



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**El impacto de los cambios de las políticas de ventas en los
resultados de la empresa**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Danffer Gerardo Maravi Cervantes

**Revisor(es):
Mgtr. Rafael Antonio Valera Moreno**

Piura, abril de 2022



A Dios, por darme la vida y por estar siempre conmigo en todos mis momentos.

A mis padres, por su amor y su inmenso apoyo incondicional.

A mi familia por su respaldo constante.

A mi universidad, por enseñarme a cultivar valores.





Agradecimientos

A todos mis profesores, familiares y amigos que me ayudaron a realizarme profesionalmente y como persona, en especial a mi abuela, sin su ayuda este trabajo no hubiera sido posible.





Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal dar a conocer las consecuencias que pueden acarrear las malas decisiones, tomadas a partir del cambio de las políticas del área de ventas.

Este estudio corresponde a una distribuidora perteneciente al grupo de las mypes de la región norte del país. Los problemas se suscitaron cuando la empresa decidió crecer en el mercado, expandiéndose a otros departamentos. En ese contexto, el área de ventas empezó a ser presionada por los directivos, teniendo como fin subir las ventas en un 50% más que el periodo anterior. Al tratar de alcanzar la nueva meta, sin darse cuenta, se originaron algunas dificultades internas y externas en la empresa.

A través de un pequeño análisis del área de ventas y con la ayuda brindada por el área contable, se concluyó que existían problemas de liquidez. Todo ello, producto de las malas decisiones tomadas en las estrategias de ventas. Estos desaciertos consistían en otorgar el permiso de la salida de mercadería de los pedidos de los vendedores mayoristas, sin que ellos hayan culminado con la cobranza respectiva. Por otro lado, existía una informalidad en la salida de mercadería, en muchas ocasiones estas no tenían un respaldo financiero: tales como facturas, letras, cartas fianzas o cheques; simplemente eran solo boletas. Por lo tanto, se procedió a presentar dos alternativas que ayudarían a la solución de estos problemas.

El autor del presente TSP decidió proponer a los directivos dos nuevas modificaciones sobre la política de ventas. La primera alternativa de solución fue que los vendedores necesitarían tener un permiso para su salida de mercadería, el cual debía llevar la firma del responsable del área de cobranzas y ventas. La segunda propuesta de solución fue que todas las ventas iban a ser al contado, salvo excepciones, según el monto de venta. Es decir, las ventas iguales o superiores a 50,000 soles podían ser a crédito con un plazo máximo de cobranza de 25 días, contando con el respaldo de una carta fianza, una letra o un cheque diferido de acuerdo al tiempo de cobranza. Las demás ventas serían cobradas al momento de la entrega de la mercadería.

Estas reformas se basaron principalmente en el respeto a las políticas de la empresa, las cuales ayudarían a tener un mejor orden y control en la gestión interna de la entidad. Además, contribuiría a que todos los trabajadores tengan los mismos lineamientos para una buena toma de decisiones.

Para terminar, es muy importante que todas las empresas tengan políticas de ventas bien diseñadas para que no sean vulneradas. Igualmente, deben ser respetadas siempre por todos los niveles jerárquicos, a fin de evitar que se desencadenen otras dificultades más graves.



Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo 1 Aspectos generales.....	17
1.1 Descripción de la empresa.....	17
1.1.1 La empresa	17
1.1.2 Organigrama.....	17
1.1.3 Productos	18
1.1.4 Personal.....	18
1.1.5 Clientes	19
1.1.6 Distribución	19
1.1.7 Ventas.....	20
1.2 Descripción de la experiencia profesional.....	20
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	20
1.2.2 Propósito del puesto	21
1.2.3 Propósito objeto del informe	21
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	23
Capítulo 2 Fundamentación	25
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional	25
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	29
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	31
3.1 Aportes	31
3.2 Desarrollo de experiencias.....	31
Conclusiones	33
Recomendaciones	35
Lista de referencias	37



Lista de tablas

Tabla 1 Número de vendedores de la zona 19

Tabla 2 Cuadro de resultados 32





Lista de figuras

Figura 1 Organigrama del área de ventas	18
Figura 2 Canal de distribución.....	20
Figura 3 Elaboración de un plan estratégico.....	26
Figura 4 Cómo las políticas y procedimientos facilitan una buena ejecución de la estrategia.....	28





Introducción

Todas las personas en algún momento de su vida deben tomar decisiones, pero el directivo de una empresa debe tomarlas a diario; ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, todas pasan por este proceso, con diferente grado de dificultad o con distinto nivel de riesgo. Sin embargo, al final todas las decisiones van a tener una consecuencia, buena o mala, que va a afectar la vida de las personas que forman parte de una organización.

Por consiguiente, antes de tomar una decisión esta tiene que ser estudiada y analizada, y no ser tomada a la ligera, porque hay muchas vidas que dependen de ello. El estar a cargo de una empresa, es un puesto que más que dar un status de importancia es un cargo que exige un alto grado de responsabilidad.

Al principio es difícil adaptarse a los cambios en la vida, y no son bienvenidos en muchos casos, pero si estos ayudan a mejorar y se es consciente de ello, se tomarán de una mejor manera conforme pasa el tiempo. En la empresa sucede lo mismo, siempre van a existir personas afectadas por las decisiones que la empresa tome, sean estos empleados, clientes, accionistas u otros.

La empresa de estudio está dedicada a la distribución de productos que pertenecen a la línea de condimentos, se ubica en la región norte del país y forma una sociedad con la empresa fabricante de los productos que distribuye; trabajando cada una de ellas de forma independiente. Por lo tanto, se analizará el área de ventas de la empresa distribuidora, ya que de las políticas adoptadas depende la liquidez y sostenibilidad.

El trabajo de investigación está conformado por tres capítulos. En el primer capítulo se presenta una breve descripción de la empresa, así como sus funciones. Hay que mencionar que por motivos de privacidad y protección no se van a revelar datos específicos de la empresa como son la misión, visión, nombre, datos financieros, etc. En el segundo capítulo se expone la base teórica y a través de una metodología se explica el desarrollo del TSP. En el tercer capítulo se revela el problema, las consecuencias que trae consigo, la solución a ello y los resultados obtenidos. Por último, se describen las conclusiones y recomendaciones para la empresa y su área respectiva.



Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Ante todo, se debe aclarar que, por motivos de seguridad y privacidad, se va a mantener en confidencialidad la información de la empresa y simplemente va a ser descrita de una forma global. Es por ello, que en todo el trabajo se referirá a ella como “la empresa”.

1.1.1 La empresa

La empresa pertenece al sector comercial, es una distribuidora de condimentos que se desarrolla en toda la región norte del país: en los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Amazonas y San Martín. Posee una cartera de clientes dividida en tres grupos: distribuidoras, mayoristas y detallistas. Solo en Piura y Tumbes tiene en funcionamiento mesas de cobertura dedicadas a la venta directa a detallistas (bodegas).

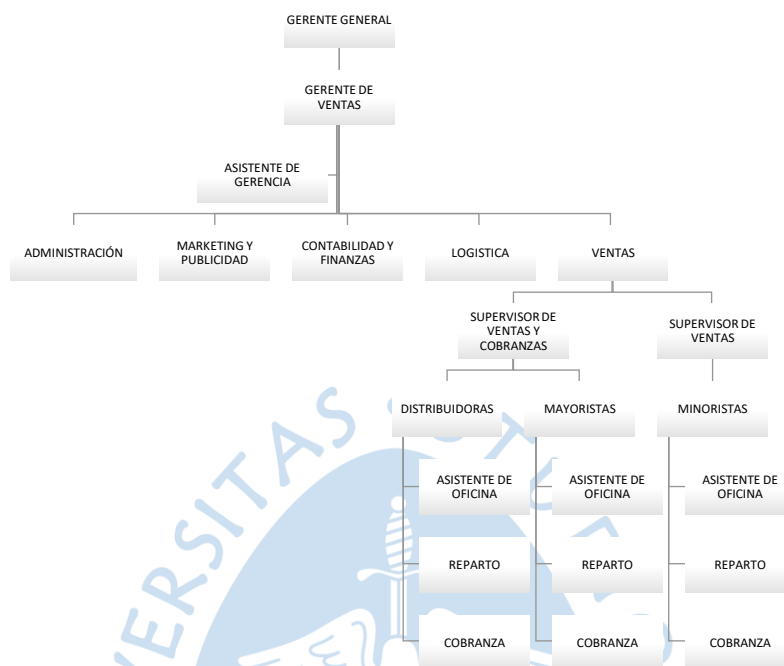
Además, forma con otra empresa un grupo de trabajo, la cual se encarga de la manufactura de todos los productos que ofrece al mercado. Ambas empresas pertenecen a un mismo dueño.

1.1.2 Organigrama

El organigrama del área de ventas está organizado por clientes, es decir por distribuidoras, mayoristas y minoristas. El jefe de toda el área es el gerente de ventas, el cual supervisa y controla las áreas de marketing y áreas de dirección de clientes: distribuidoras, mayoristas y minoristas.

El área de marketing se encarga de las promociones, publicidad, la investigación de nuevos productos y *merchandising*. En cada una de las áreas de dirección existe una oficina encargada de la venta y distribución de mercadería, una oficina administrativa y una de cobranzas.

A continuación, en la Figura 1 se presenta el organigrama del área de ventas de la empresa:

Figura 1*Organigrama del área de ventas**Nota.* Elaboración propia

1.1.3 Productos

Los productos están repartidos en tres grupos: pastas, líquidos y sólidos. El primer grupo son pastas como: ají panca, ajo, ají amarillo, culantro y rocoto. En los líquidos está el vinagre, el sillao y el aderezo y, por último, en los sólidos figura: el sazón, palillo, comino, pimienta y el verde. Todas estas líneas vienen en distintas presentaciones y cada uno de los productos tiene su propia marca.

1.1.4 Personal

El personal está dividido en dos grupos: el área administrativa y la parte operativa de la empresa (ventas, reparto y logística).

El área de ventas de minoristas está conformada por una mesa de cobertura que la integra un supervisor y 12 vendedores, quienes para el desarrollo de sus actividades diarias toman rutas ya punteadas en mapas, tales como las ventas a bodegas. Por política de la empresa esta actividad solo se realiza en las ciudades de Piura y Tumbes.

La otra parte del área de ventas pertenece a los vendedores mayoristas, cada uno tiene su zona. En la provincia de Piura hay 3 vendedores, en las demás, es un vendedor por cada una. Los vendedores están distribuidos de la siguiente manera, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1*Número de vendedores de la zona*

Zona	Mayoristas	Mesas de cobertura (Minoristas)
Piura	03	12
Tumbes	01	12
Lambayeque	01	-
Amazonas y San Martín	01	-
La Libertad	01	-
Ancash	01	-
Total	08	24

Nota. Elaboración propia

En ventas el área de marketing está a cargo de un jefe y una asistente, quienes se encargan de la publicidad de la empresa y el *merchandising*, este es muy variante, cambia de acuerdo al mes de ventas. Esta área trabaja en coordinación con el área de logística, que es donde se almacena y distribuye el *merchandising*, de acuerdo a las órdenes de salida.

Los vendedores minoristas reciben a fin de mes un sueldo fijo más comisiones, estas son pagadas los días cinco del mes siguiente, siempre y cuando lleguen a las metas de ventas. Los vendedores mayoristas de las zonas de Piura tienen un sueldo básico y un porcentaje de comisiones de acuerdo a sus ventas, igualmente, son remuneradas los días cinco del mes siguiente. Para el caso de los demás vendedores mayoristas de las otras zonas, estos solo comisionan, y se les paga cuando sus ventas han sido canceladas en su totalidad.

El personal de reparto para la mesa de cobertura es externo a la planilla de la empresa. Esta tarea es tercerizada por una empresa que brinda 2 vehículos, 2 choferes y 2 personas por cada vehículo. Los encargados de seguridad de reparto para cada uno de los vehículos son contratados por la empresa como un servicio aparte.

1.1.5 Clientes

Los clientes de la empresa son: bodegas, distribuidoras, mayoristas, un puesto en el mercado pequeño o grande. Los clientes tienen diferentes políticas de ventas, esto va de acuerdo al tamaño de compra y al grupo al que pertenece, sea una distribuidora, mayorista o detallista.

1.1.6 Distribución

Su canal de distribución es largo y se compone de la siguiente manera:

Figura 2

Canal de distribución

Fabricante/Distribuidora → Distribuidoras → Mayoristas → Detallistas → Consumidor

Nota. Elaboración propia

La distribución de los productos es tercerizada, debido a que la empresa prefiere hacerlo de esa forma para ahorrar en costos y planilla.

En sus inicios, la empresa compró 3 vehículos para el reparto de la mercadería de cobertura, no obstante, por dificultades constantes con los choferes y vehículos se optó por dejar utilizarlos y tercerizar la tarea de reparto. Generalmente, estos contratiempos se ocasionaban por los altos costos de mantenimiento de los vehículos, incongruencias con los choferes y, por ende, se perdía tiempo al tratar de resolver temas que no competían al área ni al giro del negocio. Para el caso de los clientes mayoristas, desde un principio la distribución fue tercerizada a una empresa de transporte, siendo supervisada por el jefe de ventas y el propio vendedor encargado.

1.1.7 Ventas

Las ventas de cobertura en promedio son de 150,000.00 soles mensuales y las ventas promedio mensuales de todos los mayoristas es de 230,000.00 soles. Las ventas de cobertura son al contado y las ventas de mayoristas en casi un 70% son a crédito a un mes.

1.2 Descripción de la experiencia profesional

A mediados del año 2015 el autor del presente TSP, estaba culminando el desarrollo de una idea de producción de conserva de anchoveta para su venta y distribución en los mercados de toda la región de Piura.

Es así que, en el mes de setiembre se reunió con uno de los dueños de la empresa para emprender el desarrollo de este nuevo producto: conserva de anchoveta en grated, gracias a la experiencia adquirida en la producción y distribución de esta especie. A partir de ese momento, fue contratado como jefe de producción de esa línea de producto, siendo responsable de su distribución en el mercado. Meses después, asumió el puesto de jefe de cobranzas y ventas de mayoristas de la empresa. A la fecha ya no cumple funciones directas con la empresa, sin embargo, las buenas relaciones entre ambas partes se siguen manteniendo.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El autor del presente TSP se desempeñó como jefe de cobranzas y ventas de los vendedores mayoristas. Dicha área es responsable directa de la rentabilidad y la liquidez de la empresa, si no se logra alcanzar los objetivos trazados se afecta el funcionamiento de la misma. Este puesto demanda

gran responsabilidad y trabajo bajo presión, por consiguiente, requiere de una persona de carácter y de buen trato, debido a que continuamente hay que dialogar con muchos clientes.

El objetivo principal del puesto de trabajo es cerrar siempre los fines de mes sin deuda pendiente y que el flujo de ventas no se vea interrumpido por ningún motivo, y de ser así resolverlo de inmediato.

A continuación, se detallarán cada una de las funciones del puesto de trabajo:

- Supervisar y dar la aprobación de salida de mercadería de los vendedores mayoristas.
- Supervisar las zonas y los clientes de los vendedores mayoristas.
- Revisar las deudas pendientes y dar solución a cada una de ellas.
- Realizar reuniones semanales con el gerente de ventas.
- Supervisar los controles de salida de mercadería con la empresa de transporte.
- Resolver los problemas de los clientes mayoristas, con temas de vencimiento y mermas.
- Hacer seguimiento de los pedidos de los vendedores.
- Revisar el historial crediticio de los nuevos clientes, a los cuales se les brindará crédito.
- Realizar un cuadro estadístico de los clientes, sus ventas y sus pedidos.
- Revisar y dar la aprobación de cada una de las promociones de los productos.
- Dar seguimiento a las facturas, cheques y cartas fianzas de los clientes.
- Presentar un informe mensual de cierre al gerente de ventas.
- Supervisar las funciones de las promotoras.
- Revisar el stock de mercadería para entregar todos los pedidos.
- Llegar a las metas mensuales de ventas.
- Idear y poner en práctica nuevas estrategias de ventas para atraer nuevos clientes.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito del puesto es apoyar en todas sus actividades al área de ventas y cobranzas, con el objetivo de que la empresa tenga liquidez en todo momento para cubrir completamente sus necesidades financieras, asimismo, ayudar con el crecimiento a través del logro de metas mensuales.

El autor del presente TSP trabajó desde un principio como jefe encargado del lanzamiento de una nueva línea de productos. Durante este periodo se encargaba de la producción y el seguimiento de ventas de solo ese producto en el mercado. Posteriormente, asumió mayores responsabilidades al ser asignado como jefe del área de ventas y cobranzas de clientes mayoristas, debiendo tener que lidiar con mayores riesgos en la toma de decisiones.

1.2.3 Propósito objeto del informe

Dentro del área de ventas y cobranzas se originan diariamente problemas de distinta índole, pero, para propósito de este trabajo se analizará solo la parte de cobranzas de los clientes, ello

comprende las políticas para llevar a cabo esta función, su mecanismo y cómo esa metodología afecta a los intereses de la empresa.

De igual manera, se explica a través de hechos lo importante que es el respeto a las políticas empresariales. El tratar de hacer cambios en las estrategias sin haber sido medidas y analizadas por todos los responsables de las áreas involucradas de la empresa afectan al funcionamiento y al control de la misma, originándose conflictos y desorden al cierre de cada mes.

Los problemas mencionados se detallan a continuación:

- **Problema principal**

Continuo y creciente aumento de las cuentas por cobrar por parte de los clientes mayoristas, a causa del largo periodo de tiempo de pago otorgado y, además, el retraso por parte de algunos de ellos afecta la liquidez de la empresa.

Principalmente, el gerente general y el gerente de ventas no respetan las políticas de ventas, autorizando a los vendedores a distribuir mercadería sin haber pagado toda la deuda de sus clientes, con el objetivo de llegar a la meta mensual. Así pues, esta deuda se acumula y aumenta todos los meses originando desorden en el manejo y control de la empresa.

- **Problemas secundarios**

- Conflictos entre los trabajadores del área de ventas, puesto que no hay un respeto a las políticas de la empresa para presionar el cobro de las cuentas por cobrar, dejando en muchas ocasiones mal parados a los responsables del área.
- Recargo de trabajo en temas de supervisión al responsable del área de ventas por el aumento de facturas. A consecuencia de ello, tenía que hacer un mayor recorrido de visitas a las áreas de trabajo de cada vendedor, dejando menos tiempo para la planificación de nuevas estrategias de ventas para la expansión de la empresa.
- Deterioro en la cadena de mando entre el jefe de ventas y cobranzas con los vendedores, a causa de la toma de decisiones erróneas por parte de los altos mandos de la empresa.
- Pérdida de respeto y formalidad por parte de la empresa con respecto a los clientes, pues una mala decisión origina que ellos tomen el control en sus pagos, perdiendo la importancia de sus obligaciones.
- Los trabajadores no tienen claras las políticas de la empresa, debido a los rompimientos de las reglas por parte de los jefes de áreas con el único propósito de aumentar las ventas, dejando de lado la integridad de la organización. Esto hace que los empleados trabajen con desorden e informalidad, puesto que no se alinean a una sola idea.

Por estas razones, se propone no solo respetar las políticas del área de ventas sino de las otras áreas de la empresa, dado que todas ellas están ya definidas y expuestas a todos los trabajadores. Sin embargo, muchas veces no se hacen respetar por los propios jefes encargados.

Ante esta realidad y a raíz de los problemas originados por la mala práctica en la toma de decisiones de ventas y cobranzas, el autor asumió la responsabilidad de afrontar todo lo observado y brindar opciones de solución inmediata antes de que el área empiece a dilatarse y a colapsar. En una reunión con los directivos se planteó lo sucedido y se propuso nuevos procedimientos para resolver la situación, antes de que cobre mayor magnitud si no se corrige a tiempo.

A saber, en dicha reunión se tomó dos decisiones fundamentales que hicieron que la empresa cambie en el funcionamiento de la salida de mercadería y en el control de pagos de los clientes. A continuación, se detalla cada una de ellas:

- No habría salida de mercadería por parte de los vendedores hasta que no hayan culminado con su cobranza pendiente, por lo cual, el encargado del área de cobranzas y de ventas es el único que daría el visto bueno para la salida de mercadería, en coordinación con el área de logística, dado que solo atenderían a los vendedores que llevaban el permiso correspondiente. Aunque esta decisión podría perjudicar la meta del mes, era un riesgo que se asumió para no perder el control con los vendedores ni afectar la liquidez de la empresa.
- Se analizó la deuda de cada cliente para idear estrategias de cobranza individual. Las situaciones eran distintas dependiendo de la zona, tipo de cliente, sus montos y las formas de ventas; también se hacía referencia a si la venta se realizó a través de una carta fianza, cheque diferido, letras, facturas o boletas.
- Las ventas serían al contado, a contra entrega. En algunos casos se otorgaría un crédito de 25 días máximo, con el respaldo de una carta fianza. Solo aplicaría para ventas iguales o superiores a 50,000 soles. Normalmente, estas ventas conciernen a distribuidoras o clientes mayoristas, todas las demás debían regirse a las nuevas condiciones.

Estas nuevas políticas que tomó el área de ventas fueron muy drásticas en un comienzo, pero más adelante, al analizar los resultados se consideraron muy eficaces y eficientes.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Una vez establecidas estas nuevas políticas en la gestión de ventas, se apreciaron los siguientes resultados:

En un primer momento el cambio originó problemas con los clientes, las ventas bajaron en un 30% los tres primeros meses, afectando la rentabilidad. Lo que compensó este factor negativo fue la recuperación del dinero que estaba en las cuentas por cobrar, respaldando así las obligaciones financieras y gastos administrativos que en ese momento se suscitaban. Poco a poco, los clientes y los vendedores entendieron el mensaje y se adecuaron a las nuevas políticas internas, dejando así atrás

el problema de las deudas pendientes que venía arrastrando la empresa. Terminado este periodo, las ventas recuperaron su nivel y trajeron consigo estabilidad, tranquilidad y buen funcionamiento del área operativa y administrativa.

En otro punto, se recuperó el respeto por parte de los clientes, entendieron qué si bien la empresa depende del nivel de compra de cada uno de ellos, existen reglas que deben ser cumplidas y respetadas por ambas partes. Por otro lado, los productos tomaron una mejor valoración para el negocio de muchos de ellos, a raíz de que sus clientes les exigían o cuestionaban por la desaparición repentina de los mismos en sus lugares de venta, puesto que algunos clientes dejaron de adquirir los productos como rechazo a la nueva medida tomada por la empresa. Sin embargo, al poco tiempo retomaron la relación con los vendedores ante la demanda de sus clientes.

Como resultado, se ganaron nuevos y mejores clientes, los cuales entendieron y se adecuaron a las nuevas políticas de gestión interna. Al mismo tiempo, se dejó de trabajar con muchos otros, los cuales por su informalidad se rehusaban a acatar los nuevos lineamientos, impidiendo cumplir con los objetivos principales de la empresa.

El tiempo de plazo de cobranza de las deudas pendientes se redujo de 70 días a un plazo máximo de 25 días, contando con la carta fianza como un respaldo financiero, lo cual fue de gran ayuda para el cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa, que hasta ese momento dependía de las ventas de la mesa de cobertura para cubrir esas necesidades.

El clima laboral mejoró entre los trabajadores y jefes de área, dejando de lado los conflictos que se generaban por la mala interpretación de las políticas de gestión interna. Además, el respeto a la metodología del sistema de ventas ayudó a tener un mejor control y orden en la cartera de clientes, respecto a las órdenes de pedidos y a las deudas por cobrar.

Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

Para el desarrollo de la investigación, el autor tomó como base los conceptos teóricos de algunos autores que ayudaron a un mejor entendimiento y comprensión de la problemática de la empresa en ese momento. Adicionalmente, la aplicación de ellos a la realidad de la empresa permitió llevar a cabo el análisis y solución del problema principal.

Primero hay que entender bien en que consiste la estrategia, para Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (2012, p. 4).

Además, en una empresa la estrategia es muy importante para Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) porque:

(...) proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. Desde un punto de vista estratégico, saber lo que se debe hacer es tan importante como saber lo que no se debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia de la misma empresa. (p. 5)

De igual forma, Escribano, Fuentes, & Alcaraz (2007) explican que:

La planificación estratégica de la empresa es una de las funciones básicas y fundamentales de la dirección de la empresa. Esta función representa la forma de tomar decisiones anticipadamente para establecer lo que hay que hacer y cómo ejecutarlo antes de que se necesite actuar. (p. 274)

Para llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa de una manera efectiva es necesario tener en cuenta las siguientes etapas:

- Realizar un estudio del marco externo de la empresa (económico, social, cultural, político, etc.)
- Especificación previa de los objetivos que persigue la empresa a largo plazo
- Establecimiento de los planes, estrategias y tácticas que permiten alcanzar los objetivos perseguidos
- Elección de la mejor alternativa posible
- Evaluación y control de la planificación

Por su parte, Monferrer (2013) señala que:

Gracias a la planificación estratégica todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño y experiencia, va a poder obtener importantes beneficios. Así, la planificación estratégica:

- Favorece el pensamiento estratégico.
- Fuerza a la empresa a definir con precisión sus objetivos y políticas.
- Conduce a una mejor coordinación de esfuerzos.
- Proporciona cifras más fáciles de controlar.
- Ayuda a anticipar y a responder a tiempo a las oportunidades del entorno. (p.36)

Según Monferrer, para la elaboración de un plan estratégico la empresa debe seguir cuatro planes concretos de forma general. Tal como se muestra en la Figura 3:

Figura 3

Elaboración de un plan estratégico

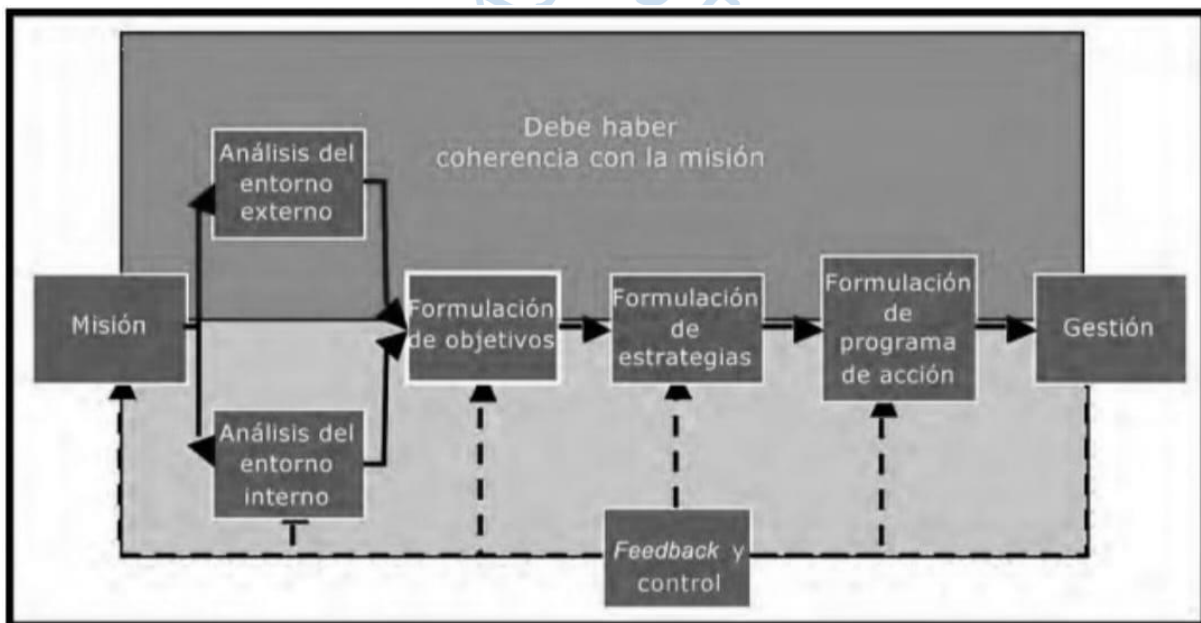


Figura 2.2. Etapas en la elaboración de un plan estratégico

Nota. Fundamentos de marketing (2013)

- **Análisis:** supone llevar a cabo un análisis completo de la situación de la compañía. Esta debe examinar su entorno para tratar de encontrar oportunidades atractivas y evitar sus amenazas. Debe estudiar también los puntos fuertes y débiles de la empresa. Sus resultados son la base sobre la que se desarrolla las fases siguientes.
- **Planificación:** la empresa decide lo que desea alcanzar (objetivos), así como la manera de llegar a tales objetivos (estrategias).
- **Ejecución:** implica poner en funcionamiento la estrategia a través del diseño de acciones que ayuden a alcanzar los objetivos fijados.

- **Control:** conlleva realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. (2013, p.34)

De acuerdo a lo que expone este autor, la empresa planteó mal sus estrategias, en este caso las relacionadas a cobranzas y ventas. A raíz de los problemas internos, empezaron a originarse problemas externos, lo que llevó a un descontrol del área de ventas, entre el mismo personal administrativo y operativo.

Siguiendo con los conceptos teóricos, según Fred (2013):

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas, y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y sus gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización. (p. 12)

En esa línea, Valero & Lucas consideran que las políticas:

Son las pautas o criterios a tener en cuenta en la consecución de los objetivos y sirven para gobernar la acción en el caminar hacia un objetivo ayudando a delegar y mantener la buena relación entre personas. Es muy aconsejable que al expresar políticas se señalen prioridades entre ellas y que se recuerden las relaciones de unos objetivos con otros. Las políticas deben ser muy precisas, tanto cuantitativa como cualitativamente, huyendo de las vaguedades y de los criterios universales. (2011, p. 26)

Por su parte, Escribano, Fuentes, & Alcaraz hacen una aclaración sobre el significado de “política”, “estrategia” y “táctica” de la siguiente manera:

Política. Cuando hablan de política general de la empresa se refieren al conjunto de principios generales que rigen la acción de los subordinados de una empresa. Además de existir una política general de la empresa, también habrá una política de producción, de personal, de marketing, financiera, etc.

Estrategia. Consiste en la habilidad de combinar los diferentes medios y líneas de actuación de que dispone la empresa para conseguir los objetivos planteados.

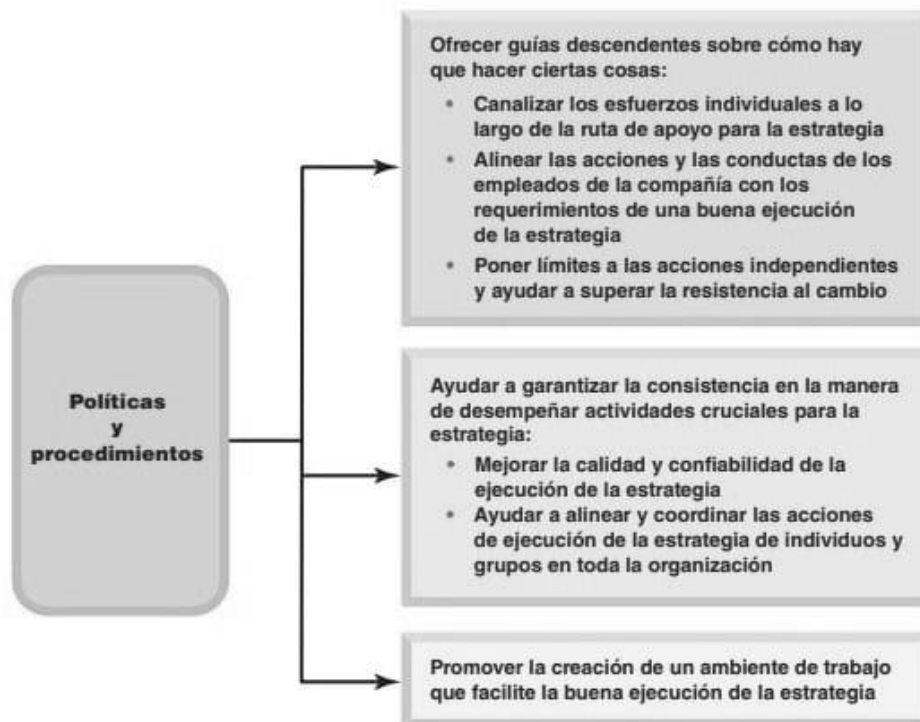
Táctica. La táctica sería aquella estrategia seguida por los niveles jerárquicos inferiores, más cercana al objetivo a alcanzar. (2007, p. 274)

Para una buena ejecución en la estrategia debe existir una buena relación entre los procedimientos y las políticas con el fin de facilitar y obtener buenos resultados (objetivos). Tal como se muestra en la siguiente Figura 4:

Figura 4

Cómo las políticas y procedimientos facilitan una buena ejecución de la estrategia

Figura 11.1 **Cómo las políticas y procedimientos facilitan una buena ejecución de la estrategia**



Nota. Administración estratégica (2012)

De acuerdo a ello, Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland expresan que:

Las políticas y los procedimientos de una compañía son a veces un apoyo o un estorbo para la buena ejecución de estrategias. Cada vez que una compañía actúa para establecer nuevos elementos estratégicos o mejorar las capacidades de ejecución de su estrategia, por lo general se requieren algunos cambios en las prácticas laborales y en la conducta del personal. Así, lo más aconsejable es que los administradores examinen si las políticas y los procedimientos en curso apoyan dichos cambios y revisen con cuidado o descarten los que ya no funcionan. (2012, p.357)

Por toda la teoría expuesta, se puede decir que al estar mal planteadas las políticas de ventas, el no tenerlas en cuenta y el no respetarlas, originan un desequilibrio y un descontrol en el manejo de toda la empresa. Es por ello, que la idea del autor de plantear un cambio a estas reglas y lineamientos, las cuales no estaban ayudando a obtener los objetivos trazados, ayudaron progresivamente a conseguir una coherencia y una coordinación entre el área de ventas conjunto con las otras áreas.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

El autor del TSP tomó la teoría del punto anterior y, además, consideró los siguientes dos puntos

Como primer punto, se debía pensar de forma correcta para una buena toma de decisión. Para Ferreiro & Alcázar (2008, p.93) el pensar de forma correcta es un proceso cuyos principales pasos son los siguientes:

1. Detectar el problema
2. Discernir a quien le compete ocuparse del problema
3. Generar planes de acción factibles
4. Generar criterios de evaluación
5. Decisión y acción

A saber, el autor en el capítulo 1 describe el problema principal, así como los problemas secundarios que en ese momento se presentaron en el área de ventas. Se generó y analizó las alternativas de solución antes de tomar la decisión de proponerlas a sus jefes, a quienes les competía evaluar el problema y dar la aprobación final a la propuesta.

Como segundo punto, se basó en Moyano (2015) para analizar, organizar y dirigir la fuerza de ventas:

- Coordinar e interactuar adecuadamente con otras áreas de la empresa, con el fin de asegurar el éxito de las actividades de ventas (créditos y cobranzas).
- Analizar y controlar los costos, ventas, ventas promedio, utilidades, rentabilidad, nuevos clientes, clientes retenidos, clientes perdidos, visitas, rendimiento de vendedores, posventa por períodos y concluir si los resultados han sido satisfactorios, acorde a lo planeado o no.
- Establecer si se presentan problemas: ¿cómo vamos a controlar para que vaya acorde a nuestro plan? (pp. 113-114)

De acuerdo a lo mencionado en la primera viñeta y como se explica en el capítulo 1, las áreas de ventas y cobranzas tienen que tener una coordinación constante. El éxito de las cobranzas va de acuerdo a las políticas, estrategias y tácticas de toda el área de ventas. Las formas de brindar créditos tienen que estar bien estipuladas en un manual de procedimientos, en donde se describa quién es la

persona responsable de esta función, qué mecanismos se debe seguir ante una compra a crédito, qué respaldo financiero hay para ese crédito, hasta cuánto es el monto de dinero para dar crédito, días de plazo de pago, etc.

Ante ello, Valera & Tresierra (2017) describen un motivo por lo que las empresas no sobreviven al mercado: “No cobrar a tiempo, o tener un problema permanente de falta de liquidez suele ser la causa principal de la quiebra de muchas empresas. Las empresas no quiebran por falta de rentabilidad, sino por falta de liquidez” (p. 4).

Conforme a lo expuesto en la segunda viñeta, mediante un análisis interno rápido de la información financiera brindada por el área contable, se llegó a la conclusión que la empresa tenía problemas de liquidez, causados por las malas decisiones tomadas en torno a la salida de mercadería, por la informalidad en el otorgamiento de los créditos a los clientes y los retrasos de los pagos. En suma, el poco respeto o seriedad hacia las políticas empresariales originó el descontrol y desorden en el área de ventas.

Para Valera & Tresierra (2017) el gerente financiero, sí debe ser responsable claramente de cuidar el buen manejo de las cuentas clientes, existencias, etc., por lo tanto, debe revisar permanentemente sus indicadores de gestión, para alertar y tomar las medidas correctivas que considere pertinente cuando sea necesario.

El gerente financiero de la empresa sí manifestó a los directivos los problemas de liquidez, no obstante, se tenía el pensamiento erróneo de que la empresa si les era rentable, sin darle la importancia debida a la falta de liquidez.

Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

El aporte del autor del presente TSP se basó en proponer nuevas políticas de ventas con la finalidad de resolver los problemas causados por las malas decisiones de los jefes de las áreas. Las dos propuestas analizadas y puestas en práctica, descritas en el capítulo 1, tuvieron como objetivo solucionar los conflictos internos del área de ventas y con el propio personal, debido al desorden en los lineamientos que debían seguir los empleados para las salidas de mercadería. Además, ayudó a tomar el control en la negociación con los clientes, poniendo nuevas reglas y condiciones para la toma de sus pedidos.

3.2 Desarrollo de experiencias

Cuando el autor acepta un cambio de puesto de trabajo, es decir pasa de ser responsable de la línea de producción de un producto nuevo a ser jefe de cobranzas y de ventas de los vendedores mayoristas, empieza a identificar una serie de inconsistencias y dificultades. Primero el aumento mensual de las deudas de los clientes, y segundo el poco respaldo contable de esas salidas de mercadería, las cuales muchas veces solo salían con boletas y no con facturas.

Habida cuenta del poco respeto en el cumplimiento de las políticas de ventas por parte de los jefes encargados acerca de la salida de mercadería, con la única intención de lograr las metas mensuales, se evidencia que el clima laboral se vio afectado por los conflictos que se generaban entre el personal de ventas, de logística y los propios vendedores. Por otro lado, la liquidez de la empresa estaba siendo perjudicada, aun cuando el estado de resultados demostraba que la empresa era rentable, el resultado del flujo de caja arrojaba lo contrario, mostrando un déficit por las dificultades presentadas con la cobranza.

Todas estas razones motivaron al autor a realizar una evaluación personal de la situación y a presentar ante los directivos, las posibles soluciones a la crisis que estaba atravesando la empresa.

En un principio, los directivos miraron la propuesta con incertidumbre y recelo a causa de los riesgos que podría traer consigo, finalmente, la oferta fue analizada y aceptada luego de semanas de haberla dado a conocer. Al final el tiempo demostró que las nuevas políticas de ventas ayudaron para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como para la solución de los problemas internos y externos de la misma.

A continuación, se hará una comparación entre el antes y el después, luego de implementarse las nuevas estrategias de las políticas de ventas, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Cuadro de resultados

Criterios	Antes	Después
Ventas	Se mantenían estables.	Aumentaron en un 28%.
Clientes	Muchos clientes no respetaban las políticas de ventas de la empresa. Imponían su poder de compra para retrasar sus días de pagos.	Se perdieron clientes, pero al mismo tiempo se incorporaron nuevos clientes, con mejores órdenes de compra y que además se alineaban a las nuevas políticas de venta.
Morosidad	Alto grado de morosidad.	Desapareció la morosidad.
Utilidades/Pérdida	El estado de resultados mostraba buenas utilidades, esto porque existía un buen margen con el costo de ventas y por pertenecer al mismo dueño la empresa productora.	Las utilidades crecieron debido al incremento de las ventas en un 28%.
Liquidez	El flujo de caja mostraba muy poca liquidez, un poco por encima de marcar un déficit. Lo que ayudaba a que no estuviera en déficit eran las cobranzas de cobertura que eran al contado y las ventas pagadas dentro de los 30 días de algunos clientes de los vendedores mayoristas. Esto ayudaba a cubrir los pagos con un pequeño excedente de saldo.	La liquidez mejoró, debido a las nuevas estrategias en las políticas de ventas. Siendo casi todas las ventas al contado y en poco porcentaje a crédito con respaldo financiero.
Plazo promedio de cobranza	Los pagos de los clientes mayoristas se tardaban entre 50 a 70 días	Todas las ventas eran al contado, y las de crédito tenían un plazo máximo de cobranza de 25 días.
Análisis final	Problemas de liquidez, relaciones entre el personal, cobranza, estrategias de ventas mal planteadas, clientes.	Las nuevas políticas de ventas ayudaron a mejorar los problemas internos y externos de la empresa.

Nota. Elaboración propia

Conclusiones

Después de analizar la problemática que se presentaba en la empresa y haber sugerido nuevas políticas para el área de ventas, basándose en el marco teórico, se logró obtener mejoras significativas con el personal de ventas y con los resultados en ventas y cobranzas. Todas estas nuevas reglas ayudaron a llegar a las siguientes conclusiones.

El no respetar las políticas de la empresa origina conflictos internos y externos a la empresa, y por lo general, los ejecutivos que toman esas malas decisiones no se percatan de la gravedad del daño, por lo que se deduce que existe problemas de dirección y gestión en algunos directivos, no están preparados para resolver situaciones de riesgo.

Al tratar de alcanzar las metas mensuales no se debe afectar los objetivos de otras áreas, ya que podría traer consecuencias serias a la empresa. Para un buen funcionamiento debe existir orden y equilibrio, ello se logra con el cumplimiento de reglas por parte de los trabajadores, si estas son vulneradas es muy probable que los objetivos no se cumplan.

La empresa, es una pyme con proyecciones a seguir creciendo en el mercado nacional. Aunque las dificultades en el área de ventas y cobranzas se resolvieron en gran parte, aún existen problemas de posicionamiento y de crecimiento. Esto es tema de otro trabajo, por lo tanto, implica adoptar mejores estrategias de marketing para su expansión en el mercado nacional.

La liquidez de la empresa creció gracias al cambio de estrategia en las políticas de ventas. Las ventas al contado a los mayoristas ayudaron a tener mejor solvencia económica para poder pagar a tiempo las cuentas financieras y los gastos administrativos. Además, se obtuvo una mejor imagen frente a las entidades financieras, y así obtener mejores tasas de interés.

Las utilidades en el estado de resultados aumentaron debido al incremento de las ventas en un 28%. Por ello, la rentabilidad de la empresa mejoró, ayudando al objetivo principal de la empresa que es conseguir el crecimiento en el mercado nacional.



Recomendaciones

Todos los directivos y empleadores deben reconocer la importancia de las políticas de la organización y seguir los mismos lineamientos, dado que ayudan a mantener un control y un orden para la gestión interna y externa de la empresa.

Cada cierto tiempo se aconseja realizar un análisis estratégico de las políticas de ventas, por cuanto el mercado es siempre cambiante; lo que implica modificarlas y ajustarlas para un mejor logro de los objetivos trazados por la empresa.

Se sugiere una mejor comunicación ascendente en la empresa, de esa forma se produce un intercambio de ideas, opiniones y sugerencias constructivas que ayuden a resolver situaciones conflictivas durante el proceso de toma de decisiones.

Realizar capacitaciones para todo el personal sobre temas de resolución de conflictos, así como cursos para los directivos de la empresa relativos a la dirección y gestión empresarial.





Lista de referencias

- Escribano, G., Fuentes, M., & Alcaraz, J. (2007). *Políticas de Marketing*. Madrid: Thomson/Paraninfo.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2008). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Piura: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Moyano, L. (2015). *Plan de Negocios*. Lima: Macro.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Valera, R., & Tresierra, Á. (2017). *Finanzas operativas*. Piura: Universidad de Piura.
- Valero, A., & Lucas, J. (2011). *Política de empresa: el gobierno de la empresa de negocios*. Pamplona: EUNSA.

