

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL SECTOR
COMERCIAL EN AGENCIA DE PUBLICIDAD PARA LA DEFINICIÓN DE SUS
OBJETIVOS Y MEJORA DE SUS RESULTADOS**

por

**Ana Clara Vigna Izquierdo
Humberto José Naranjo Saturno**

**TUTOR: Marcelo Da Costa Porto
Montevideo
URUGUAY
2022**

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL SECTOR
COMERCIAL EN AGENCIA DE PUBLICIDAD PARA LA DEFINICIÓN DE SUS
OBJETIVOS Y MEJORA DE SUS RESULTADOS

Autor/es

Ana Clara Vigna Izquierdo

Humberto José Naranjo Saturno

Tutor

Marcelo Da Costa Porto

Posgrado

Transformación Organizacional

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

Agradecimientos:

A la Universidad de la República, por brindarnos la oportunidad de seguir formándonos profesionalmente con el mejor equipo de docentes involucrados en el posgrado de transformación organizacional.

A La Agencia por abrirnos sus puertas para analizar a su organización y confiar en nosotros para la presentación de una propuesta de rediseño.

A Marcelo Da Costa Porto, nuestro tutor, por el acompañamiento que nos brindó en todas las etapas de la realización del trabajo, paciencia y consejos.

Finalmente a todas las personas, familiares y amigos que estuvieron acompañándonos durante el proceso formativo, siempre con una palabra de aliento.

Resumen ejecutivo:

A continuación se expone el caso de La Agencia, una empresa constituida hace 25 años. La Agencia carece de una planificación estratégica comercial, demostrando desconocimiento de los objetivos esperados, lo que trae como principal consecuencia que no exista un propósito en el área comercial.

Dicha situación genera un estancamiento en el crecimiento de sus clientes y que no existan parámetros estratégicos para la toma de decisiones, generando la presentación de propuestas comerciales desactualizadas para el mercado y de poco interés para sus clientes.

No existe una proyección profesional por parte de sus colaboradores, ya que en su mayoría desarrollan tareas operativas y resistencia en la participación de formaciones para potenciar sus talentos. A su vez las nuevas generaciones que se han integrado al equipo no logran acoplarse a la dinámica de trabajo y cultura organizacional, donde predomina la valoración de la antigüedad y poca apertura a nuevas ideas.

Es por ello que se plantea como objetivo principal la presentación de un plan estratégico para la actualización y modernización del departamento comercial de La Agencia que permita impactar en sus resultados. Dicho plan puede ser clave para lograr revertir la meseta comercial que actualmente atraviesan.

Adicionalmente al plan estratégico se sugiere una nueva misión, visión, valores y unidades de negocios para La Agencia, como también un plan de gestión del cambio ya que esto podría dar inicio a un gran proceso de transformación.

Como principales conclusiones destacamos la importancia de que La Agencia cuente con objetivos claros, definir indicadores de gestión y despersonalizar sus cargos para una mayor eficiencia y mejora de sus resultados. A su vez será fundamental que la estrategia de implementación del cambio contemple a la cultura de La Agencia como protagonista para generar un mayor involucramiento y lograr el resultado esperado.

Las empresas sin estrategias, no son sostenibles en el largo plazo.

Palabras claves:

Plan estratégico, Objetivos, Organización, Cambio, Cultura

Tabla de contenido

Introducción	8
Objetivo General y Objetivos Específicos	10
<i>Objetivos generales:</i>	10
<i>Objetivos específicos:</i>	10
Marco teórico	11
Análisis FODA	15
KPI: ¿Qué es lo positivo de establecer objetivos?	15
¿Cómo serán los objetivos?	16
Metodología utilizada	17
Análisis de la situación actual	17
La Agencia como organización social	18
<i>Identidad</i>	18
<i>Estructura</i>	18
<i>Autonomía</i>	18
Propósitos	19
Dinámica de los propósitos	20
<i>Poder</i>	21
<i>Proceso de Toma de Decisiones</i>	21
<i>Controles</i>	21
<i>Resultados</i>	22
<i>Cultura de la organización</i>	22
Análisis FODA	22
<i>Fortalezas</i>	22
<i>Oportunidades</i>	23
<i>Debilidades</i>	23
<i>Amenazas</i>	23
Análisis de organigrama actual	23
Propuesta de Plan Estratégico en el sector comercial	26
<i>Misión (comercial)</i>	27
<i>Visión (comercial)</i>	27
<i>Valores</i>	27
<i>Claim</i>	28
<i>Unidades de negocio</i>	28
<i>Personas</i>	28

<i>Diseño, producción e implementación</i>	28
<i>Capacitaciones</i>	28
Objetivo 1	30
Objetivo 2	32
Objetivo 3	33
Plan sugerido para la gestión del cambio	34
Gestión de Procesos	34
Diseño y estructuras	34
Participación	34
Comunicación	34
Capacitación	35
Gestión de Equipos	35
Conclusiones	37
Anexos	41
• Cuadro sobre la evolución de La Agencia	41
• Cronograma de entrevistas y acciones grupales	41
• Formulario de entrevista	41
• Imágenes de jornada grupal	42
• Respuestas de entrevistas individuales	43
Referencias bibliográficas	49

Introducción

El presente trabajo fue realizado en la empresa que denominaremos “La Agencia” a pedido de la misma por cuestiones de reserva, su principal objetivo es la realización de acciones BTL (Below the line) que van desde promociones en puntos de ventas (Supermercados, Farmacias, Shopping, vía pública) y servicio de Merchandising para reconocidas empresas nacionales e internacionales de diferentes rubros, como belleza, alimentación y vestimenta.

Desde hace 25 años la empresa compete en el mercado. La Agencia cuenta con un equipo interno de 18 colaboradores distribuidos en 5 departamentos: Administración, Comercial, Creativos, Talento Humano/Operaciones, y 250 en todo el país que trabajan de forma externa y bajo una figura de tercerización. Esta organización se caracteriza por ser una empresa con una cultura familiar, muy apegada a los lineamientos de la dirección por parte de todos los facilitadores, con una notable rotación en personal “joven” y con una antigüedad promedio de su equipo “más estable” no menor de 7 años, lo cual se asocia a una baja tolerancia ante los procesos de cambios y de transformación organizacional.

La empresa no cuenta con una clara planificación estratégica comercial, demostrando un desconocimiento de los objetivos esperados, lo que trae como consecuencia que no exista un propósito en el área comercial.

Esta situación impacta en la comercialización de los servicios ya que no existen parámetros estratégicos ni criterios preestablecidos para una adecuada toma de decisiones. Por lo tanto, mayormente se ofrecen propuestas comerciales desactualizadas ante un mercado cada vez más competitivo, generando poco interés en los clientes.

Por último, el impacto de no generar un propósito, planes estratégicos y objetivos también se ve reflejado en el crecimiento profesional del área comercial, ya que los principales cargos vinculados a dicho sector no cuentan con la totalidad de las herramientas requeridas para la responsabilidad que manejan, ni interés en

capacitarse, desarrollando tareas mayoritariamente operativas. Como mencionamos anteriormente, las nuevas generaciones que se han integrado al equipo no logran acoplarse a la dinámica de trabajo y cultura organizacional, donde predomina la valoración de la antigüedad y delimitada apertura a nuevas ideas.

Objetivo General y Objetivos Específicos

Objetivos generales:

1. Presentación de propuesta estratégica para la actualización y modernización del departamento comercial de La Agencia para impactar en sus resultados.

Objetivos específicos:

1. Proponer un plan estratégico comercial que sustente la modernización del área y pueda incentivar la mejora de la rentabilidad para el 2023.
2. Establecer un propósito y objetivos en común mediante la creación de una nueva misión, visión y valores comerciales.
3. Definir las unidades de negocio de La Agencia e identidad comercial.

Marco teórico

El presente trabajo definido como “Propuesta de planificación estratégica orientada al sector comercial en agencia de publicidad para la definición de sus objetivos y mejora de sus resultados” tiene como meta principal lo ya mencionado anteriormente, y es una propuesta para la modernización de la empresa, a través de un plan estratégico que pueda mejorar la eficiencia de la organización, enfocado principalmente en el área comercial.

Siguiendo con el objetivo principal, desarrollamos tres objetivos específicos que fueron orientados teóricamente por la materia de Teoría General de las Organizaciones de Leonardo Schvarstein y Diseño Organizacional dictadas por las profesoras Florencia Gorlero y Alejandra Pereira. No obstante a ello, sumamos conceptos de diferentes autores que fueron propuestos por el equipo de docentes a lo largo del Posgrado de Transformación Organizacional.

En primer lugar, para el análisis, desarrollo y propuesta de mejora para La Agencia tomamos como referencia la Teoría de Identidad de Leonardo Schvarstein, publicado en su libro conjunto a Jorge Etkin denominado “Identidad de las Organizaciones” del año 2011.

Los autores plantean un modelo sistémico que da existencia a diversos dominios que componen una Organización, y ellos son:

1. **Propósitos.** Conjunto de objetivos, planes, ideas, proyectos. Es el qué y hacia dónde va la organización. Puede ser la planificación, y la planificación estratégica.

Este dominio está dado por la racionalidad (razón de ser), cada propósito tiene razones subyacentes, ya sean económicos, políticos, sociales. Por lo general, las empresas son multi racionales pero siempre una de ellas es dominante ante las otras.

2. **Relaciones.** Vínculos entre las personas en el marco del cumplimiento del desempeño de sus roles.

Este dominio está explicado por la noción de poder, y este concepto está justificado por la Teoría de Poder de Michel Foucault, como carácter productor de las conductas deseadas en la gestión de las organizaciones.

3. **Capacidades.** Son los conocimientos e información que tienen las personas para poder utilizar de forma eficiente los recursos. Es por ello, que este último dominio está determinado por el usufructo, ya que refiere a el buen uso de los recursos para el alcance de los objetivos, a lo que lleva a las capacidades.

Estos dominios están relacionados entre sí, por ejemplo si yo tengo nuevos propósitos, se generarán nuevas capacidades y también de forma alternativa es decir si yo tengo nuevas capacidades, genero nuevos propósitos. Esto es definido como la “productividad” dimensión administrativa y relación de realimentación positiva de los dominios entre las capacidades y propósitos.

A su vez, los propósitos están animados por el dominio de poder, establecidos por los roles y las funciones que ejercen dentro de la organización. Estos roles son los que ponen en contacto entre el dominio de propósito y el de poder, determinado por la dimensión sociopolítica que son “adjudicación y asunción de roles”

Por último, la capacitación es necesaria para que los individuos puedan utilizar debidamente el usufructo de los recursos. Es por ello que se relaciona, el dominio de poder con el de los propósitos, dirigido por la dimensión cognitiva.

Las personas que estén gestionando, deben realizarlo no solo en uno de las dimensiones sino tener la capacidad de poder relacionar las seis anteriormente planteadas.

Por último, los autores plantean el concepto de “Identidad” como, “lo que permanece constante en la organización a lo largo del tiempo”, es la invariante que está desde el comienzo de la organización, la caracteriza como única entre otras de su misma especie.

Como equipo de trabajo, nos pareció importante tomar los conceptos explicados por el profesor Leonardo Schavertein en su materia sobre la Teoría General de las Organizaciones, para poder definir la misma, explicar su situación actual como también el plan estratégico deseado.

Por otro lado, tomamos como referencia lo estudiado en la materia de Diseño Organizacional, y lo que proponen acerca de los autores Galbraith, Downey y Kates en su libro "Designing Dynamic Organizations" presentan el Modelo Estrella como marco para reflexionar de forma integral acerca del proceso de diseño organizacional, creemos que al estudio y planificación propuesta se pueden alcanzar muchos de los siguientes puntos. Además de ello, el modelo estrella es importante para cualquier tipo empresa que quiera llevar a cabo estrategias, en nuestro caso tenemos como fin la incorporación de las mismas por lo que nos pareció oportuno tomarla como referencia.

El modelo planteado está compuesto por cinco elementos claves para el diseño organizacional.

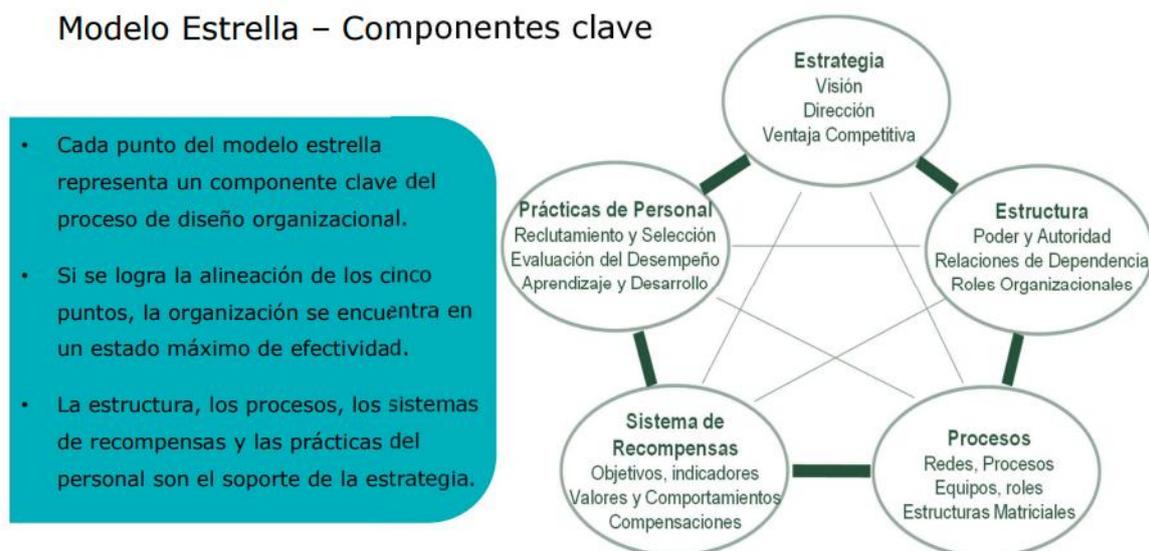
1. **Estrategia.** Es importante que las organizaciones tengan claro cuál es la estrategia ya que será la que tome la dirección de la organización. La misma tiene que estar adecuada con el diseño organizacional, visión, misión, y objetivos.
También establece la ventaja competitiva de la empresa, enmarcando lo que la diferencia de otras organizaciones de su misma especie. Es importante que la estrategia sea clara para que los diferentes equipos, puedan desarrollar objetivos estratégicos y alcanzar las metas.
2. **Estructura.** Este concepto hace referencia a la jerarquía, poder y autoridad. Es la conformación de las relaciones existentes en la organización y cómo interactúan entre sí, definiéndose objetivos en común. Los organigramas, son los ejemplos claros de las estructuras organizacionales.
3. **Procesos.** Según lo que se determina por este componente es que la información y la toma de decisiones tienen que poder atravesar los límites generados por la estructura.
Se toman en cuenta las redes, los procesos laterales, roles, equipos y relaciones de responsabilidad que faciliten el flujo de información y trabajo a través de la estructura establecida pero sin importar qué

lugar ocupa cada uno, sino que permite agrupar a las personas idóneas.

- **Sistema de Recompensas.** Se establecen muchas veces como método de valoración de las personas que conforman la organización. Se basan en determinadas métricas, y que si las mismas son alcanzadas, estamos frente a un potencial colaborador que se adecua con los fines de la organización, por lo que se reconoce.
- **Prácticas del Personal.** Es un componente importante para poder potenciar, capacitar el talento humano, pero también para poder atraer a nuevos. Este desarrollo, se puede potenciar si es guiado por las necesidades organizativas, definiendo qué tipo de habilidades son imprescindibles.

Es importante que todos estos componentes estén alineados para el proceso del Diseño Organizacional, ya que de lo contrario podría generar un déficit en el mismo.

Figura 1: Modelo estrella para el diseño organizacional.



Nota: tomado de Galbraith (1995) y Kates y Galbraith (2007)

A su vez consideramos la metodología de Lego Serious Play que es una poderosa herramienta que facilita el aprendizaje visual, auditivo y kinestésico en un enfoque único y creativo. La misma fomenta la participación de personas, tanto introvertidas como extrovertidas invitando a los mismos a pensar con las manos y comunicar mejor sus ideas, lo que fomenta una participación y escucha activa por parte de todos los asistentes.

Análisis FODA

Es una matriz que permite hacer un análisis individual y colectivo. Permite llegar a un punto en común y facilitar la visibilidad de las oportunidades a desarrollar para así plantear estrategias que sean adecuadas a sus metas.

Fortalezas. Puntos fuertes internos, que ayudan a lograr los objetivos.

Oportunidades. Coyunturas externas que podrían potenciar el logro de las metas.

Debilidades. Puntos débiles internos, que restan para lograr los objetivos.

Amenazas. Factores externos que dificultan el logro de las metas.

KPI: ¿Qué es lo positivo de establecer objetivos?

Podemos establecer los resultados esperados, orientamos a los colaboradores, direccionamos las estrategias de la organización.

A su vez, podemos medir los objetivos y visualizar los conocidos KPI (indicadores clave de desempeño), demostrando de esta forma como se desarrolla la organización con el cumplimiento o no de estos. Por ejemplo, uno de los objetivos propuestos para el área comercial es el aumento de facturación por lo que nuestro indicador será medir las ventas del año corriente contra el anterior.

¿Cómo serán los objetivos?

Nuestro estudio tiene dos grandes pilares en el área comercial, por un lado el plan estratégico y por otro el análisis de puestos. Por lo tanto, para el establecimiento de objetivos hay un relacionamiento estrecho entre ambos estudios.

Para su implementación será necesario que la dirección valide con los involucrados los objetivos tanto individuales como colectivos del área. En caso del cumplimiento individual, tendrán que ser evaluados por su jefe al año siguiente, y los colectivos son evaluados entre los demás gerentes de las diferentes áreas, también al año próximo de ser implementados.

No obstante a ello, los mismos serán monitoreados de forma mensual.

Los objetivos tienen que poder diferenciarse entre los que serán de corto, mediano y largo plazo. Y también deben considerarse las siguientes características.

1. Realistas.
2. Coherentes y alcanzables.
3. Pueden ser medidos, según los KPI establecidos.

Mintzberg en su libro “Diseño de Organizaciones Eficientes”, define a la estructura organizacional como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo para alcanzar la coordinación del mismo, orientándose al logro de los objetivos organizacionales.

Metodología utilizada

Como enfoque metodológico se utilizaron entrevistas individuales con el equipo involucrado; cuestionario de preguntas en los casos que por disponibilidad de tiempo no pudieron acceder a las entrevistas y participación activa durante la jornada laboral para la visualización/relevamiento de las situaciones cotidianas. Inicialmente se tenía previsto la aplicación de encuestas por parte de los colaboradores de la empresa, sin embargo al momento de la implementación, se presentó la negativa por parte de La Agencia.

En el anexo de cronograma de entrevistas se detalla lista con las modalidades de entrevistas realizadas, fecha y nombre del entrevistado colaborador. También se encuentran las entrevistas por parte de los colaboradores en el anexo de respuestas de entrevistas.

Adicionalmente se realizó una jornada de brainstorming acompañado con la metodología de Lego® Serious Play® con el equipo de líderes de la organización para la identificación de la misión, visión, valores y las unidades de negocio a potenciar desde La Agencia principalmente desde el departamento comercial, lo cual facilitó la validación de la propuesta a presentar de plan estratégico de la empresa. Dicha instancia estuvo a cargo del Jefe de Talento Humano y Operaciones (quien forma parte del presente trabajo) con el acompañamiento de la dirección de La Agencia. (La información relevada y registro fotográfico se encuentra en los anexos de respuestas de entrevistas e imágenes de jornada grupal)

Análisis de la situación actual

Con la finalidad de adentrarnos y compartir un panorama más claro de la organización, se detallan a continuación los diferentes análisis realizados de acuerdo a los distintos autores que fueron compartidos a lo largo del Posgrado de Transformación Organizacional.

La Agencia como organización social

Identidad

Para La Agencia su identidad es lograr la satisfacción de todos sus clientes mediante una respuesta eficaz y asertiva en función a su amplia experiencia en el rubro retail, diferenciándose del resto por actuar siempre alineados a la ética, demostrando la experiencia propia de la empresa en todo lo que hace. Esto quedó evidenciado en la instancia de intercambio que se sostuvo con el equipo de líderes de la organización, donde cada uno de ellos contaba cómo se identificaba cada departamento, encontrando como punto en común los aspectos anteriormente descritos.

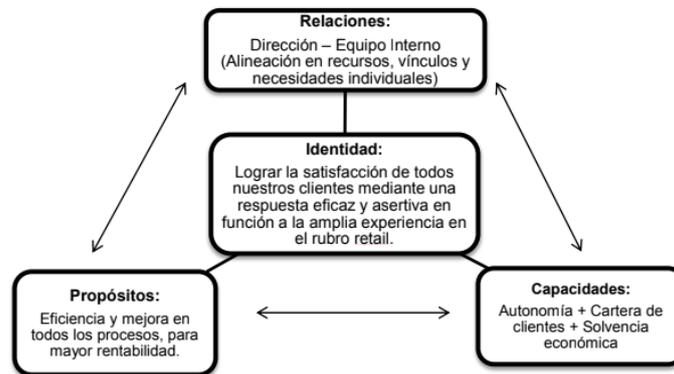
Estructura

La estructura de La Agencia se visualiza inicialmente de cara a los clientes con una plasticidad estructural, sin embargo esto es solo de carácter externo ya que al adentrarse en la empresa en la forma en la cual la dirección podría ejercer su poder sobre el equipo, se muestra mucho más rígida y no con tanta permeabilidad. Por lo cual se podría resumir que generalmente su estructura es rígida. Este aspecto fue validado por el equipo de líderes al indagar sobre cómo es su libertad de accionar y las consecuencias que esto conlleve posterior a ser ejecutadas dichas acciones.

Autonomía

El contar con un nivel adecuado de autonomía ha permitido a la organización adaptarse a los cambios del ambiente, partiendo de la base que tiene 25 años desde su fundación siendo casi un caso inédito dentro de las agencias de comunicación en Uruguay, un dato no menor es que la gran mayoría de las empresas que fueron competidoras hoy están extintas y las que aún siguen activas es producto a la diversificación de sus servicios. La autonomía demostrada por La Agencia a nivel interno puede tener algunas restricciones dependiendo del cargo jerárquico, esto puede ser resultado de un equipo de líderes sólidos, con antigüedad y con una marcada alineación al pensamiento de la dirección, siendo un aspecto que nuevamente fue identificado en los intercambios y entrevistas realizados a los líderes de La Agencia.

Figura 2: Modelo de Identidad de la Organización.



Nota: La imagen representa el modelo de Identidad de la Organización explicado por Leonardo Schvarstein, *Identidad de las Organizaciones* conjunto a Jorge Etkin, 2011.

En cuanto a los dominios de la organización más relevantes para entrar en el contexto de La Agencia:

Propósitos

Como consecuencia de las diferentes metodologías empleadas para recabar información con el equipo involucrado en La Agencia, se identificó que los propósitos que existen actualmente son muy diferentes entre los individuos, áreas o departamentos y la dirección:

Individuos. Generalmente a nivel operativo se identifica crecimiento económico individual y estabilidad laboral. (Este aspecto fue relevado por los Líderes de área, en función a las necesidades de sus equipos en las devoluciones de las evaluaciones desempeño semestral)

Departamentos. A nivel de equipo, por departamentos se denota un propósito en común de satisfacer las necesidades de clientes y atención de los mismos. Identificado claramente en las instancias brainstorming llevadas a cabo con los referentes de cada área, siendo unánime el propósito.

Dirección. Podría ser la eficiencia y sustentabilidad de La Agencia mediante una estructura limitada que permita mayor rentabilidad y una mayor sinergia

entre el equipo de líderes. Esto se sustenta y queda evidenciado mediante la estructura actual de la organización, donde parte del equipo ejerce un doble rol, teniendo departamentos con saturación de tareas para evitar un mayor costo interno en su estructura funcional.

A pesar de la diferencia de propósitos en los niveles anteriormente descritos, se logra identificar un aspecto en común a nivel de propósito que es la eficiencia y mejora en la productividad de cada una de las responsabilidades de los miembros que integran la empresa, para que esto se traduzca en una mayor rentabilidad. Esto se logra aseverar por la devolución obtenida por parte del equipo involucrado y las estrategias de control que se manejan internamente en cuanto a minimizar los costos, desde la adquisición de materiales de oficina y papelería, hasta la contratación de personal o presupuestación comercial. Actualmente el Jefe de Administración es el garante de que este propósito se cumpla y se cuide por parte de todo el equipo, identificando la más mínima desviación.

Dinámica de los propósitos

Analizando la historia de la organización, su evolución a lo largo del tiempo y cambios que ha sufrido a nivel de estructura interna, queda en evidencia que La Agencia se caracteriza por tener una variación constante de sus propósitos en general. Si bien en algún punto se justifica como innovación, desde la dirección existen diferentes cambios de lineamientos en todos los departamentos que afecta el sostener y concretar un proyecto, este aspecto fue validado al identificar proyectos fallidos que no se concretaron con éxitos por la rápida implementación de los mismos y poca planificación estratégica.

Relaciones

Un aspecto que quedó muy evidenciado en las instancias de entrevistas y diálogos por parte del equipo de La Agencia, es que está naturalizado dentro de la empresa un clima de cooperación y de compañerismo en lo cotidiano, sin embargo esta sana convivencia podría impedir por momentos espacios de confrontación o sinceridad entre sus integrantes. Esta situación quedó muy expuesta en la instancia de

brainstorming donde ocurrió un rápido consenso en el equipo al momento de opinar o tomar decisiones.

Poder

Se denota un poder participativo y colaborativo, con la finalidad de crear un clima de confianza y de motivación al cambio. Sin embargo queda expuesta la jerarquía de la estructura organizacional actual y de la influencia por parte de la dirección hacia todo el equipo. Siendo un aspecto que pudo ser identificado mediante la instancia de intercambio que se sostuvo con la dirección de La Agencia y el equipo de líderes.

Proceso de Toma de Decisiones

En este aspecto las toma de decisiones generalmente están centralizadas desde la dirección y el margen de definición por parte de los líderes de las áreas es bajo (y las definiciones que tengan trascendencia para la empresa siempre deben ser validadas previo con la dirección), en los departamentos generalmente se cuenta con más flexibilidad ante toma de decisiones “operativas” sin embargo naturalmente se replica y respeta el “lineamiento” de la empresa. Este aspecto quedó expuesto en las entrevistas por parte del equipo involucrado del área Comercial y Talento Humano/Operaciones.

Controles

En vista de la filosofía de la empresa en generar mayor rentabilidad y siempre buscar la eficacia en todo lo que se haga, los modelos de controles están muy vinculados a los resultados finales y a efectividad, sin embargo contradictoriamente al día de hoy no se cuenta con sistema de medición de gestión o KPI que indiquen los resultados de los procesos que se ejercen en la organización. Este aspecto no ocurre solamente en el departamento comercial, ocurre en todos los sectores de La Agencia.

Resultados

La comunicación sobre los resultados de la empresa se ven con mayor frecuencia cuando los mismos no son favorables, esta comunicación se realiza de manera formal por parte de la dirección alentando a todo el equipo a revertir la situación inmediatamente, a gran diferencia cuando los resultados son positivos donde se mantiene mayor hermetismo en la información por parte de La Agencia. Dicha información fue recabada del intercambio sostenido por parte de los líderes de área y de cómo sus equipos sienten que es la comunicación de los resultados de la organización.

Cultura de la organización

Se identifica por lo anteriormente descrito sobre el comportamiento de La Agencia y validando con el Jefe de Talento Humano y Operaciones que la cultura de La Agencia está muy influenciada en los valores institucionales como servicio, calidad y compañerismo, siendo este último un aspecto muy valorado y respaldado por los funcionarios con mayor antigüedad. Del mismo modo se prioriza y tiene en el centro de la empresa al cliente y su satisfacción, todo gira en torno a ello y es la filosofía de trabajo por parte de todos los involucrados de la empresa.

Análisis FODA

Adicional a la herramienta de identificación de la organización anteriormente expuesta, se empleó la reconocida herramienta de FODA donde predominaron las debilidades y amenazas para el armado de la planificación estratégica. El mismo es resultado del análisis de la información recabada por parte del equipo involucrado en La Agencia mediante las entrevistas, cuestionarios, etc. A su vez fue validado con todo el equipo en la instancia de brainstorming, consensuando el estar de acuerdo.

Fortalezas

Trayectoria por más de 25 años con reconocida cartera de clientes con solvencia económica, equipo profesional multidisciplinario que en su mayoría

cuentan con capacidad de innovación, rápida adaptación a los cambios, flexibilidad y libertad de acción en algunas áreas de la empresa. Principalmente viéndose reflejados estos aspectos en los departamentos de administración, talento humano y operaciones.

Oportunidades

Credibilidad como agencia BTL en el rubro retail y de publicidad, referencias positivas de clientes actuales que podrían recomendarnos con otras empresas, solidez económica, estructura interna de bajo costo y optimización de los procesos internos, equipo de mando con aspiración de crecimiento y desarrollo profesional.

Debilidades

Injerencia desde la dirección para la toma de decisiones comerciales, falta de creatividad en departamento comercial para la captación de nuevos clientes, inseguridad y poca confianza para el desarrollo de propuestas disruptivas e innovadoras, gran apego a la norma por parte de la mayoría de los funcionarios de La Agencia, falta de una estrategia clara y definición de unidades de negocio, comunicación y venta de la empresa confusa mediante las RRSS.

Amenazas

Extinción de servicios de promociones en los puntos de venta (Post pandemia), agencias y empresas de competencia con propuestas innovadoras y diversificación en sus servicios, obsolescencia en materia tecnológica por parte de la organización en comparación a la realidad del mercado.

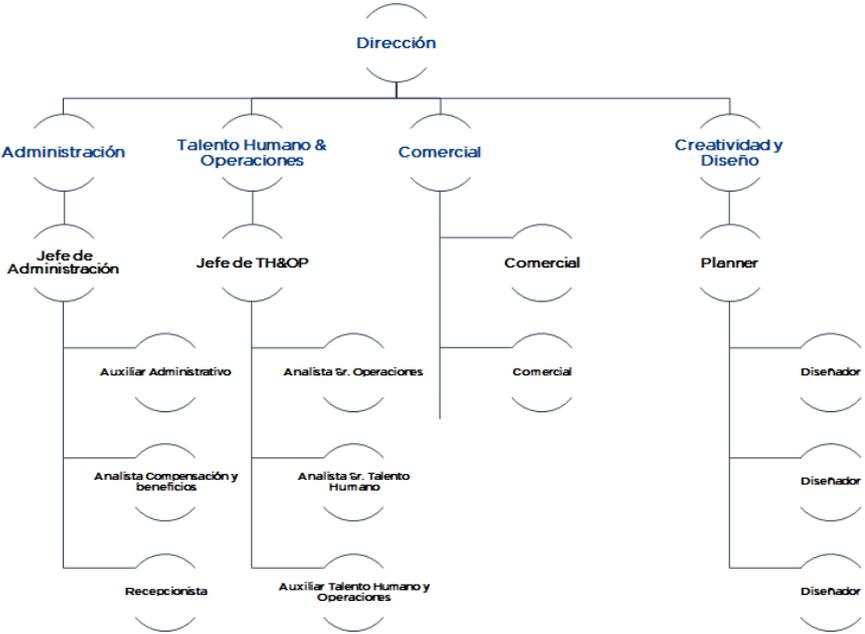
Análisis de organigrama actual

Podemos identificar adicional a la carencia de una estrategia para La Agencia, la rigidez en la estructura organizacional con la centralización de las definiciones

mayoritariamente por parte de la dirección, procesos que conceptualmente son correctos pero en la práctica no se ejecutan de dicha forma, sistema de recompensas no acorde a los niveles de responsabilidades y exigencias, ya que actualmente el equipo comercial posee una remuneración fija (donde no existe variabilidad por logro de objetivos o mayor captación de clientes).

Detallamos a continuación el organigrama actual de la empresa es el siguiente (Entendiéndose que el área comercial no posee al menos una nomenclatura clara en sus cargos)

Figura 3: Organigrama actual del área comercial, correspondiente a La Agencia.



Nota: El organigrama detallado en la imagen es la representación gráfica de la estructura organizacional actual, específica en el área comercial.

Figura 4: Descripción de responsabilidades y tareas del área comercial.

Descripción de Responsabilidades y tareas Responsable Comercial /Ejecutivos Comerciales



Nota: La imagen representa las responsabilidades del área. El mismo fue extraído de La Agencia, facilitada por el departamento de Talento Humano.

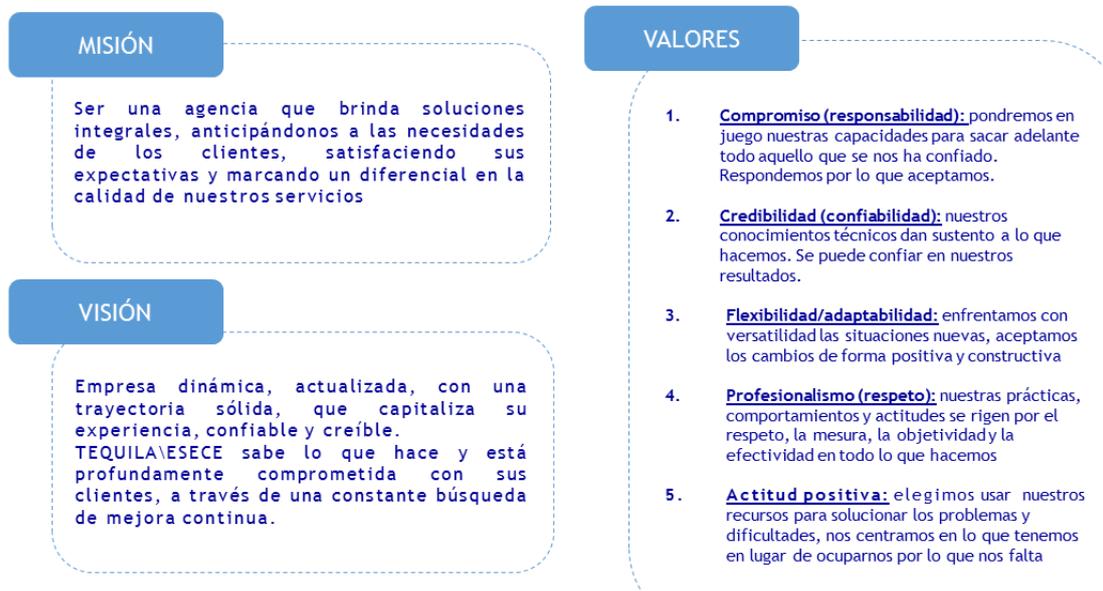
Si visualizamos las responsabilidades y tareas del Responsable Comercial y Ejecutivos Comerciales, siempre comienzan con el “seguimiento” o la “participación” sin dar lugar a nuevas propuestas o experiencias, lo cual nos parece clave para esta área en específico.

No obstante a ello, existen responsabilidades que no se cumplen, por la baja disposición al cambio o transformación. Una de ellas, es la “visualización de oportunidades tanto para clientes actuales como para nuevos”, esto se da por las debilidades de la organización que comentamos en el Análisis FODA y repetimos de la siguiente forma:

Injerencia desde la dirección para la toma de decisiones comerciales, falta de creatividad en departamento comercial para la captación de nuevos clientes, inseguridad y poca confianza para el desarrollo de propuestas disruptivas e innovadoras, gran apego a la norma por parte de la mayoría de los funcionarios de La Agencia, falta de una estrategia clara y definición de unidades de negocio, comunicación y venta de la empresa confusa mediante las RRSS.

Del mismo modo durante el año 2015 se crearon algunos lineamientos institucionales, que no quedaron vigentes y los cuales se desconocen por parte de los integrantes de La Agencia.

Figura 5: Dirección organizacional.



Nota: Establecimiento de lineamientos organizacionales determinados en La Agencia, en el año 2015.

Propuesta de Plan Estratégico en el sector comercial

Uno de los principales objetivos del cambio es mejorar la rentabilidad de la organización mediante el desarrollo de propuestas creativas, profesionales e innovadoras desde el departamento comercial.

Los planteos que se describen a continuación fueron desarrollados en función al análisis de la situación actual de la organización y al intercambio que se sostuvo con el equipo de líderes comerciales de La Agencia. Fueron validados por parte de la dirección y están fundamentados en los referentes teóricos mencionados inicialmente.

Se define la misión, visión y valores, como también las unidades de negocio para área comercial con la finalidad de que todo el equipo pueda estar alineado sobre el

propósito de La Agencia, ya que los mismos no son claros al día de hoy e incluso algunos casos se encuentran desactualizados siendo muy dispares sobre lo que se espera proyectar en el departamento.

Luego del estudio y análisis realizado en La Agencia, sobre su necesidad de cambio y la generación de una cultura integradora por parte de todos sus colaboradores, se plantea una nueva misión, visión y valores vinculados 100% al departamento comercial.

Misión (comercial)

Somos un equipo innovador que ágilmente brinda soluciones integrales a clientes actuales y nuevos mediante propuestas creativas.

Visión (comercial)

Conectar con los objetivos de nuestros clientes, logrando resultados diferenciadores a través de nuestros talentos.

Valores

Los mismos fueron identificados y seleccionados en función a los aspectos que se quieren trabajar a nivel cultural dentro de la organización y principalmente dentro del departamento comercial, siendo los mismos:

- **Compromiso.** Ya que se prioriza al cliente en cada uno de los servicios y la vocación de brindar una buena atención lo es todo para La Agencia.
- **Adaptabilidad.** Con ello fomentaremos los cambios, las nuevas ideas y propuestas que puedan ser planteadas por todo el equipo.
- **Profesionalismo.** Se priorizará e incentiva la ética por parte del equipo, manteniendo la equidad y justicia en todo su hacer.
- **Empatía.** El vínculo humano y cuidado del mismo es un valor muy latente en la historia de La Agencia, siendo este factor no negociable por la misma.

Claim

Hacemos mucho más que comunicar

Unidades de negocio

Se define la creación de tres unidades de negocio, siendo los pilares de La Agencia para la construcción y diseño de nuevas propuestas comerciales, todo el desarrollo de nuevos servicios deberá estar englobado dentro de los mismos. Con ello se busca profesionalizar la organización definiendo el alcance que se puede tener en cada uno de los servicios ofrecidos.

Personas

- Servicios merchandising
- Servicios promo asesoras
- Equipos estacionales / zafrales
- Cuadrillas de rastrillaje
- Mystery Shopper

Diseño, producción e implementación

- Activaciones masivas
- Intervenciones en vía pública (Idea, diseño, producción e implementación)
- Desarrollo de bases legales y/o entrega de premios
- Organización integral y/o parcial de eventos
- Diseño, producción y logística para stands, ferias o congresos
- Unboxing

Capacitaciones

- Programas de formación y/o talleres
- Dinámicas grupales mediante metodologías:
- Points of you
- Lego © Serious Play ©

- ACCELIUM
- Out the box
- Herramientas de Coaching y eneagramas

Estos serán los aspectos neurálgicos de La Agencia para trabajar su cultura organizacional y tener todos un objetivo en común que se desea alcanzar, quedará en la responsabilidad de la misma velar porque se vivan los mismos de una forma perenne e intensa por parte de todos sus colaboradores.

Para la implementación de los procesos de transformación y ejecución de la planificación estratégica del departamento comercial proponemos que pueda estar liderada por el referente del área de Talento Humano/Operaciones junto con un equipo involucrado, acatando el plan sugerido para la gestión del cambio.

Figura 6: *Definición de objetivos, indicadores e iniciativas para la propuesta del plan estratégico en el área comercial.*

Objetivo 1:	Indicadores	Iniciativas
Generación de nuevas propuestas comerciales y captación de nuevas oportunidades de negocio/clientes	Mensual: evaluación de nuevas propuestas aprobadas Vs propuestas aprobadas del mes anterior.	Incorporación de una nueva figura comercial que pueda innovar en el departamento y generar nuevas propuestas alineadas a la realidad actual del mercado
	Semestral: Establecer un objetivo de aumentar un 10% la cartera de clientes en relación al semestre anterior	Generar un plan de incentivos para el equipo comercial en función a la captación de nuevos clientes
Objetivo 2:	Indicadores	Iniciativas
Aumentar la rentabilidad de los presupuestos con los clientes activos y nuevos servicios	Mensual: establecer y monitorear un margen de rentabilidad para todos los presupuestos emitidos por comercial (no menor al 30%)	Generar alianzas estratégicas con proveedores para optimización de costos, generando de esta forma un aumento de la ganancia / rentabilidad
	Anual: Incrementar un 15% la facturación anual vs año anterior (Sin contemplar ajustes legales)	Analizar el valor de las propuestas comercial, si están alineadas al mercado y establecer honorarios mínimos en presupuestos como referencia
	Mensual: Mantener un 30% de ganancias sobre todos los presupuestos aprobados	Analizar los costos asociados a los presupuestos, para hacerlos mas bajos y así aumentar la rentabilidad en los mismos
	Mensual: Aprobación mínima del 25% de los presupuestos enviados a clientes	Presentar propuestas comerciales creativas, alineadas a las necesidades de los clientes y desarrollarlas en conjunto con soporte del departamento creativo y de innovación
Objetivo 3:	Indicadores	Iniciativas
Afianzar el departamento comercial y fomentar la autonomía del área para la toma de decisiones	Trimestral: elaborar una encuesta de satisfacción en relación a las propuestas comerciales aprobadas y enviadas a los clientes. Esto con el fin de identificar el impacto y calidad de las propuestas (que no serian validadas previamente por Dirección). Los indicadores a medir son: % satisfacción con la propuesta % innovación/creatividad de propuesta % Coherencia en relación a los costos del mercado	Generar un plan de incentivos para el equipo comercial en función a los resultados obtenidos de forma anual
	Mensual: auditoria contable sobre cada presupuesto a realizar por el Jefe de Administración; con la finalidad de identificar desvíos. El indicador a considerar es no superar el 5% en diferencias/errores de los presupuestos emitidos mensualmente	

Nota: Se establecen los objetivos con sus indicadores e iniciativas correspondientes para el desarrollo de la propuesta pretendiente.

Objetivo 1

Generación de nuevas propuestas comerciales y captación de nuevas oportunidades de negocio/clientes

La planificación estratégica del sector comercial, tiene como principal objetivo alcanzar las nuevas metas planteadas por el departamento comercial.

La estructura actual de La Agencia se encuentra desactualizada a nivel de cargos y responsabilidades, principalmente para los requerimientos que podría demandar la planificación estratégica del sector comercial sugerido.

Es por ello que entendemos que con un correcto análisis de puestos y un organigrama ideal, podremos incorporar los objetivos claves para cada uno de ellos.

En la nueva estructura propuesta, sugerimos la incorporación de un nuevo departamento encargado de la innovación y visualización de oportunidades comerciales. Con esta incorporación se podría contar con un perfil idóneo, joven y enfocado 100% en la captación de nuevos clientes, identificar cuáles son las tendencias del mercado y adaptar las propuestas comerciales al nuevo público objetivo, manteniendo así la estructura funcional comercial para el manejo de su cartera de clientes actuales y su vinculación al rol operativo, promoviendo indirectamente la actualización del departamento.

Del mismo modo se adiciona la figura de Productor que sería la persona a cargo de la gestión operativa de los nuevos proyectos que se implementen en La Agencia por parte del Líder de innovación y proyectos, como también para dar soporte al equipo comercial actual, siendo la articulación entre la necesidad del cliente y su ejecución operativa.

Figura 7: Objetivos principales del Líder de Innovación y Proyectos:

DIGITALIZACIÓN COMERCIAL	NUEVOS PROYECTOS	PROYECTOS INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Venta estratégica de servicios en RRSS • Captación de nuevas oportunidades por RRSS • Visibilidad digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos servicios, productos y nuevos clientes: <ul style="list-style-type: none"> • CAPACITACIONES • PROMOCIONES DIGITALES • NUEVAS OPORTUNIDADES 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de La Agencia externamente • Responsable de proyectos de optimización internos: <ul style="list-style-type: none"> • CAMBIO CULTURAL • VINCULO CON SUPERVISION • TECNOLOGIA (IT)

Nota: La imagen determina los objetivos esenciales para el Líder de Innovación y Proyectos, el cual tendrá un rol importante en la estructura de la empresa.

Del mismo modo se identificó que el tipo de estructura de La Agencia es funcional, por lo cual para la sugerencia de rediseño consideramos mantener la misma estructura ya que es la que más se vincula a la necesidad y dinámica de trabajo de la organización, facilitando así la aceptación y rápida implementación.

Figura 8: Organigrama sugerido para el área comercial.



Nota: Representación gráfica de la estructura organizacional propuesta para el rediseño definido.

Objetivo 2

Aumentar la rentabilidad de los presupuestos con los clientes activos y nuevos servicios

Se propone un rediseño en los procesos del área comercial dando énfasis en el desarrollo de estrategias de ventas que deberán desarrollar y cumplir, como también el mantener márgenes mínimos de rentabilidad en los presupuestos comerciales enviados, esto es la parte neurálgica de la implementación ya que los nuevos procesos serán la guía a seguir por parte del equipo destinado a la venta de servicios teniendo lineamientos claros de cómo ofrecer los servicios y que ofrecer.

Del mismo modo se propone definir y monitorear indicadores vinculados al departamento comercial en relación a su performance y resultados, para cada uno de los indicadores se define una meta anual que será medida mensualmente, siendo los mismos:

Figura 9: Indicadores de medición para departamento comercial (KPI)

	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META ANUAL
INCREMENTO DE FACTURACIÓN	Facturación año en ejercicio/ Facturación año anterior.	Monitoreo mensual	Incrementar un 15% anual (sin contemplar los aumentos previstos por ajustes legales)
CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	Clientes captados año en ejercicio/ Clientes captados año anterior	Monitoreo mensual	Aumentar un 10% la captación de clientes en comparación al año anterior
MARGEN DE RENTABILIDAD DE PRESUPUESTOS	30% de ganancia neta de cada presupuesto aprobado.	Monitoreo mensual	Mantener el 30% de ganancias sobre todos los presupuestos que salen.
ACEPTACIÓN DE PRESUPUESTOS	Presupuestos enviados/ Presupuestos aceptados.	Monitoreo mensual	Aprobación mínima de 25% de los presupuestos enviados.

Nota: Representación gráfica de los indicadores de gestión, frecuencia de medición y meta anual.

En la etapa de monitoreo, se sugiere que pueda estar involucrada la dirección, el área administrativa y soporte del área de Talento Humano/Operaciones con la finalidad de definir en conjunto y tomar las decisiones correspondientes.

Objetivo 3

Afianzar el departamento comercial y fomentar la autonomía del área para la toma de decisiones

Se plantea la descentralización la toma de decisiones por parte de la dirección en cuanto a la aprobación de presupuestos a enviar a clientes, como el desarrollo de nuevos potenciales servicios, dando la potestad al equipo comercial con previa validación del equipo gerencial ante la definición de estos aspectos, favoreciendo así la agilización en la captación de nuevos clientes mediante propuestas nuevas.

Es por ello que se propone un seguimiento por parte del Jefe de Administración para la validación de las nuevas propuestas comerciales que son enviadas directamente a la cartera de clientes, garantizando así el mantener los márgenes de ganancia y alineación en los costos de los mismos.

También se espera mediante el feedback recibido por parte de los clientes sobre las propuestas enviadas ir alineando al equipo sobre lo que se espera y poder solucionar cualquier desvío que pudiese ocurrir de forma inmediata.

Consideramos que una organización donde todas las definiciones y acciones se centralizan en el líder tiende a aumentar la burocracia, la ineficiencia y poco empoderamiento de sus referentes, por lo tanto ante el plan estratégico comercial planteado se busca poder descentralizar la imagen de la dirección para las definiciones operativas y fortalecer las figuras comerciales en la ejecución de sus roles.

Plan sugerido para la gestión del cambio

Como ya mencionamos, la cultura organizacional de la empresa está muy marcada por el acatamiento de normas y poca ductilidad en cambios internos; para que el proceso tenga éxito (Evitar que la cultura se “desayune” a la estrategia) es fundamental manejar una comunicación clara por parte de todo el equipo involucrado y hacerlos partícipes en los intercambios para la toma de decisiones.

En el área comercial se visualiza gran resistencia a la incorporación de nuevas figuras que puedan sumar y aportar a la misma, es por ello que en este proceso es muy importante contar con una figura sólida con el respaldo de la dirección que permita renovar el departamento y aumentar la productividad del mismo. Es por ello que sugerimos el siguiente plan de gestión del cambio.

Gestión de Procesos

El responsable del proceso de cambio (a definir por La Agencia, debería ser una figura neutral) será quien garantice la supervisión y acompañamiento en la gestión de los nuevos procesos producto del cambio. Para ello también se involucraría la dirección y mediante el análisis de los indicadores ya definidos se dará seguimiento para poder garantizar el correcto desarrollo de los procesos.

Diseño y estructuras

Dentro del proceso de cambio se plantea un rediseño en la estructura de la empresa, migrando a una mayor horizontalidad y teniendo roles de Líderes por proyectos.

Participación

Se sugiere involucrar a los principales referentes de la organización para consultar su opinión, oportunidades de mejora y así facilitar su adaptación al cambio.

Comunicación

Se plantea generar diferentes instancias para la comunicación los objetivos principales del cambio, en varias etapas. La inicial de forma individual con los principales involucrados, posteriormente al equipo interno de la organización y por último a todo el equipo de la empresa para estar alineados al proceso de cambio.

Capacitación

Se sugiere definir un plan de capacitación en el cual se contemplen diferentes instancias de formación, talleres de intercambio y reuniones con facilitadores externos para apoyar a la transformación. La ejecución del plan de capacitación será en paralelo con la implementación del cambio.

Gestión de Equipos

El liderazgo situacional deberá ser considerado por parte del responsable del proyecto. En este sentido, el líder se deberá adaptar a cada situación y dar las garantías a todos los involucrados de que su opinión será considerada y respetada sin perder el foco en el objetivo del cambio. Por ello, la gestión del equipo involucrado se fundamenta principalmente en un trabajo en equipo y participativo.

Del mismo modo cuando se analiza a profundidad los posibles impactos individuales y grupales que podrían desencadenarse a raíz del proceso de cambio tanto positivos como negativos, se detallan:

- A nivel de la organización podría ser la captación de nuevos clientes y mejora en la rentabilidad de La Agencia.
- La posibilidad de aceptación de los cambios planteados e involucramiento de todas las partes (cambio de cultura organizacional).
- Posibilidad de desarrollo y crecimiento de los líderes de la empresa, empoderándose con una visión más estratégica del negocio.
- Podría generar descredibilidad para el líder del proyecto en el caso de no lograr cambios visibles y reales.
- Podría generar desinterés por parte de los involucrados en el proceso de cambio por resistencia al mismo.
- Podría impactar en la motivación por parte del líder del proyecto ante el rechazo del equipo o poco involucramiento con el cambio.

Las principales resistencias que se podrían identificar son:

- Sensación de amenaza y riesgo por parte del equipo comercial a raíz de la incorporación de la nueva figura como líder de proyecto.

- Rechazo al cambio por la cultura organizacional donde se prioriza la antigüedad y el hacer las cosas como ya se hacen desde hace 25 años.

Conclusiones

Una vez analizada la situación actual de La Agencia detallada anteriormente, se plantea que a través de un enfoque de transformación organizacional la misma podría revertir parte de sus problemáticas actuales a nivel comercial.

Los procesos de cambio en las organizaciones pueden ser muy complejos, por ende entendemos que es fundamental que La Agencia cuente con un equipo capacitado para implementar el cambio propuesto y evaluar la factibilidad ante posibles escenarios emergentes que puedan ocurrir. A su vez consideramos importante desarrollar una buena comunicación con el equipo con la finalidad de minimizar las interferencias o rechazo por desconocimiento.

La Agencia debe hacer partícipe al equipo involucrado, ya que esto puede ser fundamental para el éxito en los procesos de transformación, no es viable que solo una persona individualmente pueda hacer que las cosas cambien o funcionen de una forma diferente, necesitará del acompañamiento por parte de todos los colaboradores actuales de la organización.

Del mismo modo, un aspecto que deberá cuidar La Agencia es el respeto por su cultura organizacional y hacerla parte del proceso de cambio, esto es muy importante considerarlo ya que cuando se intenta atropellar su cultura los resultados tienden a ser negativos. Es por esto que sugerimos que al inicio de su implementación los cambios sean graduales, facilitando así el involucramiento y aceptación de los colaboradores.

Destacamos que en el desarrollo y análisis del trabajo quedó evidenciado lo fundamental que es para La Agencia contar con un objetivo claro al cual se aspira alcanzar, como también que todos sus integrantes lo conozcan. A su vez, es necesario que la misma pueda tener un equipo que esté motivado al cambio, en crecer y desarrollarse profesionalmente, que pueda acompañar a la organización siendo esto un gran valor diferencial en los procesos de transformación. Nos permitimos hacer la analogía de que las empresas son como un barco, al no contar con un rumbo fijo, monitoreo y un capitán que acompañe su navegación los resultados no será positivo.

Para La Agencia es muy importante contar con una planificación estratégica comercial que le permita tener una visión a mediano y largo plazo por parte de sus colaboradores, ya que la realidad actual hace que estén inmersos en responsabilidades operativas y cotidianas, lo cual desalienta la posibilidad de proyección comercial y visualización de oportunidades. La Agencia contaba con una misión, visión y valores muy desactualizados, lo cual generaba que los mismos no estuvieran alineados al crecimiento y desarrollo que proyectan para la organización, a su vez quedó en evidencia un área comercial sin indicadores de medición y objetivos.

Por otra parte descentralizar la toma de decisiones por parte de la Dirección generará un mayor empoderamiento por parte de su equipo y agilización en los procesos que sus funcionarios realizan, fomentando así la orientación a resultados y responsabilidad individual sobre las tareas que se ejecutan.

Como conclusiones finales que quedan en evidencia en el presente análisis organizacional sobre La Agencia y que podríamos listar son:

- La Agencia precisa contar con un objetivo en común que sea conocido por parte de todos sus colaboradores, estos objetivos deben ser parte de su cultura organizacional.
- Generar indicadores (KPI) de medición y monitoreo para las gestiones de los colaboradores del área comercial de La Agencia no solo permite tener mejores resultados; también genera una equidad en la evaluación de las performance, lo cual favorece a la organización tomar planes de acción cuando no se cumplan con los objetivos propuestos.
- El rediseño de cargos y responsabilidades es una tarea que si bien a nivel operacional debe estar presente en el departamento de Talento Humano, son los líderes quienes deben identificar cuando es necesario realizar ajustes en los mismos y realizar propuestas para ajustar a los mismos.
- Despersonalizar los cargos y tareas, teniendo claro cuáles son los objetivos a realizar en cada uno de ellos es fundamental para cualquier organización. Que La Agencia dependa de las personas y no de los cargos genera que quede atadas a sus colaboradores y que difícilmente pueda transitar armónicamente los reemplazos de los mismos.
- La cultura organizacional de La Agencia no parece estar en conocimiento general de sus colaboradores, por lo que se entiende importante comunicar y alinear al equipo para minimizar posibles desvíos. Contar con una misión, visión y valores por parte de la empresa permite que todos los colaboradores activos y nuevos ingresos estén alineados a la misma.

- La Agencia pudiera tener un desarrollo y crecimiento a nivel de facturación de contar con una planificación estratégica comercial adecuada y adaptada a las propuestas de servicio que pueden ofrecer. Al día de hoy el crecimiento de La Agencia se ve estancada al no contar con un plan estratégico comercial.

Anexos

- **Cuadro sobre la evolución de La Agencia**

Historia y evolución de los servicios por parte de La Agencia

1997	Nació como una empresa de Marketing promocional
2002	Se asocia a una empresa BTL internacional
2011	Se especializa en el desarrollo de servicios vinculados 100% a personas
2017	Rompe el vínculo con la empresa BTL internacional y se independiza
2020	Hace énfasis en la diversificación de servicios

- **Cronograma de entrevistas y acciones grupales**

Listado: Colaboradores entrevistados.

Cargo	Fecha	Modalidad
Ejecutiva Comercial	1/8/2022	Entrevista
Referente Comercial	26/8/2022	Cuestionario
Jefe de Talento Humano y Operaciones	1/8/2022	Entrevista
Dirección	2/8/2022	Entrevista
Equipo de Lideres	30/8/2022	Taller / Brainstorming
Analista Operaciones	26/8/2022	Cuestionario
Jefe de Administración	26/8/2022	Cuestionario

- **Formulario de entrevista**

Modelo de entrevista/cuestionario:

1. ¿Cuál es tu puesto? Y ¿hace cuánto te desempeñas en el área comercial?
2. ¿Qué crees que es lo más importante para la definición de una estrategia comercial?
3. ¿Cómo se diseña la planificación comercial de forma anual?
4. ¿Cómo son medidos los indicadores y las ganancias?
5. ¿Cuál es el rol que cumple tu equipo? ¿Cómo se alcanzan los objetivos?
6. ¿Cuáles son las acciones que se toman si mensualmente no se están alcanzando los objetivos?
7. ¿Cuál es tu recomendación para cualquier empresa?
8. Qué aspectos positivos y negativos visualizas los lineamientos de comercial por parte de la misma persona que es la dueña de la empresa.

- **Respuestas de entrevistas individuales**

Respuesta por parte de Analista de Operaciones entrevistado:

1. ¿Cuál es tu puesto? Y hace cuanto te desempeñas en el área

AN. OPERACION SEMISR / 8 años

2. ¿Qué crees que es lo más importante para la definición de una estrategia comercial?

Un líder con una idea clara y confianza en el equipo que lo rodea.

3. ¿Conoces cómo se diseña la planificación comercial de forma anual?

No

4. ¿Cómo son medidos los indicadores y las ganancias?

Ganancias gastos sobre ingresos/ desconozco los indicadores a medir.

5. ¿Cuál es el rol que cumple tu equipo? ¿Cómo se alcanzan los objetivos?

Análisis y desarrollo de informes/ los objetivos cumpliendo con las fechas y minimizando errores.

6. ¿Cuáles son las acciones que se toman si mensualmente no se están alcanzando los objetivos?

Rever procesos de desarrollo o control de tareas.

7. ¿Cuál es tu recomendación para cualquier empresa?

Apertura a los cambios y actualización constante.

8. Qué aspectos positivos y negativos visualizas de que los lineamientos de comercial son por parte de la misma persona que es la dueña de la empresa. No veo relevancia si es o no la dueña, creo que para un rol comercial se debe de tener apertura a escuchar y conocimiento del mercado.

Respuesta por parte de Ejecutiva Comercial entrevistada:

1. ¿Cuál es tu puesto? Y hace cuanto te desempeñas en el área comercial?
Ejecutiva Comercial- 6 años aprox desempeñándome en este rol.

2. ¿Qué crees que es lo más importante para la definición de una estrategia comercial?
Realizar un plan de acción para ejecutar. Plantear objetivos, estrategias y metas REALES Y CLARAS. Verificar que se cumpla lo planteado optimizando costos para aumentar la rentabilidad.

3. ¿Cómo se diseña la planificación comercial de forma anual?
Realizar un análisis de mercado para conocer las necesidades del mismo.
Fijar acciones que se van a llevar a cabo.
Restablecer vínculos con antiguos clientes.
Lograr mantener satisfechos a los clientes actuales.

4. ¿Cómo son medidos los indicadores y las ganancias?
Se analiza cada actividad presupuestada. Trabajamos con el Margen de contribución en cada negocio, evaluando la rentabilidad de los clientes fijos y de los nuevos presupuestos

4. ¿Cuál es el rol que cumple tu equipo? ¿Cómo se alcanzan los objetivos?
Mi equipo comercial es el encargado de la comercialización y muchas veces la promoción de los servicios que ofrece la empresa, también se encarga de buscar nuevos clientes y realizar el seguimiento a los actuales. Hoy por hoy tenemos un debe en la búsqueda de clientes, somos más reactivos que proactivos en este aspecto.

5. ¿Cuáles son las acciones que se toman si mensualmente no se están alcanzando los objetivos?

Se fijan nuevos retos que sean alcanzables. Se evalúan procesos internos involucrando a todas las áreas de la empresa. Nos reinventamos en caso de ser necesario.

6. ¿Cuál es tu recomendación para cualquier empresa?

Trabajar en equipo, cada integrante de la empresa es primordial para el logro de los objetivos. Definir objetivos alcanzables, medir su cumplimiento en corto tiempo para verificar si el mismo se ha cumplido en caso contrario modificarlos, ver que se puede hacer distinto, reinventarse. Capacitación constante. Evaluar nuevas estrategias que apliquen a las necesidades que presenta el mercado.

Respuesta por parte del Jefe de Administración entrevistado:

1. ¿Cuál es tu puesto? Y hace cuanto te desempeñas en el área comercial?

Contador, me desempeño directamente en el área comercial hace menos de 1 año.

2. ¿Qué crees que es lo más importante para la definición de una estrategia comercial?

Creo que lo más importante para la definición es establecer los objetivos más adaptados a la realidad y contexto de la empresa.

3. ¿Cómo se diseña la planificación comercial de forma anual?

Estableciendo objetivos y acciones (de lo global a lo individual) a realizar de forma anual, semestrales, trimestrales y mensuales para dar seguimiento a la planificación.

4. ¿Cómo son medidos los indicadores y las ganancias?

En función de los objetivos definidos se deben cuantificar el aporte de los mismos a la renta neta, el indicador debe determinar cuánto me apporto.

5. ¿Cuál es el rol que cumple tu equipo? ¿Cómo se alcanzan los objetivos?

El rol del equipo es llevar a adelante la atención del cliente, acompañar al mismo para conseguir los objetivos definidos. Los objetivos se alcanzan en la medida que el cliente percibe que alcanza sus objetivos.

6. ¿Cuáles son las acciones que se toman si mensualmente no se están alcanzando los objetivos?

Revisión de porque las acciones no están teniendo éxito y búsqueda de las alternativas para modificar las acciones y que aporten a resultados.

7. ¿Cuál es tu recomendación para cualquier empresa?

Dar seguimiento a la planificación y tener una política de chequeo y acción constante.

8. Qué aspectos positivos y negativos visualizas de que los lineamientos de comercial son por parte de la misma persona que es la dueña de la empresa.

Depende si la dueña de la empresa trabaja activamente en la misma y tiene conocimiento de la parte comercial, en ese caso el aspecto positivo es muy claro. En el caso de que la dueña no participe activamente en la empresa el aspecto negativo es ese desconocimiento justamente.

Respuesta por parte de Referente Comercial entrevistada:

1. ¿Cuál es tu puesto? Y hace cuanto te desempeñas en el área
Líder comercial - 9 años
2. ¿Qué crees que es lo más importante para la definición de una estrategia comercial?
La viabilidad de la misma y el margen de ganancia que dejaría a la empresa
3. ¿Conoces cómo se diseña la planificación comercial de forma anual?
Sí, tengo el conocimiento técnico.
4. ¿Cómo son medidos los indicadores y las ganancias?
Se realiza desde dirección en función a la rentabilidad de los presupuestos aprobados.
5. ¿Cuál es el rol que cumple tu equipo? ¿Cómo se alcanzan los objetivos?
Desarrollo e implementación de propuestas creativas, los objetivos se alcanzan mediante una estrategia individual.
6. ¿Cuáles son las acciones que se toman si mensualmente no se están alcanzando los objetivos?
Captación de nuevos clientes o negocios
7. ¿Cuál es tu recomendación para cualquier empresa?
Desarrollo de una planificación estratégica general y por áreas que permitan tener claros los objetivos a alcanzar
8. Qué aspectos positivos y negativos visualizas de que los lineamientos de comercial son por parte de la misma persona que es la dueña de la empresa.
Como negativo la burocratización de procesos, como positivo el conocimiento de la empresa.

Referencias bibliográficas

Druker, p. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Argentina, 2002.

Etkin, J. y Schvarstein, L. Identidad de las organizaciones. Buenos Aires, Paidós, 2002.

Kotler, P. El marketing según Kotler. España, 2011

Kotler, P. Marketing 5.0. España, 2021.

Kotter, J. y Heskett, J. Cultura de empresas y rentabilidad. España, 1995.

Kotter, J. Una fuerza para el cambio. España, 1992.

Mintzberg, Henry. (1997). El proceso estratégico. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

Ronco, E. y Lladó, E. Aprender a gestionar el cambio. Barcelona, Paidós, 2000

Schvarstein, L. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires, Paidós, 1998.