

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIDAD ACADÉMICA ACREDITADA



**PLAN DE VENTAS PARA UN INCREMENTO Y SISTEMATIZACION DE
LAS VENTAS EN LA EMPRESA DE CONFECCION DE PRENDAS DE
VESTIR “CHUCATINY” DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

Plan de Trabajo Dirigido para la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

Postulantes: Univ. Cecilia Guadalupe Camacho Sánchez.

Univ. Marco Antonio Chambi Silva.

Tutor Académico: Lic. Antonio Jordán Jimeno.

Tutor Institucional: Lic. Germán Chucatinny.

2013

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Objetivos Generales y Específicos.	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Resultados.....	4
1.5. Alcance	4
CAPÍTULO II	5
REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	5
2.1. Referencias Teórico-Conceptuales.....	5
2.1.1. Administración de Empresas	5
2.1.1.1. Funciones Administrativas.....	6
2.1.1.2. Áreas Funcionales de la Empresa.....	10
2.1.2. Definición de Marketing	13
2.1.3.1. Evolución de la Definición por la Asociación Americana de Marketing	14
2.1.4. Conceptos Complementarios	15
2.1.4.1. Planeación de Marketing	15
2.1.4.2. Ventas	17
2.1.5. Plan de Ventas	17
2.1.5.5.1. Estimación de Ventas.....	18
2.1.5.5.2. Administración de la Fuerza de Ventas.....	19
2.2 Trabajos Previos.....	21
2.3. Referencias Organizacionales y Legales.....	23
2.3.1. Empresa Chucatinay	23
2.3.2. Referencias Legales	24
2.3.2.1. Constitución de la Empresa.....	24
CAPITULO III	25
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN.....	25

3.1 Tipo de Intervención	25
3.2 Universo o Población de Estudio	
3.3 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	26
3.4. Selección de Métodos y Técnicas.	27
3.4.1.1. Métodos de Investigación	27
3.4.1.2. Método Descriptivo	27
3.4.2. Tipos de Investigación	28
3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información	28
3.5.1. Fuentes de Recolección de Información.....	28
3.6. Plan de Procesamiento y Análisis.....	29
MARCO PRÁCTICO	30
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
4.1. Análisis Interno de la Empresa Chucatinny	30
4.1.1. Entrevista al Gerente Propietario y Encargados del Área Comercial	30
4.1.1.1. Conclusión De La Entrevista Al Gerente De “Creaciones Chucatinny”	30
4.1.1.2. Conclusiones de la Entrevista a encargados del Área de ventas de Creaciones Chucatinny	32
4.2. Análisis Externo	34
4.2.1. Encuestas a los Representantes de Compras de las Empresas	34
CAPITULO V.....	57
PROPUESTA.....	57
5.1. Introducción	57
5.2. Objetivos.....	57
5.2.1. Objetivo General.....	57
5.2.2. Objetivos Específicos	57
5.3. Alcances	58
5.4. Resumen Ejecutivo.....	58
5.5. Desarrollo de la Propuesta	59
5.5.1. Situación Actual de la Empresa.....	59
5.5.2. Pronóstico de Ventas	60
5.5.3. Estrategias de la Propuesta	61
5.5.3.1. Administración con calidad total y eficiencia el sistema de ventas.	61

5.5.3.2. Ampliación el mercado con nuevas rutas de ventas.	63
5.5.3.3. Desarrollo del talento humano del área de ventas mediante capacitación y motivación constante.	
5.5.3.4. Implementación del marketing BTL para Impulsar las Ventas y Posicionar a la Empresa en la Mente de los Clientes.	72
5.5.3.5. Implementación del ecommerce para publicitar y promocionar los productos mediante redes sociales.	73
5.5.4. Plan de Acción.....	73
5.5.4.1. Detalle de las Políticas de Acción	74
5.5.4.2. Cronograma de Implementación.....	77
5.5.4.3. Presupuesto de Implementación	78
5.5.5 Impacto de la propuesta en las utilidades proyectadas de la empresa.....	80
CAPITULO VI.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
6.1. Conclusiones	83
6.2. Recomendaciones.....	86
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS.....	88

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Bolivia es un país en el cual gran parte de su economía se basa en la labor de pequeños y medianos empresarios. El escenario es protagonizado por las microempresas que, de acuerdo con datos oficiales del Gobierno, generan 8 de cada 10 fuentes de empleo. Las microempresas tienen “más del 80 por ciento del empleo” a escala nacional y una presencia similar en el aparato productivo. En el país operan más de un millón de unidades productivas, de las cuales “más del ochenta por ciento son microempresas”.¹

Dentro del rubro de la confección de ropa y prendas de vestir son muchas las empresas que producen y comercializan estos bienes, aunque deben competir de manera constante con el contrabando y con la oferta de ropa usada que llega desde otros países.

La empresa Creaciones Chucatinny se dedica a la elaboración de prendas de vestir en alta costura tanto para Damas y Caballeros, su creación se data en el año 1948, al mando del Maestro de Corte y Confección Sr. Lucio Chucatinny. El taller se inició en la ubicación de la Calle Yanacochoa, en la ciudad de La Paz. Bajo el liderazgo de su fundador. Sr. Lucio Chucatinny, la compañía ha tenido numerosos reconocimientos nacionales e internacionales, entre ellas la “TIJERA DE ORO” primer Premio a la creatividad, otorgada por el congreso Mundial de Sastres en Francia.

Ambos propietarios, el Sr. Lucio Chucatinny y su hijo, el Sr. Germán Chucatinny, continúan con los más altos estándares de manufacturación con lo que se hicieron merecedores de varias distinciones. Esta política, complementada por el uso de tejido de Casimir y Alpaca en la fabricación de trajes de medida para

¹ <http://www.eabolivia.com/economia/9507-microempresas-en-bolivia-generan-8-de-cada-10-empleos.html>

Dama y Caballeros, añade toda una nueva dimensión a la calidad de sus productos.

Creaciones Chucatinny pionera en la confección de trajes de Damas y Caballeros en Bolivia y ahora con la especialidad en confección de ropa de trabajo, tiene ya el reconocimiento como una empresa sólida y confiable en aspectos de responsabilidad, calidad, compromiso y sobre todo de exclusividad.

1.2. Planteamiento del Problema

Para el presente trabajo dirigido se analizó la gestión 2010, de la cual se hallan disponibles los datos de los Estados Financieros de la empresa Chucatinny. En dicha gestión, se tienen los siguientes valores expresados en la Tabla 1:

TABLA 1
Empresa Chucatinny
Valores extraídos de los EEFF (en Bs.)
GESTIÓN 2010

Ventas	640267.96
Costos de Ventas	480364.35
Utilidad Bruta en Ventas	159903.61
Otros Ingresos	745.49
Gastos de Administración	150199.51
Utilidad de la Gestión	10449.59

Fuente: EEFF Empresa Chucatinny – Gestión 2010

Como se puede observar, la utilidad de la gestión es relativamente baja, para una empresa del tamaño y de la trayectoria que Chucatinny tiene en el mercado paceño. Además, según información proporcionada por el propietario de la empresa, la producción anual de todas las prendas sólo representa el 65% del total de capacidad de producción de la planta.

Asimismo, afirma que los costos fijos son difíciles de bajar, por lo que desearía incrementar las ventas para así generar una mayor utilidad anual aprovechando la fracción de capacidad productiva de la empresa que se halla en desuso. Finalmente, afirmó que el sistema de ventas no se halla bien organizado, razón por la cual las mismas no tienen el nivel deseado. (Ver Anexo 1)

Se conoce que el proceso de ventas es una parte importante del plan de marketing de una empresa². Dentro de este contexto, el problema planteado viene representado por un nivel bajo de ventas, que de incrementarse, generaría una utilidad superior, que resulta ser la meta de la empresa

Definición del Problema: La empresa Chucatinny tiene un 35% de capacidad ociosa en su producción, lo cual genera gastos y un desaprovechamiento de su potencial ganancial. Por lo mismo, la empresa solicitó un plan de ventas para incrementar las mismas y aprovechar la capacidad inutilizada hasta el momento.

1.3. Objetivos Generales y Específicos.

1.3.1. Objetivo General

Proponer un plan de ventas que permita a la empresa de prendas de vestir “Chucatinny” incrementar y sistematizar las mismas, generando mayores utilidades en futuras gestiones.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en cuanto a niveles y mecanismos de ventas.
- Analizar la actual cartera de clientes de la empresa, así como una potencial ampliación de la misma.
- Comparar las estrategias de ventas de la empresa en cuanto a empresas similares que constituyen su competencia.

² Kotler, P. (1998) Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall, México. Pág. 57

- Determinar nuevas o mejores técnicas de ventas para los productos de la empresa.

1.4. Resultados

Los resultados que se pretenden alcanzar con esta intervención son los siguientes:

- Diagnóstico de la situación actual de ventas de la empresa.
- Estudio que indique la cartera actual y potencial de clientes.
- Comparación de la empresa con sus competidores.
- Plan de ventas establecido y optimizado.

1.5. Alcance

Alcance Temático

El Alcance Temático de esta intervención se concentrará en el área de Ventas, estando contenida dentro del Marketing, en el contexto de las temáticas incluidas en la Carrera de Administración de Empresas.

Alcance Temporal

El Alcance Temporal abarca un periodo de seis a doce meses aproximadamente, desde la primera visita a la empresa, hasta la presentación del documento final del trabajo de grado.

Alcance Geográfico

El Alcance Geográfico se desarrolla en la ciudad de La Paz, centro de operaciones de la empresa Chucatinny.

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1. Referencias Teórico-Conceptuales

En este capítulo se efectuó el desglose correspondiente de los conceptos utilizados de forma técnica y científica en todo el trabajo. Se utilizó el método deductivo, partiendo de conceptos generales y avanzando hacia temáticas más específicas o particulares relacionadas con este trabajo.

2.1.1. Administración de Empresas

Como este trabajo académico se desarrolló en el ambiente administrativo, se comenzara explicando los diferentes conceptos administrativos que apoyaran con base teórica, los fundamentos con los cuales se conformó el presente trabajo dirigido.

Es necesario partir con el concepto de administración de empresas, que según Chiavenato (2006), “La Administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo” Y todo lo que conlleva el concepto de administración, se realiza para alcanzar determinados objetivos de manera efectiva.³

Actualmente se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. Entonces el desempeño de estas cuatro funciones básicas en conjunto constituye el denominado proceso administrativo y por separado son funciones administrativas.⁴ A continuación se describirán a cada una de ellas, explicando con más énfasis a la planeación que es la función más utilizada en el presente trabajo.

³ CHIAVENATO, I. (2006); *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª Ed). México: Mc Graw Hill

⁴ Ídem.

2.1.1.1. Funciones Administrativas

1. Planeación

Constituye la primera función de la administración por ser la base de las demás. Determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse, el qué debe hacerse, cuando, como y en qué orden para conseguirlos.⁵

Los objetivos de cualquier organización son de enorme importancia por que establecen dirección y orientación a las empresas.

Según Chiavenato, primero se establecen los objetivos luego se desglosan los mismos según su jerarquía desde objetivos generales, hasta objetivos operativos. Y a partir de estos objetivos las empresas podrán fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.⁶

También existe una jerarquía de planeación donde existen tres niveles diferentes de planeación⁷:

- **Estratégica.** La más amplia de la organización, es proyectada a largo plazo, es conocida en la empresa como el plan general, por que abarca todos los recursos y las áreas de actividad de la empresa.
- **Táctica.** Es efectuada en los departamentos, se proyecta a mediano plazo y sus objetivos son a nivel departamento.
- **Operacional.** Es la planeación de cada tarea o actividad, proyectada a corto plazo y son a nivel operacional.

⁵ CHIAVENATO, I. (2006); *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª Ed). México: Mc Graw Hill

⁶ Ídem.

⁷ Ídem.

La planeación produce un resultado inmediato: el plan que constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Sus propósitos: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Y existen cuatro tipos de planes⁸:

- Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos y representadas por graficas denominadas flujo grama.
- Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos y representadas por la planeación financiera, presupuestos anuales y por flujos de caja o de efectivo.
- Planes relacionados con el tiempo, denominados programas que se basan en la correlación de dos variables tiempo y actividades que deben ejecutarse.
- Planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos que especifican como deben comportarse las personas en determinadas situaciones.

2. Organización

Después de definir el qué hacer, según lo aprendido en los años de estudio, se plantea el problema de cómo hacer, qué recursos utilizar y qué condiciones son necesarias para conseguir resultados efectivos.

Según Chiavenato, la palabra organización puede adoptar varios significados⁹:

- a) **Organización como entidad social.** Por que la conforman personas; está orientada a objetivos. Y se halla diseñada para conseguir resultados: como generar utilidades o proporcionar satisfacción social.
- b) **Organización formal.** Porque está definida en organigramas, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de manuales.

⁸ CHIAVENATO, I. (2006); *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª Ed). México: Mc Graw Hill

⁹ Ídem.

- c) **Organización informal** porque emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y no aparece en ningún documento formal.
- d) **Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.** Significa que es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución.

Y consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

3. Dirección.

“Después de definida la planeación y establecida la organización, es necesario poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en marcha las actividades y ejecutarlas.”¹⁰

Es la función de la administración destinada a procurar una ejecución eficiente de los planes de la empresa, mediante una cooperación entre todos los recursos humanos. La dirección comprende las relaciones de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Y según Chiavenato la dirección puede darse en tres niveles diferentes: dirección global, departamental y operacional.¹¹

¹⁰ CHIAVENATO, I. (2006); *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª Ed). México: Mc Graw Hill

¹¹ Ídem.

4. Control

El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos. Es asegurarse que los objetivos se alcancen de acuerdo al plan establecido, con la posibilidad de ajustar esas normas y objetivos; en pocas palabras, medir y evaluar.¹²

El control está constituido por cuatro fases¹³:

Sea cual sea el tipo de control que se aplique en un momento dado, es preciso seguir pautas generales:

a. Establecimiento de criterios o estándares.

Esta base no es otra cosa que los objetivos propuestos, las metas a alcanzar. Generalmente las metas se definen en unidades cuantificables para que así el control pueda realizarse sobre bases objetivas.

b. Observación del desempeño.

Para controlar el desempeño es necesario conocer algo al respecto así que funciona basado en la información que recibe, para así confrontarlo con lo programado.

c. Comparación del desempeño con el estándar establecido.

La relación entre las dos etapas anteriores, vale decir, lo programado y lo realizado, constituye el control propiamente como tal, que no es otra cosa que una comparación entre ambas. Esta comparación por lo general, detecta desviaciones o diferencias entre lo programado y lo realizado, las que pueden ser positivas (si lo realizado supera a lo programado) o negativa (sí lo programado supera lo realizado).

¹² CHIAVENATO, I. (2006); *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª Ed). México: Mc Graw Hill

¹³ Ídem.

d. Acción correctiva.

Es la tarea más importante del control, ya que aquí se analizan las desviaciones existentes y en general adoptar medidas correctivas para evitar en el futuro que las desviaciones se repitan.

2.1.1.2. Áreas Funcionales de la Empresa

Después de explicar las funciones administrativas, se debe entender, las áreas funcionales o departamentalización por funciones de las empresas; para determinar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de las mismas.

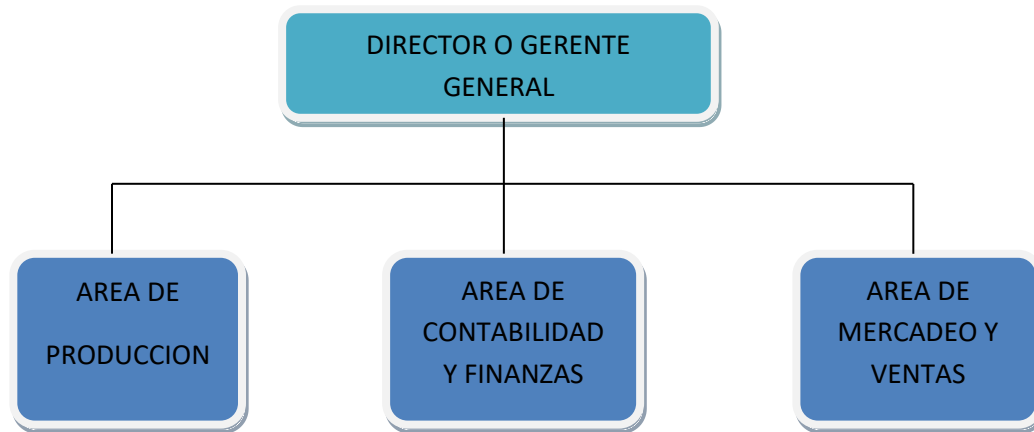
Y según Chiavenato: “No existe una terminología única para las funciones empresariales.”¹⁴ Así que se puede emplear diferentes términos para las áreas de producción, ventas y finanzas; según las actividades de cada empresa.

En el presente trabajo se emplearon los siguientes términos para las áreas funcionales:

- Área de Dirección General de la empresa
- Área de Mercadeo y Ventas
- Área de Producción
- Área Contable y Financiera.

¹⁴ CHIAVENATO, I. (2006); *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª Ed). México: Mc Graw Hill

Esquema organizativo de las áreas funcionales básicas de una empresa



Fuente: Elaboración Propia

Según los estudios llevados en la universidad se explican cada una de las siguientes áreas.

1. Área de Dirección General de la Empresa

Esta consiste en la cabeza de la empresa. En las pequeñas empresas es el propietario. Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos, por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma. Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

Muchas empresas exitosas se deben a una excelente relación entre el equipo de trabajo y una comunicación constante, respetuosa y honesta entre los miembros que conforman la empresa. Muchas veces, las personas pasan más tiempo de su vida en la empresa donde trabajan que en sus propios hogares. Un trabajador que

se identifica y se siente orgulloso de trabajar en un lugar, transmitirá ese orgullo hacia los clientes.

2. Área Contable y Financiera.

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además, se debe declarar y cancelar periódicamente los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio son tomados en cuenta en esta área. La empresa puede llevar los registros contables o bien contratar a una persona dedicada a esta disciplina: Un contador o contadora.

3. Área de Producción.

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y/o servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción están: el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

4. Área de Mercadeo y Ventas.

En esta área se detallan las funciones, capacidades y cualidades de quien es el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo y el punto de venta, la promoción y la labor de ventas. Aquí se puede incluir a la persona que atiende en el mostrador a las personas o bien quien se dedique a vender el producto a través de visitas, si esa es la forma de venta establecida en el negocio.

Es en esta área, la de mercadeo y ventas, donde se desarrolla la comercialización, que es un concepto similar al de “Marketing”, “mercadeo” o “mercadotecnia”. Entonces se refieren hacia el mismo conjunto de actividades y que parten de conceptos similares, en el presente trabajo se utiliza el termino marketing y a continuación se explica su concepto.

2.1.2. Definición de Marketing

Para definir marketing se utilizaron a diferentes autores que aportan con sus teorías y definiciones que harán que el concepto sea comprendido.

La definición de marketing según Stanton, Etzel y Walker, basado en el concepto de intercambio y aplicable a cualquier organización es la siguiente:

“Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.¹⁵

Philip Kotler afirma que “La mercadotecnia es una actividad humana orientada a satisfacer las necesidades y deseos, a través de procesos de intercambio”¹⁶.

Según los autores Al Ries y Jack Trout “la mercadotecnia es la estrategia y tácticas que usa una compañía para ganar la batalla en el mercado”.¹⁷

Y el concepto hallado más completo de la teoría de las necesidades y deseos es el presentado por John A. Howard de la universidad de Columbia, que afirma que: “La mercadotecnia es el proceso de¹⁸:

- Identificar las necesidades del consumidor.
- Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir

¹⁵ Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J. (2004) *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: Mc Graw Hill

¹⁶ Al Ries y Jack Trout. (2006) *La guerra del Marketing*. México, D.F. : Mc Graw Hill

¹⁷ Ídem.

¹⁸ Al Ries y Jack Trout. (2006) *La guerra del Marketing*. México, D.F. : Mc Graw Hill

- Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa
- Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y;
- Comunicar dicha conceptualización al consumidor.

2.1.3.1. Evolución de la Definición por la Asociación Americana de Marketing

Ya en 1935, la Asociación Nacional de Profesores de Marketing, precursora de la Asociación Americana de Marketing (AMA), concibió la definición original de marketing: El marketing es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor. La AMA ha establecido una política de revisión periódica de este concepto y en sus últimas definiciones observamos como el término intercambio (que aparecía en la de 1985) desaparece en la de 2004 y vuelve a surgir en la de 2007. Asimismo, cobra protagonismo en las dos últimas definiciones la creación de valor en la oferta, junto con su comunicación y distribución, y se deja de lado al clásico paradigma de las "cuatro P". Es importante resaltar que en la última definición de 2007 el marketing se presenta como una actividad más amplia. Ya no es una función, se trata de un proceso educativo.¹⁹

1985: El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.²⁰

¹⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia>

²⁰ Ídem.

2004: El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y distribuir valor a los consumidores y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a sus grupos de interés.²¹

2007: Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.²²

Es importante señalar que en esta evolución de la definición tiene importancia el término "intercambio" que a pesar de que en un momento no se lo consideró relevante, se lo retoma en el año 2007. El concepto que fortalece este particular es el de Santesmases (1996) que dice "marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen, la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que a otra parte necesita". Por tanto este proceso de doble sentido es la esencia de la satisfacción conjunta, el cual es un aspecto fundamental inclusive en la concepción del marketing como un proceso educativo, en que deja dar ser una simple función sino un componente de enseñanza - aprendizaje para la sociedad en su conjunto, principalmente en las empresas, como por ejemplo los negocios turísticos y todo el sistema que lo involucra. En definitiva, resulta esencial en el marketing concebir esta relación de intercambio de "experiencias" que aporten "valor" para todas las partes.²³

2.1.4. Conceptos Complementarios

2.1.4.1. Planeación de Marketing

El marketing sigue un proceso lógico. El proceso de planeación de marketing consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los

²¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia>

²² Ídem.

²³ Ídem.

mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing.²⁴

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.²⁵

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, se debería preguntar qué se hubiese conseguido de más al operar bajo un plan. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que se encuentra, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se debe destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos se debe disponer. Sin un plan de marketing nunca se sabrá cómo se ha alcanzado los resultados de la empresa, y por tanto, se estará expuesto a las convulsiones del mercado. En la actualidad, se está empezando a valorar los beneficios que le suponen a la empresa el contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se

²⁴ Philip, K.- Keller, K.L. “Dirección de Marketing”. México(2006):Pearson Educación

²⁵ Ídem

producen en el mercado y la llegada de las nuevas tecnologías están obligando, en un principio, a realizarlo de forma más bien forzada; será con el transcurso del tiempo cuando se observen las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing.²⁶

2.1.4.2. Ventas

El concepto de ventas no es más que la orientación administrativa que sostiene que los consumidores no comprarán el volumen suficiente de productos de la empresa, a no ser que ésta emprenda un gran esfuerzo de promoción y ventas.²⁷

2.1.5. Plan de Ventas

El plan de ventas es un plan donde se proyectan las ventas mensuales que se estima realizar el próximo año. Usualmente el punto de partida de esta estimación es la venta del año anterior, donde se aumenta o disminuye en función de las acciones de venta previstas para el corriente año y de las condiciones de mercado esperadas.

Estimar y planear las ventas con precisión ayudará a la firma a evitar problemas futuros de flujo de dinero, stocks inadecuados, falta o exceso de personal o problemas con la compra de materias primas. Este plan le permitirá a la firma identificar problemas y oportunidades.

Cabe recordar que la principal actividad de una empresa consiste en vender un producto o prestar un determinado servicio por lo que en la medida en que las ventas hayan sido estimadas correctamente también se estarán calculando en forma correcta otras variables como producción, costos, etc. De esta forma un Plan de Ventas bien diseñado le permitirá al empresario enfocarse en crear valor

²⁶ Dirección de Marketing, Philip Kotler - Kevin Lane Keller Duodécima edición. Pag.27

²⁷ Kotler, P. "MERCADOTECNIA". 3ra. edición; Págs. 526 - 548

para su empresa, en lugar de tener que solucionar problemas diarios que podrían haberse previsto.²⁸

2.1.5.5.1. Estimación de Ventas

Basándose en los estudios aprendidos en la universidad y la recolección de nueva información a continuación se plantean los puntos básicos para la estimación de ventas.

Se debe considerar:²⁹

- -¿Cuántos nuevos clientes se ganan por año?
- -¿Cuántos clientes se pierden por año?
- -¿Cuál es el nivel promedio de ventas que le realizamos a cada cliente?
- -¿Existen algunos meses en los que se ganan o pierden más clientes?
- -¿Los volúmenes de ventas se mantienen estables todos los meses del año?
- -¿Tiene el producto o servicio que provee la empresa, alguna estacionalidad? ¿Qué variables afectan dicha estacionalidad?

El punto de partida para la creación de cualquier Plan de Ventas son las ventas del año anterior.

Antes de analizar los factores coyunturales o macroeconómicos es conveniente analizar el nivel de venta de cada cliente, en caso de que sea posible identificarlo, y estimar si aumentarán sus ventas.

Es recomendable pedir la opinión de los vendedores ya que son los que se encuentran más cerca de los clientes y sus principales características.

Luego de este análisis individual, se deben analizar las condiciones del mercado, es decir, cómo evolucionará el sector al que pertenecen los clientes, si existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores, cómo será el comportamiento

²⁸ Philip, K.- Keller, K.L. “Dirección de Marketing”. México(2006):Pearson Educación

²⁹ <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/estimacionplanventas.php>

de los principales proveedores, y cómo se comportarán los sectores donde pertenecen los clientes de los clientes.³⁰

2.1.5.5.2. Administración de la Fuerza de Ventas.

Consiste en el análisis, planeación, implantación y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer objetivos y diseñar estrategias para la fuerza de ventas; además reclutar, seleccionar, entregar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de la firma.³¹

A medida que las compañías acrecientan su orientación de mercado, sus fuerzas de ventas deben volverse más orientadas al mercado. La visión tradicional es que los vendedores deberían preocuparse acerca del volumen y la firma debería saber cómo producir satisfacción al cliente y utilidades a la compañía. Deberán saber cómo analizar los datos de ventas, medir el potencial del mercado, recabar información sobre él y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia. Los representantes de ventas necesitan habilidades analíticas de mercadotecnia y esto se vuelve especialmente decisivo en los niveles superiores de la administración de ventas.

- **Cualidades que debe reunir un buen representante de ventas.**

Según el análisis del profesor Charles Garfield (Profesor de psicología en la escuela de medicina de San Francisco de la Universidad de California) las características más comunes que él ha descubierto en el rendimiento en ventas son:

- ✓ Correr riesgos y hacer innovaciones.
- ✓ Sentido de misión, realizándola estableciendo las metas a corto, mediano y largo plano.
- ✓ Conocimientos técnicos del área de producción.
- ✓ Ser socios de sus clientes y su tarea es comunicarse con la gente.
- ✓ Interpretan cada rechazo como información de la que puedan aprender, mientras que la gente mediocre personaliza el rechazo.

³⁰ <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/estimacionplanventas.php>

³¹ Alles, M. A. (2006) *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos”* Argentina: Granica.

✓ Usan el ensayo mental. Antes de cada venta revisan ésta en su mente.

- **Procedimientos de reclutamiento:**

El departamento de personal busca aspirantes por diversos medios, incluyendo pedir nombres de los representantes actuales usar agencias de empleo, poner anuncios, entre otros.

- **Procedimientos para la selección de aspirantes:**

Pueden variar desde una sola entrevista informal hasta pruebas y entrevistas prolongadas no sólo del aspirante sino también de su familia.

- **Capacitación de los representantes de ventas.**

Según Alles Martha la capacitación se entiende como actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.³²

Entonces los programas de capacitación tienen varias metas:

- Conocer e identificarse con la compañía.
- Conocer los productos de la compañía.
- Conocer las características de los clientes y de los competidores.
- Saber cómo hacer presentaciones eficaces.
- Conocer los procedimientos y las responsabilidades de campo.

³² Alles, M. A. (2006) *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos”* Argentina: Granica.

2.2 Trabajos Previos

Se han realizado varios trabajos dirigidos en los cuales se han planteado soluciones a problemas de empresas enfocadas al área comercial. Entre estos se puede citar los siguientes:

A) Trabajo Dirigido 1

“Plan estratégico para el desarrollo de la empresa textil CANO&GALLARDO.”

CANO&GALLARDO es una organización que está trabajando desde el año 2005 para realizar la confección de uniformes ligado al servicio integral de asesoramiento de imagen en las empresas bolivianas.

En la institución CANO&GALLARDO tienen la necesidad de contar con una planificación estratégica institucional como un instrumento de gestión articulador entre la planificación de mediano y largo plazo que permita integrar el proceso administrativos con los sistemas de planificación, programación, inversiones y operaciones con el fin de dar a conocer la labor y los servicios que brinda la empresa. En el trabajo se utilizaron diversas metodologías de investigación con el fin de contar con una serie de herramientas para realizar hallazgos que permitan un análisis de la empresa en la cual se desarrolló instrumentos y técnicas de investigación para cumplir con los objetivos.

En el diagnostico se hizo un estudio con el propósito fundamental de conocer la organización y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa y así proponer alternativas viables de solución el planteamiento de la propuesta está traducido en diseñar un modelo de planificación estratégica complementada con la metodología para su formulación en la empresa CANO&GALLARDO.

Tutor: Vidaurre Oroza Carlos

B) Trabajo Dirigido 2.

“Diseño de un programa estratégico de comercialización de puertas y ventanas de madera mediante esfuerzos conjuntos”

El objetivo principal de la investigación es el de diseñar un programa estratégico para la comercialización de puertas y ventanas, mediante iniciativas conjuntas de los microempresarios de la ciudad del alto.

El proceso de investigación se aboca a las microempresas procesadoras de madera con la producción de puertas y ventanas de la ciudad del alto.

Tutor: Villarroel Amestegui Eduardo.

C) Trabajo Dirigido 3.

“Diseño de estrategias de comercialización para joyas de oro y otros metales”

Caso Karim Ltda.

En el presente trabajo la metodología empleada fue la descriptiva y el método utilizado fue el inductivo y su universo fue el de la ciudad de la paz.

A través del examen de fuerzas competitivas se conoció a la competencia de manera general y directa.

Y se desarrolló mediante un plan estratégico de marketing la propuesta donde proponen implementar la estrategia de diferenciación y la estrategia comercial para joyas y sugieren un control de los resultados en relación a los objetivos planteados.

Tutor: Calancha Manuel

2.3. Referencias Organizacionales y Legales

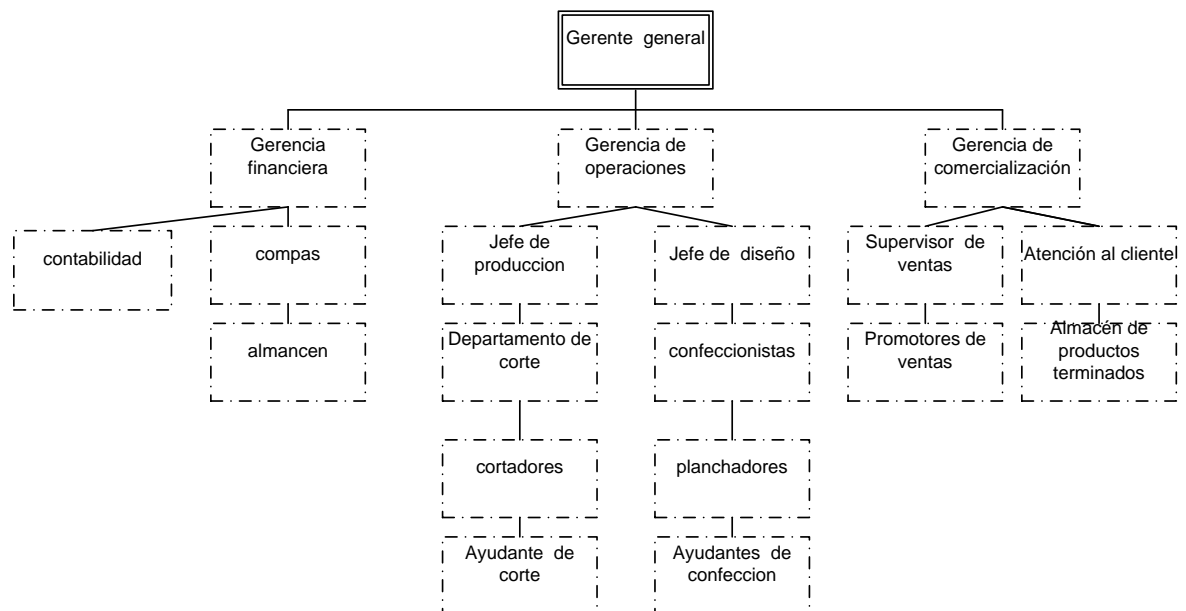
2.3.1. Empresa Chucating

Creaciones Chucating pionera en la confección de trajes de damas y caballeros en Bolivia y ahora con la especialidad en confección de ropa de trabajo, tiene ya el reconocimiento de una empresa sólida y confiable en aspectos de responsabilidad, calidad, compromiso y sobre todo de exclusividad.

1. La misión, visión y los valores de la empresa son los siguientes:

- **Misión** de elaboración de trajes en alta costura, ropa de trabajo a nivel Nacional.
- **Visión** de una empresa innovadora para cubrir con todas las expectativas de los clientes.
- **Valores** de Honestidad, puntualidad, esfuerzo, compromiso.

2. Organigrama de la empresa Chucating



Fuente: *Elaboración propia basado en información de entrevista al gerente propietario (ver anexo 1)*

3. Productos de la Empresa

Línea casimir.- trajes de vestir a para ambos sexos: saco, pantalón, chaleco, blusas.

Línea alpaca.- sacones, abrigos, capas.

Línea Blanca.- polos, camisas sport,

Línea ropa de trabajo.- parkas, chalecos, panocas, overoles, shoppers.

4. La capacidad instalada de la empresa:

Hasta el momento la empresa llegó a una producción del 65 % de su capacidad.

- Trajes (sacos) de vestir 2500 mensual.
- Pantalones 6000 mensual.
- Ropa de trabajo (Parkas) 1200 mensual.

2.3.2. Referencias Legales

2.3.2.1. Constitución de la Empresa

Matricula De Comercio:	00100289
Reg. Ministerio De Trabajo	7422350-02
Nombre De La Empresa:	Creaciones Chucatinny
Domicilio Fiscal:	Calle Mercado Nro. 985 Edificio Asbun Planta Baja N. 5 Zona Central
Gerente Propietario:	Chucatinny Torrico Germán Luis
Actividad:	Confección De Prendas De Vestir
Fecha De Constitución:	1948 La Paz - Bolivia
Tipo Societario:	Empresa Unipersonal
Numero De NIT	03358722018
Departamento:	La Paz

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1 Tipo de Intervención

El tipo de intervención que se llevó a cabo en esta investigación es el de Diagnóstico y Propuesta, puesto que se realizó un estudio de la situación actual de la empresa (diagnóstico), así como el planteamiento de un conjunto de soluciones que puedan corregir los problemas (propuesta); todo esto en el campo del área de ventas de la empresa Chucatinny.

3.2 Universo o Población de Estudio

En este caso existirán dos unidades de análisis:

La primera unidad de análisis la constituye la empresa Chucatinny, en su área de ventas, puesto que se desea conocer cómo funciona en esta área, a fin de detectar los problemas y realizar una propuesta de mejoramiento. Los sujetos de estudio serán el gerente propietario de la empresa y los tres ejecutivos de ventas.

La segunda unidad de análisis la constituyen los actuales y potenciales clientes de la empresa, que compran o podrían comprar sus productos. Se desea conocer su opinión acerca de los productos de la empresa, motivos de compra o no compra, así como sus necesidades, gustos e inclusive sugerencias a la empresa. En este caso los sujetos de estudio serán las empresas privadas y las empresas no gubernamentales clasificadas y elegidas según su actividad económica, donde se realizaron encuestas solo a las personas encargadas de las compras o dotación de ropa al personal, que constituyen el universo. Sobre las mismas, se estima que existen alrededor de 25564 que se observa según el siguiente cuadro:

		TOTAL PARCIAL
Empresas Privadas		25276
Organizaciones	No	288
Gubernamentales		
TOTAL FINAL		25564

(Fuente: Elaboración propia, basada en información de Fundempresa 2013 e INE 2006).

Se encuestó a una muestra de las mismas, aplicando el criterio de selección por conveniencia, en base a los sujetos voluntarios que estuvieron dispuestos a brindar información de las mismas.

3.3 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

En el caso de la primera unidad de análisis, el universo la constituyen el gerente propietario y los tres ejecutivos de ventas de la empresa, que constituyen toda el área de ventas, por lo cual se les realizaron entrevistas guiadas por cuestionarios previamente establecidos.

En el caso de la segunda unidad de análisis, la muestra la constituyen los clientes, actuales y potenciales de la empresa, determinándose a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

Z = 90% --- 1.64 (Nivel de Certeza, bajo la curva normal)

P = 0.5 (Probabilidad de éxito)

$Q = 0.5$ (Probabilidad de Fracaso)

$E = 10\% \text{ --- } 0.1$ (Nivel de error)

$N = 25564$ (Tamaño de la Población)

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{(1.64)^2 * (0.5) * (0.5) * (25564)}{(0.1)^2 * (25564 - 1) + (1.64)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 67$$

Por lo tanto, se necesitaran encuestar a 67 personas representantes de las empresas privadas y no gubernamentales.

3.4. Selección de Métodos y Técnicas.

Dentro de los diferentes métodos y técnicas que se utilizaron para la ejecución y el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta los conceptos de Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. en su libro “Metodología de la Investigación”.

3.4.1.1. Métodos de Investigación

3.4.1.2. Método Descriptivo

Con este método obtuvo la información para analizar, estudiar y describir a la totalidad de individuos de una población. Una vez analizada la información, se la interpretó.

El proceso que se aplicará para nuestra investigación descriptiva tiene los siguientes pasos:

- Diseño de los instrumentos: encuestas y entrevistas.
- La elaboración de tablas de frecuencias.
- Representación gráfica de los resultados.

3.4.1.4. Método Analítico.

Este método ayuda a establecer un análisis de la situación mediante la observación directa del recurso humano, realizando un análisis del sistema de ventas con el que actualmente funciona, sus aciertos y desaciertos permitió dar pautas para construir una propuesta para un plan de ventas.

3.4.2. Tipos de Investigación

3.4.2.1. Cualitativa

Para evaluar aspectos relacionados con el grado de capacitación y preparación del personal, nos valemos de las entrevistas.

Y para evaluar los gustos y preferencia de los consumidores nos basamos en las encuestas.

3.4.2.2. Cuantitativa

“Esta investigación se fundamenta en los aspectos observables, cuantificables y medibles. Utiliza la metodología empírico - analítica y se basa en datos, fórmulas y medidas matemáticas y estadísticas”.³³ Entonces se utilizaron fórmulas para los diferentes cálculos utilizados para la obtención de la muestra.

3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información

Para ejecutar las encuestas, se diseñaran previamente los formularios de preguntas, atendiendo a los objetivos a lograr y según se considere más conveniente para relevar la información de manera adecuada.

3.5.1. Fuentes de Recolección de Información.

A) Fuentes Primarias.

La información primaria, se obtuvo a través de un cuestionario formulado

³³ Arandía, L. (2006) “*Métodos y Técnicas de Investigación*”. Bolivia: Catacora.

B) Fuentes secundarias.

La información secundaria se obtuvo por medio de libros, trabajos dirigidos, consultas a páginas web relacionadas con el tema e información de la empresa, que fueron de ayuda.

3.6. Plan de Procesamiento y Análisis

- Llenado personal de la entrevista a los sujetos de estudio.
- Llenado de encuestas, es decir, controlar que estén completamente llenados desde su inicio hasta el final.
- Codificación de las encuestas válidas que asignamos valores numéricos a cada uno de las opciones de respuestas por cada pregunta de tal forma que facilite su tabulación en el programa estadístico SPSS.
- Ingreso de los datos al sistema de computación para procesar.

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis Interno de la Empresa Chucatinny

4.1.1. Entrevista al Gerente Propietario y Encargados del Área Comercial (Ver Anexos 1 y 2)

4.1.1.1. Conclusión De La Entrevista Al Gerente De “Creaciones Chucatinny”

Los resultados obtenidos de la entrevista fue un resumen de cómo se encuentra la empresa según el punto de vista gerencial y se llega a las siguientes conclusiones:

1. El gerente mediante la entrevista realizada afirmo que tiene como productos estrellas al overol y a la parka. Una de las mayores características de los productos es de ser elaborados y confeccionados con material importado.
2. Teniendo en cuenta que los precios de los productos varían según a la cantidad de la confección. El parámetro de precio se establece según el precio establecido en las licitaciones o según el precio de la competencia; y según el costo de cada producto.
3. El equipo que conforma el área de ventas de Creaciones Chucatinny, es motivado solo con recursos económicos, ya que la empresa los remunera con sueldos fijos y comisiones.
4. El personal solo se capacita semestralmente, mediante un curso de capacitación realizado por Roberto Maldonado.
5. Creaciones Chucatinny ofrece y vende sus productos mediante:
 - Visitas a empresas Privadas, con determinada frecuencia
 - Invitaciones directas de las Empresas.
 - Licitaciones

6. Las empresas que se encuentran dentro de la cartera de clientes de Creaciones Chucatinay son: Banco sol, Minera de Oro, Minera San Cristóbal, Banco Mercantil Santa Cruz, Banco Fortaleza, Comibol, Emusa, el Gobierno Autonomo de La paz, Adra, son instituciones que demandan grandes cantidades y son prioritarias.
7. Entre la competencia directa se encuentran:
- **Cano & Gallardo (trajes).**- Se dedica al asesoramiento de imagen y carece de un buen corte en sus prendas.
 - **Blondel S.R.L. (Trajes).**- Tiene un gran volumen de producción pero no son productos personalizados.
 - **Litoral S.R.L. (Ropa de Trabajo).**- Se dedica a la confección de Overoles y Parkas, su gran debilidad es la mala confección en aspectos de costura y corte.
 - **Genova S.R.L. (Ropa de Trabajo).**- Mucha experiencia en la confección de ropa de trabajo, entre su debilidad la falta de compromiso en las fechas de entrega.

4.1.1.2. Conclusiones de la Entrevista a encargados del Área de ventas de Creaciones Chucating

1. Se observó que los tres encargados del área de ventas, están comprometidos con la misión visión y valores de la empresa.
2. Establecieron que los productos que ofrecen son ropa de trabajo, polos, sacones en alpaca, camisas y toda variedad en textiles. Todos los productos tienen una característica especial desde el corte hasta la confección de la prenda.
3. Los productos estrella que los vendedores establecen en ropa de trabajo son el overol y parka.
4. Para los vendedores los meses de más demanda, comienza entre los meses de julio a diciembre.
5. El sistema de ventas para los vendedores está establecido para los antiguos clientes y los nuevos clientes.
6. Los nuevos clientes son visitados solo por alguna recomendación y cita previa.
7. Las políticas de promoción son opciones que maneja el vendedor, para poder cerrar un trato, bajo el conocimiento y autorización del gerente.
8. Los clientes con los cuales prefieren trabajar son las empresas privadas, porque no son muy burocráticas como la Instituciones públicas.
9. Los vendedores establecen como potenciales clientes a los siguientes:
 - Comibol
 - Emusa
 - Mercantil Santa Cruz
 - Banco Fortaleza

El nivel de conocimientos de los vendedores pasa por estudios relacionados en administración, corte y confección en alta costura y ventas, que sumado a su

experiencia empírica tiene como resultado a un vendedor eficaz en el área de ventas.

Los tipos de visitas que establecen son:

- **Visitas de Promoción.-** Son las que tienen por objetivo dar a conocer la empresa, productos, características o condiciones de venta.
- **Visita de Venta.-** Son como consecuencia de una solicitud realizada por un cliente.
- **Visitas de Seguimiento.-** Es para efectuar seguimiento de ofertas y propuestas hechas a los clientes a fin de realizar aclaraciones, modificaciones o negociar condiciones como consecuencia de actuaciones de la competencia o sugerencia de los clientes.
- **Visitas de Mantenimiento.-** Se realiza sin un objetivo más que mantener una relación con el cliente, profundizar en evoluciones de la necesidad del cliente / empresa.

4.2. Análisis Externo

4.2.1. Encuestas a los Representantes de Compras de las Empresas

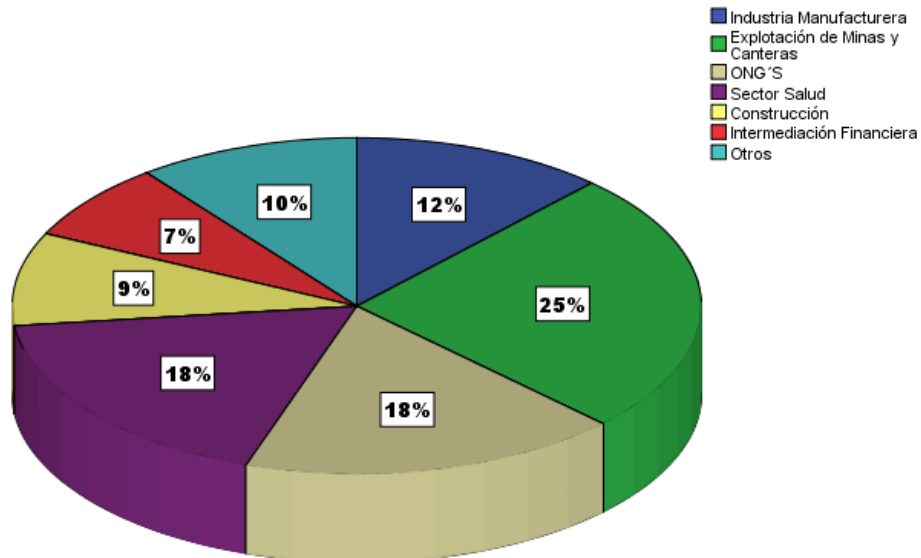
(Formato de Encuesta Ver Anexo 3)

4.2.1.1. Resultados

1. SECTOR AL QUE PERTENECE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Industria Manufacturera	8	12	12
Explotación de Minas y Canteras	17	25	37
ONG'S	12	18	55
Sector Salud	12	18	73
Construcción	6	9	82
Intermediación Financiera	5	7	90
Otros	7	10	100
Total	67	100	

GRAFICO 1



Análisis:

Las empresas encuestadas fueron elegidas aplicando el criterio de selección por conveniencia, en base a los sujetos voluntarios que estuvieron dispuestos a brindar información. Los datos generales de las empresas encuestadas nos ayudan a determinar al sector al que pertenecen y el porcentaje que representa cada uno.

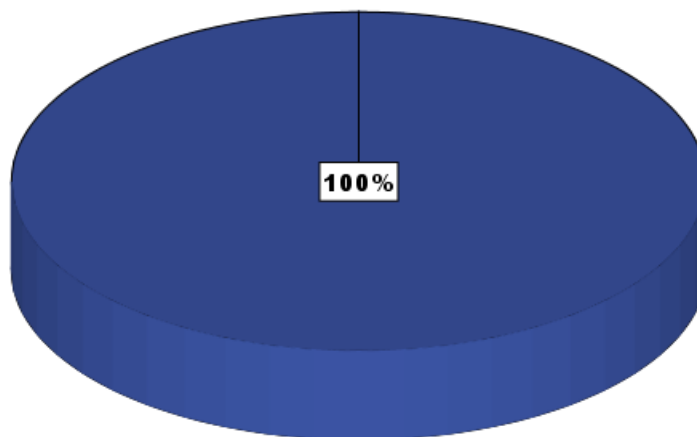
2. ¿SU EMPRESA REQUIERE DE ALGUN PRODUCTO PARA DOTAR DE UNIFORMES AL PERSONAL?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	67	100	100

GRAFICO 2

¿SU EMPRESA REQUIERE ALGUN PRODUCTO PARA DOTAR DE UNIFORMES AL PERSONAL?

■ SI



Análisis:

El resultado muestra que el cien por ciento de las empresas, cualquiera sea el sector al que pertenecen, necesitan y dotan a sus empleados de uniformes siendo este un dato importante, porque se observa un mercado potencial de empresas dispuestas a comprar productos que ofrece la empresa Chucating.

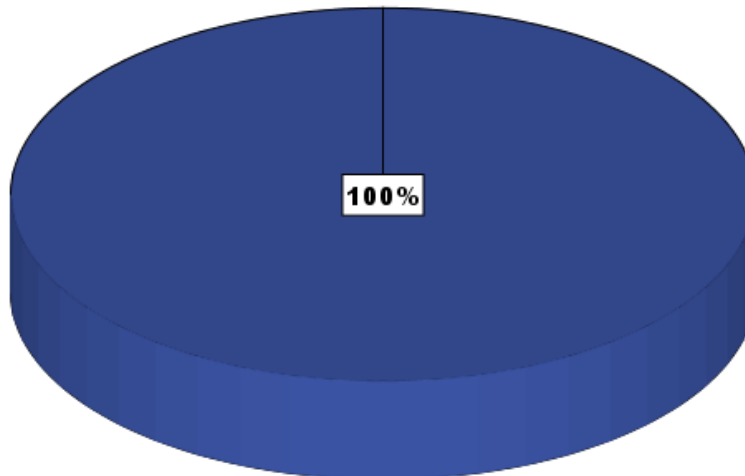
3. ¿A QUE ÁREA(S) DE SU EMPRESA DOTA DE UNIFORMES?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Todas las Áreas	67	100	100

GRAFICO 3

¿A QUE ÁREA(S) DE SU EMPRESA DOTA DE UNIFORMES?

■ Todas las Áreas



Análisis:

El cien por ciento de las empresas encuestadas uniforman a todas sus áreas ya sean producción, ventas, dirección u otras. Cabe destacar que si bien todas las áreas son uniformadas, cada área cuenta con modelos distintos, esto dependiendo de la empresa y el sector al que pertenece.

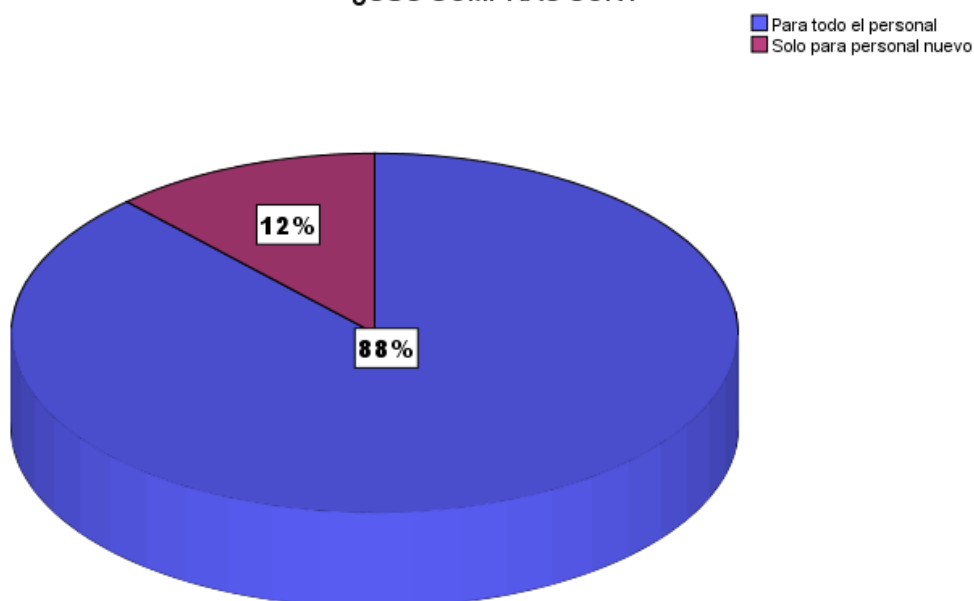
Dichas variables generan una oportunidad para ofrecer los distintos productos de la empresa Chucating.

4. ¿SUS COMPRAS SON?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Para todo el personal	59	88	88
Solo para personal nuevo	8	12	100
Total	67	100	

GRAFICO 4

¿SUS COMPRAS SON?



Análisis:

La mayoría de las empresas (88%) realizan el aprovisionamiento de sus “uniformes de trabajo” para todo su personal actual e incluso futuro, generando una oportunidad para “Chucating”, por el amplio mercado de empresas que necesitan de ropa de trabajo.

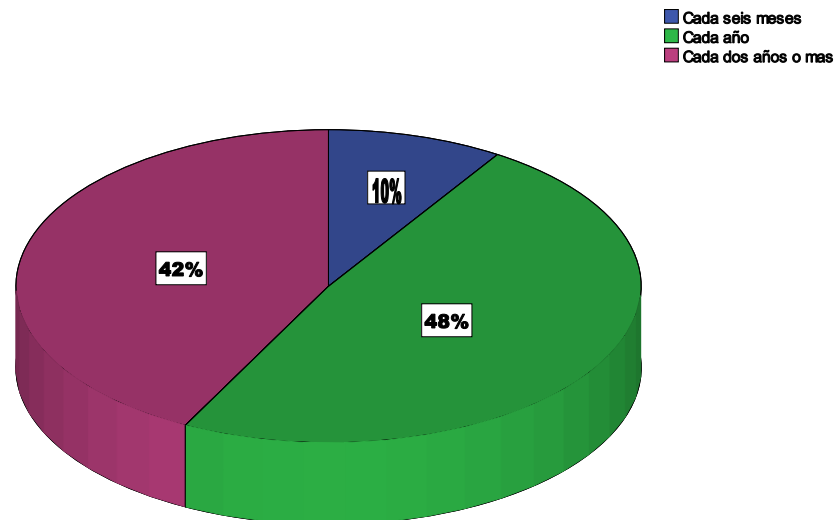
Un pequeño porcentaje (12 %), realiza compras de uniformes solo para el nuevo personal, estableciendo una variación solo en la “Frecuencia de Compra” con la opción anterior.

5. ¿CADA CUANTO TIEMPO SE APROVISIONAN DE UNIFORMES NUEVOS PARA SU PERSONAL?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Cada seis meses	6	10	10
Cada año	32	48	58
Cada dos años o mas	29	42	100
Total	67	100	

GRAFICO 5

CADA CUANTO TIEMPO SE APROVISIONAN DE UNIFORMES NUEVOS PARA SU PERSONAL?



Análisis:

El (48%) de las empresas se aprovisionan cada año, el (42%) cada dos años o más y solo el (10%) de las empresas se abastecen de uniformes cada seis meses, esto debido a las políticas empresariales y al concepto de “Gestión Empresarial”, donde se determinan mediante una planificación de los diferentes recursos a ejecutarse cada año. Debido a este resultado se observa una gran oportunidad, por que las empresas repiten su compra, convirtiéndose en “Clientes regulares” para la empresa “Chucating”.

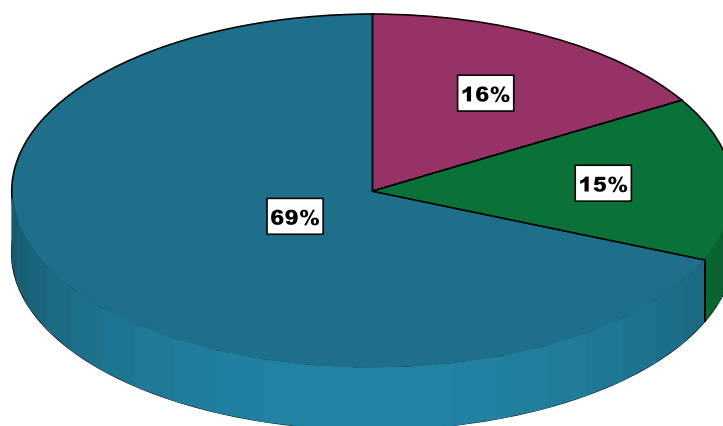
6. ¿QUE LÍNEA DE ROPA UTILIZA SU EMPRESA?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Línea Casimir	11	16	
Línea Alpaca	0	0	16
Línea Blanca	10	15	31
Línea Ropa de Trabajo	46	69	100
Total	67	100	

GRAFICO 6

¿QUE LINEA DE ROPA UTILIZA SU EMPRESA?

■ LINEA CASIMIR
■ LINEA BLANCA
■ LINEA ROPA DE TRABAJO



Análisis:

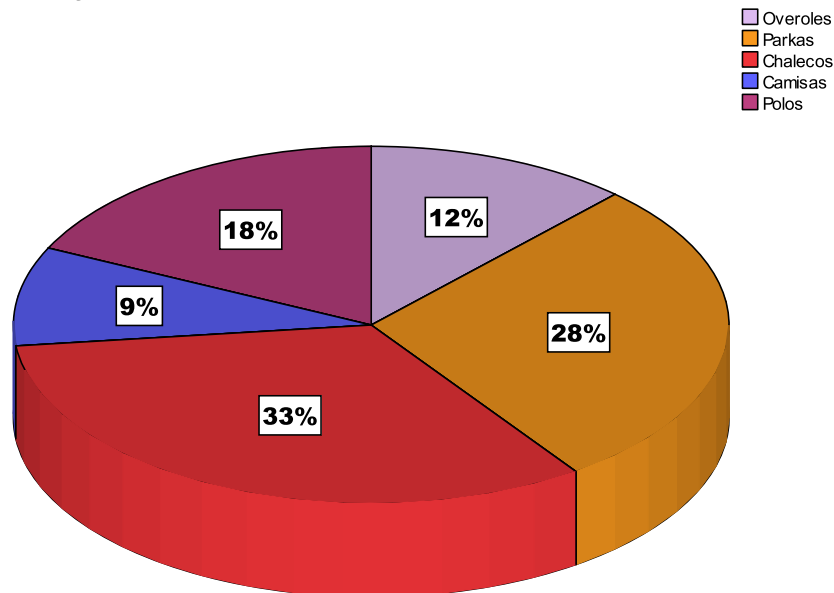
Se observa que el 69% de las empresas encuestadas utiliza la línea de “Ropa de trabajo”, dando a resaltar que se debe enfocar la producción, promoción y recursos humanos a este producto, sin embargo no se debe dejar de producir de la línea casimir y la línea blanca debido a que también se hallan pequeños pero significativos porcentajes demandados de estos productos. En esta pregunta existía una opción más que era la línea Alpaca no encontrando ninguna empresa que requería de algún producto de esta línea, el resultado muestra que se puede utilizar esta línea pero encontrando nuevas opciones o alternativas de uso.

7. ¿CUÁL ES EL PRODUCTO QUE MÁS LE INTERESA DE CHUCATINY?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Overoles	8	12	12
Parkas	19	28	40
Chalecos	22	33	73
Camisas	6	9	82
Polos	12	18	100
Total	67	100	

GRAFICO 7

¿CUÁL ES EL PRODUCTO QUE MÁS LE INTERESA DE CHUCATINY?



Análisis:

Los productos preferidos por las empresas son los chalecos con el 33%, parkas con el 28%, polos con el 18%, overoles con el 12% y camisas con el 9%.

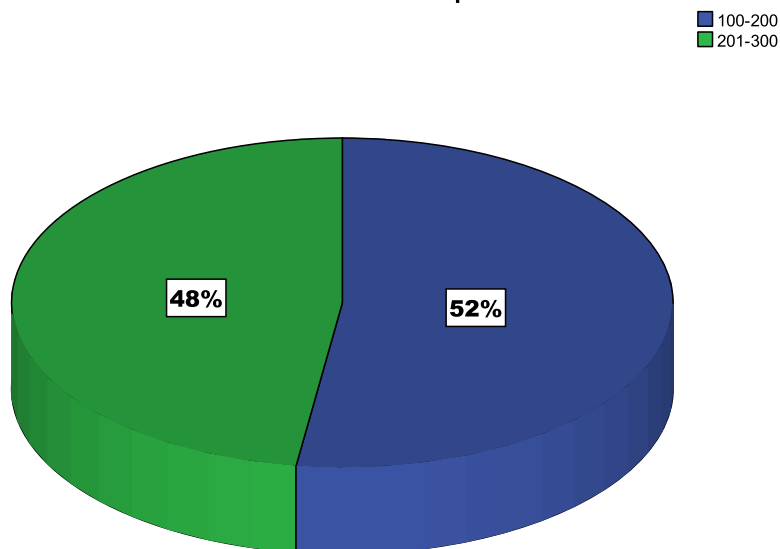
Llegando a la conclusión, que se debe enfocar la producción, a estos productos. También la creación de nuevos diseños y nuevas promociones deben enfocarse en estos cinco productos seleccionados por las empresas.

8. ¿CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR SU EMPRESA POR UNIDAD DE ESTE PRODUCTO? (expresado en Bolivianos)

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
100-200	35	52	52
201-300	32	48	100
301-400	0	0	0
401-500	0	0	0
Total	67	100	

GRAFICO 8

¿CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR SU EMPRESA POR UNIDAD DE ESTE PRODUCTO? expresado en Bolivianos.

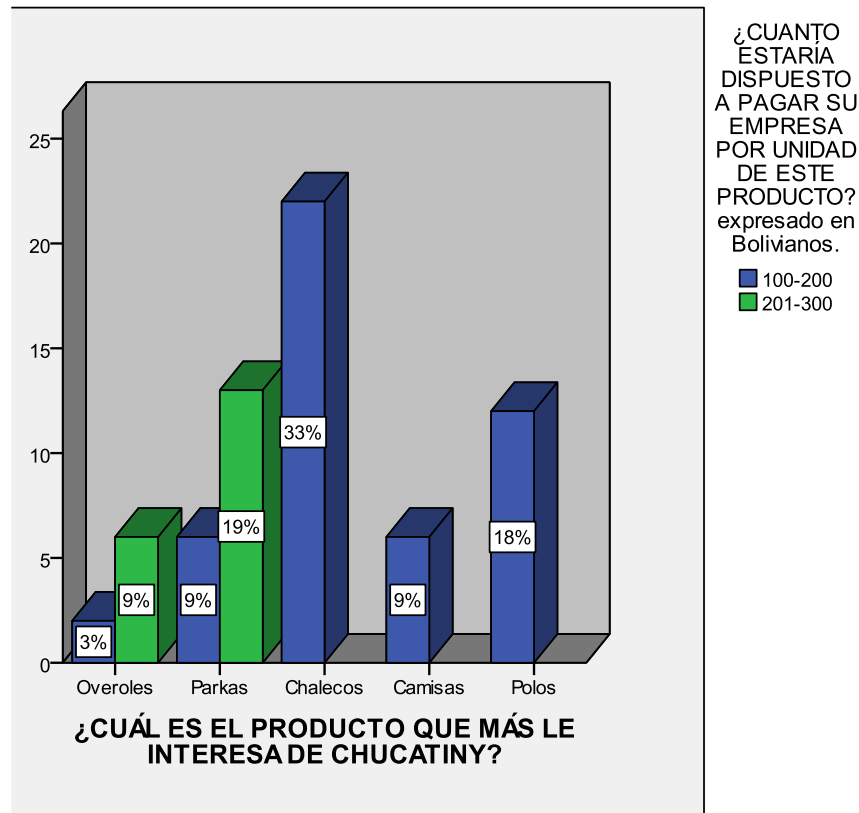


Análisis:

En esta pregunta observamos que los precios del rango 1 (100-200) con un 52% y los del rango 2 (201-300) con el 48% son los seleccionados por las empresas. Y comparando con los precios de la empresa Chucating.

A) CRUCE DE VARIABLES PREGUNTAS 7 Y 8

GRAFICO 9



Análisis:

En las preguntas 7 y 8 previamente analizadas, se necesitaba realizar un cruce de variables para observar las variables precios y el producto que más le interesaba, para analizar si estaban de acuerdo a los precios ofrecidos por la empresa Chucatinny.

Los precios de la empresa Chucatinny se encuentran dentro del rango 1 para polos, chalecos y camisas y dentro del rango 2 para parkas y overoles.

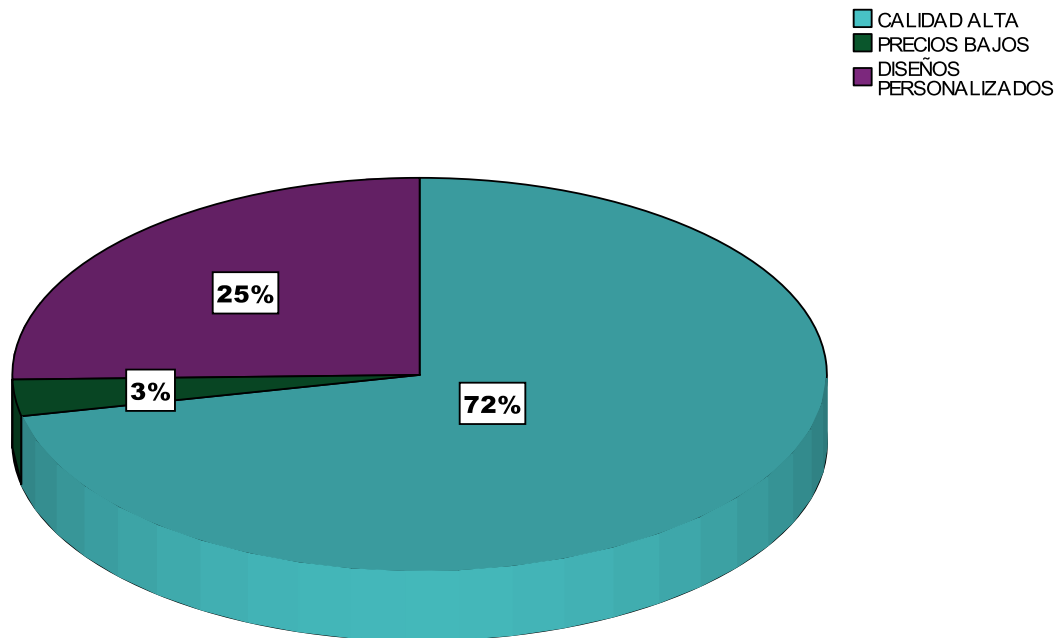
Si bien las empresas en general buscan los precios más bajos para esta clase de productos, cuando se le da valor agregado referido, por ejemplo, a la calidad de los insumos (telas) y los diseños, las empresas si estarían dispuestos a pagar precios más altos.

9. ¿QUE CARACTERÍSTICA ES LA QUE MAS VALORA AL DECIDIR COMPRAR ESTE TIPO DE PRODUCTOS?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Calidad	48	72	72
Precios	2	3	75
Diseños Personalizados	17	25	100
Total	67	100	

GRAFICO 10

¿QUE CARACTERISTICA ES LA QUE MAS VALORA AL DECIDIR COMPRAR ESTE TIPO DE PRODUCTOS?



Análisis:

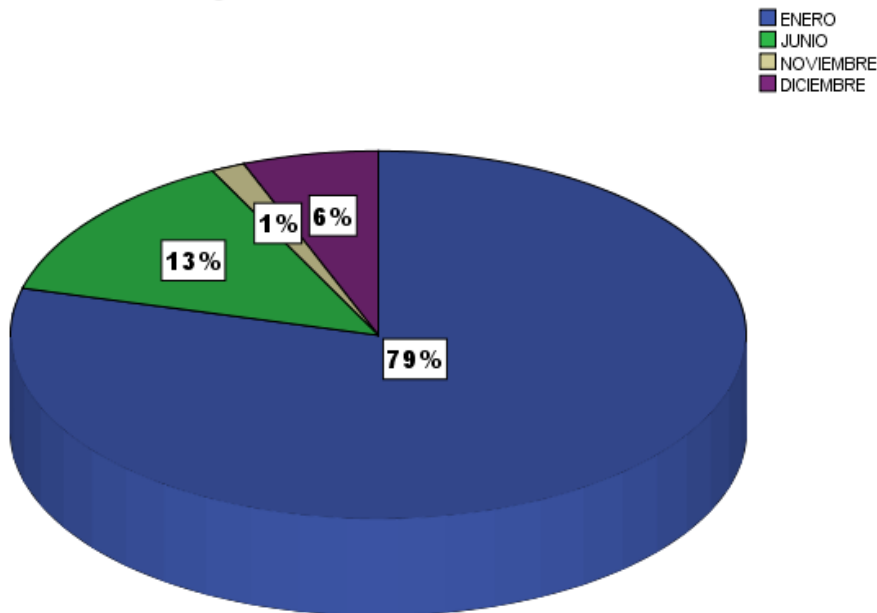
Se observa que la demanda más requerida por las empresas es la de calidad teniendo un porcentaje del 72%, mostrando que la producción debe garantizar la calidad absoluta como imagen corporativa y 25% de diseños personalizados muestra que se debe ofrecer diseños únicos para cada empresa.

10. ¿EN QUE MES REQUIERE LOS PRODUCTOS?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ENERO	53	79	79
JUNIO	9	13	93
NOVIEMBRE	1	1	94
DICIEMBRE	4	6	100
Total	67	100	

GRAFICO 11

¿EN QUE MES REQUIERE LOS PRODUCTOS?



Análisis:

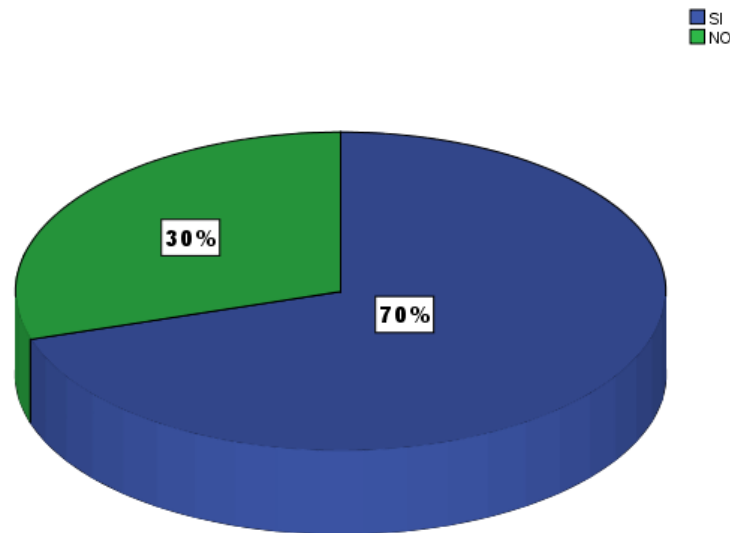
Entre los meses que la empresa debe optimizar e incrementar sus fuerzas de producción y ventas se encuentran Enero con el 79% y Junio con el 13% siendo estos meses los más demandantes de productos por las empresas.

11. ¿EL PRODUCTO DE SU REQUERIMIENTO TIENE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PROPIAS DE SU EMPRESA (COLOR, LOGO, ESTILO) ESTABLECIDAS?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	47	70	70
NO	20	30	100
Total	67	100	

GRAFICO 12

¿EL PRODUCTO DE SU REQUERIMIENTO TIENE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS ESTABLECIDAS?



Análisis:

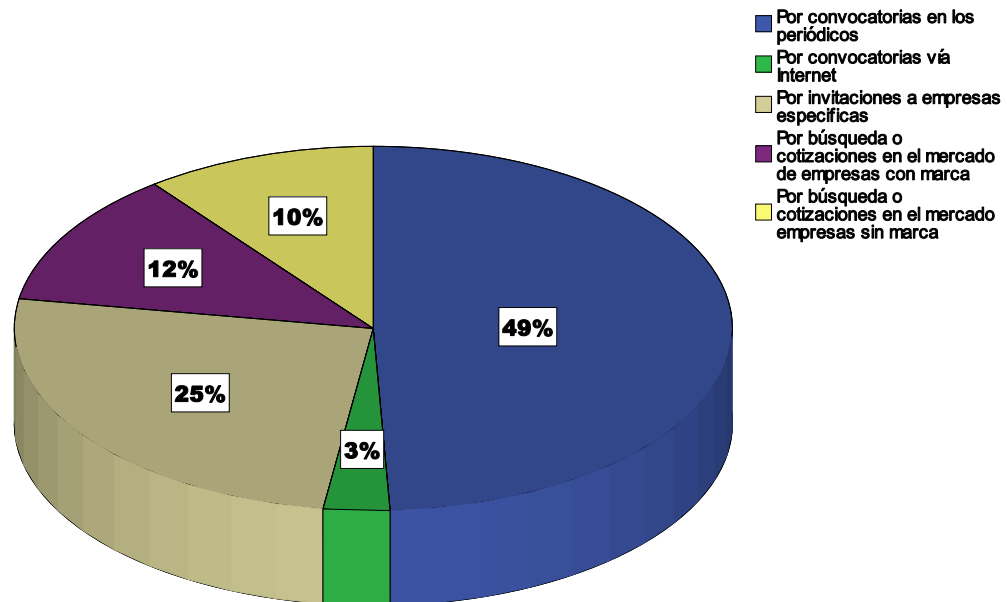
El 70% de las empresas tienen especificaciones técnicas de las cuales se deben cumplir y tratar de mejorarlas para que la empresa Chucating sea una empresa preferida por las empresas demandantes de este producto. Estos datos muestran que la empresa puede basar sus diseños en las características básicas que tiene cada empresa, pero debiendo mostrar nuevas opciones que llamen la atención de los clientes. El 30% de las empresas encuestadas no cuentan con especificaciones técnicas, dejando una oportunidad para la empresa de diseñar y ofrecer sus distintos diseños.

12. ¿CUÁL ES EL MEDIO MÁS UTILIZADO POR SU EMPRESA PARA ADQUIRIR LOS UNIFORMES REQUERIDOS?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Por convocatorias en los periódicos	16	24	23,9
Por convocatorias vía Internet	2	3	26,9
Por invitaciones a empresas específicas	34	51	77,6
Por búsqueda o cotizaciones en el mercado de empresas con marca	8	12	89,6
Por búsqueda o cotizaciones en el mercado empresas sin marca	7	10	100,0
Total	67	100	

GRAFICO 13

¿CUÁL ES EL MEDIO MÁS UTILIZADO POR SU EMPRESA PARA ADQUIRIR LOS UNIFORMES REQUERIDOS?



Análisis:

El resultado muestra que el 49% son convocatorias por los periódicos, el 25% invitan a empresas para ser su proveedor de uniformes, 12% buscan cotizaciones en el mercado de empresas establecidas con marca, el 10% buscan cotizaciones en el mercado de empresas sin marca y solo el 3% por convocatorias vía internet. Estos resultados muestran una gran oportunidad de posicionar la marca Chucating en la mente de las empresas.

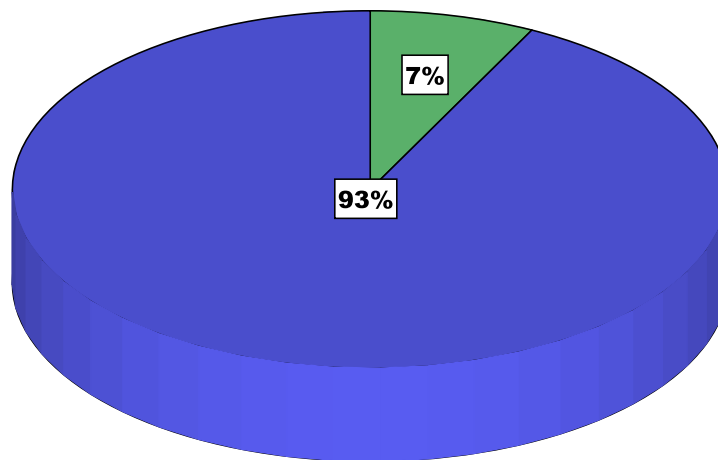
13. ¿BUSCA EMPRESAS QUE LE PUEDEN DOTAR DE UNIFORMES VIA INTERNET?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	5	7	7
NO	62	93	100
Total	67	100	

GRAFICO 14

¿BUSCA EMPRESAS QUE LE PUEDEN DOTAR DE UNIFORMES VIA INTERNET?

■ SI
■ NO



Análisis:

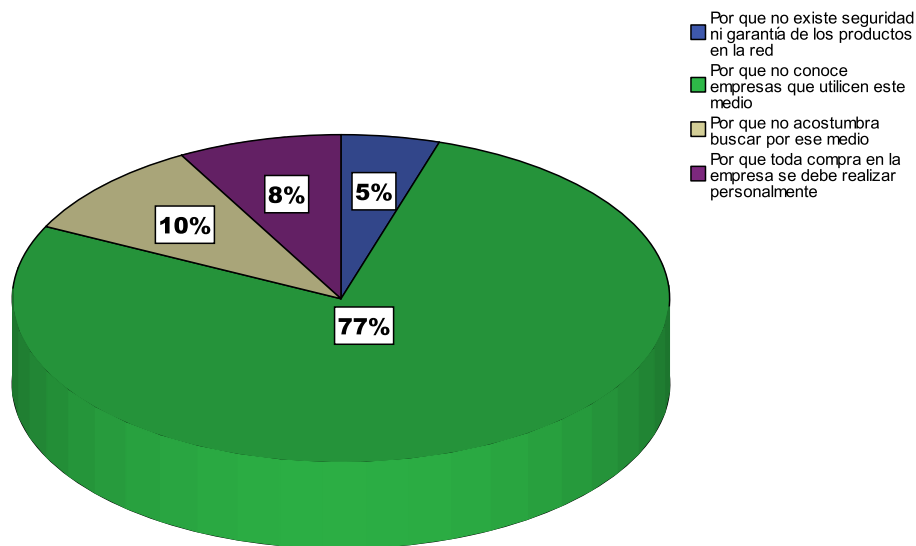
El 93% de las empresas entrevistadas “No” buscan empresas que le puedan dotar de uniformes vía Internet. Este resultado puede ser una amenaza y una oportunidad para la empresa, porque si bien la mayoría no busca vía internet a sus proveedores de uniformes, existe un pequeño porcentaje (7%) que ya está utilizando la tecnología del internet y según las distintas estadísticas, Bolivia ya se encuentra incursionando en el mundo del comercio informático, entonces el porcentaje en crecimiento y las empresas deben buscar entrar en el comercio informático.

14. ¿POR QUÉ NO BUSCA VIA INTERNET A LA EMPRESA QUE LE PUEDE DOTAR DE UNIFORMES?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO
Porque no existe seguridad ni garantía de los productos en la red	3	5	5
Porque no conoce empresas que utilicen este medio	48	72	77
Porque no está acostumbrado a buscar por ese medio	6	9	10
Porque toda compra en la empresa se debe realizar personalmente	5	7	8
TOTAL	62	93	100
En blanco	5	7	
	67	100	

GRAFICO 15

¿POR QUÉ NO BUSCA VIA INTERNET A LA EMPRESA QUE LE PUEDE DOTAR DE UNIFORMES?



Análisis:

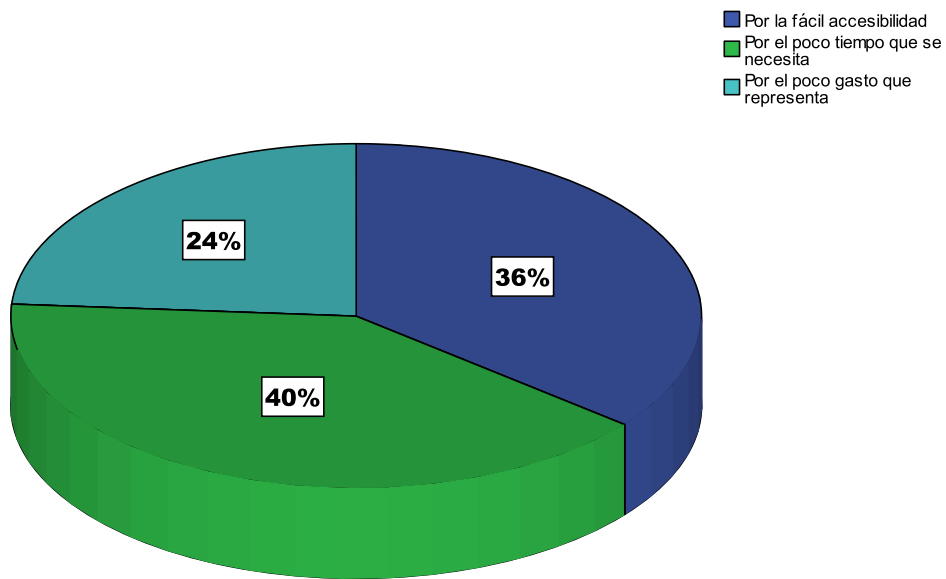
Dentro de las opciones para encontrar la razón por la cual no se busca empresas vía internet la opción b (por que no conoce empresas que utilicen este medio) es la que obtuvo mayor porcentaje (77%) siendo este resultado una oportunidad para la empresa Chucating, debiendo ser una de las pocas empresas textiles que puedan ofrecer sus productos y servicios vía internet.

15. ¿POR QUE COMENZÓ O COMENZARÍA A BUSCAR VÍA INTERNET SUS PROVEEDORES DE UNIFORMES?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Por la fácil accesibilidad	24	36	36
Por el poco tiempo que se necesita	27	40	76
Por el poco gasto que representa	16	24	100
Total	67	100	

GRAFICO 16

¿POR QUE COMENZO O COMENZARIA A BUSCAR VIA INTERNET SUS PROVEEDORES DE UNIFORMES?



Análisis:

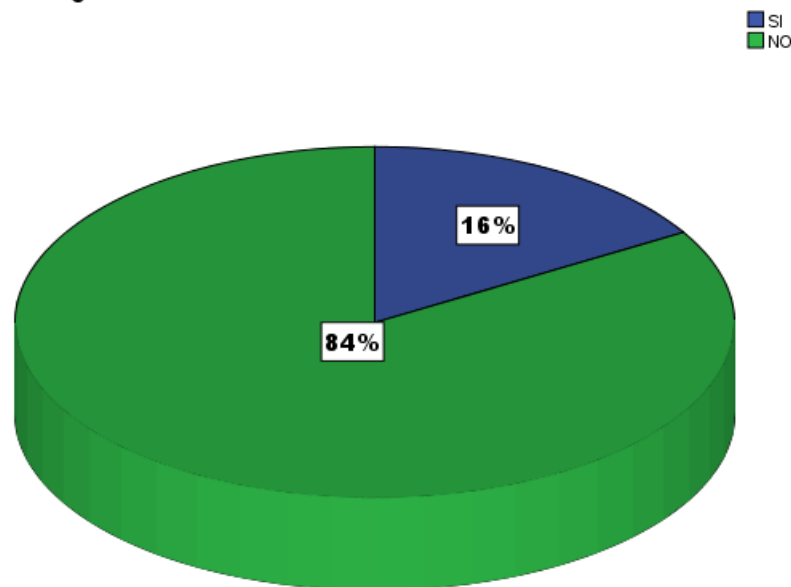
Los porcentajes en esta pregunta son similares, la opción b (por el poco tiempo que se necesita) con el 40%, la opción a (por la accesibilidad) con el 37% y la opción c (por el poco gasto que representa) con el 24% mostrando este resultado que las tres opciones son positivas para que las empresas busquen incursionar en el comercio informático.

16. ¿USTED CONOCE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA CHUCATINY?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	11	16	16
NO	56	84	100
Total	67	100	

GRAFICO 17

¿USTED CONOCE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA CHUCATINY?



Análisis:

Del total de empresas encuestadas se observa que solo el 16% conocen a la empresa Chucating este porcentaje muestra que la empresa necesita una estrategia que posicione a la marca Chucating en la mente de los consumidores, para que las empresas al momento de seleccionar una empresa que les dote de uniformes, la empresa Chucating se encuentre entre las marcas de preferencia.

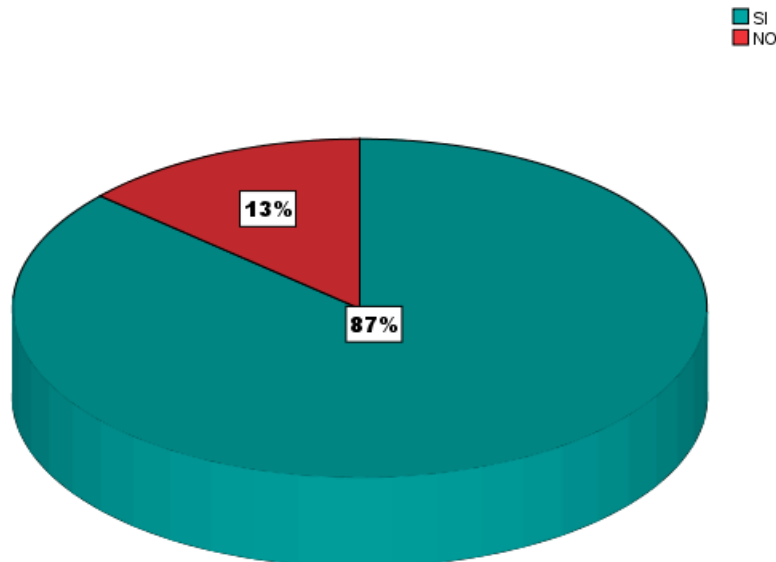
Debido a que en este momento la marca no es reconocida es importante trabajar en estrategias para cambiar esta debilidad.

17. ¿ASISTIRÍA O PARTICIPARÍA EN UN EVENTO DE MODA REALIZADO POR LA EMPRESA CHUCATINY?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	58	87	87
NO	9	13	100
Total	67	100	

GRAFICO 18

¿ASISTIRÍA O PARTICIPARÍA EN UN EVENTO DE MODA REALIZADO POR LA EMPRESA CHUCATINY?



Análisis:

En esta pregunta había una aclaración previa, para el significado de evento de moda "Si se realizara un evento de moda donde se enseñarían productos de vestir nacionales explicando sus cualidades y características, y además se generaría una rueda de negocios".

Según los resultados de las encuestas el 87% asistiría a un evento de moda, lo cual muestra que un evento de estas características sería aceptada por las empresas.

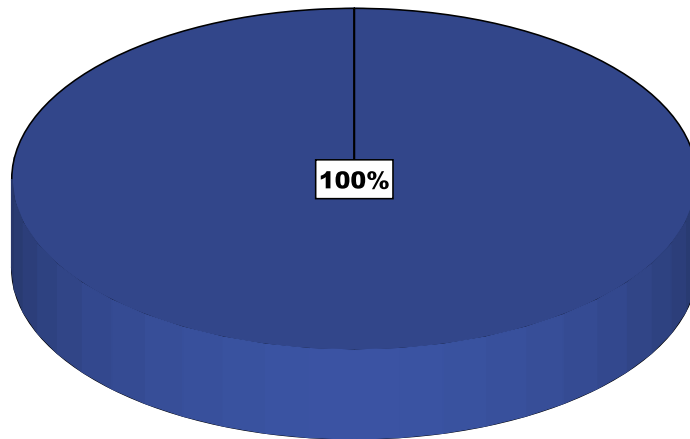
18. ¿HA ASISTIDO ALGUNA VEZ COMO REPRESENTANTE DE SU EMPRESA A UN EVENTO DE ESTAS CARACTERISTICAS?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	0	0	0
NO	67	100	100
Total	67	100	

GRAFICO 19

¿HA ASISTIDO ALGUNA VEZ COMO REPRESENTANTE DE SU EMPRESA A UN EVENTO DE ESTAS CARACTERISTICAS?

■ NO



Análisis:

El 100% de las empresas encuestadas no participaron de un evento de estas características. Este resultado muestra otra oportunidad para la empresa Chucating de presentar sus productos en una manera nueva de dirigirse a su cliente potencial.

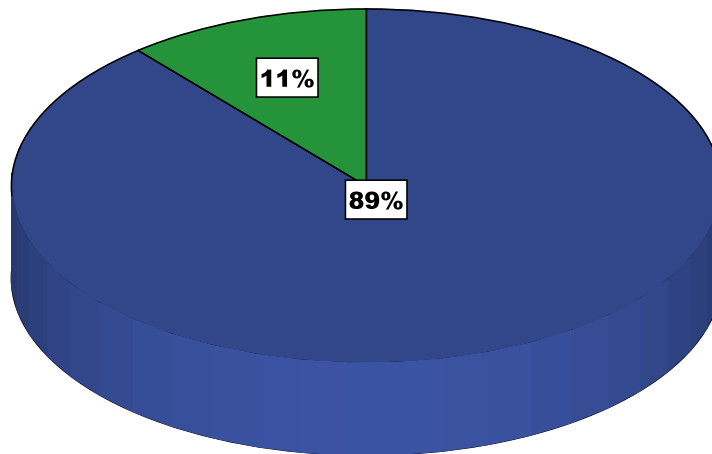
19. PORQUE NO ASISTIRÍA A UN EVENTO DE MODA?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Por falta de tiempo	8	89	
Porque opina que no representa ningún beneficio a su empresa	0	0	89
Porque no le interesa un evento de esta característica	1	11	100
Total	9	100	

GRAFICO 20

POR QUE NO ASISTIRIA A UN EVENTO DE MODA:

■ Por tiempo
■ Por que no le interesa un evento de esta característica



Análisis:

Esta pregunta fue respondida solo por aquellos que no asistirían a un evento de moda realizado por la empresa Chucating. Y la opción a (por falta de tiempo) representa el 89% y la opción c (por qué no le interesa un evento de estas características) solo representa el 11%, este resultado muestra que si no fuera por el factor tiempo que es un factor externo a la empresa asistirían a un evento de moda realizado por la empresa Chucating.

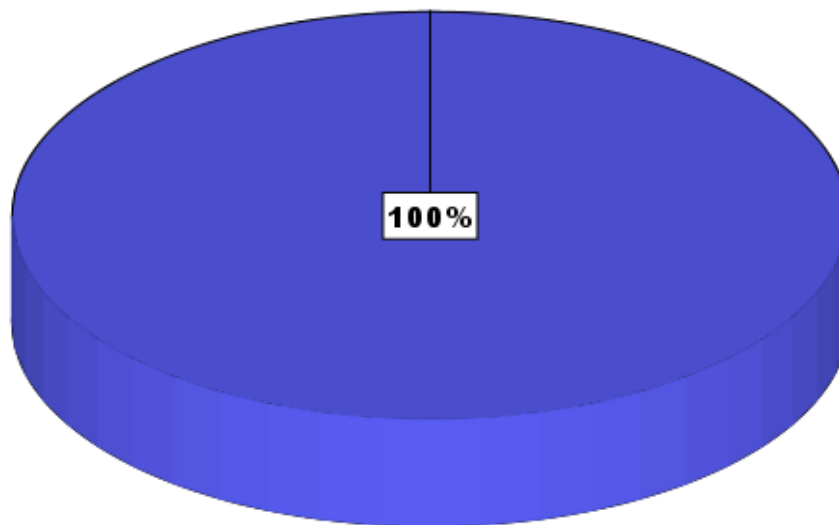
20. ¿LE INTERESARÍA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LOS DIFERENTES PRODUCTOS QUE CREACIONES CHUCATINNY OFRECE PARA SU PERSONAL, MEDIANTE CATÁLOGOS DIGITALES?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	67	100	100

GRAFICO 21

¿LE INTERESARÍA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LOS DIFERENTES PRODUCTOS QUE CREACIONES CHUCATINNY OFRECE PARA SU PERSONAL, MEDIANTE CATÁLOGOS DIGITALES?

■ SI



Análisis:

Con este resultado se observa que el 100% de las empresas le interesaría obtener información de los productos de Creaciones Chucatinny.

Este resultado muestra una oportunidad para exponer cada uno de los productos en los catálogos digitales, llamado la atención del cliente mediante imágenes que se posicionen en la mente del potencial consumidor.

4.2.1.2. Conclusiones

Las empresas encuestadas fueron elegidas aplicando el criterio de selección por conveniencia, en base a los sujetos voluntarios que estuvieron dispuestos a brindar información. Los datos generales de las empresas encuestadas ayudaron a determinar al sector al que pertenecen y el porcentaje que representa cada una de ellas, llegando a establecer las siguientes conclusiones:

1. El mercado demandante de productos textiles de ropa de trabajo es muy amplio y está en crecimiento constante.
2. Todas las empresas, sin importar el sector al que pertenecen prestan mucha importancia a su imagen institucional, la cual se refleja en los uniformes del personal.
3. La mayor demanda de productos textiles dentro de las empresas, se encuentra enfocada en la línea de ropa de trabajo con las parkas, overoles y chalecos, pero existe un porcentaje significativo que demanda otras líneas de productos.
4. Las empresas están dispuestas a pagar precios más altos por productos y servicios de mayor calidad. Calidad que se expresa en: calidad y durabilidad de la tela, diseños personalizados (color, estilo de corte, logo), atención personalizada, compromiso y responsabilidad de la empresa.
5. Los meses donde se incrementa la demanda de ropa de trabajo están entre los meses de enero y junio.
6. Las empresas cuentan con diferentes medios para el aprovisionamiento de productos textiles (ropa de trabajo), ya que existe una variedad de características que buscan las empresas y que en muchos casos no son cubiertas por las empresas actuales.
7. Actualmente las empresas no utilizan el internet como un medio de aprovisionamiento, porque no existen proveedores que utilicen este medio para promocionar sus productos de manera efectiva.
8. La búsqueda y el uso del internet para la provisión de ropa de trabajo, generaría mayores beneficios a las empresas, por la fácil accesibilidad, por

el poco tiempo que se necesita y porque no representa un gasto significativo.

9. Todas las empresas que proveen Ropa de Trabajo utilizan medios masivos de publicidad para promocionar sus productos.
10. Las empresas están muy interesadas en eventos de moda que puedan ofrecerles productos nacionales de alta calidad.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Introducción

Después de analizar todas las conclusiones del capítulo de resultados, se plantea desarrollar una propuesta que responda a las necesidades de la empresa. Esta intervención desarrolló el diagnóstico de la empresa y alcanza el nivel de propuesta para mejorar la situación de la misma, siendo la siguiente etapa, la implementación de la misma, una decisión de la empresa y de las personas a su cargo.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo General

El Objetivo general de esta propuesta es presentar estrategias de un plan de ventas, que permitan a la empresa Chucatinny incrementar las ventas a tiempo de crear un sistema organizado para las mismas.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer el nivel actual de ventas de la empresa Chucatinny en todas sus líneas.
- Determinar el porcentaje de incremento en ventas que la empresa podría incrementar cada año, según el estudio de mercado realizado.
- Plantear estrategias, políticas y acciones concretas para lograr el incremento proyectado en las ventas.
- Elaborar una guía de ventas, para ayudar a la organización y sistematización de las mismas, para el actual y futuro personal del área comercial de la empresa.

5.3. Alcances

El alcance de esta propuesta abarca de forma directa el área de marketing de la empresa Chucatinny. De manera indirecta afecta a las áreas administrativas, financieras y de producción de la empresa, debido a que todas están relacionadas entre sí.

El personal al que va dirigida esta propuesta es en primera instancia el encargado del área de ventas de la empresa, en este caso es también el propietario de la misma, el Señor Germán Chucatinny. Asimismo afectará de forma directa a los tres vendedores de la empresa, los señores Roberto Vásquez, Leonardo Sánchez y Néstor Conde.

La propuesta también servirá para organizar esta área de ventas para el personal futuro de la empresa que se integre a la misma.

5.4. Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta propuesta es presentar estrategias de un plan de ventas, que permitan a la empresa Chucatinny incrementar las ventas a tiempo de crear un sistema organizado para las mismas.

El alcance de esta propuesta abarca de forma directa el área de marketing de la empresa Chucatinny. De manera indirecta afecta a las áreas administrativas, financieras y de producción de la empresa.

En la propuesta se plantean cinco estrategias concretas para su implementación, así como un cronograma para llevarlas a cabo y un presupuesto estimado para su ejecución. Estas estrategias son la Administración con calidad total y eficiencia el sistema de ventas, Ampliación del mercado con nuevas rutas de ventas, Implementación del marketing BTL para Impulsar las Ventas y Posicionar a la Empresa en la Mente de los Clientes, Desarrollo del talento humano del área de

ventas mediante capacitación y motivación constante e Implementación del ecommerce para publicitar y promocionar los productos mediante redes sociales.

5.5. Desarrollo de la Propuesta

5.5.1. Situación Actual de la Empresa

Para realizar la propuesta, se debe partir de la situación actual de la empresa Chucatinay, tomando en cuenta su historial reciente en las últimas gestiones. Para lo cual se puede observar el siguiente cuadro, que muestra el volumen total de ventas y el incremento anual en las mismas.

Cuadro 5.1. Ventas Anuales de la empresa Chucatinay

Ventas anuales de la Empresa Chucatinay moneda (Bolivianos)		
AÑO	VENTAS	% Variación
2008	583.540,21	
2009	595.449,20	2,04
2010	640.267,96	7,53

Fuente: Estados Financieros Empresa Chucatinay

Como se puede observar, en las dos últimas gestiones, existió un incremento leve en el nivel de ventas de la empresa, de 2.04% y 7,53% en las dos últimas gestiones. El promedio anual de incremento en ventas, viene a ser de 4,79%.

A continuación se presenta un cuadro que desglosa las ventas de la última gestión por líneas de productos de la empresa, considerando los porcentajes que cada una de estas líneas representa de la totalidad de productos y además considerando el precio unitario promedio por prenda.

Cuadro 5.2. Ingresos por Ventas

Ingresos por Venta de Productos, En Bs

Concepto	Cantidad vendidas al mes	Precio Unitario Promedio	Ingresos Anuales	Porcentaje
Línea Casimir	116	1.600,00	185.677,71	29,00
Línea Alpaca	59	1.200,00	70.429,48	11,00
Línea blanca	1.245	108,00	134.456,27	21,00
Línea Ropa de Trabajo	995	251,00	249.704,50	39,00
Total Ingresos por Ventas de Productos			640.267,96	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa Chucating

Finalmente, se presenta un cuadro que detalla la cantidad de ventas por mes en la última gestión. Esto servirá para determinar los meses con mayores y menores movimientos en la venta de productos, para así aportar a la propuesta en sus diferentes estrategias.

Cuadro 5.3. Ingresos según líneas de productos

Ingresos por Venta de Productos, En Bs

Concepto	Ingresos Anuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Línea Casimir	185.677,71	42.706	14.854	11.141	9.284	7.427	37.136	12.997	12.997	7.427	11.141	9.284	9.284
Línea Alpaca	70.429,48	16.199	5.634	4.226	3.521	2.817	14.086	4.930	4.930	2.817	4.226	3.521	3.521
Línea blanca	134.456,27	30.925	10.757	8.067	6.723	5.378	26.891	9.412	9.412	5.378	8.067	6.723	6.723
Línea Ropa de Trabajo	249.704,50	57.432	19.976	14.982	12.485	9.988	49.941	17.479	17.479	9.988	14.982	12.485	12.485

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa Chucating

Toda esta información, añadida a aquella desarrollada en el capítulo anterior, servirá de base para plantear las diferentes estrategias de la propuesta.

5.5.2. Pronóstico de Ventas

Si bien existe un incremento histórico en las ventas (5% de promedio anual), lo que se pretende a través de esta propuesta, es garantizar incrementar esta tasa a lo largo de las futuras gestiones, a través de estrategias enfocadas en lograr este objetivo. Puesto que si este aspecto se libra al azar, o la situación se mantiene sin intervenir de forma directa, es posible que este valor aumente muy poco, se reduzca o incluso se torne negativo a lo largo del tiempo.

En base a las encuestas realizadas a clientes potenciales de la empresa Chucatinny, se estima que existe mucho interés en empresas dispuestas a adquirir los productos de la misma. Por lo tanto, se considerará una tasa de incremento anual del 10%, duplicando la tasa histórica calculada en el breve historial presentado en el acápite anterior de este capítulo. Esta tasa es también muy factible de ser lograda a través de las gestiones futuras, si se aplican estrategias como las planteadas en esta propuesta.

Cabe aclarar también que ningún pronóstico es exacto, pero debe ajustarse lo más posible a la realidad, a la vez de ser un valor prudente, posible de ser alcanzado (no excesivamente optimista) y que establezca la base como mínima de ser alcanzada en la ejecución de la propuesta.

Considerando esta tasa, y proyectando las ventas a tres años, a partir de la última gestión, se tiene el siguiente cuadro, que pronostica las ventas según cada línea de productos.

Cuadro 5.4. Ventas proyectadas

VENTAS PROYECTADAS

Tipo de Producto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Linea Casimir	185.677,71	204.245,48	224.670,03	247.137,03
Linea Alpaca	70.429,48	77.472,42	85.219,67	93.741,63
Linea blanca	134.456,27	147.901,90	162.692,09	178.961,30
Linea Ropa de Trabajo	249.704,50	274.674,95	302.142,45	332.356,70
Ingresos Totales por año	640.267,96	704.294,76	774.724,23	852.196,65

Nota.- Se considera un incremento anual del 10% en ventas

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa Chucatinny

5.5.3. Estrategias de la Propuesta

La propuesta se concentra en el desarrollo de las siguientes estrategias:

5.5.3.1. Administración con calidad total y eficiencia el sistema de ventas.

La calidad de las ventas debe mejorar al conceder más tiempo para que el jefe de ventas trabaje con los empleados y les proporcione la instrucción apropiada para realizar el trabajo requerido; además, la gerencia debe crear un ambiente donde los empleados no teman informar sobre los problemas y recomendar mejoramientos.

Administrar con calidad total el sistema de ventas significa:

- Calidad mejorada significa disminución de costos debido a que hay menor reelaboración, pocos errores, menores retrasos, y mejor uso del tiempo y materiales.
- Como resultado, mejora la productividad.
- La calidad mejorada lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la compañía aumente los precios.
- Esto incrementa la rentabilidad de la firma y le permite permanecer en el negocio.

A) Sistematización del Área Comercial de la Empresa

Se plantea la siguiente guía que será útil para que el jefe de ventas organice a su departamento en cuanto a las actividades generales, así como para establecer las operaciones de cada uno de los vendedores actuales y potenciales en el futuro.

a) Funciones del Jefe de Ventas:

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Estructura de la organización de ventas.
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.

b) Funciones de los Vendedores:

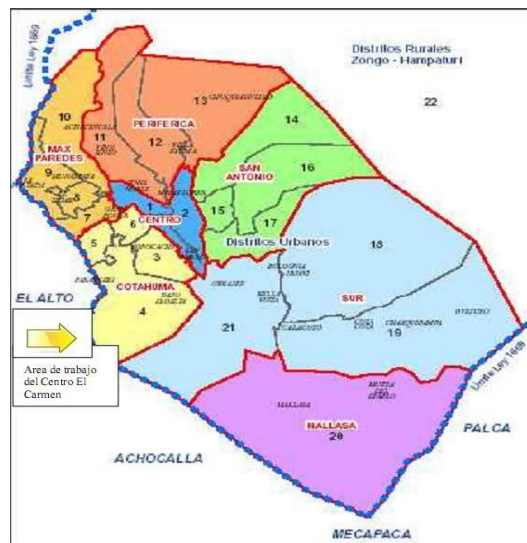
- Patrullar su territorio de ventas
- Detectar necesidades de los clientes
- Dar servicio y retener a los clientes establecidos
- Desarrollar el proceso de ventas

A) Organizar Rutas de Visitas a empresas de forma más sistemática

Se plantea organizar mejor las rutas de ventas, en cuanto a tener un control más claro de las zonas y empresas que están siendo visitadas o no, los tiempos o épocas en las cuales esto se realiza, y las modificaciones necesarias para llegar a lugares y entidades que antes no se consideraban y que constituyen un mercado interesante para desarrollar las ventas de la empresa.

A continuación se presenta un cronograma de visitas a empresas, en función a las zonas y tiempos durante toda la gestión.

Figura 5.1. Macrodistrictos de la Ciudad de La Paz



Fuente: GAML P

Cuadro 5.5. Cronograma de Visitas

EMPRESA CHUCATINY
CRONOGRAMA
VISITAS A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

MACRODISTRITO	MESES																																															
	Ene				Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4								
Max Paredes																																																
Periferica																																																
San Antonio																																																
Centro																																																
Cotahuma																																																
Sur																																																
Mallasa																																																

Fuente: Elaboración propia

Este cronograma será flexible y se hallará sujeto a modificaciones que el jefe de ventas coordine con cada uno de los vendedores, en función a las rutas actuales establecidas, las experiencias conocidas y la calidad de relación que existe entre los vendedores y los clientes.

Asimismo, es importante resaltar que en los meses de Enero y Junio, que son los meses donde se producen más ventas para Chucatinay, de forma histórica, es en los cuales se realizan visitas de forma más intensiva y seguida a las empresas, puesto que se pretende aprovechar al máximo estos auges de temporada alta en ventas.

5.5.3.3. Desarrollo del talento humano del área de ventas mediante capacitación y motivación constante.

La productividad del personal de ventas es uno de los determinantes claves para la eficiencia y eficacia de una empresa: Cuanto más productivos y efectivos sean los vendedores, mayores serán las ganancias de las empresas. Es por ese motivo que se necesita de esta estrategia para desarrollar altamente las potencialidades de cada vendedor.

Para desarrollar el talento humano del área de ventas se necesita a alguien que esté en la planificación, organización, dirección y control de cada una de las actividades de los vendedores y como no existe un cargo dentro del área de ventas que cumpla con estas tareas se propone la creación de un cargo y/o la contratación de un jefe del área de ventas.

A) Creación del Cargo Específico y/o Contratar a un “Jefe de Ventas”

Se comprende que el propietario, al ejercer el cargo de jefe de ventas, debido a sus otras ocupaciones, tal vez no puede dedicar el tiempo o la energía necesaria para organizar, capacitar y motivar a los vendedores de la mejor forma posible. Por lo tanto al crear este cargo y separarlos de las funciones generales de administración, se le brinda más importancia al mismo, y el encargado podrá lograr un mayor impacto en las ventas y el incremento de las mismas.

Sin embargo, también permanece la alternativa en la cual el cargo con sus funciones específicas será creado pero puede ser el mismo propietario quien desarrolle las mismas, por lo menos en primera instancia.

Entre las principales responsabilidades que desarrollara la persona en este cargo, se tienen:

- Planificar las metas a corto, mediano y largo plazo del área comercial de la empresa. Especificando metas anuales, semestrales y mensuales a lograr por cada uno de los vendedores.
- Organizar a los vendedores en cuanto a sus metas, plazos y actividades diarias.
- Capacitar personalmente a los vendedores o contratar capacitadores calificados para subir el nivel de conocimiento, habilidades y actitudes de los mismos.
- Motivar de forma constante al equipo de vendedores, desde la relación personalizada que se debe entablar con cada uno de ellos, hasta la aplicación de incentivos por metas logradas.
- Desarrollar una guía del área comercial, en la cual estén claramente definidas las funciones, obligaciones, deberes, derechos y privilegios de los vendedores para con la empresa. Asimismo, esta guía debe especificar los pasos a seguir para desenvolverse en estos cargos.

El perfil requerido para una persona que desee ejercer este cargo, es:

- Experiencia en cargos similares, de jefe de ventas, en empresas que distribuyen productos a través de visitas a clientes.
- Estudios en el área de administración de empresas, marketing o ingeniería comercial, a nivel de licenciatura o técnico superior o medio.
- Habilidades de liderazgo y manejo de personal a cargo, específicamente, de un equipo de vendedores.
- Desempeño orientado hacia el logro de objetivos.
- Persona proactiva, entusiasta, con trato amable pero firme hacia subordinados, colaboradores y superiores.

- Manejo de internet y de redes sociales.

B) Capacitación de Forma Periódica a los Vendedores

Si bien los vendedores se capacitan de forma semestral; es decir, dos veces por año, se pretende capacitarlos no solamente en técnicas de ventas, que constituyen su principal atributo a mejorar, sino también en temas relacionados con el desarrollo personal y humano de los mismos, para lograr un desarrollo integral que se refleje posteriormente en los incrementos deseados de las ventas. La fase de capacitación, por lo general, apunta a que la **fuerza de ventas** obtenga los siguientes conocimientos:

1. *Conocimiento de la empresa u organización:* En lo relacionado a su historia, objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, etc.
2. *Conocimiento del producto:* De sus características, ventajas y beneficios.
3. *Conocimiento de las técnicas de venta:* Por ejemplo, acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada entrevista, cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, cómo dar seguimiento a las ventas realizadas, cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros.
4. *Conocimiento del mercado:* Incluye el conocimiento profundo de los clientes actuales (volúmenes de compra actual, servicios que reciben, ofertas a las que acceden, etc.) y potenciales. Y también, de la competencia (los productos que comercializan, sus precios, el material promocional que utilizan, los clientes que atienden, etc.).

En este caso, los tres vendedores de la empresa Chucatinay ya trabajan en la misma durante muchos años, por lo cual conocen a profundidad muchos de estos

aspectos. Sin embargo, siempre resulta interesante actualizar los conocimientos y ponerse al día con la nueva información, por lo cual estas capacitaciones se consideran muy recomendables para los actuales vendedores y obligatorias para los nuevos, cuando y en caso de que se requieran.

En el caso de los nuevos vendedores, deben pasar por un programa de capacitación que suele durar semanas e incluso meses (como sucede con aquellos productos que requieren una alta especialización).

Cabe destacar, que después de la capacitación inicial, la mayoría de empresas brindan a su **fuerza de ventas** una *capacitación continua* a través de seminarios, reuniones, charlas y convenciones, que hoy en día pueden ser presenciales o a través del internet.

Entre las temáticas novedosas con las cuales se plantea capacitar a los vendedores, se tienen:

- Desarrollo Personal y Liderazgo
- Relaciones Humanas
- Etiqueta y Protocolo
- Técnicas de Ventas Innovadoras
- Técnicas de Negociación
- Programación Neurolingüística

La frecuencia de estas capacitaciones se recomienda una vez al mes, en media jornada de un fin de semana, por un par de horas. Un sábado por la mañana, de 10:00 a 12:00, al inicio de cada mes suele ser lo más recomendable.

C) Motivación Constante de los Vendedores

Está claramente establecido que el rendimiento que una persona tiene en su trabajo, se halla directamente proporcional a la motivación que tenga para desarrollar sus labores. Por esto se considera muy importante motivar de manera constante a los colaboradores del área comercial de la empresa.

Entre los distintos tipos de motivación, se conocen la de motivación interna y externa, así como la positiva y negativa. En la empresa Chucatinny se plantea motivar a las personas de forma interna positiva a partir de las capacitaciones en desarrollo personal, y ejercer la motivación externa positiva en cuanto a brindarles premios e incentivos en base a los resultados a lograrse.

Se plantea realizar reuniones diarias, al inicio de cada día laboral, para aplicar técnicas de motivación de personal de ventas, una media hora cada jornada.

A continuación se presentan algunas técnicas o métodos que se pueden utilizar para motivar a los trabajadores:

a) Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización

Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Para ello, se puede delegar u otorgar mayor autoridad, mayor poder de decisión, mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, nuevas funciones, nuevas tareas, nuevos retos, nuevas metas, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.

b) Darles reconocimiento por sus logros

Otra técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.

Para ello, se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

c) Mostrar interés por ellos

Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal.

Para ello, se puede preguntar y aconsejar sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que cursen estudios, o incluso financiar parte de éstos.

d) Hacer que se sientan comprometidos con la empresa

Otra forma de motivar a un trabajador es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa.

Para ello, se debe hacer que se sienta a gusto trabajando en la empresa y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta, por ejemplo, al otorgarles mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

e) Hacerlos sentir útiles y considerados

Otra técnica de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa.

Para ello, se debe otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, permite obtener sugerencias valiosas para la empresa.

f) Proporcionar variedad

Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.

Para ello, se les puede rotar de rutas, darles nuevas funciones, aumentarles las tareas requeridas para su puesto, ponerles nuevos retos o metas.

g) Proporcionar oportunidades de relacionarse con sus compañeros

Otra forma de motivar consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros.

Para ello, se puede crear grupos o equipos de trabajo (que además de permitirles relacionarse con sus compañeros, les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

h) Proporcionar buenas condiciones de trabajo

Otra técnica de motivación consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales.

Para ello, se debe procurar que cuente con un buen sueldo o salario, que cuente con posibilidades de ascender, que cuente con seguros, con beneficios sociales, y con todos los beneficios que obliga la ley.

i) Proporcionar un buen clima de trabajo

Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con todas las comodidades necesarias.

Para ello, se debe contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

j) Usar metas y objetivos

Finalmente, otra técnica de motivación es la de ponerle a los trabajadores metas u objetivos.

Pero para que esta técnica dé resultado, se debe asegurar de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables; se debe asegurar de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas.

Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño al que habría con metas fáciles.

Este planteamiento de metas también deberá ser complementado con una evaluación, para medir los resultados logrados, premiar a los vendedores que hayan logrado los objetivos propuestos por trimestre, con incentivos económicos

en función a su rendimiento (que pueden variar entre Bs 500 y 2.000), aparte del porcentaje de 3,5% que recibirán por ventas mayores a los Bs 100.000,00.

5.5.3.4. Implementación del marketing BTL para Impulsar las Ventas y Posicionar a la Empresa en la Mente de los Clientes.

A) Desarrollar Eventos de moda

Si bien la empresa Chucatinny es reconocida por un gran segmento de la población y empresas clientes, también existe otra proporción significativa que no ha oído hablar de ella o de sus productos. Por lo tanto, se considera conveniente posicionar esta marca en el mercado, con mayor fuerza y expandir la misma hacia personas que aún no la conocen.

Es importante aclarar que la empresa Chucatinny se publicita actualmente por radio, pero lo hace de manera discontinua y este medio no se halla dirigido hacia los clientes potenciales de forma directa, sino que a un público general al cual se llega por esta vía.

Una de las estrategias más convenientes para realizar esto, al margen de la publicidad convencional o masiva (televisión, prensa o radio), que supone un presupuesto muy elevado, es el de aplicar técnicas de marketing y publicidad BTL, o marketing directo, a través de la cual se ataca al segmento específico y de manera personal, para causar un mayor impacto y mejores resultados en las ventas.

Para lograr esto, se recomienda realizar eventos de modas, dos veces por año, en los cuales se inviten de forma personal a todos los clientes actuales y potenciales de Chucatinny, para que puedan observar en la pasarela los nuevos modelos, innovaciones en los diseños, ventajas con respecto a los competidores, etc. y se hallen al tanto de las distintas promociones y condiciones que la empresa les ofrece a los mismos.

5.5.3.5. Implementación del ecommerce para publicitar y promocionar los productos mediante redes sociales.

A) Uso de Internet y Redes Sociales

Se plantea el desarrollo de una página web de la empresa Chucating, así como la apertura de páginas de la misma en redes sociales como Facebook y twitter, de tal manera de tener presencia en la red y promocionar a la empresa y sus productos a través de la misma.

Por un lado, la inversión en estas páginas es prácticamente gratuita, pues estos portales no cobran ningún monto de dinero para su apertura. La mayor inversión que se realiza es la de tiempo, en cuanto a diseño de avisos, seguimiento a los mismos, brindar respuestas a las solicitudes y preguntas de los visitantes, así como la gestión integral de estas cuentas.

Para lograr esto, se requiere que el jefe de ventas tenga buen dominio del uso de internet y de las redes sociales, así como criterios básicos para el desarrollo de anuncios y promociones a través de estos medios.

Cabe resaltar que la empresa usará estos medios para darse a conocer a través de internet, y no tanto para realizar ventas directas, que podrían presentarse como inseguras para potenciales clientes. De esta manera lo que más interesa es establecer un contacto inicial con los usuarios y realizar visitas personales en una segunda etapa.

5.5.4. Plan de Acción

El plan de acción que debe desarrollarse para llevar a cabo esta propuesta, consta del detalle de las políticas a realizarse en sí mismas, el cronograma de implementación que dispone cada una de las políticas en función al tiempo, y finalmente, el presupuesto de implementación que cuantifica las políticas en términos monetarios.

5.5.4.1. Detalle de las Políticas de Acción

5.5.4.1.1. Creación de la Jefatura de Ventas

La jefatura de ventas es un nuevo cargo cuya persona designada se dedicará a coordinar todas las actividades desarrolladas en el área de marketing de la empresa Chucatinny. Para crear este cargo, se tienen las funciones y el perfil de la persona idónea a tomarlo, según se detalló en el acápite 5.5.3.3.

Para hacer efectiva esta política el dueño de la empresa Chucatinny debe realizar una convocatoria, tanto interna como externa, a través del periódico, para que diferentes candidatos se presenten al cargo. Se debe estudiar cada uno de los diferentes currículos, así como entablar entrevistas personales para conocer mejor a los candidatos y seleccionar a la persona que mejor responda al perfil establecido. Se considerará también que la pretensión salarial de la persona elegida se adapte al presupuesto de la empresa.

Una vez elegida la persona, se incorporará de inmediato a la empresa, para empezar a ejercer sus funciones de acuerdo a lo estipulado en esta propuesta.

5.5.4.1.2. Organización de las Rutas de Ventas

La organización de las rutas de ventas deberá plantearse en base a todos los aspectos detallados en el acápite 5.5.3.2.

El plan de acción relacionado a esta política estipula que en las reuniones sucesivas entre el jefe de ventas y los vendedores, deben iniciarse con un establecimiento de metas mensuales, en los cuales ambas partes aporten con su experiencia. En mapas detallados de la ciudad de La Paz, se deben establecer rutas, por cada vendedor, para que se visiten tanto clientes establecidos, potenciales, así como clientes y zonas nunca antes visitadas, todo esto con miras a ampliar el mercado de los productos de la empresa Chucatinny.

5.5.4.1.3. Capacitación de los Vendedores

Para capacitar a los vendedores, se tomarán en cuenta todos los aspectos detallados en el acápite 5.5.3.3.

Los fines de semana, preferiblemente en días sábados, se organizarán los eventos en los ambientes propios de la empresa. El jefe de ventas es el encargado de la organización de dichos eventos, con la asistencia de todos los vendedores, de forma obligatoria. Se podrá consensuar con ellos las fechas y horarios exactos, de tal modo de propiciar la participación de todos.

El primer evento de capacitación se prevé para Enero, empezando la gestión anual, y continuará según los temas y tiempos ya establecidos.

5.5.4.1.4. Motivación de los vendedores

La motivación hacia los vendedores se basará en todos los aspectos detallados en el acápite 5.5.3.3.

Además de lo establecido, para llevar esta política al plan de acción, el jefe de ventas debe motivar a los vendedores, desde la forma en que los trata, interesándose por ellos y sus problemas, escuchando de forma activa sus quejas o sugerencias para mejorar el área de ventas, dialogando y consensuando, en lo posible, los cambios o mejoras a establecer en la forma de trabajo.

La motivación será una actitud constante de parte del jefe de ventas, que debe contagiarse a todo el grupo, propiciando un clima organizacional favorable y agradable en el cual las personas se sientan valoradas, escuchadas y como parte integrante de la empresa.

Entre otras técnicas, el jefe de ventas podrá utilizar frases o charlas motivacionales al inicio de cada reunión, o final de la misma, asimismo podrá mostrar videos que inspiren la personal a mejorar su rendimiento, así como la recomendación de libros o textos, que serán debatidos en las reuniones y que crearán una mayor motivación entre todo el personal.

5.5.4.1.5. Sistematización del área de ventas

La sistematización del área de ventas de la empresa Chucatinny se basará en todos los aspectos desarrollados en el acápite 5.5.3.1.

Para sistematizar el área de ventas, se debe partir de la información disponible de la empresa, misma que será entregada por el dueño de la empresa al jefe ventas. Con esta información, y con ayuda de un paquete informático, como ser el Excel, el jefe de ventas podrá ordenando la información de la empresa, en un modelo que contemple los datos de manera precisa, clara y lista para ser utilizada en datos e información futura de la empresa, que se vaya generando con el paso del tiempo.

Asimismo, el jefe de ventas, una vez que conozca el modo en que funciona la empresa, irá elaborando una guía de desempeño, en la cual estarán detalladas las funciones del personal de ventas, así como los pasos de cada uno de los procedimientos que deben llevarse a cabo para ejecutar las tareas a cargo de su departamento. Este documento se armará también en consenso con los vendedores y el dueño, y será sujeto a revisión y reformulación de forma periódica, según los requerimientos de la empresa.

5.5.4.1.6. Desarrollo de eventos de modas

Los eventos de moda se desarrollaran de acuerdo a lo establecido en el acápite 5.5.3.4.

Para la organización de los mismos, el jefe de ventas coordinará acciones con las empresas que se constituyen como clientes actuales o potenciales de Chucatinny. Establecerá fecha y lugar para la realización de cada evento semestral, en los meses de Enero y Julio de cada gestión. Asimismo, se debe realizar intercambio de servicios con una agencia de modelos, que proporcionará integrantes de su staff a cambio de publicidad en el evento y en los medios.

También se invitará de forma escrita a los clientes que estén interesados en participar del evento, para presentarles los modelos de ropa Chucatinny, en cada una de sus líneas, y que estos puedan acceder a los mismos con cierto descuento, por participar en los eventos.

Estos eventos deberán publicitarse en la radio y en la televisión, por internet y redes sociales, de tal modo de acaparar también la atención de la población en general, hacia los productos de la empresa.

5.5.4.1.7. Uso de internet y redes sociales

El uso de internet y redes sociales se establecerá de acuerdo a lo detallado en el acápite 5.5.3.5.

Se abrirán páginas de la empresa Chucating en Facebook y Twitter, de manera inicial. El encargado de esta área también diseñará afiches coloridos y atractivos que muestran la calidad y belleza de las prendas, a tiempo de ofrecer mensajes interesantes que puedan compartirse y difundirse en las redes sociales.

Los mensajes y fotografías subidas a la página, se compartirán entre los contactos del personal de la empresa, al principio, y todo el personal podrá invitar a su vez, a sus contactos y amigos a formar parte de la misma, para propiciar el rápido crecimiento y difusión de la misma. Se pretende que a medida que se compartan y difundan mensajes y fotografías entre la gente, la empresa y sus productos sean más conocidos y este posicionamiento en la mente de clientes potenciales se traduzca posteriormente en ventas.

5.5.4.2. Cronograma de Implementación.

Para implementar todas las estrategias de la propuesta, se plantea seguir este cronograma de aplicación, en el cual se observan las épocas y tiempos en los cuales será necesario ejecutar cada una de las acciones planificadas.

Cuadro 5.6. Cronograma de Implementación

EMPRESA CHUCATINY
CRONOGRAMA
IMPLEMENTACION DE POLÍTICAS

POLÍTICA	MESES																																														
	Ene				Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic		
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Gestion 1																																															
Creacion "Jefatura de Ventas"																																															
Organización de Rutas de Ventas																																															
Gestion 2																																															
Capacitación de Vendedores																																															
Motivación de Vendedores																																															
Sistematización del Área Comercial																																															
Desarrollo de Eventos de Moda																																															
Uso de Internet y Redes Sociales																																															

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que en este cronograma, las primeras actividades, de carácter organizativo, se plantea realizarlas en los últimos meses de una gestión que termina, para continuar con las otras estrategias a inicios de años, específicamente en Enero, que es uno de los meses más importantes en cuanto a pedidos y volúmenes de ventas, según el historial establecido al inicio de este capítulo.

5.5.4.3. Presupuesto de Implementación

A continuación se presenta un presupuesto general de inversión y operaciones que son necesarios realizar para implementar las estrategias sugeridas. Se considera un presupuesto estimado, puesto que la persona encargada de la jefatura de ventas podrá adaptar este presupuesto según considere conveniente, después de reunirse con las otras instancias de la empresa, como son el gerente propietario, jefe de producción y los vendedores mismos.

Cuadro 5.7. Presupuesto de Implementación

EMPRESA CHUCATINY PRESUPUESTO ANUAL (En Bolivianos) IMPLEMENTACION DE POLITICAS

Estrategia	Monto Asignado	Observaciones
Creación "Jefatura de Ventas"	24.000,00	Incluye salario anual del cargo
Capacitación de Vendedores		Es algo implícito en la labor de la Jefatura de Ventas
Motivación de Vendedores	2.000,00	Incluye incentivos a otorgar a los vendedores
Organizar Rutas de Ventas		Es algo implícito en la labor de la Jefatura de Ventas
Sistematización del Área Comercial		Es algo implícito en la labor de la Jefatura de Ventas
Desarrollo de Eventos BTL	14.000,00	Supone gastos de organización y subcontrataciones, aparte de auspiciadores
Uso de Internet y Redes Sociales		El jefe de ventas será el encargado de gestionar esta estrategia
TOTAL	40.000,00	

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a este presupuesto anual, cabe realizar algunas aclaraciones:

- Es solo una estimación de los costos que deberá ajustarse a las posibilidades de la empresa.
- Debe considerarse como una inversión, más que un gasto, puesto que si se maneja de manera adecuada, logrará incrementar las ventas de la empresa muy por encima del 10% establecido de manera muy conservadora.
- Depende de la empresa la implementación de todas o solo algunas de estas estrategias en sus operaciones, dependiendo del criterio del gerente propietario de la empresa y sus asesores.

5.5.5 Impacto de la propuesta en las utilidades proyectadas de la empresa.

En base a las anteriores estrategias planteadas en esta propuesta, los estados de resultados proyectados de la empresa Chucatinny sufrirán una mejora sustancial a mediano plazo.

Para justificar todo esto, partimos de los costos actuales de la empresa, que se expresan en el siguiente cuadro.

Cuadro 5.8. Costos

COSTOS FIJOS, en Bs

Descripción	Costo Total
Energía Eléctrica	1.127,33
Telefonía y Comunicaciones	13.597,44
Personal de Administración	49.752,79
Personal de Ventas	89.700,00
Pasajes y Alojamiento	3.860,19
Gastos Varios	1.725,17
Total Costos Fijos	159.762,92

COSTOS VARIABLES, en Bs

Insumos, Materiales y Personal de Producción	390.664,35
Bonos por Ventas	5.480,00
Total Costos Variables	396.144,35

COSTOS TOTALES (en Bs)	555.907,27
-------------------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, a partir de los EE.FF. proporcionados por Chucatinny, se tiene el valor de la depreciación anual.

Cuadro 5.9. Depreciación

DEPRECIACIONES, en Bs

Descripción	Depreciacion Anual
Depreciacion Equipo de computacion	7.408,86
Depreciacion Maquinaria y Equipo	35.691,33
Depreciacion Muebles y Enseres	635,98
TOTAL DEPRECIACION	43.736,17

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos datos, se pueden proyectar los costos a tres años, considerando los incrementos en los costos debido a la implementación de estrategias propuestas.

Cuadro 5.10. Costos Proyectados

COSTOS PROYECTADOS

COSTOS FIJOS, en Bs

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Energía Eléctrica	1.127,33	1.183,70	1.242,88	1.305,03
Telefonía y Comunicaciones	13.597,44	14.277,31	14.991,18	15.740,74
Personal de Administración	49.752,79	52.240,43	54.852,45	57.595,07
Personal de Ventas	89.700,00	118.185,00	124.094,25	130.298,96
Pasajes y Alojamiento	3.860,19	4.053,20	4.255,86	4.468,65
Gastos Varios	1.725,17	17.811,43	18.702,00	19.637,10
Total Costos Fijos	159.762,92	207.751,07	218.138,62	229.045,55

COSTOS VARIABLES, en Bs

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Insumos, Materiales y Personal de Producción	390.664,35	410.197,57	430.707,45	452.242,82
Bonos por Ventas	5.480,00	6.028,00	6.630,80	7.293,88
Total Costos Variables	396.144,35	416.225,57	437.338,25	459.536,70

COSTOS TOTALES	555.907,27	623.976,63	655.476,87	688.582,25
-----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Nota.- Se consideran incrementos en costos del personal de ventas y gastos varios, según propuesta además de la inflación anual estimada en 5% de incremento en costos

Fuente:

Elaboración propia

Relacionando este cuadro, con el de ventas proyectadas (presentado en el subtítulo 5.5.2.), se pueden calcular los impuestos a ser cancelados.

Cuadro 5.11. Impuestos

IMPUESTOS, en Bs

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Brutas	640.267,96	704.294,76	774.724,23	852.196,65
IVA Debito (13%)	83.234,83	91.558,32	100.714,15	110.785,57
Costos Variables	396.144,35	416.225,57	437.338,25	459.536,70
Costos Fijos	159.762,92	207.751,07	218.138,62	229.045,55
IVA Crédito (13%)	72.267,95	81.116,96	85.211,99	89.515,69
IVA NETO	10.966,89	10.441,36	15.502,16	21.269,87
IT (3%)	19.208,04	21.128,84	23.241,73	25.565,90

Fuente: Elaboración propia

Y finalmente, el cuadro que relaciona los flujos y las utilidades netas resultantes de cada gestión, proyectadas a tres años.

Cuadro 5.12. Estados de Resultados

Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE RESULTADOS, en Bs

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
(+) Ventas Brutas	640.267,96	704.294,76	774.724,23	852.196,65
(-) Costos Variables	396.144,35	416.225,57	437.338,25	459.536,70
(=) Utilidad Bruta	244.123,61	288.069,19	337.385,99	392.659,96
Costos Fijos	159.762,92	207.751,07	218.138,62	229.045,55
(=) Utilidad de Flujo	84.360,69	80.318,12	119.247,37	163.614,41
Depreciaciones	43.736,17	43.736,17	43.736,17	43.736,17
(=) Utilidad antes de Impuestos	40.624,52	36.581,95	75.511,20	119.878,24
Impuestos				
IT	19.208,04	21.128,84	23.241,73	25.565,90
IVA Neto	10.966,89	10.441,36	15.502,16	21.269,87
Ut. Antes de IUE	10.449,59	5.011,75	36.767,31	73.042,46
(-) IUE	2.612,40	1.252,94	9.191,83	18.260,62
Ut. Neta	7.837,19	3.758,82	27.575,48	54.781,85

Es interesante notar, en este cuadro, que en el año 1, existe una utilidad menor a la del año 0 (considerado el de referencia), esto se debe a las inversiones y costos incrementados debido a la implementación del plan de ventas y sus respectivas estrategias.

Sin embargo, a partir del año 2, y más visiblemente en el año 3, existen incrementos sustanciales, que prácticamente triplican la utilidad del año de referencia e incluso superan este factor, lográndose el incremento deseado para la empresa Chucating, tanto en un aumento de ventas como de utilidades, que a fin de cuentas, es lo más importante.

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En el presente trabajo dirigido, habiendo realizado una intervención a la empresa de confección de prendas de vestir “Chucatinny”, misma que tuvo el alcance de realizar un diagnóstico de la situación actual así como la realización de una propuesta para mejorar la misma, se han llegado a las siguientes conclusiones:

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en cuanto a niveles y mecanismos de ventas existentes. En cuanto a los niveles de ventas, se obtuvieron durante las tres últimas gestiones, en base a los datos de los estados financieros proporcionados por la empresa. En la última gestión, el año 2010, se alcanzaron ventas totales por Bs 640.267,96. El incremento anual en ventas, tuvo un valor promedio de 4,79%. Este diagnóstico del nivel de ventas sirvió como base para proyectar ventas futuras de la empresa Chucatinny, elevando su nivel de ventas en base a las estrategias y políticas planteadas en la propuesta.

Los mecanismos de ventas establecidos consisten en una vendedora que atiende el local abierto al público de la empresa, y tres vendedores externos, que realizan visitas periódicas a clientes ya establecidos y clientes potenciales. No existe un jefe de ventas como tal, sino que estas funciones son efectuadas por el propietario mismo de la empresa. Se pudo observar falta de organización en los sistemas de ventas y la no existencia de una guía escrita para desarrollar las mismas. Estas características en la organización de los mecanismos de ventas se consideran como factores que no favorecen el crecimiento de las ventas, y se plantearon acciones para corregir las mismas.

Se analizó la actual cartera de clientes de la empresa, así como una potencial ampliación de la misma. La cartera actual de clientes se halla compuesta principalmente por entidades públicas, como la alcaldía de la ciudad de La Paz, entidades financieras como el Banco Mercantil Santa Cruz, y otras instituciones

como la COMIBOL y EMUSA. Estos clientes ya tienen una relación comercial de muchos años con la empresa Chucatinny, y constituyen su base principal sobre la cual se realizan las ventas, de ahí la importancia de mantener y mejorar dichas relaciones.

En cuanto a clientes potenciales se valoran de forma especial a instituciones privadas que tienen mucha liquidez, empresas que pagan al poco tiempo de la entrega del producto, entre las cuales se considera a entidades financieras, empresas medianas o grandes de diferentes rubros. Las encuestas realizadas se ejecutaron principalmente sobre estas empresas, para conocer sus criterios y así poder hacer llegar los productos de Chucatinny hacia las mismas.

Se compararon las estrategias de ventas de la empresa en cuanto a empresas similares que constituyen su competencia. Se pudo establecer que las principales empresas competidoras de Chucatinny son Cano & Gallardo (Trajes), Blondel S.R.L. (Trajes), Genova S.R.L. (Ropa de Trabajo) y Litoral S.R.L. (Ropa de Trabajo). Estas empresas tienen un sistema similar de ventas a las de Chucatinny. Fue preciso estudiar a estas empresas competidoras, para detectar sus debilidades y así plantear mejoras en la empresa Chucatinny que le permita establecer un claro liderazgo. Se planteó la necesidad de potenciar y organizar mejor toda el área de marketing de la empresa, mejorando tanto las técnicas de ventas, como las habilidades y desarrollo personal de los vendedores de la empresa.

Finalmente, se realizó una propuesta de un plan de ventas que permita a la empresa de prendas de vestir "Chucatinny" incrementar y sistematizar las mismas, generando mayores utilidades en el mediano plazo. Se plantearon cinco estrategias concretas, que incluyen la creación de un cargo de "Jefatura de Ventas", mejor organización del cronograma y la ruta de visitas a empresas, capacitación mensual a los vendedores, pequeñas sesiones de motivación diarias, y planteamiento de metas de ventas con sus respectivas evaluaciones trimestrales, elaboración de una guía escrita del área de marketing, en elaboración conjunta con todo el personal de esta área y el gerente propietario, y la

organización de dos eventos anuales en los cuales se desarrollen desfiles de moda para promocionar los productos servicios de la empresa hacia su público objetivo.

Se desarrollaron un cronograma de implementación de estas estrategias, así como un presupuesto estimado para el desarrollo de las mismas, todas sujetas a la aprobación del propietario de la empresa Chucatinny para su ejecución.

En base a todo lo anterior, se calcularon los costos y ventas proyectadas a mediano plazo, durante tres gestiones futuras de la empresa, aplicando las estrategias sugeridas. Se obtuvieron asimismo, resultados favorables en cuanto el incremento de las ventas y utilidades de la empresa reflejadas en los estados de resultados del capítulo anterior.

De esta manera se han cumplido todos los objetivos, tanto específicos como el general, planteados para este trabajo dirigido.

6.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones halladas en este trabajo dirigido, se plantean las siguientes recomendaciones:

Se recomienda coordinar con el gerente propietario la implementación de estas estrategias del plan de ventas de la empresa Chucatinny. Es probable que el propietario esté dispuesto a implementar varias de las estrategias, como también se halle resistente a implementar otras. Esto podría suceder porque los puntos de vista internos de la empresa son diferentes a los externos. Por lo tanto, se recomienda ser flexible en cuanto a las sugerencias realizadas.

Asimismo, se recomienda actualizar los datos referentes al presupuesto de implementación del plan de ventas, cuando se pretenda ejecutar las mismas en la realidad, puesto que los precios referenciales pueden haber variado de manera significativa.

También, se recomienda a la empresa Chucatinny llevar un registro más sistematizado de su información para tener una base de datos completa en cuanto a cantidad y tipo de productos vendidos, clientes a los que se vendió, fechas de contrato, fechas de entrega, promociones aplicadas, etc. En base a estos datos se puede establecer un plan de ventas aún más detallado.

Finalmente, se recomienda, una vez implementado el plan de ventas de la empresa Chucatinny, comparar los resultados obtenidos, con los resultados proyectados, para realizar una evaluación durante todo el proceso, y así poder realizar acciones correctivas, si fuera necesario.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Kotler, P. (1998) Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall, México.
2. Chiavenato, I. (2006); *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª Ed). México: Mc Graw Hill
3. Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J. (2004) *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: Mc Graw Hill
4. Al Ries y Jack Trout. (2006) *La guerra del Marketing*. México, D.F. :Mc Graw Hill
5. Philip, K.- Keller, K.L. "Dirección de Marketing". México(2006):Pearson Educación
6. Alles, M. A. (2006) "*Dirección Estratégica de Recursos Humanos*" Argentina: Granica.