permite optimizar el uso de combustible y hacerla rendir asta en un 35%.

PROBLEMÁTICA: Los gastos generados por la compra de combustibles para las unidades, son muy altos.

SOLUCIÓN: Instalar al equipo de transporte un sistema de Hidrógeno, lo cual permite optimizar el uso de combustible. El sistema tiene los siguientes beneficios:

- Elevación de octanaje
- Recobra y aumenta la potencia del motor hasta un 40%
- Evita el cascabeleo y golpeteo del motor.
- Reduce el consumo de combustible de un 20% hasta un 35%
- Te ayuda a mantener una combustión más fresca para ayudar a la temperatura del motor y reducir el desgaste.
- Limpieza y eliminación de carbonilla, tanto en bujías, válvulas y cámara de combustión.
- Disminuye las emisiones contaminantes del motor hasta un 70% (ayuda en caso de verificación del automóvil, y medio ambiente del planeta).

ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO

ESTRATEGIA 17

17. Crear una cadena de sucursales en diferentes ciudades, debido a la buena aceptación del producto por los clientes.

PROBLEMÁTICA: Por recomendaciones, una cantidad mínima de personas comienzan a solicitar el producto de AGUAMAX en otras ciudades, por lo que resulta complicado su transportación.

SOLUCIÓN: Llevar los productos de AGUAMAX a más partes de la República Mexicana, para ello es importante convertirse en una empresa sólida y confiable, que brinde productos de calidad. La apertura de nuevas plantas purificadoras es la mejor opción para brindar el servicio, y expandir la marca.

**ESTRATEGIA
18**

18. Apertura de una planta de agua en Cuernavaca Morelos.

DESCRIPCIÓN: Abrir una nueva planta de agua en la ciudad de Cuernavaca Morelos, haciendo uso de nueva tecnología. La promoción de personal será importante para hacerse responsable total de la planta, dependiendo de sus resultados, capacitación aplicada, y experiencia en manejo y operatividad.

3.3. Proyección de ventas

Una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro. Es una predicción que es sinónimo de una previsión de ventas. Ambas ayudan a determinar la salud de una empresa y si las tendencias de ventas están a la alza o a la baja. Las pequeñas empresas utilizan varias inversiones para determinar las proyecciones de ventas. La iniciativa por lo general comienza en el departamento de ventas. Hay ciertas ventajas inherentes cuando se calcula y utilizan las proyecciones de ventas.

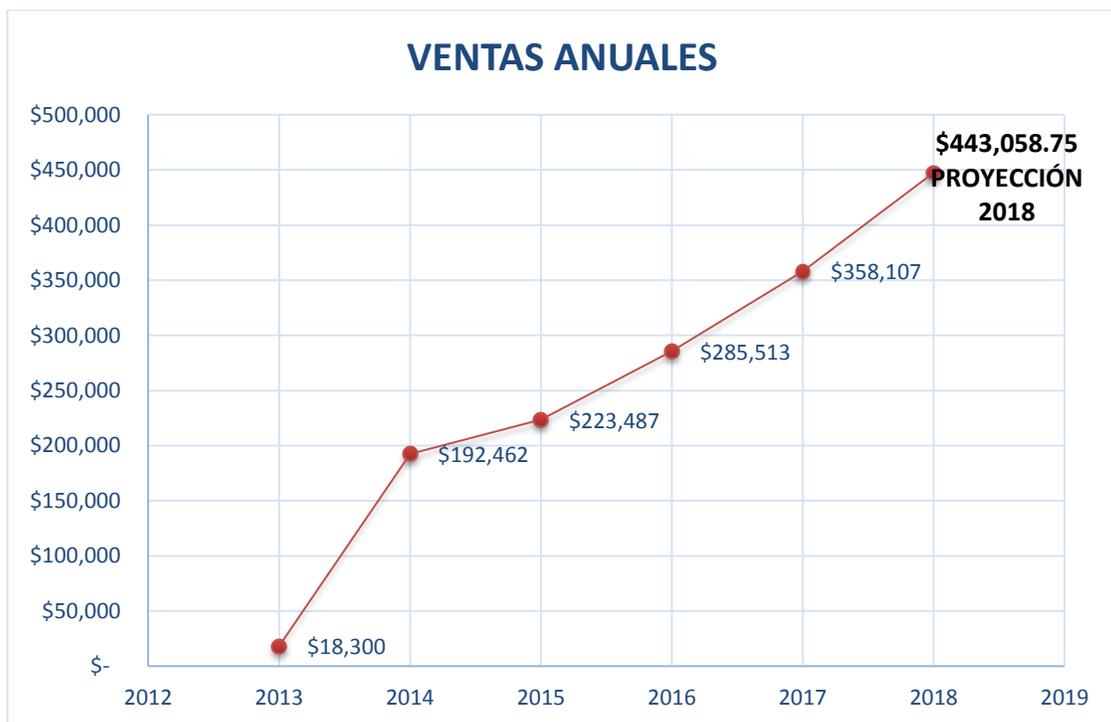


Tabla 8 Gráfica de ventas anuales. Fuente: Elaboración propia.

Para el ejercicio 2018 se estima una venta total de \$443, 058.75 pesos M/N, comprendido del período a partir del 01 de enero al 31 de diciembre.

3.4. Presupuesto

| ESTRATEGIA | COSTO/ANUAL | BENEFICIO |
|--|----------------------|------------------------|
| 1. Diseñar un buen programa de reclutamiento de personal, para evitar la rotación constante y erradicar la pérdida de recursos económicos. | \$ 15,000.00 | |
| 2. Instruir al personal actuar con responsabilidad, ética y valores. | \$ - | |
| 3. Capacitar al personal de ventas. | \$ - | |
| 4. Implementar un análisis de la competencia (FODA) | \$ - | |
| 5. Promover la competencia leal interna y promoción. | \$ - | |
| 6. Capacitar al personal para revisión, valoración y diagnóstico de garraones y así evitar pérdidas. | \$ - | \$ 2,400.00 |
| 7. Implementar una APP móvil de Smart Phone para el control de ventas | \$ 6,700.00 | \$ 48,000.00 |
| 8. Mantener un Stock del producto terminado, para compensar la diferencia entre el flujo de consumo y de producción. | \$ - | |
| 9. Utilizar una plantilla de Microsoft Excel, para llevar un control detallado de ventas diarias, que permita emitir informes semanales, mensuales y anuales. | | |
| 10. Mantener un sistema de control de ventas adecuado, | | |
| 11. Hacer uso de las redes sociales para promocionar el producto y a su vez, levantar pedidos. | \$ - | |
| 12. Diseñar productos con mayor practicidad para los consumidores; como agua embotellada de diferentes presentaciones y tamaños, y en bolsitas de grado alimenticio. | \$ 60,000.00 | \$ 120,000.00 |
| 13. Diseñar un programa preventivo y correctivo de mantenimiento, en equipo de producción y transporte, anticipandose ante una contingencia. | \$ 1,000.00 | \$ 7,200.00 |
| 14. Capacitar al personal en mantenimiento preventivo y correctivo, para equipo de producción y transporte. | \$ 1,000.00 | \$ 7,200.00 |
| 15. Adquirir equipo de transporte para la comercialización del producto, y dividir las rutas, abarcando mayores lugares en menor tiempo. | \$ 100,000.00 | \$ 300,000.00 |
| 16. Instalar al equipo de transporte un sistema de Hidrógeno, lo cual permite optimizar el uso de combustible y hacerla rendir asta en un 35% | \$ 6,500.00 | \$ 17,136.00 |
| 17. Crear una cadena de sucursales en diferentes ciudades, debido a la buena aceptación del producto por los clientes. | \$ - | |
| 18. Apertura de una planta de agua en Cuernavaca Morelos. | \$ 350,000.00 | \$ 1,123,200.00 |
| TOTAL | \$ 540,200.00 | \$ 1,625,136.00 |

Ilustración 13 Presupuesto general. Fuente: Elaboración propia.

3.5. Análisis comparativo de las estrategias aplicadas

De acuerdo al siguiente cuadro comparativo de los meses de marzo a septiembre del 2017, y en relación al 2018, se ha registrado un incremento en las ventas concretadas, que indican una mejora en la productividad de la organización.

| MES | VENTAS 2017 | UTILIDADES 2017 | VENTAS 2018 | UTILIDADES 2018 |
|--------------|------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| ENERO | \$29,493 | \$18,350 | \$33,350 | \$17,416 |
| FEBRERO | \$29,689 | \$19,789 | \$28,430 | \$19,456 |
| MARZO | \$29,738 | \$19,459 | \$25,945 | \$18,234 |
| ABRIL | \$23,948 | \$20,493 | \$28,186 | \$17,496 |
| MAYO | \$32,406 | \$19,334 | \$40,589 | \$856 |
| JUNIO | \$30,808 | \$19,450 | \$48,674 | \$30,985 |
| JULIO | \$29,539 | \$18,492 | \$35,874 | \$21,963 |
| AGOSTO | \$28,457 | \$17,345 | \$40,150 | \$28,028 |
| SEPTIEMBRE | \$31,625 | \$22,303 | \$32,350 | \$15,792 |
| OCTUBRE | \$30,765 | \$19,893 | | |
| NOVIEMBRE | \$29,076 | \$19,136 | | |
| DICIEMBRE | \$32,563 | \$24,609 | | |
| TOTAL | \$358,107 | \$238,653 | | |

Tabla 9 Cuadro comparativo de ventas y utilidades del 2017 y 2018. Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las ventas han incrementado a partir del 1 de abril del 2018 que se pusieron en marcha las estrategias de mejora para el plan de ventas a corto plazo.

Es importante tomar en cuenta que para la aplicación de las mismas, se tuvo que invertir económicamente, en adquisición de un vehículo de reparto que tuvo un costo

de \$30,000.00 MN, por lo que los resultados de las utilidades se observan en números negativos en relación con el año 2017, principalmente en el mes de mayo.

CONCLUSIÓN

La presente tesis tuvo como objetivo implementar estrategias de mejora para el plan de ventas de AGUAMAX, que se propusieron previamente, después de realizar un análisis interno y externo de la empresa, con apoyo de una matriz FODA, permitió identificar la ruta de acción y las estrategias a diseñar, desarrollar y aplicar.

Se demuestra, que la aplicación de las nuevas estrategias propuestas, son favorables para la empresa, ya que al iniciar a implementarlas, en relación con los meses anteriores, se observa disminución en la rotación de personal, existe ahora una mejor coordinación entre los departamentos, cumplimiento de las funciones del personal, flexibilidad en el horario laboral, clientes más satisfechos con el producto y servicio, por lo que las ventas han incrementado, sueldos y comisiones competitivos, mejores condiciones laborales para los empleados, estabilidad promoción y crecimiento laboral.

Podemos comprobar que las 12 estrategias a corto plazo, aplicadas a partir del 1 de abril del 2018, hasta el momento, continúan como prueba piloto, generando resultados positivos para AGUAMAX, según los análisis comparativos, comprobando la hipótesis planteada.

Se observa también, que la aplicación de la filosofía de la mejora continua; planear, hacer, verificar y actuar, es trascendental para toda organización, ya que se debe estar en constante supervisión de los procesos e identificar puntos a mejorar o destacar y satisfacer a los clientes con buena calidad de los productos y un excelente servicio de preventa, venta y postventa.

Otro aspecto importante a exponer es, que toda organización, tiene un impacto trascendental cuando se generan cambios que afecten su operatividad, de tal manera que se debe prever contingencias y ser positivos, buscando soluciones que mejoren el accionar de la empresa e identificar oportunidades de crecimiento. De tal manera que es necesario estar a la vanguardia, actualizarse e innovar a la medida de lo posible, para mantenerse activos ante la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Franklin Fincowsky, E. (2004). *Organización de Empresas* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura* (Primera ed.). McGrawHill.
- Franklin Fincowsky, E., & Gómez Ceja, G. (2002). *Organización y métodos: Un enfoque competitivo* (Primera ed.). McGrawHill.
- Garza Treviño , J. G. (2000). *Administración contemporánea* (Segunda ed.). McGrawHill.
- Gazzola et Didriksson, 2. 1. (s.f.). Gazzola et Didriksson, 2008: 11.
- Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas* (Octava ed.). McGrawHill.
- Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas administrativos: Analisis y diseño*. México : McGrawHill.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr, J. W. (2009). *Asministración un enfoque basado en competencias*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Marisela Serrano, I. V. (2013). Empresas Familiares. La vida despues de la primera generación. *Mejores practicas corporativas* , 10.
- Piedragil Gálvez, A. (2014). Ganancias a un clic. *Entrepreneur*, 28.
- Pimentel López, B., Lozano Santos, C. A., Huerta Cruz, M., & Rodriguez Matamoros, P. d. (2015). Instrumentas un proyecto de desarrollo comunitario. En *Desarrollo Comunitario* (pág. 44). Ciudad de México: Ultra.
- Sánchez Guzmán , F. (1993). *Introducción al estudio de la administración*. México, D.F.: LIMUSA, S.A. de C.V. Grupo noriega editores.

Sangri Coral, a. (2008). Clasificación y tipos de servicio. en A. Sangri Coral, *Introducción a la mercadotecnia* (pág. 189). México, d.f.: grupo editorial Patria.

CITAS ELECTRÓNICAS

Barragan, A. (01 de febrero de 2016). *Economíahoy.mx*. Obtenido de www.economiahoy.mx/nacional-eAm-mx/noticias/7318458/02/16/Mexico-el-pais-que-mas-agua-embotellada-consume-1341-pesos-al-ano-en-garrafonos.html

Centro GDL. (2017). Obtenido de Pasos para hacer un plan de ventas : www.centro.gdl.com

Enciclopedia de Clasificaciones. (2017). Obtenido de Tipos de planes: <http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/>

Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *Roberto Espinosa* . Obtenido de Welcome to the Marketing: robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/

Gonzalez Gonzalez, R., Jimeno Bernal, J., & Ledesma Pereño , P. (2012). *PDCA Home*. Obtenido de Herramientas de mejor continua: <https://www.pdcahome.com/mejora-continua/>

González Heye, J. (21 de Octubre de 2014). *Desarrollo integral para profesionales de la venta*. Obtenido de La Venta Infalible: <http://laventainfalible.blogspot.mx/2014/10/la-aptitud-la-actitud-y-el-metodo.html?m=1>

Mikoluk, K. (12 de 12 de 2013). *udemy blog*. Obtenido de <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-de-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

Ordaz Zubia, V., & Saldaña García, G. (s.f.). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Obtenido de www.eumed.net/libros-gratis/2006/voz/1a.htm

Rodínas (s.f.). Obtenido de Enciclón de negocios:
http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89:planes-estrategicos-tacticos-y-operacionales&catid=65:planes-y-pptos&Itemid=72

Sánchez , M. (11 de Enero de 2012). *Traza tu plan de ventas*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264896>

Santillán del Río, A. (2017). *Elabora tu plan de ventas*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/259246>