

## 12.7. ESTUDIO DE IMPLANTACIÓN

De acuerdo con la exposición teórica se van a mostrar los resultados de los distintos test llevados a cabo

En primer lugar se ha realizado un test (tablas 12.1 y 12.2) que descubre por una parte la necesidad de información de marketing, puesto que aún teniendo conocimiento del mundo de Internet en los negocios, no se introduce en los planes a corto plazo, por tanto, se pierden oportunidades de mercado.

Actualmente parece que los comerciales están funcionando bien, y esto también hace que se dude un poco a la hora de elegir una estrategia para los próximos años.

Se ha planteado además la posibilidad, si en realidad las nuevas tecnologías conllevan un aumento del volumen de negocio, o simplemente, se acepta para que las empresas del entorno no atraigan algunos clientes actuales de la empresa.

A continuación se valorará la planificación actual y el rendimiento del departamento de ventas para situar la empresa en la *matriz de subsistencia*. El resultado muestra que la empresa se sitúa en el cuadrante inferior derecho por tanto, **subsiste**, gracias a la planificación que lleva a cabo, pero que se podría mejorar porque está muy próxima al centro de la matriz.

El plan integrado que abordará la empresa debería tener un **nivel medio de formalidad** (Cuadro: Selección del enfoque de la empresa). Este sería un documento escrito que contemplara todas las fases ya descritas en la metodología y que profundizara en los niveles que realmente preocupan a la dirección.



La empresa actualmente si realiza una planificación aunque no sea muy rigurosa, ni tampoco se siga estrictamente por lo que se encontraría en una posición intermedia en el Diagrama del campo de fuerzas. Ahora bien, la inexistencia de tareas de marketing hace que el nivel baje y se encuentren situados en torno al 40 por ciento.

Una vez realizado el diagnóstico de la situación (Cap. 9) se podrá situar en el diagrama, las fuerzas limitantes y las fuerzas impulsoras que actúan sobre el nivel de eficiencia actual.



**Tabla 12.1**  
**Estudio de implantación**  
**Análisis de planificación actual**

| Declaraciones sobre la empresa                                                                                                                                      | Cierto | Incierto |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| 1. Aparentemente, está perdiendo oportunidades para generar beneficios                                                                                              |        |          |
| 2. En apariencia, la planificación a largo plazo no es más que un montón de números sin sentido                                                                     |        |          |
| 3. Si se analizan desde un punto de vista objetivo y racional, los objetivos son lógicos                                                                            |        |          |
| 4. Hace falta información de marketing que sea útil y práctica                                                                                                      |        |          |
| 5. La empresa está informada de la Nueva eCo-nomía, introducida por las nuevas tecnologías                                                                          |        |          |
| 6. Aparentemente, se está produciendo una creciente proliferación de productos y/o mercados                                                                         |        |          |
| 7. La empresa está preparada para competir integrándose en los nuevos modelos de negocio de la red.                                                                 |        |          |
| 8. En la empresa existe una gran confusión respecto a la distribución y ventas a corto y largo plazo.                                                               |        |          |
| 9. Se está haciendo cada vez más vulnerables a los cambios que se producen en su entorno de negocios                                                                |        |          |
| 10. Se tiene la sensación de que no se está controlando la empresa, sino que, por el contrario, las fuerzas que existen en su entorno externo les están controlando |        |          |

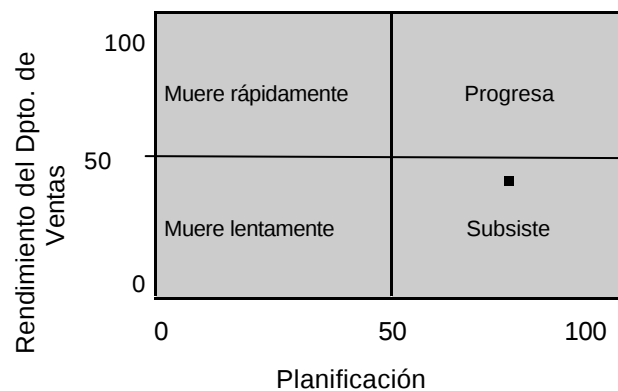


**Tabla 12.2**  
**Estudio de implantación**  
**Análisis de planificación propuesta**

| Puntuación                               | 0                                                                                                                                                                                      | 1 2 3   | 4 5 6          | 7 8 9                   | 10         |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|-------------------------|------------|
| Escala                                   | Nunca                                                                                                                                                                                  | A veces | Frecuentemente | La mayoría de las veces | Siempre    |
| Planificación                            |                                                                                                                                                                                        |         |                |                         | Puntuación |
| 1.                                       | Nuestro enfoque de la planificación nos permite estar seguros de que logramos un alto nivel de coordinación entre las distintas actividades de marketing                               |         |                |                         | 6          |
| 2.                                       | Nuestro proceso de planificación nos permite anticipar los cambios y desarrollos inesperados                                                                                           |         |                |                         | 7          |
| 3.                                       | Debido a la forma en que afrontamos la planificación, existe una creciente predisposición de la empresa hacia el cambio, como respuesta a los factores que van surgiendo en el entorno |         |                |                         | 8          |
| 4.                                       | Cuando hemos tenido que afrontar lo inesperado, nuestro proceso de planificación nos ha permitido reducir al mínimo los riesgos de que se adopten respuestas no racionales             |         |                |                         | 8          |
| 5.                                       | Al disponer de un plan, se reducen los conflictos que surgen en los niveles directivos respecto a cual debe ser el “destino” y los objetivos de la empresa                             |         |                |                         | 8          |
| 6.                                       | Nuestro plan mejora las comunicaciones internas sobre los asuntos relacionados con el mercado                                                                                          |         |                |                         | 7          |
| 7.                                       | Gracias a nuestro proceso de planificación, los altos niveles de dirección se ven obligados a pensar, de forma sistemática en el futuro                                                |         |                |                         | 7          |
| 8.                                       | El hecho de disponer de un plan nos permite ajustar, de una forma más eficiente, nuestros recursos a las oportunidades                                                                 |         |                |                         | 8          |
| 9.                                       | Nuestro plan nos suministra el necesario marco de referencia con el que podemos controlar los progresos que hacemos                                                                    |         |                |                         | 7          |
| 10.                                      | Nuestra planificación nos ha permitido desarrollar estrategias más rentables                                                                                                           |         |                |                         | 7          |
| TOTAL                                    |                                                                                                                                                                                        |         |                |                         | 73         |
| Rendimiento en el departamento de ventas |                                                                                                                                                                                        |         |                |                         | Puntuación |
| 1.                                       | Cuando debemos reclutar personal de ventas, usualmente somos capaces de reclutar los mejores candidatos que existan en el mercado de trabajo                                           |         |                |                         | 5          |
| 2.                                       | La formación que damos a nuestro personal de ventas es igual o mejor que la de cualquier otra empresa del sector                                                                       |         |                |                         | 2          |
| 3.                                       | Nuestro personal de ventas constantemente alcanza o supera las metas de ventas                                                                                                         |         |                |                         | 5          |
| 4.                                       | Comparando con nuestros competidores, nuestro personal de ventas tiene mejor imagen                                                                                                    |         |                |                         | 4          |
| 5.                                       | Actualmente, tenemos en plantilla el número adecuado de vendedores                                                                                                                     |         |                |                         | 4          |
| 6.                                       | Nuestro personal de ventas conoce con precisión las tareas que se espera que realicen                                                                                                  |         |                |                         | 7          |
| 7.                                       | Nuestros directivos del área de ventas conocen y aplican muy bien las tácticas de motivación                                                                                           |         |                |                         | 6          |
| 8.                                       | La planificación del territorio es uno de los puntos fuertes de nuestra red de ventas                                                                                                  |         |                |                         | 3          |
| 9.                                       | Nuestro personal de ventas tiene un buen índice entre visitas y pedidos                                                                                                                |         |                |                         | 6          |
| 10.                                      | Nuestro personal de ventas es razonablemente estable; es decir, no existen problemas con la rotación del personal                                                                      |         |                |                         | 3          |
| TOTAL                                    |                                                                                                                                                                                        |         |                |                         | 45         |



### MATRIZ DE SUBSISTENCIA



Con los planes de acción 1, 3 y 4 la empresa se encuentra en una situación de **subsistencia**, que para los tiempos que corren, ya es de considerar y al menos estar satisfecho. Ahora bien, la implantación del plan de acción 2 a medio plazo conllevaría un aumento en el rendimiento del Dpto. de ventas, por lo que se situaría en el cuadrante superior derecho **progresas**.

| Rendimiento en el departamento de ventas                                                                                                         | Puntuación |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 11. Cuando debemos reclutar personal de ventas, usualmente somos capaces de reclutar los mejores candidatos que existan en el mercado de trabajo | 7          |
| 12. La formación que damos a nuestro personal de ventas es igual o mejor que la de cualquier otra empresa del sector                             | 5          |
| 13. Nuestro personal de ventas constantemente alcanza o supera las metas de ventas                                                               | 5          |
| 14. Comparando con nuestros competidores, nuestro personal de ventas tiene mejor imagen                                                          | 8          |
| 15. Actualmente, tenemos en plantilla el número adecuado de vendedores                                                                           | 8          |
| 16. Nuestro personal de ventas conoce con precisión las tareas que se espera que realicen                                                        | 7          |
| 17. Nuestros directivos del área de ventas conocen y aplican muy bien las tácticas de motivación                                                 | 8          |
| 18. La planificación del territorio es uno de los puntos fuertes de nuestra red de ventas                                                        | 7          |
| 19. Nuestro personal de ventas tiene un buen índice entre visitas y pedidos                                                                      | 6          |
| 20. Nuestro personal de ventas es razonablemente estable; es decir, no existen problemas con la rotación del personal                            | 7          |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                     | <b>69</b>  |

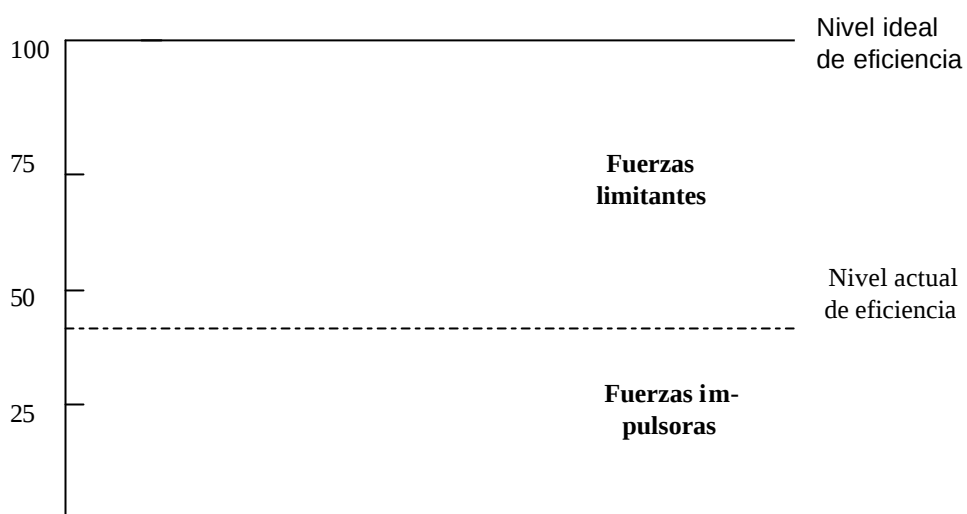


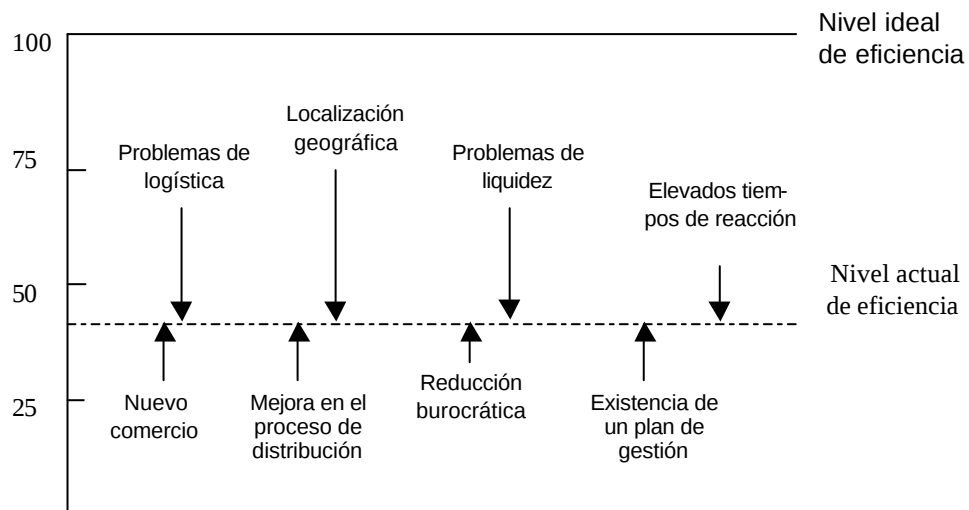
### SELECCIÓN DEL ENFOQUE APROPIADO

|                                  |       | DIMENSIÓN DE LA EMPRESA        |                                |                              |
|----------------------------------|-------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                                  |       | GRANDE                         | MEDIANA                        | PEQUEÑA                      |
| DIVERSIDAD DE MERCADOS/PRODUCTOS | ALTA  | Alto nivel de formalidad       | Nivel medio/alto de formalidad | Nivel medio de formalidad    |
|                                  | MEDIA | Nivel medio/alto de formalidad | Nivel medio de formalidad      | Bajo nivel de formalidad     |
|                                  | BAJA  | Nivel medio de formalidad      | Bajo nivel de formalidad       | Muy bajo nivel de formalidad |

|                                                        |                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Descripción del nivel de formalidad del plan integrado | Al ser una empresa pequeña pero dada la diversidad de productos y mercados en los que actúa, sería preciso un plan con un nivel medio de formalidad y detalle |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### DIAGRAMA DEL CAMPO DE FUERZAS



**DIAGRAMA DEL CAMPO DE FUERZAS**

En el diagrama de campo de fuerzas el nivel actual de eficiencia está en torno al 40% y con la ejecución de los planes de acción se consigue aprovechar las fuerzas impulsoras y reducir las fuerzas limitantes, por lo tanto el nivel de eficiencia subirá, tanto más cuanto mejor se lleve a cabo la implantación de los planes.

