

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y  
EVENTOS ESPECIALES EN UNA EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES  
(CASO PRÁCTICO)”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**ANA PATRICIA VEGA TUEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

Guatemala, agosto de 2006

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Secretario:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinadora:	Licda. Lorena Ileana Hernández García



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE AGOSTO DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.6, Subinciso 6.6.1 del Acta 25-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de agosto de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 053-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de mayo de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES EN UNA EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES (CASO PRÁCTICO)", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA PATRICIA VEGA TUEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. ANGEL JACOBO MELÉNDEZ MAYORGA  
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

*"Ido Por Ti Carolinaja Mia"*  
*Dr. Carlos Martínez Durán.*  
*2006 Centenario de su Nacimiento.*

Guatemala, 09 de noviembre de 2005.

Licenciado

Eduardo Antonio Velásquez Carrera

Decano, Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

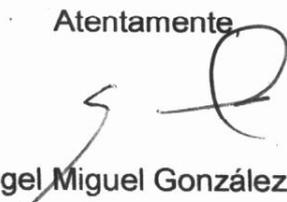
Su Despacho

Distinguido señor Decano:

En mi calidad de Asesor de la señorita **ANA PATRICIA VEGA TUEZ**, en el trabajo de tesis denominado **“ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES EN UNA EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES (CASO PRÁCTICO)”**, tengo el agrado de comunicarle que, después del proceso de revisiones, observaciones, correcciones y orientaciones del caso; la mencionada sustentante ha concluido a satisfacción el contenido de dicho trabajo, apegada a las técnicas y metodología de la investigación científica.

Por lo dicho anteriormente, reitero que el documento de tesis presentado reúne y satisface los requisitos técnicos necesarios para su discusión correspondiente en el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada; y en consecuencia, me es grato emitir el respectivo **dictamen de aprobación**, para los efectos mencionados.

Atentamente



Lic. Ángel Miguel González Godoy

Colegiado No. 9105

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS:**

Fuente inagotable de fe y esperanza que da vida a nuestros actos.

### **A MI PATRIA:**

Que mis conocimientos contribuyan a forjarla cada día mejor.

### **A MIS PADRES Y HERMANO:**

Que este triunfo sea una mínima recompensa a sus múltiples esfuerzos y sacrificios.

### **A MIS TIOS Y PRIMOS:**

Por su cariño y apoyo en el logro de esta meta.

### **A MIS AMIGOS:**

Por sus múltiples muestras de afecto y sincera amistad.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1. Administración	1
1.1 Herramientas de planeación	1
1.1.1 La Matriz FODA	1
1.2 Organización	2
1.2.1 Especialización del trabajo o división del trabajo	3
1.2.2 Departamentalización	3
1.2.3 Cadena de mando	3
1.2.4 Amplitud de mando	4
1.2.5 Centralización y descentralización	4
1.2.6 Formalización	4
1.2.7 El enfoque de contingencias para el diseño organizacional	4
a. Estrategia y estructura	4
b. Tamaño y estructura	5
c. Tecnología y estructura	5
d. Incertidumbre ambiental y estructura	5
1.2.8 Aplicaciones del diseño organizacional	6
a. Estructura simple	6
b. Estructura funcional	6
c. Estructura divisional	6
d. Estructura basada en equipos	7
e. Estructura matricial	7
f. Estructura por proyectos	7
g. Unidades internas autónomas	8

	<b>Página</b>
h. Organización sin límites	8
i. Organización que aprende	8
j. Organización mecanicista	9
k. Organización orgánica	9
1.2.9 La lógica de la organización	9
1.2.10 Herramientas de la organización	10
1.2.11 Organigrama	10
1.2.12 Tipos de organigrama	10
a. Organigrama vertical	10
b. Organigramas estructurales	11
c. Organigrama funcional	12
d. Organigrama nominal	13
2. La mezcla de promoción	14
2.1 Publicidad	14
2.2 Promoción de ventas	14
2.3 Relaciones públicas	16
2.4 Ventas personales	17
2.5 Marketing directo	17
2.6 Estrategias de mezcla de promoción	18
3. Diagnóstico administrativo	19
3.1 Concepto	19
3.2 Fases del diagnóstico	19
3.2.1 Análisis estructural	19
3.2.2 Análisis funcional	20
3.2.3 Análisis procedimental	20
3.2.4 Análisis de facultades	20

	<b>Página</b>
3.2.5 Análisis de relaciones	20
3.2.6 Análisis organizacional	20

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	21
2. OBJETIVO	21
3. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	22
3.1 Análisis estructural	22
3.1.1 Estructura actual del área en estudio	26
3.1.2 Recursos asignados	
a. Humanos	27
b. Materiales	29
c. Financieros	31
d. Tecnológicos	31
3.1.3 Objetivos	32
a. Objetivo de la empresa	32
b. Objetivo de la sección de promociones	32
3.2 Análisis funcional	34
3.3 Análisis procedimental	36
3.4 Análisis de facultades	38
3.5 Análisis de relaciones	41
3.6 Análisis organizacional	44

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE**  
**PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**

1. JUSTIFICACIÓN	46
2. DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES	47
2.1 Misión	47
2.2 Visión	47
2.3 Objetivo	47
2.4 Propósito	48
2.5 Meta	48
2.6 Funciones	48
3. CAMBIOS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	49
3.1 Recursos necesarios	85
3.1.1 Humanos	85
3.1.2 Materiales	86
3.1.3 Tecnológicos	87
3.1.4 Financieros	87
4. CAMBIOS PROCEDIMENTALES	88
4.1 Departamento de promociones y eventos especiales	88
4.1.1 Sección de promociones	88
4.1.2 Sección de eventos especiales	89
4.1.3 Sección de bodega de material promocional	89
5. PLAN DE ACCIÓN	90
6. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	98

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	LA MATRIZ FODA	2
2	ORGANIGRAMA VERTICAL	10
3	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	11
4	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	12
5	ORGANIGRAMA NOMINAL	13
6	ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES	24
7	ORGANIGRAMA ESPECÍFICO ACTUAL EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES GERENCIA DE VENTAS	25
8	ORGANIGRAMA ESPECÍFICO ACTUAL EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES SECCIÓN DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES	26
9	ORGANIGRAMA NOMINAL POR PUESTOS ACTUAL EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES SECCIÓN DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES	28

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
10	FORMA EN QUE PERCIBEN LOS EMPLEADOS DE LA SECCIÓN DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES LA ENTREGA DEL MATERIAL DE TRABAJO EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES	30
11	OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO DE ACUERDO A LOS EMPLEADOS DE LA SECCIÓN DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES	33
12	CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA POR PARTE DEL PERSONAL DE LA SECCIÓN DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES	34
13	ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES	35
14	FORMA EN QUE CONSIDERA SU LUGAR DE TRABAJO EL PERSONAL DE LA SECCIÓN DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES	40
15	ORGANIGRAMA ESPECÍFICO PROPUESTO EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES	50

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
16	ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO EMPRESA DE JABONES Y EVENTOS ESPECIALES DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES	52

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	COSTO DE IMPLANTAR DOS PLAZAS NUEVAS A LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES	86
2	PLAN DE ACCIÓN	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
I	ESTUDIO DEL IMPACTO DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y EVENTOS ESPECIALES	98

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha registrado un incremento de la competencia en el segmento de mercado de los jabones y detergentes, por lo que una empresa dedicada a la producción y comercialización de estos productos debe coordinar todos sus esfuerzos individuales y colectivos de marketing para alcanzar las ventas deseadas en los mercados que se tienen como objetivos.

Por lo anterior, se hace necesario que este tipo de empresas cuenten dentro de su estructura organizacional con un departamento de promociones y eventos especiales debidamente organizado, lo cual facilitará la consecución de las metas y objetivos trazados por la alta gerencia en este aspecto.

El presente estudio se conforma de tres capítulos: En el primero, se describen los fundamentos teóricos relacionados con el tema que se estudia, tanto del área de administración como del área de mercadotecnia; los cuales forman la base para la interpretación y desarrollo del mismo.

En el segundo capítulo se presenta el diagnóstico administrativo realizado a una empresa de jabones y detergentes, con la finalidad de detectar los puntos en los cuales se pueden mejorar las actividades que actualmente se llevan a cabo en el área de promociones y eventos especiales.

Finalmente, el tercer capítulo propone la organización del departamento de promociones y eventos especiales dentro de la estructura organizacional de la empresa de jabones y detergentes, con el objetivo de facilitar las actividades y de esta manera aprovechar al máximo todos los recursos que la empresa asigne para dicho departamento; buscando obtener una ventaja sobre la competencia.

Asimismo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones establecidas en base al análisis del problema investigado.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Administración**

“La Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos logren eficientemente los objetivos seleccionados”. (7:3)

“Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas”. (10:8).

#### **1.1 Herramientas de planeación**

##### **1.1.1 La Matriz FODA**

“Es una herramienta que integra los elementos internos y externos de una empresa para su posterior análisis y toma de decisiones, con el propósito de generar y desarrollar estrategias alternativas, evaluarlas y seleccionar la más adecuada a sus necesidades. El uso de la Matriz FODA permite la planeación de contingencias al corto plazo, la planeación a mediano plazo y la implantación de retroalimentación y control. Además de ser una importante herramienta de formulación de estrategias, que pueden ser cuatro: FO, DO, FA, y DA.

La estrategia FO se basa en el uso de las fortalezas internas de una empresa, a fin de aprovechar las oportunidades externas. La DO tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas, por medio de las oportunidades externas. La FA se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, mientras que la DA tiene como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales”. (6: 1) (Véase Gráfica 1)

**GRÁFICA 1**  
**LA MATRIZ FODA**

Factores internos Factores externos	FORTALEZAS (F) Lista de fortalezas	DEBILIDADES (D) Lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Lista de oportunidades	ESTRATEGIAS FO Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A) Lista de amenazas	ESTRATEGIAS FA Usar fortalezas para evitar amenazas	ESTRATEGIAS DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas

Fuente: Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary; **Administración**, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., sexta edición, México 2000. Véase Páginas 244 - 246.

## 1.2 Organización

“Es el proceso por medio del cual se crea la estructura de la organización. El reto consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la empresa.

Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Cuando se desarrolla o modifica la estructura de una organización, se aplica el diseño organizacional, que implica la toma de decisiones acerca de: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización, así como de formalización”. (10: 300)

### **1.2.1 Especialización del trabajo o división del trabajo**

“Consiste en la asignación del trabajo a los individuos que forman parte de la organización, dividiendo el mismo en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa”. (10: 301)

### **1.2.2 Departamentalización**

“Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para coordinar las tareas comunes. La departamentalización es la base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales”. (10: 302)

### **1.2.3 Cadena de mando**

“Es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién.

Al definir la cadena de mando se deben mencionar tres conceptos: Autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. Cuando se concede el derecho de hacer algo, se asume también la obligación de realizar las actividades asignadas. La obligación o la expectativa de tener dicho desempeño se conoce como responsabilidad. El principio de la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de la línea ininterrumpida de autoridad, este sostiene que una persona deberá tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable”. (10: 305).

#### **1.2.4 Amplitud de control**

“Se refiere a cuántos subordinados se pueden supervisar en forma eficiente y eficaz. Este determina, en gran parte, cuántos niveles y gerentes tendrá una organización. Se puede decir que, cuanto más amplio o vasto sea el alcance de control, tanto más eficiente será el diseño organizacional”. (10: 306)

#### **1.2.5 Centralización y descentralización**

“La centralización es el grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. Mientras que, cuanto más se permita que los empleados de nivel bajo hagan aportaciones para la toma de decisiones o realmente tengan la discreción de tomarlas, más descentralización existirá”. (10: 308)

#### **1.2.6 Formalización**

“Es el grado en que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos”. (10: 308)

#### **1.2.7 El enfoque de contingencias para el diseño organizacional**

“El hecho de que una estructura resulte apropiada depende de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, su tamaño, su tecnología y el grado de incertidumbre ambiental”. (10: 309)

##### **a. Estrategia y estructura**

“La estructura de una organización es un medio que ayuda al logro de sus objetivos. En vista de que los objetivos provienen de la estructura general de la organización, resulta lógico que la estrategia y la estructura deben estar estrechamente relacionadas entre sí. Específicamente, la estructura tiene que adaptarse a la estrategia. Si se introducen cambios significativos en la

estrategia de una organización, tendrá que modificarse la estructura para brindar cabida y apoyo a esos cambios”. (10: 311)

#### **b. Tamaño y estructura**

“El tamaño de una organización influye apreciablemente en su estructura. Es decir, que afecta la estructura en proporción descendente, es decir que cuenta con más niveles jerárquicos. Así mismo, el tamaño resulta menos importante a medida que la organización se expanda”. (10: 311)

#### **c. Tecnología y estructura**

“Toda organización utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en productos. A fin de alcanzar sus objetivos, la organización combina equipo, materiales, conocimientos e individuos experimentados en ciertos tipos y patrones de actividades. En general, las estructuras organizacionales se adaptan a sus respectivas tecnologías. Los procesos o métodos con los cuales los insumos de una organización se transforman en productos varían en cuanto al grado en que se han vuelto rutina. Es decir, que cuanto más rutinaria es la tecnología, tanto más estandarizada puede ser la estructura”. (10: 312)

#### **d. Incertidumbre ambiental y estructura**

“Algunas organizaciones se desenvuelven en ambientes relativamente estables y sencillos; otras enfrentan ambientes dinámicos y complejos. Puesto que la incertidumbre amenaza la eficacia de una organización, se suele tratar de minimizar dicha incertidumbre introduciendo diversos ajustes en la estructura de la organización”. (10: 313)

## **1.2.8 Aplicaciones del diseño organizacional**

### **a. Estructura simple**

“Diseño organizacional con departamentalización baja, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona y escasa formalización. Una importante debilidad es que resulta difícil lograr que esta estructura sea eficaz cuando no se trata de organizaciones pequeñas. Resulta cada vez más inadecuada a medida que crece la organización, ya que conforme ésta aumenta de tamaño, la toma de decisiones se torna más lenta y, a la postre, puede llegar a paralizarse cuando un solo ejecutivo trata de seguir tomando todas las decisiones”. (10: 314)

### **b. Estructura funcional**

“Diseño organizacional que reúne en grupos a las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas. La fuerza de la estructura funcional reside en las ventajas de ahorro de costos que pueden lograrse en virtud de la especialización. La principal debilidad de la estructura funcional es que la organización puede perder de vista sus propios intereses generales en la búsqueda de metas funcionales”. (10: 315)

### **c. Estructura divisional**

“Estructura organizacional constituida por unidades o divisiones semiautónomas. Cada unidad o división de una estructura divisional tiene una autonomía relativamente limitada, con un gerente de división cuya responsabilidad es lograr un buen rendimiento y ejercer la autoridad estratégica y operacional de la toma de decisiones en su respectiva unidad.

La fortaleza de la estructura divisional consiste en que se enfoca en los resultados. Los ejecutivos de división son responsables de lo que sucede con sus productos o servicios. La principal desventaja de este enfoque es la

duplicación de actividades y recursos. Por el hecho de que cada división tiene sus propios departamentos funcionales”. (10: 317)

**d. Estructura basada en equipos**

“Estructura organizacional formada por grupos o equipos de trabajo que realizan el trabajo de la organización. En una estructura basada en equipos, la acción de facultar al empleado es fundamental porque no existe una línea rígida de autoridad administrativa que fluya desde la cumbre hasta la base. En lugar de dicha línea, los equipos de empleados están en libertad de diseñar su propio trabajo en la forma que consideren más adecuada”. (10: 317)

**e. Estructura matricial**

“Estructura organizacional en la que algunos especialistas de diferentes departamentos funcionales son asignados para trabajar en uno o varios proyectos, bajo la dirección de gerentes de proyecto. Cada proyecto está bajo la dirección de un gerente que forma el personal para su proyecto con personas pertenecientes a cada uno de los departamentos funcionales. Otro aspecto único de la estructura matricial fue que con ella se instituyó una cadena de doble mando, es decir, que los empleados de la matriz tienen dos jefes: el gerente de su respectivo departamento funcional y el gerente de su producto o proyecto”. (10: 318)

**f. Estructura por proyectos**

“Estructura organizacional en la que los empleados son asignados permanentemente a los proyectos. No tiene departamentos formales a los cuales puedan regresar los empleados una vez que terminen un proyecto, en lugar de eso, los empleados llevan sus habilidades, capacidades y experiencias específicas a otros proyectos de trabajo.

Estas estructuras tienden a ser diseños organizacionales muy fluidos y flexibles. En ellas no hay departamentalizaciones o jerarquías organizacionales rígidas que entorpezcan la toma de decisiones o la acción correspondiente. En este tipo de estructura, los gerentes actúan como gestores, mentores y entrenadores”. (10: 319)

#### **g. Unidades internas autónomas**

“Estructura organizacional compuesta por unidades de negocios descentralizadas y autónomas, cada una con sus propios productos, clientes, competidores y metas de ganancias. En ellas no existe ni el control centralizado ni la asignación de recursos que encontramos en el arreglo de la estructura divisional”. (10: 320)

#### **h. Organización sin límites**

“Organización cuyo diseño no está ni definido ni limitado por los límites horizontales, verticales o externos que una estructura previamente definida suele imponer, ya que trata de eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control sin límites y sustituir los departamentos por equipos de empleados apoderados. Puede funcionar con eficiencia y eficacia por el hecho de que derriba las barreras artificiales creadas por un diseño estructural fijo”. (10: 320)

#### **i. Organización que aprende**

“Es aquella que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar continuamente porque todos sus miembros asumen un rol activo en la tarea de identificar y resolver las cuestiones relacionadas con el trabajo. En éstas, los empleados adquieren y comparten sin cesar nuevos conocimientos y están dispuestos a aplicarlos en la toma de decisiones o en la realización de su trabajo. Sus características importantes giran en torno al diseño

organizacional, la información compartida, el liderazgo y la cultura organizacional”. (10: 323)

#### **j. Organización mecanicista**

“Es una estructura rígida y estrictamente controlada. Se caracteriza por alta especialización, departamentalización rígida, escasa amplitud de control, alta formalización, una red de información limitada y una escasa participación de los empleados de nivel bajo en la toma de decisiones. Estas tienden a ser máquinas de gran eficiencia, bien aceitadas por medio de reglas, reglamentos, rutinas y otros elementos de control similares”. (10: 310)

#### **k. Organización orgánica**

“Es una estructura adaptiva y flexible en tan alto grado como lo es la rigidez y la estabilidad en la organización mecanicista. En lugar de tener empleos y reglamentos estándares, tiene una gran flexibilidad que le permite efectuar cambios con rapidez cuando las necesidades así lo requieren”. (10: 310)

### **1.2.9 La lógica de la organización**

“Existe una lógica fundamental en la organización, que consta de seis pasos:

1. Establecimiento de objetivos de la empresa. (Planificación)
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo. (Planificación)
3. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para lograrlas.
4. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor manera de usarlos en esas circunstancias.
5. Delegación al jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Vinculación de los grupos horizontal y verticalmente, mediante relaciones de autoridad y flujos de información”. (8: 199)

## 1.2.10 Herramientas de la organización

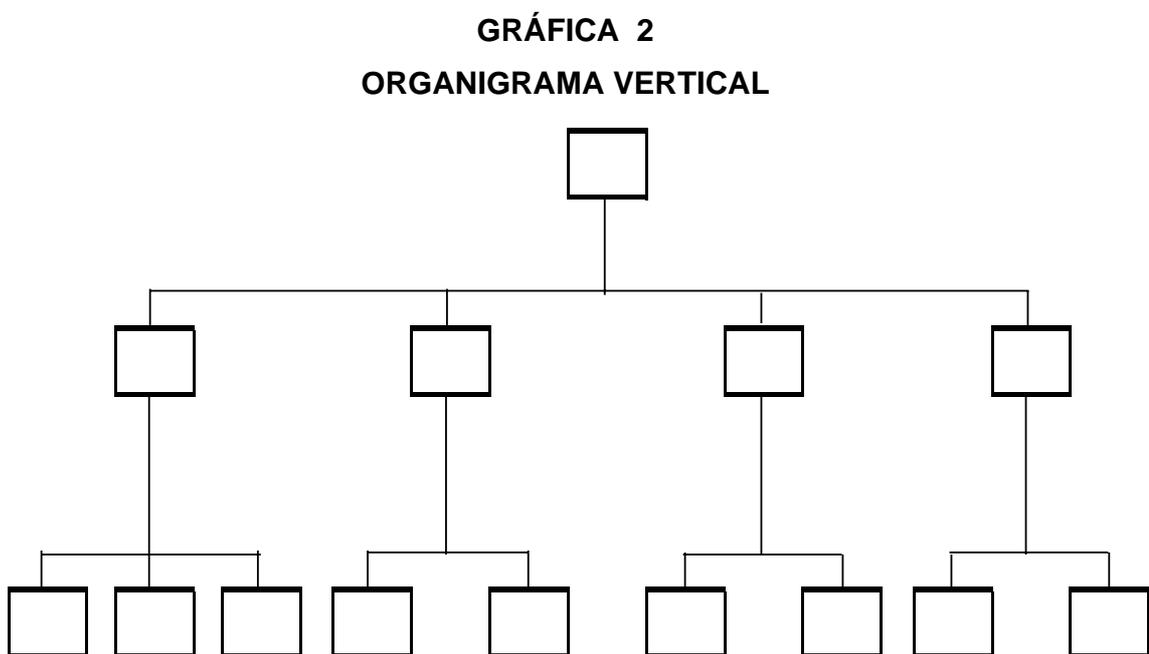
### 1.2.11 Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (7: 65)

### 1.2.12 Tipos de organigramas

#### a. Organigrama vertical

“El órgano de mayor jerarquía se coloca en la parte superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos en la organización se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades se describen y disponen verticalmente”. (5: 5). (Véase Gráfica 2)

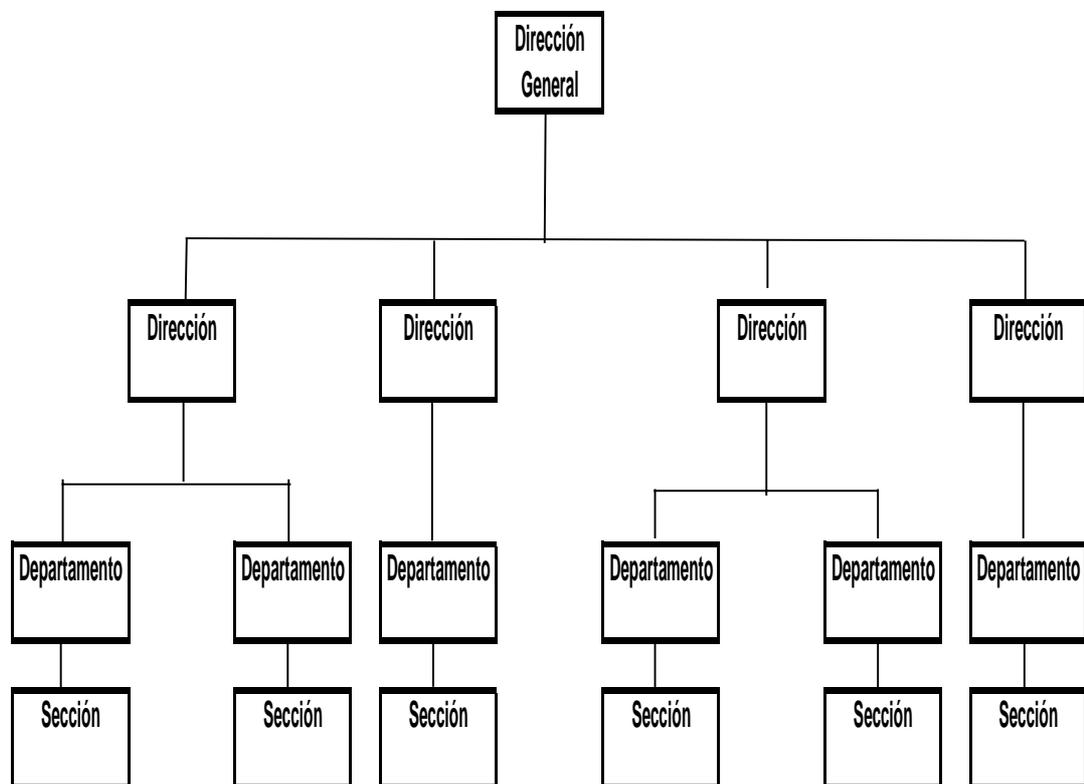


Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín; **Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura**, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., segunda edición, México 2000. Véase Página 81.

### b. Organigramas estructurales

“Representan la estructura de los órganos que forman parte de una empresa, así como las relaciones esenciales de jerarquía o dependencia que existen. Es la radiografía de una organización”. (5: 4). (Véase Gráfica 3)

**GRÁFICA 3**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

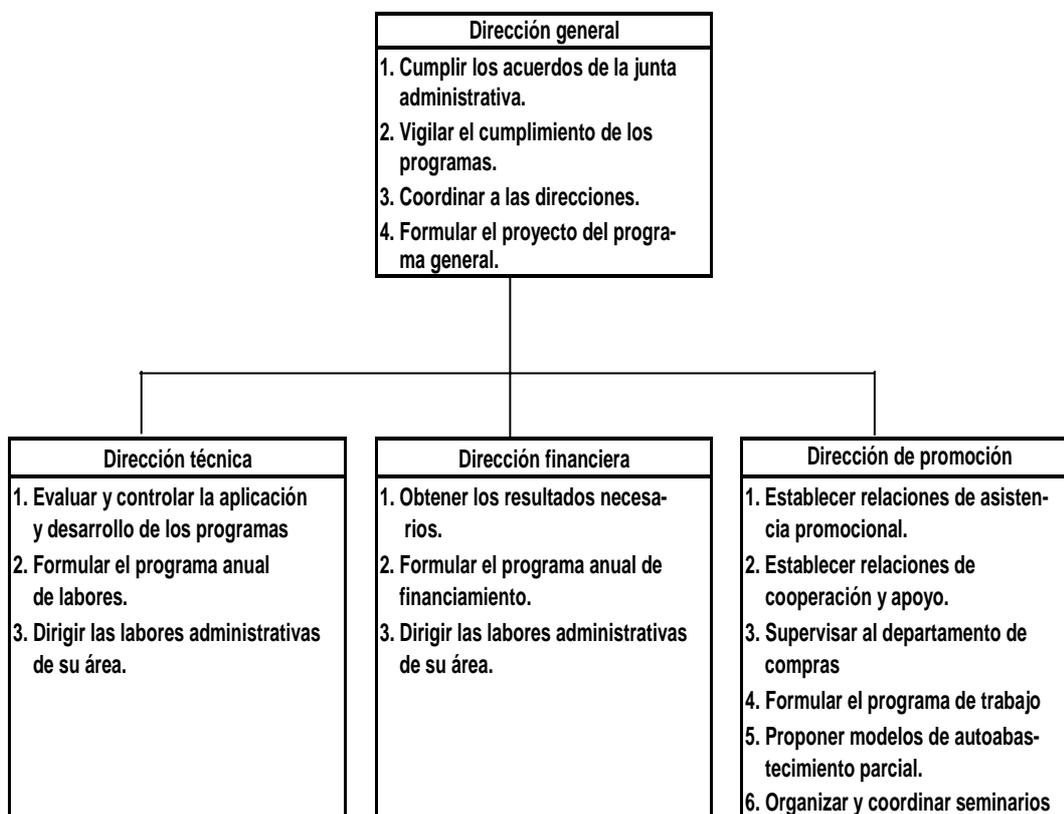


Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín; Organización de Empresas; **Análisis diseño y estructura**, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., segunda edición, México, 2000, Véase Página 77.

### c. Organigrama funcional

“Indica las funciones principales que realizan los órganos que forman parte de la empresa para ordenarlos de acuerdo a su importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso”. (5: 5). (Véase Gráfica 4)

**GRÁFICA 4**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

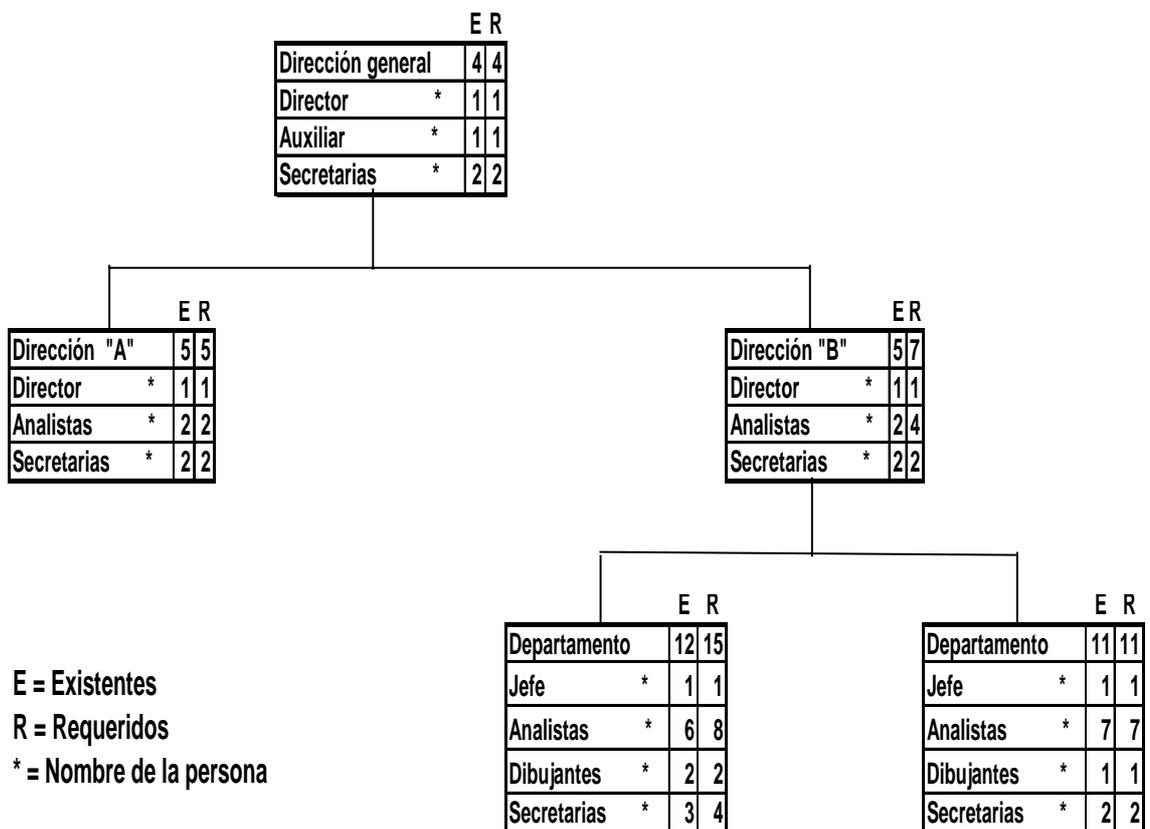


Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín; Organización de Empresas; **Análisis, diseño y estructura**, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., segunda edición, México 2000. Véase Página 79.

#### d. Organigrama nominal

“Señalan los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones de cada órgano de la empresa, así como el número de plazas existentes o los nombres de las personas que los ocupan”. (5: 5). (Véase Gráfica 5)

**GRÁFICA 5**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL**



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín; **Organización de Empresas; Análisis, diseño y estructura**, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., segunda edición, México 2000. Véase Página 80.

## **2. La mezcla de promoción**

“Consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing directo”. (1: 470)

### **2.1 Publicidad**

“Es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. La publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un costo bajo de exposición, y también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces.

Más allá de su alcance, la publicidad a gran escala comunica algo positivo acerca del tamaño, la popularidad y el éxito del vendedor. Dada la naturaleza pública de la publicidad, los consumidores suelen ver a los productos anunciados como más legítimos. La publicidad también es muy expresiva: permite a la empresa embellecer sus productos mediante el hábil uso de imágenes impresionantes, sonido y color. Por una parte, puede servir para crear una imagen perdurable de un producto, por la otra, puede generar ventas rápidas. Sin embargo, la publicidad también presenta algunas desventajas. Aunque llega a muchas personas rápidamente, es impersonal y no puede ser tan directamente persuasiva como la fuerza de ventas de la empresa.

Generalmente, la publicidad, sólo puede generar comunicación en una sola dirección con el público, y éste no se siente obligado a prestar atención ni a responder; además puede ser muy costosa”. (1: 476)

### **2.2 Promoción de ventas**

“Son los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. La promoción incluye una amplia colección de herramientas –

cupones, concursos, rebajas, bonificaciones y otras – todas las cuales tienen características especiales. Estas herramientas atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar y pueden servir para realzar la oferta e inyectar vida nueva en las ventas. Las promociones de ventas incitan a una respuesta rápida y la recompensan. Mientras que la publicidad dice: “Compre nuestro producto”, la promoción dice “Cómpralo ahora”. Por otra parte, sus efectos suelen ser efímeros, y no son tan eficaces como la publicidad o las ventas personales para cultivar una preferencia de marca a largo plazo. La publicidad y las ventas personales suelen operar en estrecha colaboración con esta herramienta de promoción”. (1: 470)

“Casi todas las organizaciones emplean herramientas de promoción, y esto incluye a fabricantes, distribuidores, detallistas, asociaciones comerciales e instituciones sin fines de lucro. Dichas herramientas van dirigidas hacia los compradores finales (promociones para consumidores), hacia detallistas y mayoristas (promociones comerciales), hacia empresas (promociones industriales) y hacia miembros de la fuerza de ventas (promociones de fuerza de ventas).

Varios factores han contribuido al crecimiento rápido de la promoción, sobre todo en los mercados de consumo. En primer lugar, dentro de la empresa, los gerentes de producto enfrentan presiones cada vez mayores para incrementar sus ventas actuales, y la promoción se ve como una herramienta eficaz para crear ventas a corto plazo. En segundo lugar, externamente, la empresa enfrenta más competencia y las marcas de los competidores están menos diferenciadas. Cada vez más, los competidores están utilizando la promoción para ayudar a diferenciar sus ofertas. En tercer lugar, la eficiencia de la publicidad ha bajado debido al aumento en los costos, la saturación de los medios y las restricciones legales. Por último, los consumidores están más

orientados hacia las rebajas, y los detallistas, que cada vez son más poderosos, están exigiendo más rebajas a los fabricantes.

El uso creciente de la promoción ha originado una saturación de promociones, similar a la saturación publicitaria. Los consumidores se están volviendo menos receptivos hacia las promociones, lo que debilita la capacidad de esta herramienta para generar ventas inmediatas. Los fabricantes están buscando formas de sobresalir, como el ofrecer cupones de mayor valor o el crear exhibidores de punto de venta más impresionantes. Al desarrollar un programa de promoción, la empresa primero debe establecer objetivos promocionales y luego seleccionar las herramientas más apropiadas para lograr esos objetivos.” (1: 495)

### **2.3 Relaciones públicas**

“Cultivar buenas relaciones con los públicos diversos que tiene una empresa, al obtener publicidad favorable, al crear una buena “imagen corporativa” y al manejar o bloquear los rumores, las anécdotas o los sucesos desfavorables.

Las relaciones públicas gozan de gran credibilidad: Los artículos noticiosos, secciones especiales y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. También, las relaciones públicas pueden llegar a muchos prospectos quienes evitan a los vendedores y a los anuncios; el mensaje llega a los compradores como “noticia”, no como una comunicación con propósito de vender. Y, al igual que la publicidad, las relaciones públicas pueden realzar a una empresa o a un producto. Una campaña de relaciones públicas bien pensada, utilizada junto con otros elementos de la mezcla de promoción, puede ser muy eficaz y económica.

Otra herramienta de las relaciones públicas es el **evento especial**, cuyo objetivo es influir en los mercados meta mediante la utilización de material audiovisual

como boletines, banderines, elementos de sonido y automóviles o camiones de la empresa; participando en inauguraciones magnas, espectáculos, presentaciones, funciones de gala y eventos públicos, lo que hace distintivas las marcas de la empresa”. (1: 503)

#### **2.4 Ventas personales**

“Es la presentación personal que realizan los elementos que conforman la fuerza de ventas de una empresa, con el fin de efectuar una venta y consolidar relaciones con los clientes”. (1: 470)

“Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para moldear las preferencias, convicciones y acciones de los clientes. Debido a que implica una interacción personal entre dos o más individuos, de modo que cada uno puede observar las necesidades y características del otro, se pueden hacer ajustes rápidos. Las ventas personales también permiten todo tipo de relaciones personales, para la presentación de los productos, que van desde una relación de ventas práctica hasta una amistad. El vendedor eficaz tiene siempre presentes los intereses del cliente de manera que pueda crear una relación a largo plazo con él. Con las ventas personales, el cliente suele sentir una mayor necesidad de escuchar y responder.

Sin embargo, estas cualidades únicas tienen un costo. Una fuerza de ventas requiere de un compromiso a más largo plazo que la publicidad: la publicidad puede “presentar y eliminarse” de forma inmediata, pero es más difícil modificar el tamaño de la fuerza de ventas”. (1: 476)

#### **2.5 Marketing directo**

“Es la comunicación directa que se establece con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax,

correo electrónico, Internet y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos”. (1: 470)

“Aunque existen muchas formas de marketing directo, todas comparten cuatro características. El marketing directo no es público: el mensaje normalmente se dirige a una persona específica. El marketing directo también es inmediato y personalizado: los mensajes se pueden preparar con mucha rapidez y adaptarse de modo que sean atractivos para consumidores específicos. Además, el marketing directo es interactivo: hace posible un diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, además los mensajes se pueden alterar según la respuesta del consumidor. Así pues, el marketing directo es idóneo para labores de marketing dirigidas y el establecimiento de relaciones uno a uno con los clientes”. (1: 477)

## **2.6 Estrategias de mezcla de promoción**

“Se puede escoger entre dos estrategias básicas de mezcla de promoción: la promoción de empuje o la promoción de atracción. Una estrategia de empuje implica “empujar” el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de distribución. El productor dirige sus actividades de marketing hacia los miembros del canal para incitarlos a que trabajen el producto y los promuevan ante los consumidores finales. Con una estrategia de atracción, el productor dirige sus actividades de marketing hacia los consumidores finales para animarlos a que compren el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, los consumidores demandarán entonces el producto a los miembros del canal, quienes a su vez lo solicitarán a los productores. Así pues, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores “tira” del producto a través de los canales.

Las empresas deben considerar diversos factores al desarrollar sus estrategias de promoción, incluyendo el tipo de producto/mercado y la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto". (1: 477)

### **3. Diagnóstico administrativo**

#### **3.1 Concepto**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.

En cuanto a su campo de aplicación, no tiene limitaciones, solo variantes en cuanto a su aplicación, ya que en la mediana y pequeña empresa puede cubrirse toda la empresa, mientras que en la grande únicamente partes específicas: Departamentos, Secciones, etc.

Las técnicas e instrumentos para su ejecución pueden ser: Cuestionarios, entrevistas, encuestas, observación directa, estudio documental; tomando en cuenta las limitaciones de cada uno de ellos. (4: 13)

#### **3.2 Fases del diagnóstico**

“Para determinar la situación actual de la empresa, el estudio comprende cinco grandes apartados que son:

##### **3.2.1 Análisis estructural**

Es el análisis específico de cada área que conforma la unidad administrativa que se estudia, su conformación, los recursos asignados, etc.” (4: 20)

### **3.2.2 Análisis funcional**

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, así como del conjunto de las atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir para el desempeño de su trabajo”. (4: 21)

### **3.2.3 Análisis procedimental**

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano en la unidad administrativa que se estudia”. (4: 22)

### **3.2.4 Análisis de facultades**

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos a los elementos que conforman la unidad administrativa, para hacer algo”. (4: 22)

### **3.2.5 Análisis de relaciones**

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan entre sí los órganos de la unidad administrativa en estudio”. (4: 22)

### **3.2.6 Análisis organizacional**

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa”.  
(4: 23)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

#### **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

En abril de 1,940 se fundó la empresa, que en sus inicios producía velas de sebo animal, elaboradas de forma artesanal; posteriormente se empezaron a producir jabones para lavar.

Con el paso de los años se introdujo a la línea de productos, entre otros: Detergentes en polvo, jabones para tocador y productos para limpieza. Por más de 60 años la empresa ha adquirido experiencia en el desarrollo de productos para el cuidado del hogar y ha logrado incursionar en todo el mercado centroamericano y en la mayoría de países del Caribe.

Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento, diversificando sus productos e implementando nuevas tecnologías, además, debido a la globalización de la economía mundial, una empresa transnacional de origen europeo ha decidido invertir en ella, adquiriendo un porcentaje de sus acciones, lo que contribuirá a su desarrollo.

#### **2. OBJETIVO**

El presente estudio tiene por objetivo determinar la situación actual de la empresa que se estudia, específicamente en lo que se refiere a las actividades de promoción y eventos especiales, de tal manera que se establezcan los elementos necesarios para la optimización de los recursos asignados y el logro de las metas y objetivos; buscando alternativas de funcionamiento que puedan emplearse para la realización de éste tipo de labores en forma eficiente y eficaz.

### 3. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Para la realización de los análisis correspondientes, se utilizaron técnicas de investigación documental, observación, así como entrevistas estructuradas y no estructuradas a las veintinueve personas que realizan actividades promocionales y eventos especiales, en la empresa objeto de estudio.

#### 3.1 Análisis estructural

La empresa ha sido organizada agregando departamentos o secciones, de acuerdo a las necesidades productivas y administrativas que ha tenido la misma. Por tal razón a la fecha no se cuenta con organigramas que indiquen el sistema de comunicación y autoridad actual entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

De acuerdo a la información obtenida, se pudo determinar la estructura real y actual de la empresa, siendo la siguiente:

Esta se encuentra presidida por un consejo de administración, conformado por los accionistas; de este depende el gerente general, quien es electo en junta de accionistas cada cinco años, de acuerdo al acta constitutiva de la sociedad.

De la gerencia general dependen las gerencias estratégicas, y de éstas sus respectivos departamentos o secciones, distribuidas de la siguiente manera:

<b>Gerencia estratégica</b>	<b>Departamento o sección</b>
Gerencia de finanzas	Sección de contabilidad Sección de costos Sección de créditos
Gerencia de cómputo	(Ninguna)

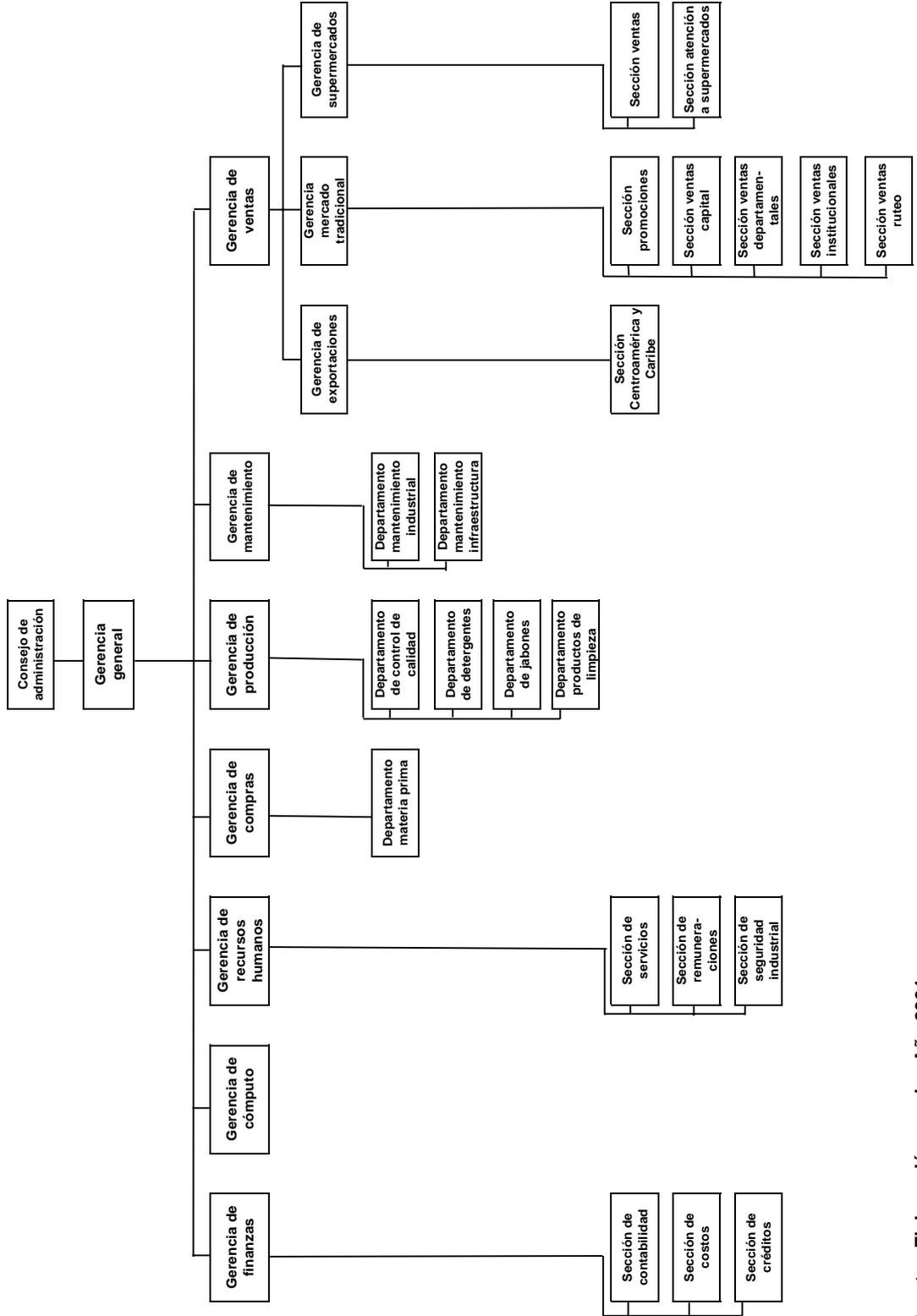
Gerencia de recursos humanos	Sección de servicios Sección de remuneraciones Sección de seguridad industrial
Gerencia de compras	Departamento de materia prima
Gerencia de producción	Departamento de control de calidad Departamento de detergentes Departamento de jabones Departamento de productos de limpieza
Gerencia de mantenimiento	Departamento de mantenimiento industrial Departamento de mantenimiento infraestructura
Gerencia de ventas	Gerencia de exportaciones Gerencia de mercado tradicional Gerencia de supermercados

Es de hacer notar que en el caso de la gerencia de ventas, las tres gerencias en las que se encuentra dividida no tienen el nivel jerárquico de las gerencias estratégicas, ya que éstas dependen directamente de la misma; y se encuentran subdivididas en las siguientes secciones:

Gerencia de exportaciones	Sección Centroamérica y Caribe
Gerencia mercado tradicional	Sección promociones Sección ventas capital Sección ventas departamentales Sección ventas institucionales Sección ventas ruteo
Gerencia de supermercados	Sección ventas Sección atención a supermercados

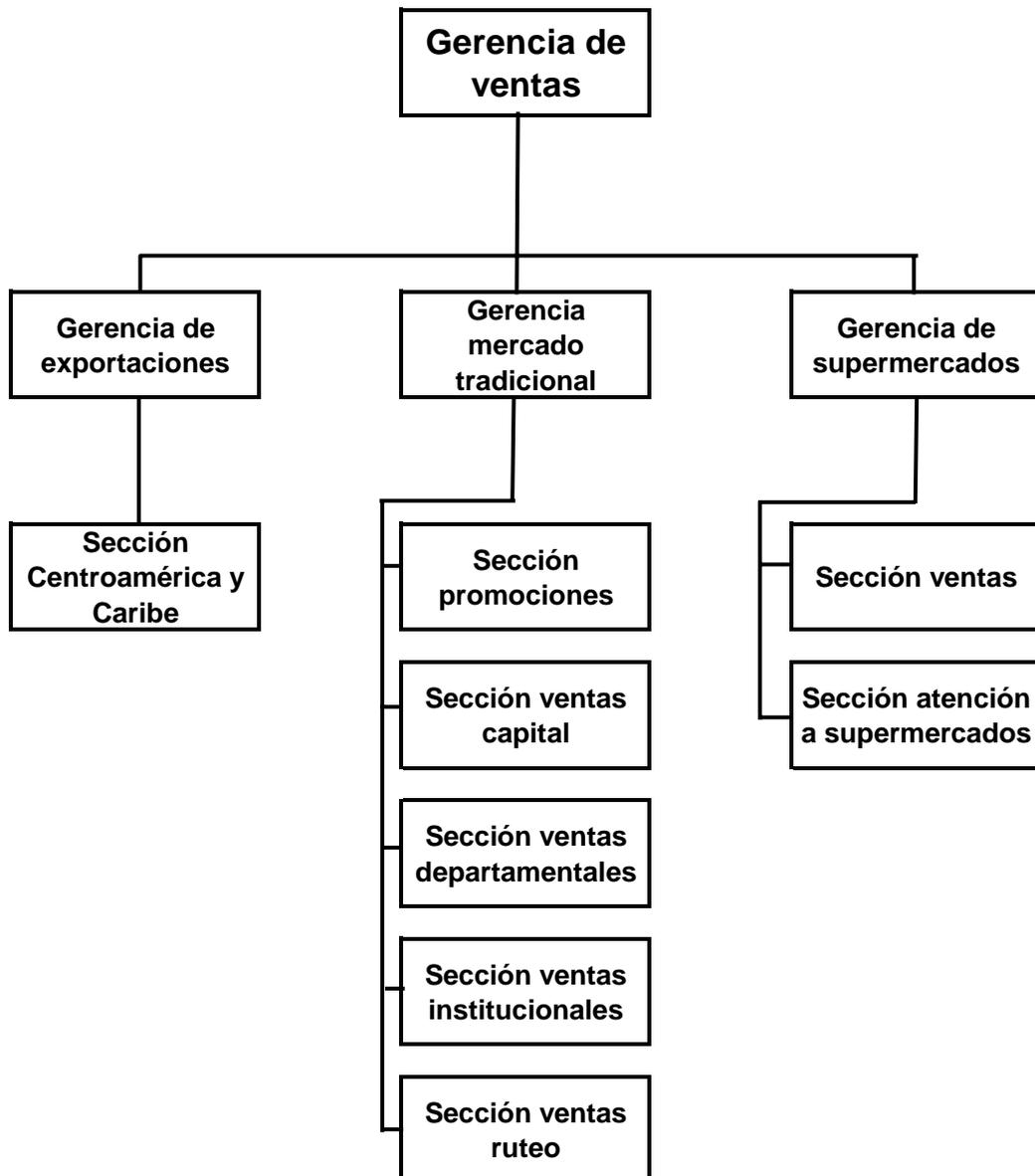
(Véanse Gráficas 6 y 7).

**GRÁFICA 6  
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL  
EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

**GRÁFICA 7**  
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO ACTUAL**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**  
**GERENCIA DE VENTAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

### 3.1.1 Estructura actual del área en estudio

Como puede observarse en los esquemas y organigramas anteriores, dentro de la estructura de la gerencia de ventas; específicamente en la gerencia mercado tradicional se encuentra una sección que se ocupa de la realización de las promociones y eventos especiales, que se encuentra estructurada de la siguiente manera: (Véase Gráfica 8)

**GRÁFICA 8**  
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO ACTUAL**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**  
**SECCIÓN DE PROMOCIONES**



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Se estableció que esta estructura no es reconocida formalmente, derivando deficiencias en el proceso de información tanto a nivel interno, como hacia la gerencia mercado tradicional, de la cual depende, además se carece de estrategia de crecimiento o desarrollo; ya que la eliminación o creación de un puesto no se realiza de manera técnica sino como resultado de necesidades inmediatas.

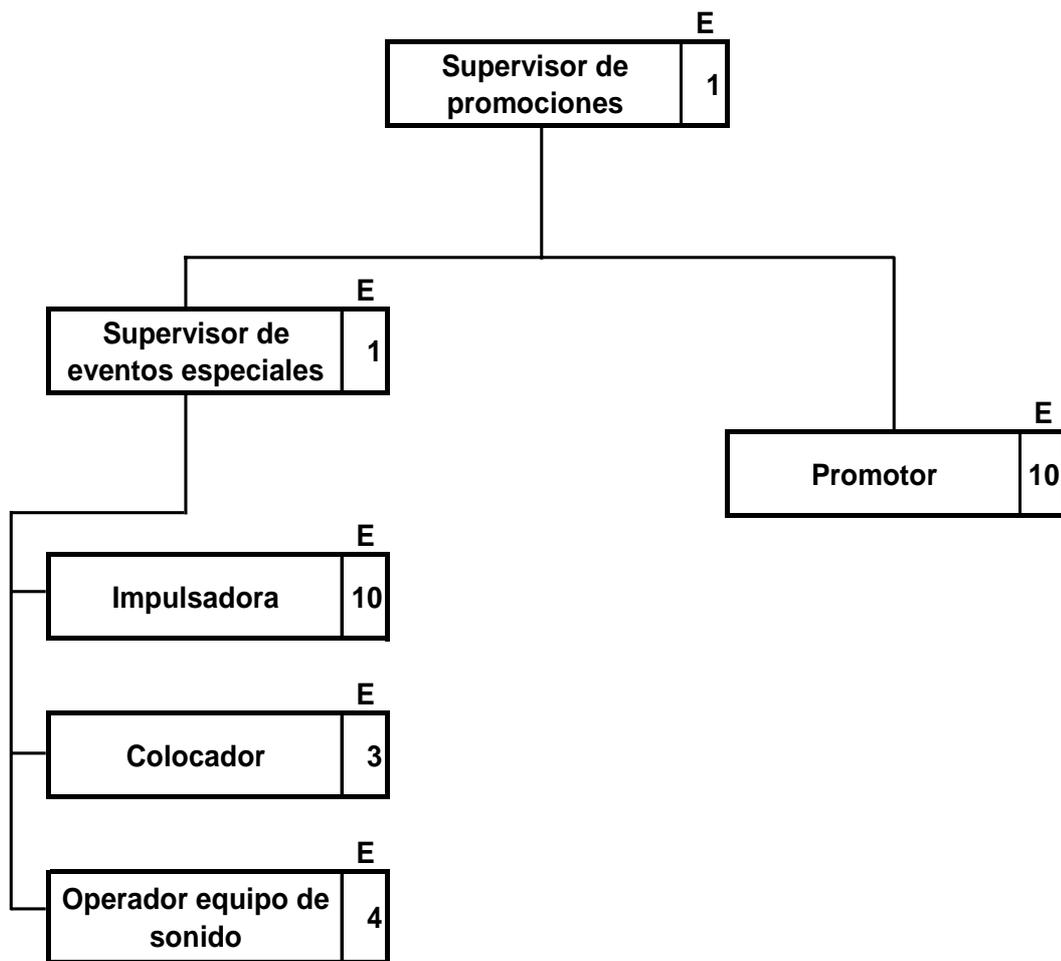
### **3.1.2 Recursos asignados**

#### **a. Humanos**

Como puede observarse en el siguiente organigrama el supervisor de promociones, tiene a su cargo a promotores y al supervisor de eventos especiales; de quien dependen impulsadoras, colocadores y operadores de equipo de sonido.

El total de plazas con que dispone esta sección es de veintinueve (29), distribuidas de la manera siguiente: (Véase Gráfica 9)

**GRÁFICA 9**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL ACTUAL**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**  
**SECCIÓN DE PROMOCIONES**



**E = Plazas existentes**

Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Es importante mencionar que todas las personas que integran la empresa son contratadas por tiempo indefinido, bajo las condiciones establecidas dentro de la ley, siendo esto aplicable para la sección que se estudia.

Los niveles jerárquicos existentes en la sección de promociones son tres, siendo estos:

**Nivel administrativo.** Conformado por el supervisor de promociones y el supervisor de eventos especiales, esto debido a que el 90% de sus atribuciones son de naturaleza administrativa.

**Nivel operativo - administrativo.** Integrado por los promotores, que realizan tareas de carácter tanto operativo como administrativo.

**Nivel operativo.** Que agrupa a las impulsadoras, colocadores y operadores de equipo de sonido. (Véase Gráfica 9)

#### **b. Materiales**

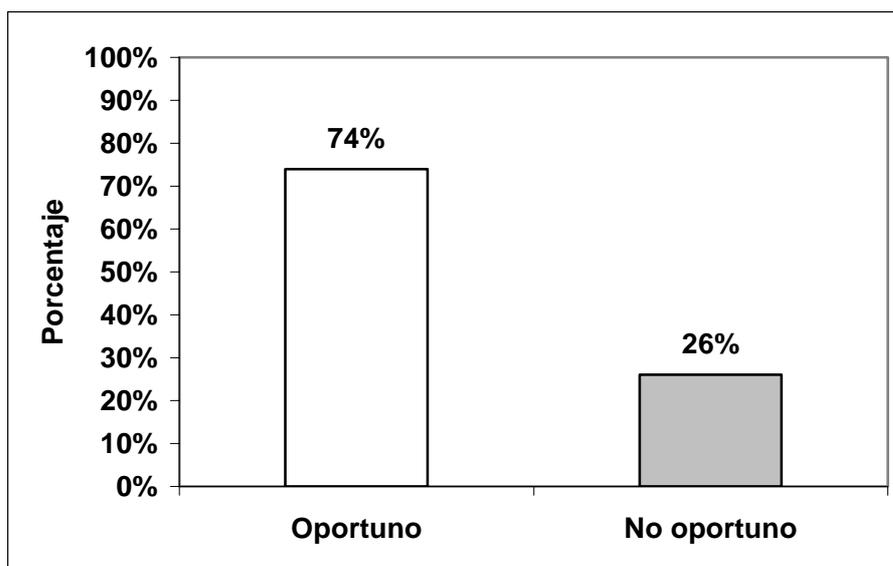
La empresa proporciona todo el equipo que necesita ésta sección para la realización de sus actividades, tanto para la capital como para los departamentos, siendo éste:

- Escaleras
- Engrapadoras de pared
- Hojas para control de promoción
- Cinta adhesiva
- Lazos
- Tijeras

Se indagó a las personas que conforman ésta sección, para determinar si dichos materiales son entregados en forma oportuna por la empresa, obteniendo éstos resultados:

- Indican que reciben oportunamente el material, 74%
  - Indican que no se proporciona el material oportunamente, 26%
- (Véase Gráfica 10)

**GRÁFICA 10**  
**FORMA EN QUE PERCIBEN LOS EMPLEADOS DE LA**  
**SECCIÓN DE PROMOCIONES LA ENTREGA DEL**  
**MATERIAL DE TRABAJO**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**



**Fuente:** Elaboración propia. Año 2004.

Actualmente se cuenta con un área pequeña que se utiliza como bodega, en donde se almacena el material promocional a ser utilizado, como: afiches, globos, banderines, producto en presentaciones de muestreo y mantas; no existe ninguna persona que se encargue del control de inventario o requerimientos de dicho material, por lo que en muchas ocasiones este se deteriora o se extravía, causando la duplicidad en la inversión en este tipo de material.

En lo que se refiere a vehículos, se observó que los promotores utilizan diez paneles que están pintadas con los logotipos de las marcas líderes que manufactura y comercializa la empresa, de las cuales cuatro son de modelo reciente y las restantes seis tienen por lo menos diez años. Estos vehículos son

utilizados en promociones y eventos, en todo el país, tales como: desfiles, aniversarios de tiendas o depósitos y actividades municipales.

Si en un momento determinado uno de los vehículos sufre algún percance o tiene desperfectos mecánicos, se hace necesario asignar a dos promotores para la misma área, hasta que se cuente nuevamente con el vehículo.

#### **c. Financieros**

De acuerdo a información proporcionada por la empresa, se calcula una inversión de entre un 3 ó 5% del presupuesto total de ventas de mercado tradicional para la realización de promociones y de eventos especiales en todo el país.

#### **d. Tecnológicos**

Se observó que tanto el supervisor de promociones, el supervisor de eventos especiales, así como todos los promotores cuentan con servicio de telefonía celular proporcionada por la empresa, con una cuota mensual de Q.150.00. Esto para mantener la comunicación directa en todo momento, en caso de emergencias y evitar contratiempos.

Se cuenta únicamente con una computadora personal, que es utilizada por el supervisor de promociones y el supervisor de eventos especiales, la cual cuenta con procesador de texto, hojas electrónicas y correo electrónico; una impresora pequeña de matriz y una fotocopidora; que está asignada a la gerencia mercado tradicional, pero se ha autorizado su uso para quienes forman parte dicha gerencia.

### **3.1.3 Objetivos**

#### **a. Objetivo de la empresa**

Ser una compañía líder en el mercado, con marcas y tecnologías que hacen la vida de las personas más fácil, a través del aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

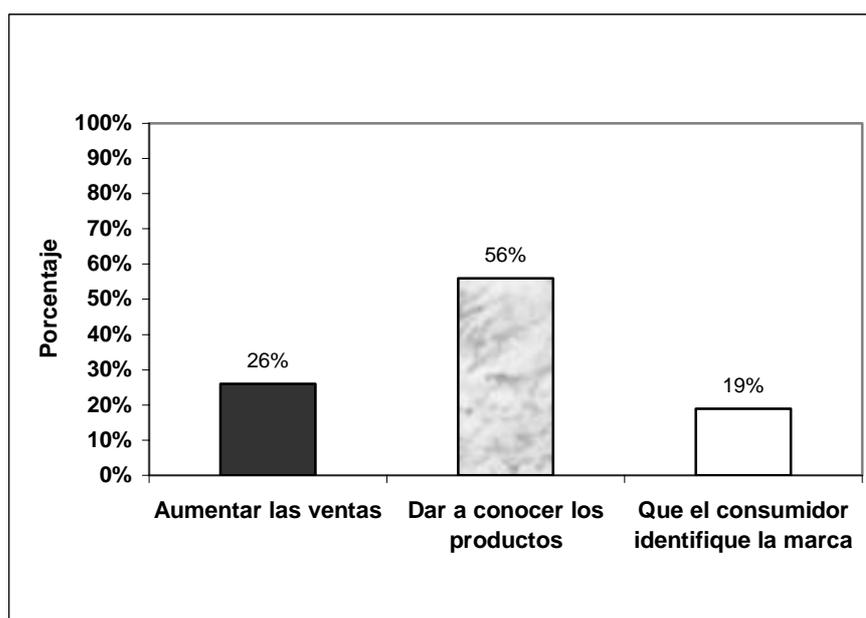
#### **b. Objetivo de la sección de promociones**

El objetivo que tiene la gerencia de ventas para esta sección es, que a través del contacto directo con los consumidores meta ubicados en los mercados cantonales, mediante la realización de promociones y la participación en eventos especiales, se den a conocer los productos, de tal manera que exista identificación de las marcas, incrementándose las ventas a corto y mediano plazo.

Al indagar al personal de ésta área, con respecto al objetivo que tienen sus puestos de trabajo, las respuestas fueron las siguientes:

- Aumentar las ventas, 26%
- Dar a conocer los productos, 56%
- Que el consumidor identifique la marca, 19% (Véase Gráfica 11)

**GRÁFICA 11**  
**OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO DE ACUERDO A LOS EMPLEADOS**  
**DE LA SECCIÓN DE PROMOCIONES**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**

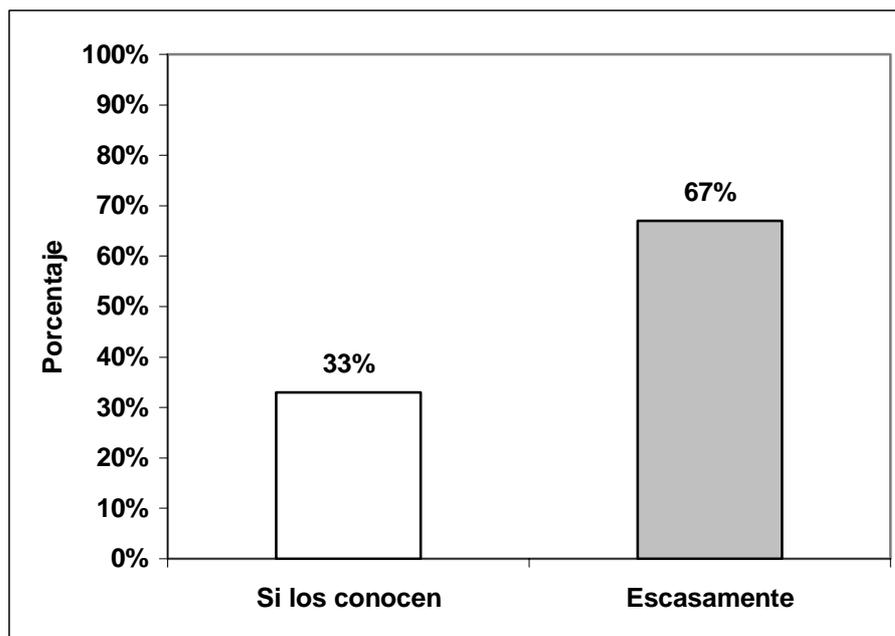


**Fuente:** Elaboración propia. Año 2004.

Todo este tipo de información es transmitida verbalmente a las personas que ocupan los puestos de promotores, impulsadores, colocadores y operadores de equipo de sonido, por parte del supervisor de promociones o de eventos especiales, a su ingreso a la empresa; como parte de su inducción, por lo que al indagar acerca del grado de conocimiento que tienen estas personas acerca de los objetivos de la empresa para su sección, se obtuvieron estos resultados:

- Se conocen escasamente los objetivos, 67%
- Si se conocen los objetivos, 33% (Véase Gráfica 12)

**GRÁFICA 12**  
**CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA POR PARTE DEL**  
**PERSONAL DE LA SECCIÓN DE PROMOCIONES**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**



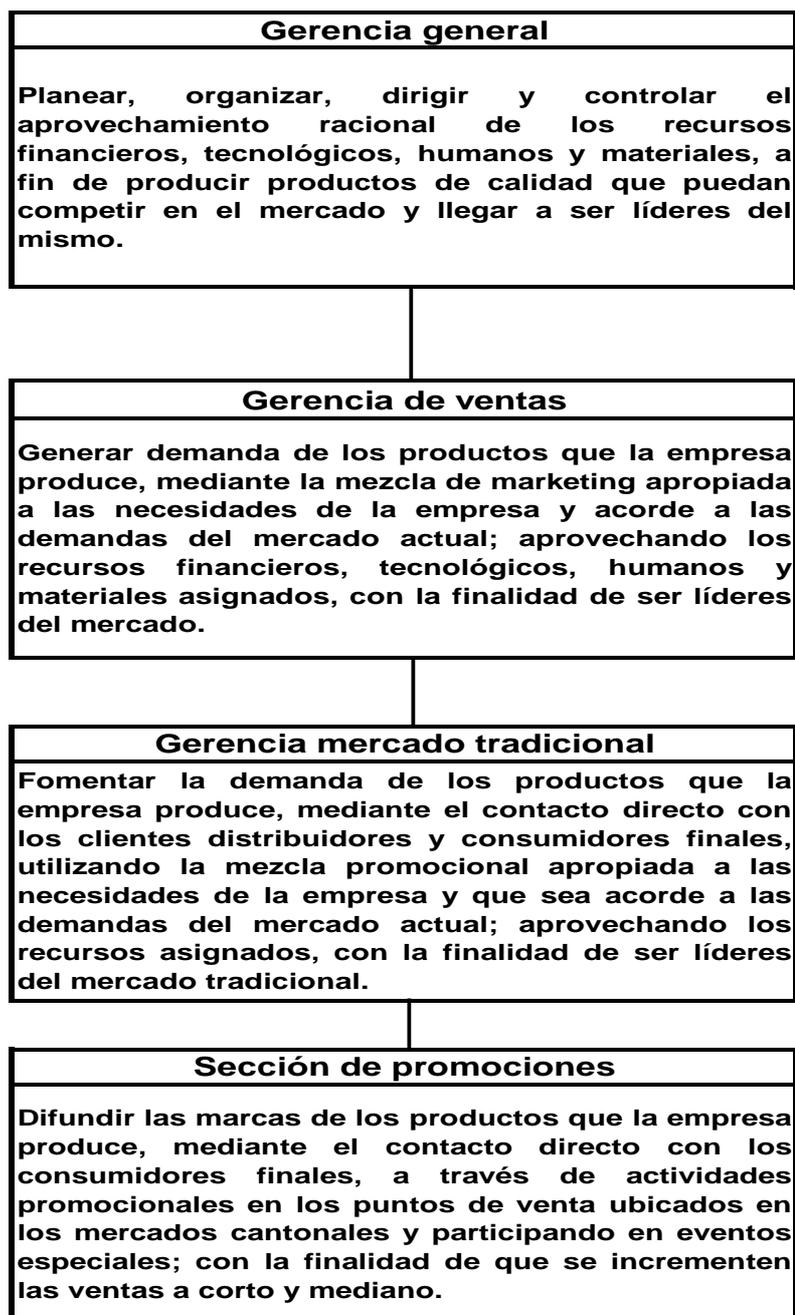
**Fuente:** Elaboración propia. Año 2004.

Al igual que en el caso anterior, esta información se transmite verbalmente, como parte de la inducción al nuevo colaborador.

### **3.2 Análisis funcional**

Las funciones generales inherentes a las diferentes unidades administrativas involucradas en la planeación, organización y ejecución de promociones y eventos especiales son las siguientes: (Véase Gráfica 13)

**GRÁFICA 13**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**  
**SECCIÓN DE PROMOCIONES**



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Al indagar acerca del conocimiento que se tiene acerca de las atribuciones asignadas a los diferentes puestos de la sección, la totalidad del personal manifestó conocerlas en un cien por ciento.

Sin embargo, se detectó que toda esta información ha sido transmitida oralmente y que no existe ningún reglamento que norme lo concerniente a las actividades que se llevan a cabo. También se observó que dentro de esta sección la autoridad -responsabilidad no está definida claramente, ya que algunas personas se comunican directamente con el supervisor de promociones o el gerente de mercado tradicional y otros lo hacen a través del supervisor de eventos especiales; además algunas veces el gerente mercado tradicional se comunica directamente con el personal asignado a la sección de promociones, lo cual indica de que a pesar que cada empleado conoce las actividades que debe desempeñar, este conocimiento puede resultar insuficiente al no contar con una organización adecuada; ya que se puede dar duplicidad, traslape u omisión de atribuciones, asimismo el hecho de que la empresa no cuente con organigramas y que las líneas de comunicación que se dan en dicha organización no estén bien definidas, puede provocar pérdida de tiempo, además de un recargo de atribuciones en determinados puestos de trabajo.

En la empresa tampoco se cuenta con manuales administrativos que puedan orientar las actividades que se realizan, por lo que se puede deducir de que a pesar de que cada atribución está encaminada a lograr el objetivo principal de la sección, las mismas dejan de desempeñarse en forma eficiente y eficaz.

### **3.3 Análisis procedimental**

El procedimiento que conlleva la asignación de recursos y posterior realización de actividades promocionales y eventos especiales, involucra a las siguientes unidades administrativas:

- **Consejo de administración, Gerencia general y Gerencia de ventas**

El consejo de administración en conjunto con la gerencia general establecen los objetivos y metas de ventas para un período determinado; las cuales son discutidas con el gerente de ventas, para determinar las estrategias a seguir para el logro de los mismos.

Por lo tanto, todas las decisiones concernientes a los recursos asignados para la realización de actividades promocionales y eventos especiales, son tomadas por el gerente general y gerente de ventas; con información proporcionada por el gerente de mercado tradicional, de acuerdo a las necesidades del mercado y el análisis de la competencia.

- **Sección de promociones**

El supervisor de promociones es el encargado de asignar los materiales o productos necesarios para cada actividad y controlar que todas éstas se realicen con el mínimo costo; y es el gerente de mercado tradicional quien establece los parámetros de costos por cada una, de acuerdo al presupuesto asignado.

Todas las actividades son autorizadas por el gerente mercado tradicional, previa requisición hecha por los supervisores de las secciones de ventas capital, ruteo, y departamentales; de acuerdo a información proporcionada por los vendedores de éstas secciones, quienes requieren dichas actividades atendiendo a peticiones realizadas por clientes distribuidores ubicados en los diferentes mercados cantonales del país, quienes aprovechan que éstas son proporcionadas sin ningún costo, para que se promocionen los productos de la empresa y consecuentemente se incentiven las ventas en los establecimientos de su propiedad.

- **Supervisión de eventos especiales o secciones de ventas departamentales**

El supervisor de eventos especiales, es quien se encarga de las actividades que se realizan en los mercados cantonales de la capital, por lo que realiza los trámites ante las municipalidades o autoridades correspondientes, para obtener los permisos necesarios; mientras que los permisos para las actividades departamentales son tramitados por los supervisores de ventas de cada sección.

Las actividades que se llevan a cabo son: rifas, se entregan regalos por compra, se utilizan vehículos equipados con aparatos de amplificación de sonido y se participa en eventos especiales como ferias, desfiles, aniversarios, actividades municipales o gubernamentales.

En algunas ocasiones se dejan de realizar actividades ya programadas, tanto en la capital como en los departamentos, debido a que se les da prioridad a aquellas que surgen repentinamente y que de acuerdo al criterio de la gerencia de mercado tradicional se les debe atender, por lo que todos los recursos deben ser reasignados a éstas. Cuando se presentan estos casos, es necesario renegociar con las autoridades de los mercados, para la autorización de una nueva fecha para éstas; lo que causa pérdida de tiempo y recursos.

### **3.4 Análisis de facultades**

De acuerdo al ejercicio de la autoridad se llegó a determinar que:

El gerente mercado tradicional es quien autoriza la realización de actividades promocionales y/o los eventos especiales, de acuerdo a los siguientes criterios:

- El volumen de compras de un cliente distribuidor (del área o mercado en donde se encuentra ubicado).

- La ubicación del cliente distribuidor (que esté cerca o dentro del mercado cantonal).
- La frecuencia con que se han llevado a cabo dichas actividades con determinado cliente o en un mercado específico.

Si éstas no cumplen con las expectativas, en conjunto con el supervisor de la sección respectiva, se evalúan los resultados obtenidos para determinar las posibles causas y formular nuevas estrategias que lleven a un control correctivo.

Para el desarrollo o modificación de cualquier tipo de actividad promocional o evento especial, no se cuenta con ningún documento escrito que contenga las normas para la autorización de las mismas.

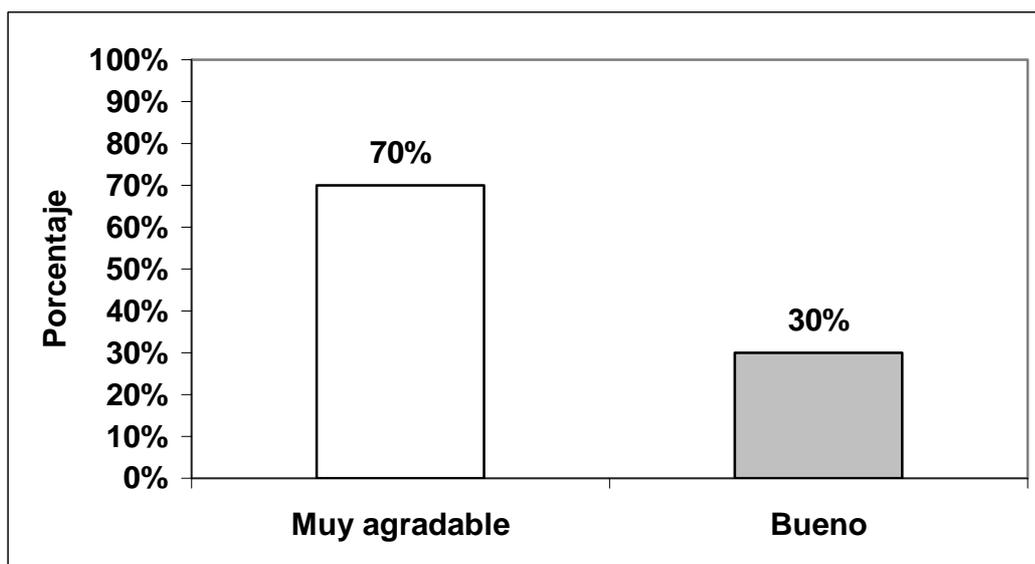
Se determinó que el grupo que conforma la sección de promociones, quienes son los responsables de adaptar los mecanismos de promoción y eventos especiales a las necesidades del cliente distribuidor y a las condiciones del mercado cantonal asignado, se encuentra motivado con respecto al trabajo que realiza, esto debido a que todo el personal percibe sus actividades como satisfactorias, a pesar de que, en ocasiones, no se tienen las condiciones óptimas para la realización de las mismas.

Por lo anterior, el supervisor de la sección, es el responsable de que al coordinar las actividades exista una rotación del personal a los diferentes lugares por atender.

Además se cuestionó al personal con respecto al lugar en donde realizan su trabajo, obteniendo la siguiente información:

- Considera muy agradable su lugar de trabajo, 70%
- Considera bueno su lugar de trabajo, 30%. (Véase Gráfica 14)

**GRÁFICA 14**  
**FORMA EN QUE CONSIDERA SU LUGAR DE TRABAJO EL PERSONAL DE**  
**LA SECCIÓN DE PROMOCIONES**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**



**Fuente:** Elaboración propia. Año 2004.

Debido a lo cambiante de las condiciones en el lugar de trabajo, se percibe de dos formas: muy agradable y bueno.

Al indagar al personal acerca de su percepción dentro del grupo de trabajo, contestó en un cien por ciento, que se consideraba como una pieza clave del mismo.

Es importante mencionar que los empleados de esta sección no han recibido ningún tipo de capacitación, lo que en determinado momento, puede ser un factor determinante en el bajo rendimiento en su puesto de trabajo o en el uso inadecuado de los recursos asignados.

La conducta del personal que forma parte de la sección de promociones no se encuentra normado por manuales o reglamento interno, guiándose por los hábitos y principios básicos de comportamiento social, los cuales no son los adecuados por no contar con instrumentos administrativos a seguir.

En lo que se refiere a los derechos de los trabajadores, se detectó que: están contratados bajo las condiciones establecidas en la ley, y que adicionalmente cuentan con servicio médico y dental proporcionado por la empresa.

Con respecto a la existencia del reglamento interno de la empresa, se determinó que afirmativamente existe un documento que se elaboró hace más de veinte años, y que no es del conocimiento del personal. Por lo tanto, se desconocen las facultades otorgadas a cada miembro de la sección que se estudia.

### **3.5 Análisis de relaciones**

Al estudiar las líneas de conexión y/o comunicación que la sección de promociones guarda hacia los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, se determinó lo siguiente:

1. El gerente de mercado tradicional es quien mantiene comunicación directa (ascendente) con el gerente de ventas, con los gerentes estratégicos (horizontalmente), y con los jefes de los diferentes departamentos que están involucrados en la provisión de los materiales o productos necesarios para el desempeño de las labores inherentes a la sección que se estudia (descendente). De la siguiente manera:

### Comunicación ascendente

Origen	Destino	Motivo
Gerente mercado tradicional	Gerente de ventas	-Proporcionar información para establecer metas y objetivos del área de ventas, así como los recursos necesarios para alcanzarlos.

### Comunicación horizontal

Origen	Destino	Motivo
Gerente mercado tradicional	Gerente de compras	-Compra de material promocional.
	Gerente de producción	-Producción de producto promocional.
	Gerente de mantenimiento	-Autorización de mantenimiento de vehículos.
	Gerente de finanzas	-Autorización de viáticos ordinarios y extraordinarios.
	Gerente de recursos humanos	-Requerimiento de personal.

### Comunicación descendente

Origen	Destino	Motivo
Gerente mercado tradicional	Jefes de departamentos productivos	-Entrega de producto promocional.
	Jefes de departamento de materia prima	-Entrega de material promocional.

- El supervisor de promociones es quien establece comunicación con el gerente mercado tradicional (ascendente), los supervisores de las diferentes secciones que forman parte de la gerencia mercado tradicional, las secciones que conforman la gerencia de recursos humanos y las secciones de la gerencia de finanzas (horizontalmente). Siendo éstas:

### Comunicación ascendente

Origen	Destino	Motivo
Supervisor de promociones	Gerente mercado tradicional	-Solicitar información con respecto a actividades que deben realizarse, así como los recursos disponibles.
	Jefe departamento de material prima	-Entrega de material promocional.

### Comunicación horizontal

Origen	Destino	Motivo
Supervisor de promociones	Supervisores de secciones de la Gerencia mercado tradicional	-Coordinación de actividades promocionales o eventos especiales.
	Encargado de la sección de contabilidad	-Liquidación de viáticos de la sección.
	Encargados de secciones de la Gerencia de recursos humanos	-Servicios y remuneraciones al personal.

### Comunicación descendente

Origen	Destino	Motivo
Supervisor de promociones	Supervisor de eventos especiales y promotores	-Asignación de actividades, material y producto promocional. -Supervisión de labores.

3. Todas las relaciones que se dan dentro de esta sección están vinculadas directamente con la realización de promociones y eventos especiales.

La empresa no cuenta con ningún reglamento que norme lo concerniente a las relaciones que se guardan en la organización o dentro de la sección de promociones.

### **3.6 Análisis organizacional**

Con base a la información obtenida de la sección de promociones, se pudo determinar que para que dicha sección pueda alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia general su estructura actual no es la adecuada; ya que se tiene un supervisor de promociones, quien debe programar, asignar materiales y supervisar todas las actividades a realizar en todo el país, por lo que no se tiene un control eficiente de las mismas, ni de los recursos asignados.

La estructura de ésta sección no es reconocida formalmente, ya que se ha ido formando de acuerdo a las necesidades de la empresa con respecto a las demandas del mercado, por lo que en ocasiones no se reconoce la autoridad del supervisor de la sección o la del supervisor de eventos especiales, lo que causa tardanza en la toma de decisiones y dificultad en las soluciones.

En la estructura actual de la empresa, la sección de promociones tiene la misma jerarquía que las secciones de ventas, que dependen de la gerencia mercado tradicional; por lo que el supervisor de dicha sección no tiene la jerarquía necesaria para planificar y programar efectivamente las actividades promocionales y eventos especiales, siendo éstas muchas veces canceladas o postergadas; lo que causa pérdida de tiempo y recursos, además de ser un obstáculo para la realización eficiente y eficaz de las mismas, ya que deben priorizarse otras que son solicitadas de manera repentina, ocasionando gastos adicionales por la reasignación de los recursos.

Se puede decir que cada función está encaminada a lograr el objetivo principal de la sección que se estudia, pero el conjunto de inconvenientes mencionados anteriormente, constituye un factor que puede incidir de manera negativa en el logro de las metas y objetivos de manera eficaz y eficiente.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**

### **1. JUSTIFICACIÓN**

La sección de promociones que actualmente existe en la empresa que se estudia, es muy importante para el crecimiento de la misma, ya que a través de las actividades que realiza se incrementan las ventas a corto y mediano plazo, en los mercados cantonales, asegurando el posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado nacional. (Véase Anexo I)

De acuerdo al diagnóstico realizado, no se le está dando la importancia debida a ésta sección, ya que a pesar de que se le atribuye entre un 50% a un 60% del total de ventas de la gerencia mercado tradicional, no cuenta con una organización acorde a los objetivos que la empresa pretende alcanzar, ni con herramientas administrativas que orienten al personal acerca de las facultades otorgadas, atribuciones y funciones inherentes a la misma.

Luego de analizar y evaluar de forma integral la sección de promociones de la empresa de jabones y detergentes objeto de estudio, y siguiendo la metodología del diagnóstico administrativo, se determinó que es necesaria su organización, a fin de que sea reconocida formalmente; lo que repercutirá en la planeación y programación efectiva de actividades; así como en la asignación racional de los materiales, ya que se tendrá una mejor supervisión de todas las actividades que se lleven a cabo en la capital y los departamentos del país. Esto debido a la reducción del tramo de control que se tiene actualmente.

Todo esto incidirá en la realización eficiente y eficaz de sus actividades y consecuentemente en el logro de las metas y objetivos, en congruencia con los de la empresa, así como en el aprovechamiento de los recursos asignados; ya

que se tendrá un mayor control de todos los materiales promocionales proporcionados por la empresa.

Además, al otorgarle la jerarquía de un departamento a esta sección y establecer su estructura formal, será posible el reconocimiento de la autoridad del jefe del mismo, así como la de los supervisores, lo que facilitará las relaciones que puedan darse con los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, así como la toma de decisiones inherentes a la planeación, programación y ejecución de las actividades a realizar.

## **2. DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**

### **2.1 Misión**

Aumentar las ventas e incrementar la presencia de las marcas de la empresa en el mercado tradicional, estableciendo una comunicación directa y permanente con los consumidores meta, por medio de actividades promocionales y eventos especiales.

### **2.2 Visión**

Ser un equipo de trabajo que logre el total reconocimiento de las marcas producidas por la empresa por parte de los consumidores meta, en el mercado tradicional, en un plazo no mayor a dos años.

### **2.3 Objetivo**

Incrementar la presencia de las marcas y aumentar las ventas a corto y mediano plazo, de los productos de la a empresa en un mercado o área geográfica determinada, en un porcentaje definido por la gerencia de ventas, de acuerdo a las condiciones del mercado, mediante la realización eficiente y eficaz de actividades promocionales y participación en eventos especiales.

## **2.4 Propósito**

Incentivar las ventas a corto y mediano plazo, a través de la realización de actividades que comuniquen las ventajas de los productos de la empresa a fin de persuadir a los consumidores meta de la compra de los mismos.

## **2.5 Meta**

Optimizar los recursos asignados para la realización de las tareas, mejorando los procesos que se llevan a cabo actualmente, para minimizar los costos por promoción y/o evento especial.

## **2.6 Funciones**

- Planificar, coordinar y dirigir las actividades promocionales y eventos a realizar, así como los recursos asignados a cada una de éstas.
- Analizar la situación actual del mercado, para proponer nuevas estrategias promocionales, para alcanzar los objetivos y metas del departamento.
- Supervisar, coordinar y controlar la realización de actividades, tanto en la capital, como en los departamentos del interior de la república; así como la utilización eficiente de los recursos.
- Establecer contacto con los clientes distribuidores y consumidores, para promover e incentivar las ventas, mediante las actividades promocionales y la participación en eventos especiales en mercados, municipalidades, ferias patronales, aniversarios y/o actividades sociales o deportivas.

### 3. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Es necesario realizar cambios a la estructura actual de la empresa, de tal manera que este departamento cuente con la jerarquía necesaria, para evitar las situaciones descritas en el diagnóstico administrativo; en consecuencia el supervisor de promociones pasará a ser jefe del departamento de promociones y eventos especiales, teniendo a su cargo la planificación, coordinación de actividades y análisis de información de las necesidades y amenazas, para encontrar oportunidades que puedan ser aprovechadas por la empresa.

En consecuencia, la estructura del departamento de ventas quedará de la siguiente manera:

<b>Gerencia Estratégica</b>	<b>Departamento o sección</b>
Gerencia de Ventas	Gerencia de exportaciones Gerencia mercado tradicional Gerencia de supermercados

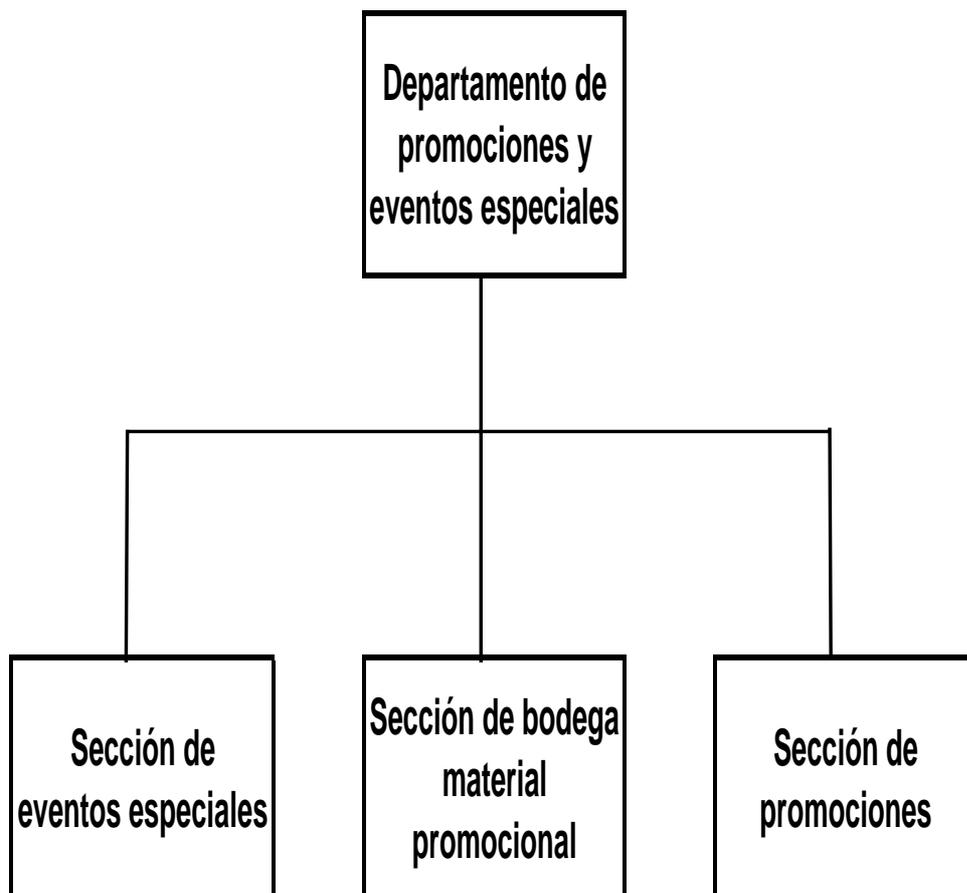
Siendo sus subdivisiones.

Gerencia de exportaciones	Sección Centroamérica y Caribe
Gerencia mercado tradicional	Departamento de promociones y eventos especiales Sección ventas capital Sección ventas departamentales Sección ventas institucionales Sección ventas ruteo
Gerencia de supermercados	Sección ventas Sección atención a supermercados

**Fuente: Elaboración propia. Año 2004**

(Véase Gráfica 15)

**GRÁFICA 15**  
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO PROPUESTO**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**  
**DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**



Fuente: Elaboración propia. Año 2004

De acuerdo a lo anterior, los niveles jerárquicos del departamento de promociones y eventos especiales, serán los siguientes:

**Nivel administrativo.** Conformado por el jefe de promociones y eventos especiales.

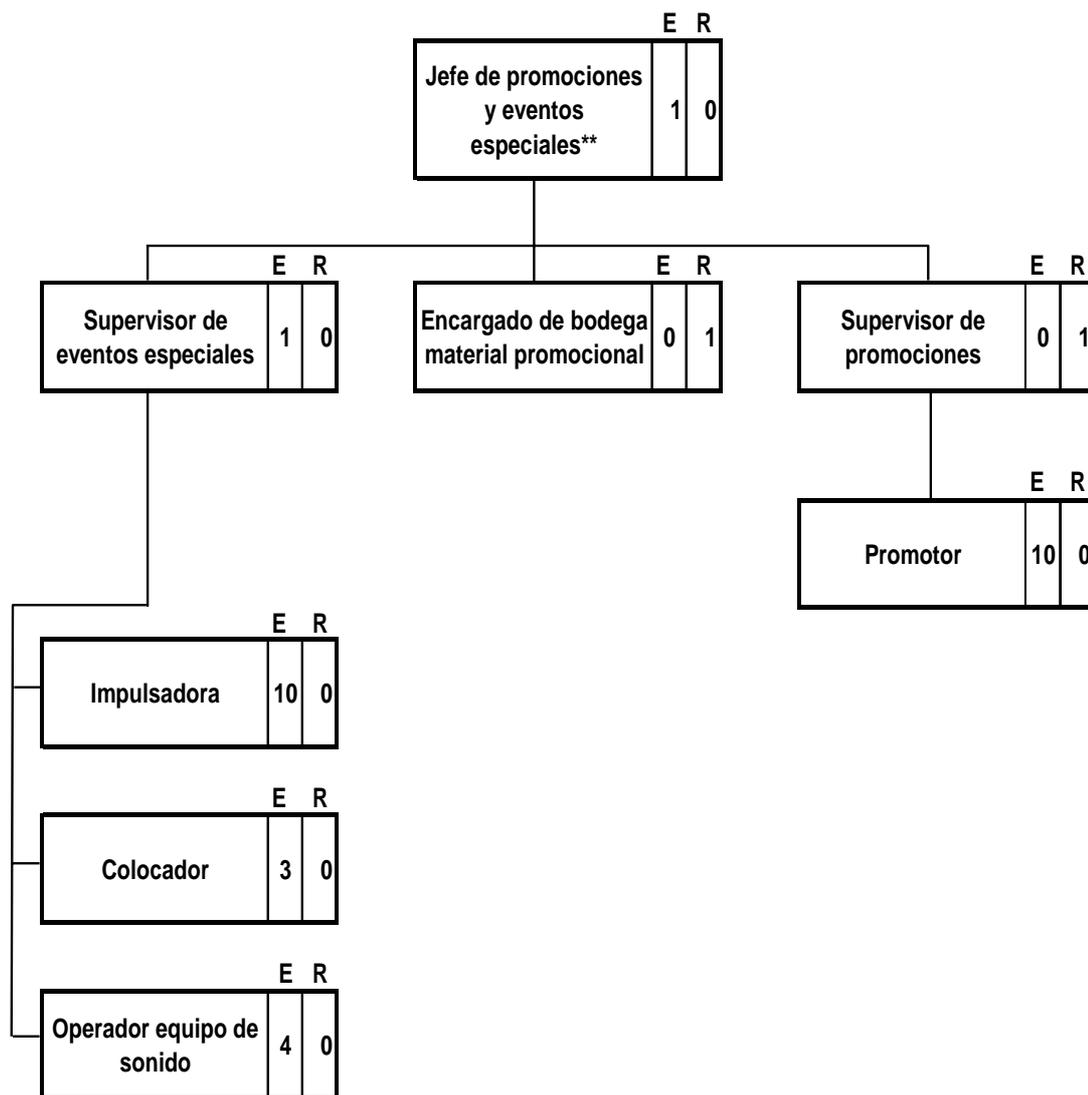
**Nivel administrativo – operativo.** Integrado por el supervisor de promociones, el supervisor de eventos especiales y el encargado de bodega material promocional, cuyas atribuciones son en su mayoría administrativas, pero que también deben realizar tareas de carácter operativo.

Así mismo, se incluyen en este nivel, a los promotores, quienes realizan tareas de carácter operativo y administrativo.

**Nivel operativo.** Que agrupa a las impulsadoras, colocadores y operadores de equipo de sonido. (Véase Gráfica 16)

Para que este departamento tenga el desempeño esperado, es necesario que cuente con las descripciones de los puestos que lo conforman, de tal manera que se elimine el traslape u omisión de las atribuciones asignadas a cada uno de estos, de la siguiente manera:

**GRÁFICA 16**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**  
**DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**



**E = Plazas existentes**

**R = Plazas requeridas**

**\*\* = No requerida, ascenso.**

Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO: PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**

**A) Identificación**

<b>Título funcional:</b>	Jefe de promociones y eventos especiales
<b>Título nominal:</b>	Jefe de departamento
<b>Número de plazas:</b>	Una
<b>Ubicación:</b>	Departamento de promociones y eventos especiales
<b>Inmediato superior:</b>	Gerente mercado tradicional
<b>Subalternos:</b>	Supervisor de promociones, supervisor de eventos especiales y encargado de bodega material promocional.
<b>Tipo de contratación:</b>	Indefinida
<b>Ámbito de operación:</b>	Actividades promocionales y eventos especiales a nivel nacional

**B) Descripción**

<b>Naturaleza del puesto:</b>	Puesto administrativo que establecerá los cursos de acción necesarios para que se cumpla con las metas y objetivos del departamento
<b>Autoridad:</b>	Sobre todo el personal que forma parte del departamento de promociones y eventos especiales.
<b>Responsabilidad:</b>	Es responsable de las labores que desarrolle el personal del departamento de promociones y eventos especiales que tiene bajo su cargo, velando por el

buen desempeño de las mismas, así como de todo el material que le sea asignado.

**Relaciones:**

Gerente de mercado tradicional, supervisores de área, supervisor de promociones, supervisor de eventos especiales, encargado de bodega material promocional, jefes de departamentos productivos, jefe de departamento de materia prima, encargados de secciones del departamento de recursos humanos, encargado de sección de contabilidad, y proveedores de equipos de sonido y material promocional.

**Propósito del puesto**

Que todas las actividades promocionales y eventos especiales se lleven cabo a nivel nacional se realicen eficiente y eficazmente, de tal manera que cumplan con el objetivo de posicionar las marcas de la empresa en la mente del consumidor y aumentar de esta manera las ventas a corto y mediano plazo.

**Atribuciones generales**

- Planificar y organizar las actividades promocionales y eventos especiales a realizarse, así como controlar y dirigir las mismas.
- Evaluar los resultados obtenidos por las actividades llevadas a cabo.
- Proponer y poner en marcha los mecanismos para determinar las necesidades de promoción en determinado lugar o con determinados clientes, a nivel nacional.
- Informar a la gerencia de ventas de las amenazas que puedan afectar el buen desempeño de las actividades; y al mismo tiempo encontrar oportunidades que puedan ser aprovechadas.

**Atribuciones específicas**

- Realizar la programación de las actividades promocionales y eventos especiales a nivel nacional.
- Llevar un registro documental de cada una de las actividades que se llevan a cabo, así como de los recursos utilizados.
- Determinar las necesidades de promoción, mediante el análisis de información correspondiente a consumidores finales y clientes distribuidores, en determinado lugar o cliente.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas y el desempeño de las mismas.
- Cualquier otra actividad relacionada a su puesto de trabajo.

**Comunicación**

**Ascendente:** Con el gerente de mercado tradicional.

**Horizontal:** Con los jefes de los departamentos productivos y materia prima, encargados de secciones de contabilidad y recursos humanos.

**Descendente:** Con supervisores de ventas de las diferentes áreas geográficas, sus subalternos y personal de limpieza.

**Externa:** Con los proveedores de material promocional, clientes distribuidores ubicados en los mercados cantonales, autoridades municipales, encargados de mercados cantonales, proveedores de equipos de audio y sonido.

**C) Requisitos mínimos****1) Educación**

- Poseer título de administrador de empresas

## **2) Conocimiento especiales**

- 80% Bilingüe (Inglés – Español)
- Comprobar conocimientos en el área de mercadotecnia y ventas

## **3) Experiencia**

### **Personal interno**

- 2 años, mínimo, en puesto similar
- Manejo de personal

### **Personal externo**

- 3 años, mínimo, en puesto similar, preferentemente con una empresa que comercialice artículos de consumo masivo
- Manejo de personal

## **4) Habilidades**

- Relaciones humanas
- Expresión oral y escrita

## **5) Destrezas**

- Manejo de paquetes de computación

## **6) Otros**

### **Legales**

- Ser colegiado activo

### **Iniciativa**

- Formular e implantar nuevos procedimientos o herramientas de control
- Trabajo en grupo.

### **Personalidad**

- Entusiasta, sociable, responsable, honesto y honrado.
- Acostumbrado al trabajo bajo presión

<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b> <b>DEPARTAMENTO: PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES</b> <b>EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**A) Identificación**

<b>Título funcional:</b>	Supervisor de promociones
<b>Título nominal:</b>	Supervisor
<b>Número de plazas:</b>	Una
<b>Ubicación:</b>	Departamento de promociones y eventos especiales
<b>Inmediato superior:</b>	Jefe de promociones y eventos especiales
<b>Subalternos:</b>	Promotores
<b>Tipo de contratación:</b>	Indefinida
<b>Ámbito de operación:</b>	Actividades promocionales y eventos especiales en los departamentos del interior de la república

**B) Descripción**

<b>Naturaleza del puesto:</b>	Puesto de coordinación, supervisión y control de las actividades propias del departamento, en el interior de la república
<b>Autoridad:</b>	Sobre los promotores que realizan promociones y/o eventos especiales en el interior del país
<b>Responsabilidad:</b>	Es responsable de que las actividades programadas para el interior de la república, se desarrollen eficiente y eficazmente; y de los recursos asignados a cada una de éstas.

**Relaciones:** Jefe de promociones y eventos especiales, supervisores de área, supervisor de eventos especiales, encargado de bodega material promocional, encargados de secciones de contabilidad y recursos humanos; subalternos y proveedores de equipos de sonido y material promocional.

### **Propósito del puesto**

Que todas las actividades promocionales y eventos especiales se lleven cabo en los departamento del interior de la república, se realicen de acuerdo a lo programado por el jefe del departamento, de tal manera que se cumpla con el objetivo de posicionar las marcas de la empresa en la mente del consumidor y aumentar de esta manera las ventas a corto y mediano plazo.

### **Atribuciones generales**

- Coordinar, controlar y dirigir las actividades promocionales y eventos especiales que se realicen en los mercados cantonales ubicados en los departamentos del interior de la república.
- Informar al jefe del departamento acerca del desarrollo de todas las actividades realizadas en el interior de la república.
- Informar al jefe del departamento acerca del desempeño del personal que realiza las actividades asignadas.

### **Atribuciones específicas**

- Supervisar la ejecución de la programación de las actividades promocionales y eventos especiales en los departamentos.
- Supervisar la ejecución de un monitoreo a consumidores finales y clientes distribuidores; así como la revisión del reporte respectivo.

- Llevar un registro documental mensual de cada una de las actividades que se llevan a cabo, así como de los recursos utilizados.
- Elaborar un reporte mensual de las inquietudes expresadas por los clientes distribuidores y consumidores finales ubicados en los mercados cantonales de los departamentos.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas y el desempeño de las mismas, en los departamentos.
- Cualquier otra actividad relacionada a su puesto de trabajo.

## **Comunicación**

**Ascendente:** Con el jefe de promociones y eventos especiales

**Horizontal:** Con el supervisor de eventos especiales, supervisores de ventas de las diferentes áreas, encargados de secciones de contabilidad y recursos humanos.

**Descendente:** Con vendedores de las diferentes áreas geográficas, encargado de bodega de material promocional, sus subalternos y personal de impulsación y colocación del interior de la república.

**Externa:** Con los clientes distribuidores y consumidores finales ubicados en los mercados cantonales, autoridades municipales, encargados de mercados cantonales ubicados en los departamentos y con proveedores de equipos de audio, sonido y material promocional.

## **C) Requisitos mínimos**

### **1) Educación**

- Poseer conocimientos comprobados en las áreas de administración y mercadotecnia (seis semestres aprobados, como mínimo)

## **2) Conocimiento especiales**

- 50% Bilingüe (Inglés – Español)
- Conocimientos básicos en investigación de mercados

## **3) Experiencia**

### **Personal interno**

- 2 años, mínimo, en puesto similar
- Manejo de personal

### **Personal externo**

- 3 años, mínimo, en puesto similar, preferentemente con una empresa que comercialice artículos de consumo masivo
- Manejo de personal

## **4) Habilidades**

- Relaciones humanas
- Expresión oral y escrita

## **5) Destrezas**

- Manejo de paquetes de computación

## **6) Otros**

### **Iniciativa**

- Formular e implantar nuevos procedimientos o herramientas de control y supervisión.
- Trabajo en grupo.

### **Personalidad**

- Entusiasta, sociable, responsable, honesto y honrado.
- Negociador.
- Acostumbrado al trabajo bajo presión
- Acostumbrado a viajar por períodos prolongados.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO: PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**

**A) Identificación**

<b>Título funcional:</b>	Supervisor de eventos especiales
<b>Título nominal:</b>	Supervisor
<b>Número de plazas:</b>	Una
<b>Ubicación:</b>	Departamento de promociones y eventos especiales
<b>Inmediato superior:</b>	Jefe de promociones y eventos especiales
<b>Subalternos:</b>	Impulsadoras, colocador, operadores de equipo de sonido y el promotor que le sea asignado.
<b>Tipo de contratación:</b>	Indefinida
<b>Ámbito de operación:</b>	Actividades promocionales y eventos especiales en la ciudad de Guatemala y municipios aledaños.

**B) Descripción**

<b>Naturaleza del puesto:</b>	Puesto de coordinación, supervisión y control de las actividades propias del departamento, programadas para la ciudad de Guatemala y municipios aledaños.
<b>Autoridad:</b>	Sobre todo el personal que realiza promociones y/o eventos especiales en la capital y municipios aledaños.
<b>Responsabilidad:</b>	Es responsable de que las actividades programadas para la ciudad de Guatemala y sus municipios, se desarrollen eficiente y eficazmente, aprovechando los recursos asignados.

**Relaciones:** Jefe de promociones y eventos especiales, gerente de mercado tradicional, supervisores de área, supervisor de promociones, encargado de bodega material promocional, encargados de secciones de contabilidad y recursos humanos, proveedores de equipos de sonido y material promocional.

#### **B) Relaciones de autoridad**

**Jefe inmediato:** Jefe de promociones y eventos especiales

**Subordinados directos:** Impulsadoras, colocadores, operadores de equipo de sonido y el promotor asignado.

#### **Propósito del puesto**

Que todas las actividades promocionales y eventos especiales se lleven cabo en la capital y municipios aledaños, se realicen de acuerdo a lo programado por el jefe del departamento, de tal manera que se cumpla con el objetivo de posicionar las marcas de la empresa en la mente del consumidor y aumentar de esta manera las ventas a corto y mediano plazo.

#### **Atribuciones generales**

- Coordinar, controlar y dirigir las actividades promocionales y eventos especiales que se realicen en los mercados cantonales ubicados en la ciudad capital y municipios aledaños.
- Informar al jefe del departamento acerca del desarrollo de todas las actividades realizadas la capital y municipios aledaños.
- Informar al jefe del departamento acerca del desempeño del personal que realiza las actividades asignadas.

### **Atribuciones específicas**

- Supervisar la ejecución de la programación de las actividades promocionales y eventos especiales en la capital y municipios aledaños.
- Supervisar la ejecución de un monitoreo a consumidores finales y clientes distribuidores; así como la revisión del reporte respectivo.
- Llevar un registro documental mensual de cada una de las actividades que se llevan a cabo, así como de los recursos utilizados.
- Elaborar un reporte mensual de las inquietudes expresadas por los clientes distribuidores y consumidores finales ubicados en los mercados cantonales de la ciudad capital.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas y el desempeño de las mismas, en la capital y municipios aledaños.
- Cualquier otra actividad relacionada a su puesto de trabajo.

### **Comunicación**

**Ascendente:** Con el jefe de promociones y eventos especiales, el gerente de ventas mercado.

**Horizontal:** Con el supervisor de eventos especiales, supervisores de ventas de las diferentes áreas, encargados de secciones de contabilidad y recursos humanos.

**Descendente:** Con vendedores de las diferentes áreas geográficas, encargado de bodega de material promocional y sus subalternos.

### **C) Requisitos mínimos**

#### **1) Educación**

- Poseer conocimientos comprobados en las áreas de administración y mercadotecnia (seis semestres aprobados, mínimo)

## **2) Conocimiento especiales**

- 50% Bilingüe (Inglés – Español)
- Conocimientos básicos en investigación de mercados

## **3) Experiencia**

### **Personal interno**

- 2 años, mínimo, en puesto similar
- Manejo de personal

### **Personal externo**

- 3 años, mínimo, en puesto similar, preferentemente con una empresa que comercialice artículos de consumo masivo
- Manejo de personal

## **4) Habilidades**

- Relaciones humanas
- Expresión oral y escrita

## **5) Destrezas**

- Manejo de paquetes de computación

## **6) Otros**

### **Iniciativa**

- Formular e implantar nuevos procedimientos o herramientas de control y supervisión.
- Trabajo en grupo.

### **Personalidad**

- Entusiasta, sociable, responsable, honesto y honrado.
- Negociador.
- Acostumbrado al trabajo bajo presión

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO: PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**

**A) Identificación**

<b>Título funcional:</b>	Encargado de bodega material promocional
<b>Título nominal:</b>	Encargado de bodega
<b>Número de plazas:</b>	Una
<b>Ubicación:</b>	Departamento de promociones y eventos especiales
<b>Inmediato superior:</b>	Jefe de promociones y eventos especiales
<b>Subalternos:</b>	Ninguno
<b>Tipo de contratación:</b>	Indefinida
<b>Ámbito de operación:</b>	Control de bodega de material promocional

**B) Descripción**

<b>Naturaleza del puesto:</b>	Puesto de supervisión y control de los materiales que ingresan y egresan a la bodega de material promocional
<b>Autoridad:</b>	Para reportar a su inmediato superior acerca de anomalías al ingresar o egresar materiales a la bodega a su cargo
<b>Responsabilidad:</b>	De la integridad de todo el material ingresado, egresado y por ingresar a la bodega de material promocional.
<b>Relaciones:</b>	Jefe de promociones y eventos especiales, gerente de mercado abierto tradicional, supervisores de área,

supervisores de promociones y eventos especiales, proveedores de material promocional.

### **Propósito del puesto**

Que todos los materiales promocionales que se necesitan para realizar las actividades inherentes al departamento, se manejen eficaz y eficientemente, para que se eviten las mermas y eliminen las pérdidas de este material.

### **Atribuciones generales**

- Resguardar, controlar, revisar y entregar el material promocional requerido para la realización de los eventos y promociones a nivel nacional
- Reportar al jefe del departamento la existencia, falta o merma de cualquier material bajo su responsabilidad.

### **Atribuciones específicas**

- Revisar y controlar la calidad y cantidad de los materiales existentes en bodega.
- Entregar el material requerido por los supervisores, previa autorización del jefe del departamento.
- Recibir el material que no sea utilizado en las actividades.
- Llevar un registro de todo el material entregado e ingresado a bodega.
- Elaborar un reporte mensual de las entradas, salidas y existencias de material en bodega.
- Cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo.

### **Comunicación**

**Ascendente:** Con el jefe de promociones y eventos especiales, el gerente de mercado tradicional.

- Horizontal:** Con los supervisores de ventas de las diferentes áreas y los supervisores de promociones y eventos especiales.
- Descendente:** Con los vendedores de las diferentes áreas geográficas y el personal de limpieza.
- Externa:** Con los proveedores de material promocional.

### **C) Requisitos mínimos**

#### **1) Educación**

- Poseer título de perito contador

#### **2) Conocimiento especiales**

- Manejo de bodegas
- Conocimientos básicos de inglés

#### **3) Experiencia**

##### **Personal interno**

- 2 años, mínimo, en puesto similar

##### **Personal externo**

- 3 años, mínimo, en puesto similar, preferentemente con una empresa que comercialice artículos de consumo masivo

#### **4) Habilidades**

- Relaciones humanas
- Expresión oral y escrita

#### **5) Destrezas**

- Manejo de paquetes de computación

## **6) Otros**

### **Iniciativa**

- Formular e implantar nuevos procedimientos o herramientas de control.

### **Personalidad**

- Entusiasta, sociable, responsable, honesto y honrado.
- Discreto.
- Acostumbrado al trabajo bajo presión

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO: PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**

**A) Identificación**

<b>Título funcional:</b>	Promotor
<b>Título nominal:</b>	Promotor
<b>Número de plazas:</b>	Diez (una asignada para la capital y nueve para los departamentos)
<b>Ubicación:</b>	Departamento de promociones y eventos especiales
<b>Inmediato superior:</b>	Supervisor de promociones y supervisor de eventos especiales (al estar asignado a la capital)
<b>Subalternos:</b>	Ninguno
<b>Tipo de contratación:</b>	Indefinida
<b>Ámbito de operación:</b>	Actividades promocionales o eventos especiales llevadas a cabo en los mercados cantonales del país.

**B) Descripción**

<b>Naturaleza del puesto:</b>	Puesto operativo - administrativo del área de promociones y eventos especiales cuya finalidad es el contacto directo con los consumidores meta para aumentar las ventas a corto y mediano plazo
<b>Autoridad:</b>	Para reportar a su inmediato superior acerca de anomalías o novedades que se presenten en las promociones o eventos especiales que se realicen.
<b>Responsabilidad:</b>	De la integridad y buen uso de todo el material o producto promocional utilizado en cada actividad.

**Relaciones:** Jefe de promociones y eventos especiales, supervisores de área, impulsadoras, colocadores, operadores de equipo de sonido, supervisor de promociones, supervisor de eventos especiales, encargado de bodega de material promocional.

### **Propósito del puesto**

El aumento de ventas a corto y mediano plazo en los mercados cantonales del país, teniendo un mejor conocimiento del consumidor meta, mediante el contacto directo con este en el punto de venta.

### **Atribuciones generales**

- Promover e incentivar las ventas suministrando información, en forma visual y auditiva, de los productos que la empresa produce; de tal manera que sea agradable a los consumidores y se genere en ellos la necesidad de compra de dichos productos y los prefiera sobre los demás.

### **Atribuciones específicas**

- Animar y coordinar la realización de las actividades promocionales y eventos especiales programados.
- Controlar y llevar un registro del producto o material promocional utilizado en cada actividad.
- Llevar un registro de todo el material recibido de la bodega.
- Elaborar un reporte semanal de las actividades realizadas.
- Elaborar un reporte de monitoreo de actividades; tanto para los clientes distribuidores, como para los consumidores finales.
- Cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo.

## **Comunicación**

- Ascendente:** Con el supervisor de promociones, supervisor de eventos especiales, jefe de promociones y eventos especiales, gerente de mercado tradicional y supervisores de ventas de las diferentes áreas y el encargado de bodega de material promocional.
- Horizontal:** Con los vendedores de las diferentes áreas geográficas.
- Descendente:** Con las impulsadoras, colocadores, operadores de equipo de sonido.
- Externa:** Con los proveedores de servicio de mantenimiento de las unidades móviles, clientes distribuidores y consumidores en donde se realizan las actividades, autoridades de los mercados cantonales.

## **C) Requisitos mínimos**

### **1) Educación**

- Poseer título de perito contador, bachiller o maestro.

### **2) Conocimiento especiales**

- Experiencia en locución.
- Tener licencia profesional.

### **3) Experiencia**

#### **Personal interno**

- 2 años, mínimo, en el área de ventas.

#### **Personal externo**

- 3 años, mínimo, en puesto similar, preferentemente con una empresa que comercialice artículos de consumo masivo

**4) Habilidades**

- Relaciones humanas
- Expresión oral y escrita

**5) Destrezas**

- Manejo de grupos de trabajo.
- Establecer contacto con los consumidores meta.

**6) Otros****Iniciativa**

- Formular nuevas actividades que pueden realizarse y/o controles a implantar.

**Personalidad**

- Entusiasta, sociable, responsable, honesto y honrado.
- Discreto.
- Acostumbrado al trabajo bajo presión
- Acostumbrado a viajar por períodos prolongados.

**Observaciones**

La asignación del lugar a trabajar (capital o departamentos), se rotará cada mes.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO: PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**

**A) Identificación**

<b>Título funcional:</b>	Impulsadora
<b>Título nominal:</b>	Impulsadora
<b>Número de plazas:</b>	Diez
<b>Ubicación:</b>	Departamento de promociones y eventos especiales
<b>Inmediato superior:</b>	Supervisor de eventos especiales
<b>Subalternos:</b>	Ninguno
<b>Tipo de contratación:</b>	Indefinida
<b>Ámbito de operación:</b>	Actividades promocionales o eventos especiales llevadas a cabo en los mercados cantonales de la capital y municipios aledaños

**B) Descripción**

<b>Naturaleza del puesto:</b>	Puesto operativo del área de promociones y eventos especiales cuya finalidad es la búsqueda del contacto directo con los consumidores meta para dar a conocer los productos de la empresa.
<b>Autoridad:</b>	Para reportar a su inmediato superior acerca de anomalías o novedades que se presenten en las promociones o eventos especiales que se realicen.
<b>Responsabilidad:</b>	Dar a conocer los productos de la empresa a la mayor cantidad posible de consumidores meta y velar por la

integridad y buen uso de todo el material o producto promocional utilizado en cada actividad.

**Relaciones:** Con colocadores, operadores de equipo de sonido, supervisor de eventos especiales, promotor, encargado de bodega de material promocional, jefe de promociones y eventos especiales.

### **Propósito del puesto**

Dar a conocer las virtudes de los productos de la empresa a los consumidores meta que realizan sus compras en los mercados cantonales de la capital y municipios vecinos, mediante el contacto directo con este en los diferentes puntos de venta.

### **Atribuciones generales**

- Presentar y ofrecer los productos de la empresa para que estos sean atractivos para los consumidores meta, y de esta manera ejercer influencia en la decisión de compra que haga el consumidor.

### **Atribuciones específicas**

- Abordar a las personas que se acerquen a los diferentes puntos de venta en donde se realicen actividades promociones o eventos especiales, para dar a conocer los productos de la empresa.
- Elaboración de ofertas o entrega de producto promocional en el punto de venta en el que se realiza la actividad.
- Llamar la atención de posibles consumidores, mediante la presentación de los productos y las ventajas de los mismos.

- Reportar a su superior inmediato de cualquier novedad o anomalía detectada en las actividades realizadas.
- Colaborar con el promotor en la elaboración del reporte semanal de las actividades realizadas.
- Colaborar con el promotor en la elaboración del reporte de monitoreo de actividades; tanto para los clientes distribuidores, como para los consumidores finales.
- Cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo.

### **Comunicación**

**Ascendente:** Con el promotor, supervisor de eventos especiales, vendedores de las diferentes áreas geográficas, encargado de bodega de material promocional, jefe de promociones y eventos especiales, y supervisores de ventas de las diferentes áreas.

**Horizontal:** Con los colocadores y operadores de equipo de sonido.

**Descendente:** Ninguna.

**Externa:** Con los clientes distribuidores y consumidores en donde se realizan las actividades.

### **C) Requisitos mínimos**

#### **1) Educación**

- Poseer título a nivel diversificado.

#### **2) Conocimiento especiales**

- Experiencia en impulsación y colocación de productos.

### **3) Experiencia**

#### **Personal interno**

- 1 año, mínimo, en el área de ventas.

#### **Personal externo**

- 2 años, mínimo, en puesto similar, preferentemente con una empresa que comercialice artículos de consumo masivo

### **4) Habilidades**

- Relaciones humanas
- Expresión oral y escrita

### **5) Destrezas**

- Establecer contacto con los consumidores meta.

### **6) Otros**

#### **Iniciativa**

- Para formular y experimentar nuevas formas de abordar a los consumidores meta.

#### **Personalidad**

- Entusiasta, sociable, responsable, honesto y honrado.
- Discreto.
- Acostumbrado al trabajo bajo presión

<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b> <b>DEPARTAMENTO: PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES</b> <b>EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**A) Identificación**

<b>Título funcional:</b>	Colocador
<b>Título nominal:</b>	Colocador
<b>Número de plazas:</b>	Tres
<b>Ubicación:</b>	Departamento de promociones y eventos especiales
<b>Inmediato superior:</b>	Supervisor de eventos especiales
<b>Subalternos:</b>	Ninguno
<b>Tipo de contratación:</b>	Indefinida
<b>Ámbito de operación:</b>	Actividades promocionales o eventos especiales llevadas a cabo en los mercados cantonales de la capital y municipios aledaños.

**B) Descripción**

**Naturaleza del puesto:** Puesto operativo del área de promociones y eventos especiales cuya finalidad es la búsqueda del contacto directo con los consumidores meta para dar a conocer los productos de la empresa.

**Autoridad:** Para reportar a su inmediato superior acerca de anomalías o novedades que se presenten en las promociones o eventos especiales que se realicen.

**Responsabilidad:** Dar a conocer los productos de la empresa a la mayor cantidad posible de consumidores meta y velar por la

integridad y buen uso de todo el material o producto promocional utilizado en cada actividad.

**Relaciones:** Con impulsadoras, operadores de equipo de sonido, supervisor de eventos especiales, promotor, encargado de bodega de material promocional, jefe de promociones y eventos especiales.

### **Propósito del puesto**

Apoyar la labor de impulsación, dando a conocer los productos de la empresa a los consumidores meta que realizan sus compras en los mercados cantonales de la capital y municipios vecinos, mediante la presentación de los mismos a través del despliegue de material publicitario en el punto de venta, así como de la negociación que haga con clientes distribuidores para que se obtenga una mejor posición en góndolas, de tal manera que sean más atractivos que los de la competencia.

### **Atribuciones generales**

- Presentar los productos de la empresa para que estos sean atractivos a los consumidores meta, y de esta manera ejercer influencia en la decisión de compra que haga el consumidor.

### **Atribuciones específicas**

- Apoyar a las impulsadoras en el abordaje de las personas que se acerquen a los diferentes puntos de venta en donde se realicen actividades promociones o eventos especiales, para dar a conocer los productos de la empresa.
- Elaboración de ofertas o entrega de producto promocional en al punto de venta en el que se realiza la actividad.

- Reportar a su superior inmediato de cualquier novedad o anomalía detectada en las actividades realizadas.
- Colaborar con el promotor en la elaboración del reporte semanal de las actividades realizadas.
- Colaborar con el promotor en la elaboración del reporte de monitoreo de actividades; tanto para los clientes distribuidores, como para los consumidores finales.
- Cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo.

### **Comunicación**

- Ascendente:** Con el promotor, supervisor de eventos especiales, vendedores de las diferentes áreas geográficas, encargado de bodega de material promocional, jefe de promociones y eventos especiales y supervisores de ventas de las diferentes áreas.
- Horizontal:** Con las impulsadoras y operadores de equipo de sonido.
- Descendente:** Ninguna
- Externa:** Con los clientes distribuidores y consumidores en donde se realizan las actividades.

### **C) Requisitos mínimos**

#### **1) Educación**

- Poseer título a nivel diversificado.

#### **2) Conocimiento especiales**

- Experiencia en impulsación y colocación de productos.

### **3) Experiencia**

#### **Personal interno**

- 1 año, mínimo, en el área de ventas.

#### **Personal externo**

- 2 años, mínimo, en puesto similar, preferentemente con una empresa que comercialice artículos de consumo masivo

### **4) Habilidades**

- Relaciones humanas
- Expresión oral y escrita

### **5) Destrezas**

- Establecer contacto con los consumidores meta.
- Arreglo y presentación de góndolas.

### **6) Otros**

#### **Iniciativa**

- Para formular y experimentar nuevas formas de presentar los productos.

#### **Personalidad**

- Entusiasta, sociable, responsable, honesto y honrado.
- Discreto.
- Acostumbrado al trabajo bajo presión

<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b> <b>DEPARTAMENTO: PROMOCIONES Y EVENTOS ESPECIALES</b> <b>EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**A) Identificación**

<b>Título funcional:</b>	Operador de equipo de sonido
<b>Título nominal:</b>	Operador de equipo de sonido
<b>Número de plazas:</b>	Cuatro
<b>Ubicación:</b>	Departamento de promociones y eventos especiales
<b>Inmediato superior:</b>	Supervisor de eventos especiales
<b>Subalternos:</b>	Ninguno
<b>Tipo de contratación:</b>	Indefinida
<b>Ámbito de operación:</b>	Actividades promocionales o eventos especiales llevadas a cabo en los mercados cantonales de la capital y municipios aledaños.

**B) Descripción**

<b>Naturaleza del puesto:</b>	Puesto operativo del área de promociones y eventos especiales cuya finalidad es llamar la atención de los consumidores meta para dar a conocer los productos de la empresa.
<b>Autoridad:</b>	Para reportar a su inmediato superior acerca de anomalías o novedades que se presenten en las promociones o eventos especiales que se realicen.
<b>Responsabilidad:</b>	Dar a conocer los productos de la empresa a la mayor cantidad posible de consumidores meta y velar por la integridad y buen uso del equipo a su cargo.

**Relaciones:** Con las impulsadoras, colocadores, supervisor de eventos especiales, promotor, encargado de bodega de material promocional, jefe de promociones y eventos especiales.

### **Propósito del puesto**

Apoyar las actividades promocionales y eventos especiales, animando y musicalizando las mismas, de tal manera que sean atractivas para los consumidores.

### **Atribuciones generales**

- Ofrecer los productos de la empresa a través de medios auditivos, para atraer la atención de los consumidores meta hacia determinado punto de venta, y de esta manera ejercer influencia en la decisión de compra que haga el consumidor.

### **Atribuciones específicas**

- Llamar la atención de los consumidores meta, mediante la animación musical de las actividades promocionales y eventos especiales que se realicen.
- Apoyar la labor del promotor, impulsadoras y colocadoras; en el abordaje de las personas que se acerquen a los diferentes puntos de venta en donde se realicen actividades promociones o eventos especiales, para dar a conocer los productos de la empresa.
- Apoyar en la elaboración de ofertas o entrega de producto promocional en al punto de venta en el que se realiza la actividad.
- Reportar a su superior inmediato de cualquier novedad o anomalía detectada en las actividades realizadas.

- Colaborar con el promotor en la elaboración del reporte semanal de las actividades realizadas.
- Colaborar con el promotor en la elaboración del reporte de monitoreo de actividades; tanto para los clientes distribuidores, como para los consumidores finales.
- Cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo.

### **Comunicación**

**Ascendente:** Con el promotor, supervisor de eventos especiales, vendedores de las diferentes áreas geográficas, jefe de promociones y eventos especiales, encargado de bodega de material promocional y supervisores de ventas de las diferentes áreas.

**Horizontal:** Con las impulsadoras y colocadores

**Descendente:** Ninguna

**Externa:** Con los clientes distribuidores y consumidores en donde se realizan las actividades.

### **C) Requisitos mínimos**

#### **1) Educación**

- Poseer título a nivel diversificado.

#### **2) Conocimiento especiales**

- Experiencia en la animación de eventos y actividades promocionales.

#### **3) Experiencia**

##### **Personal interno**

- 1 año, mínimo, en el área de ventas.

**Personal externo**

- 2 años, mínimo, en puesto similar, preferentemente con una empresa que comercialice artículos de consumo masivo

**4) Habilidades**

- Relaciones humanas
- Expresión oral y escrita

**5) Destrezas**

- Establecer contacto con los consumidores meta.
- Manejo y mantenimiento de equipos de audio y sonido.

**6) Otros****Iniciativa**

- Para formular nuevas formas de animar las actividades.

**Personalidad**

- Entusiasta, sociable, responsable, honesto y honrado.
- Discreto.
- Acostumbrado al trabajo bajo presión

### **3.1 Recursos necesarios**

#### **3.1.1 Humanos**

Debido al cambio de atribuciones del supervisor de promociones, por su ascenso al puesto de jefe del departamento de promociones y eventos especiales, se necesitará de una persona que lo sustituya, con el puesto de supervisor de promociones, quien se encargará de las actividades que se realicen en el área departamental; mientras que el supervisor de eventos especiales seguirá teniendo a su cargo las actividades del área metropolitana y municipios aledaños; esto con el objetivo de tener un mejor control de todas las actividades a realizarse en cada área geográfica, y tener la capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes distribuidores de manera eficaz y eficiente; y consecuentemente lograr los objetivos del departamento.

Además, para que se controlen los inventarios de los diferentes artículos promocionales que se utilizan, se eliminen las pérdidas y minimicen los costos por mermas, se debe contar con un encargado de bodega de material promocional. (Véase Gráfica 16)

Por lo tanto, se necesitan dos personas adicionales a las que se tienen actualmente, lo que tendrá un costo anual de Q.184,083.60. (Véase Tabla 1).

**TABLA 1**  
**COSTO DE IMPLANTAR DOS PLAZAS NUEVAS A LA ESTRUCTURA**  
**ACTUAL DE LA EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**

PUESTO	SUELDO MENSUAL	VIÁTICOS MENSUALES	PRESTACIONES LABORALES MENSUALES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe de promociones y eventos especiales (Aumento por cambio de puesto)	3,000.00		1,280.10	4,280.10	51,361.20
Supervisor de promociones **	3,500.00	2,500.00	1,493.45	7,493.45	89,921.40
Encargado de bodega de material promocional	2,500.00		1,066.75	3,566.75	42,801.00
<b>TOTAL</b>	<b>9,000.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>3,840.30</b>	<b>15,340.30</b>	<b>184,083.60</b>

\*\*Se le asignan Q.2,500.00 mensuales por concepto de viáticos a liquidar mensuales, para viajar a los departamentos.

Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

### 3.1.2 Materiales

Para el conveniente desempeño de las personas que ocuparán estas nuevas plazas se necesita lo siguiente: Dos escritorios, dos archivos, papelería y útiles, extensión telefónica y dos computadoras. En este aspecto, se observó e indagó acerca del reciente cambio de mobiliario en el área de ventas, por lo que puede aprovecharse esta situación para utilizar los muebles que se encuentran en buen

estado, para asignarlos a éstas dos personas y evitar la compra de nuevo mobiliario.

Con relación al costo por concepto de papelería, útiles y material promocional, al indagar al gerente mercado tradicional, indicó que puede ser incluido dentro del presupuesto de promociones para este renglón, para el próximo año, sin que afecte el mismo.

### **3.1.3 Tecnológicos**

Se requieren dos computadoras que contengan procesadores de texto y hojas electrónicas, para la elaboración de los informes y controles inherentes a los nuevos puestos, por este equipo no se incurrirá en ningún gasto, ya que se tiene el mismo caso del mobiliario y también pueden aprovecharse los equipos de cómputo del área de ventas que han sido cambiados por modelos más recientes.

Así también, el supervisor de promociones deberá contar con el servicio de telefonía celular, lo que tendrá un costo anual de Q.1,800.00, teniendo una asignación mensual de Q.150.00, se justifica dicho gasto debido a que ésta persona deberá viajar a los departamentos para la coordinación de las actividades que allí se realicen.

### **3.1.4 Financieros**

Al implantar los cambios propuestos en su estructura organizacional la empresa necesitará un total de recursos financieros que ascienden a Q.185,883.60, distribuidos así:

Recursos Humanos	Q.184,083.60
Materiales	---
Tecnológicos	<u>Q. 1,800.00</u>
TOTAL	Q.185,883.60

#### **4. CAMBIOS PROCEDIMENTALES**

Las decisiones concernientes a los recursos asignados para la realización de actividades promocionales y eventos especiales, seguirán siendo autorizados por el gerente general y gerente de ventas; pero previamente deben ser discutidas con el gerente de mercado tradicional en conjunto con el jefe de promociones y eventos especiales, para el análisis de la información correspondiente.

Los cambios en los procedimientos, se darán de la siguiente manera:

##### **4.1 Departamento de promociones y eventos especiales**

El jefe del departamento seguirá asignando los materiales o productos necesarios para cada actividad y controlando el costo de cada una de éstas; así como la determinación de parámetros para los costos, conjuntamente con el gerente de mercado tradicional.

Así también, todas las actividades deberán ser autorizadas por el jefe del departamento, con el visto bueno del gerente de mercado tradicional, previa requisición hecha por los supervisores de las secciones de ventas capital, ruteo, y departamentales; de acuerdo a información proporcionada por los vendedores de éstas secciones.

De esta manera se evitará que se cancelen actividades previamente programadas, tanto en la capital como en los departamentos, ya que será el jefe de promociones y eventos especiales quien las planificará y programará, de tal manera que no exista pérdida de tiempo, ni recursos.

##### **4.1.1 Sección de promociones**

El supervisor de promociones, será el encargado de las actividades que se realizarán en los mercados cantonales de los departamentos del interior de la

república, y serán los supervisores de ventas de cada sección los encargados de obtener los permisos ante las municipalidades o autoridades correspondientes, para el desarrollo de las mismas.

#### **4.1.2 Sección de eventos especiales**

El supervisor de eventos especiales, seguirá encargándose de las actividades que se realizan en los mercados cantonales de la capital y municipios aledaños, por lo que realizará los trámites ante las municipalidades o autoridades correspondientes, para obtener los permisos necesarios.

#### **4.1.3 Sección de bodega de material promocional**

Todos los materiales autorizados para la realización de actividades promocionales y eventos especiales deberán ser autorizadas por el jefe del departamento, con el visto bueno del gerente de mercado tradicional, previa requisición hecha por los supervisores de promociones o eventos especiales; de acuerdo a información proporcionada por los supervisores del área geográfica correspondiente.

El encargado de la bodega de material promocional será el responsable de la entrega de lo solicitado, así como de la recepción de todo lo que no sea utilizado en las actividades; de tal manera que se hagan los registros y reportes correspondientes.

### **5. PLAN DE ACCIÓN**

Con la finalidad de que la organización del departamento de promociones y eventos especiales dentro de la estructura organizacional de la empresa de jabones y detergentes que se estudia, se realice eficazmente, será necesario llevar a cabo una serie de pasos, presentados en el siguiente plan de acción.

**TABLA 2**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIONES**  
**Y EVENTOS ESPECIALES**  
**EMPRESA DE JABONES Y DETERGENTES**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Costo**</b>	<b>Tiempo</b>
Aumentar las ventas a corto y mediano plazo, de la gerencia de mercado tradicional en 10%, así como disminuir el costo por actividad promocional y evento especial en un 5%.	Organizar el departamento de promociones y eventos especiales	Analizar la situación actual y propuesta de organización del departamento de promociones y eventos especiales	Gerente de recursos humanos, gerente de ventas, gerente mercado tradicional	2,750.00	Tres sesiones de 4 horas cada una (en dos semanas)
		Dictaminar acerca de análisis situacional y propuesta	Gerente de recursos humanos, gerente de ventas	667.00	Una sesión de 4 horas (en una semana)
		Elaborar reporte de ventas	Gerente mercado tradicional	3,750.00	Una semana
		Elaborar reporte de impacto financiero	Gerente de finanzas, gerente de ventas	10,000.00	Una semana

Objetivo	Estrategia	Tareas	Responsables	Costo**	Tiempo
Aumentar las ventas a corto y mediano plazo, de la gerencia mercado tradicional en 10%, así como disminuir el costo por actividad promocional y evento especial en un 5%.	Organizar el departamento de promociones y eventos especiales	Analizar reporte situacional, financiero y de ventas	Gerente general	2,000.00	Dos días
		Establecer los lineamientos a seguir, para organización del departamento de promociones y eventos especiales	Gerente general, gerente de ventas, gerente de recursos humanos	1,167.00	Una sesión de 4 horas (en una semana)
<b>TOTAL DE COSTOS</b>				<b>20,334.00</b>	

\*\*Los costos se calcularon de acuerdo al promedio de los sueldos que devengan los responsables de realizar cada tarea.

Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

## 6. ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

Los costos totales de la implantación de los cambios organizacionales propuestos, incluyendo los del plan de acción, ascienden a Q.206,217.60; cuyo desembolso es justificable al obtenerse de dichos cambios el beneficio de contar

con un departamento que realice las actividades de promoción y eventos especiales eficiente y eficazmente, lo que conlleva a la consecución de los objetivos y al aprovechamiento de los recursos asignados.

Esta inversión será recuperada por la empresa en un plazo comprendido de seis a nueve meses, dependiendo del comportamiento de las ventas y cualquier otro acontecimiento que pueda afectar el mercado nacional.

Al realizar los cambios a la estructura actual de la empresa se tendrán los beneficios siguientes:

- Reducción de los gastos por mermas y/o pérdidas de material promocional, lo que repercutirá en el costo por cada actividad que se realice, hasta en un 5%.
- Todas las actividades inherentes al departamento, serán planificadas y ejecutadas eficaz y eficientemente, aprovechando los recursos asignados.
- Se calcula que existirá un aumento del 10% en las ventas a corto y mediano plazo en el área de mercado tradicional.
- Se eliminará la pérdida de tiempo en la toma de decisiones y desarrollo de las labores, ya que se contará con una organización formalmente instituida.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico administrativo realizado a la empresa de jabones y detergentes, específicamente a la sección en donde se realizan las promociones y eventos especiales, se puede concluir lo siguiente:

1. El personal que actualmente realiza actividades promocionales y/o eventos especiales no tiene un conocimiento concreto acerca de la misión, visión, objetivos, políticas, normas y procedimientos que tiene la empresa o el área a la que pertenecen.
2. No existe dentro de la estructura organizacional de la empresa un departamento específico que se encargue de la planificación, organización, dirección y control de las actividades promocionales y eventos especiales que se realizan; sin embargo existe una sección que lleva a cabo este tipo de actividades. Esta sección recibe de parte de la empresa todo el material que necesita para sus actividades en forma oportuna, lo cual indica la importancia que tienen las mismas.
3. No existen manuales de administrativos que puedan ser utilizados para la inducción y guía de las personas que laboran en la sección de promociones y eventos especiales, lo que ha influido en la optimización de los recursos asignados y en el desarrollo de las actividades de forma eficiente y eficaz.
4. Las personas que forman parte del equipo de trabajo de la sección que se estudia, se identifican plenamente con las actividades que se realizan, así como con sus compañeros de equipo, ya que todos se consideran piezas fundamentales del mismo; lo que puede causar cierta resistencia al cambio, causado por la afinidad existente entre los miembros del equipo.

5. Existe baja rotación del personal que forma parte de la sección de promociones; pero se corre el riesgo de que deje la empresa para trabajar con la competencia, debido a que en ésta las actividades promocionales y eventos especiales reciben más apoyo financiero, por lo que los sueldos y prestaciones pagadas son mayores a las que recibe éste grupo actualmente.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de realizar el diagnóstico administrativo a la sección de promociones y eventos especiales de la empresa de jabones y detergentes que se estudia, y en congruencia con las conclusiones formuladas, se recomienda lo siguiente:

1. Iniciar un programa de difusión de la organización, las normas y procedimientos del departamento, a cargo del jefe del departamento y supervisores de promociones y eventos especiales, con una duración no mayor de ocho semanas; con el objetivo de dar a conocer al personal la misión, visión, objetivos, políticas, normas y procedimientos que tiene la empresa para el área a la que pertenecen.

Además fijar la política de que esta información sea proporcionada a todo el personal de nuevo ingreso.

2. Institucionalizar dentro de la estructura organizacional de la empresa el departamento de promociones y eventos especiales, cuyo personal se encargará de llevar a cabo las estrategias encaminadas a la consecución de los objetivos y metas del departamento, en congruencia con los de la empresa.
3. Como parte del proyecto de institucionalización del departamento de promociones y eventos especiales, se proporciona el manual para su organización, para que sea utilizado como una guía en la realización eficiente y eficaz de las actividades, así también en la inducción del personal, para la optimización de los recursos asignados a dicho departamento.
4. Para evitar o minimizar la resistencia al cambio, causada principalmente por la afinidad existente entre las personas que forman parte del equipo de

promociones y eventos especiales, es necesario que se realice, conjuntamente con la difusión de la organización del departamento, un programa de aceptación del cambio; cuyo objetivo es evitar que estas personas se sientan temerosas de perder sus puestos al cambiar de una sección a un departamento.

5. Es de suma importancia que se tenga el apoyo de la alta gerencia en la creación y funcionamiento del departamento de promociones y eventos especiales, ya que a través de éste se tendrá una mayor presencia en los mercados cantonales y en consecuencia un aumento en las ventas a corto y mediano plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, Gary y Philip Kotler, **Fundamentos de Marketing**, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., sexta edición, México 2003. 680 pp.
2. Armstrong, Gary y Philip Kotler, **Fundamentos de Mercadotecnia**, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., segunda edición, México 1991. 654 pp.
3. Baptista Lucio, Pilar; Fernández Collado, Carlos y Roberto Sampieri Hernández; **Metodología de la Investigación**, Mc Graw Hill Interamericana, tercera edición, México 2003. 705 pp.
4. Castañeda Quan, Luis Enrique, **Material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II, Volumen 1**, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Departamento de Publicaciones, segunda edición, Guatemala, 1997. 188 pp.
5. Castañeda Quan, Luis Enrique, **Material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II, Volumen 2**, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Departamento de Publicaciones, segunda edición, Guatemala 1997. 101 pp.
6. Facultad de Ciencias Económicas, **Administración II (Copias del Curso)**, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala 1997. 50 pp.
7. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín; **Organización de Empresas; Análisis, diseño y estructura**, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., segunda edición, México. 2000. 341 pp.
8. Koontz, Harold y Heinz Weihrich; **Administración**, Editorial MacGraw Hill, novena edición, México 1990. 746 pp.
9. Melendreras Soto, Tristán y Luis Enrique Castañeda Quan; **Aspectos generales para elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental**, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Colección Técnicas No. 11, Departamento de Publicaciones, Guatemala 1991. 104 pp.
10. Robbins, Stephen P. y Mary Coulter; **Administración**, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., sexta edición, México 2000. 645 pp.

## **ANEXO I**

### **ESTUDIO DEL IMPACTO DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y EVENTOS ESPECIALES**

## **Índice**

### 1. Impacto de las actividades promocionales y eventos especiales

#### 1.1 Análisis de clientes distribuidores

1.1.1 Actividades realizadas y su frecuencia

1.1.2 Influencia en las ventas

1.1.3 Preferencia de actividades

#### 1.2 Análisis de consumidores finales

1.2.1 Influencia en la decisión de compra

1.2.2 Fijación de marca

1.2.3 Preferencia de actividades

### 2. Consideraciones generales

## **Introducción**

Se realizó un muestreo tanto a clientes distribuidores, como a consumidores finales, para determinar el impacto que tienen las actividades promocionales y eventos especiales en las ventas de los clientes distribuidores; así como en la fijación de las marcas en el consumidor final.

El presente estudio tiene por objetivo presentar a la empresa un documento que pueda ser utilizado como herramienta en la toma de decisiones, debido a la importancia que tiene la información obtenida y sus repercusiones en el desarrollo de las diferentes actividades que se realizan en el área de ventas.

## **1. Impacto de las actividades promocionales y eventos especiales**

Las promociones y eventos especiales atraen la atención del consumidor, ofreciendo fuertes incentivos para comprar y pueden servir para realizar la oferta e inyectar vida nueva en las ventas, incitando a una respuesta inmediata por parte de los consumidores.

A pesar de que sus efectos suelen ser efímeros, y no son tan eficaces como la publicidad o las ventas personales para cultivar una preferencia de marca a largo plazo, sus efectos en las ventas se perciben a corto y mediano plazo.

Por lo anterior, se realizó un muestreo a clientes distribuidores y consumidores finales, para determinar el impacto que tienen las actividades promocionales y eventos especiales en las ventas y en la fijación de las marcas en el consumidor final de la empresa de jabones y detergentes objeto de estudio.

### **1.1 Análisis de clientes distribuidores**

De acuerdo a información proporcionada por la empresa se determinó una muestra compuesta por veinticuatro clientes distribuidores, localizados en tres de los mercados cantonales más importantes de la ciudad capital, de la siguiente manera:

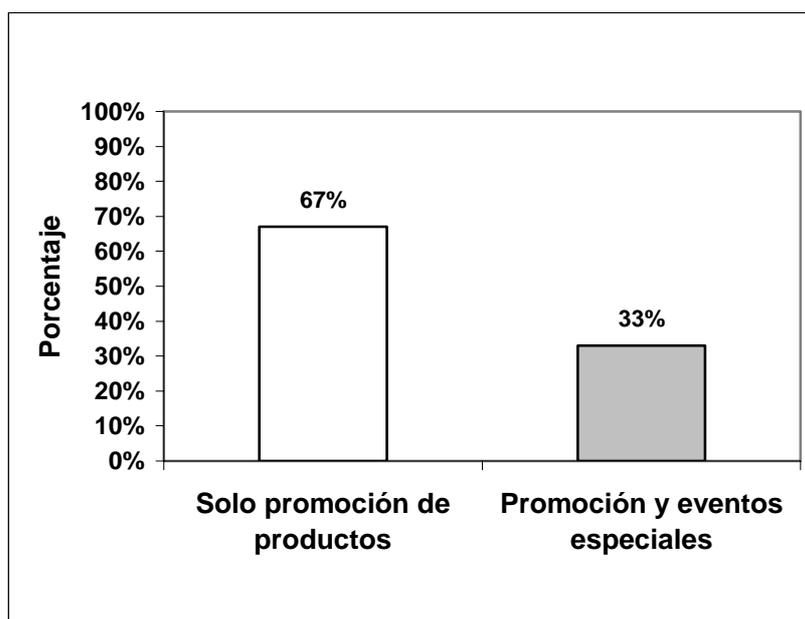
<b>Mercado</b>	<b>Número de clientes distribuidores</b>
Reformita, zona 12	4
El Guarda, zona 11	11
San José, zona 7	19
<b>Total</b>	<b>24</b>

#### **1.1.1 Actividades realizadas y su frecuencia**

Al indagar a los elementos de la muestra, acerca de las actividades promocionales y eventos especiales que se han realizado en sus negocios, se obtuvo un 67% con promoción de productos, y un 33% promoción de productos y eventos especiales;

tales como participación en desfiles, celebración de aniversarios o fiestas patronales. (Véase Gráfica 1)

**GRÁFICA 1**  
**ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y EVENTOS ESPECIALES REALIZADOS A**  
**CLIENTES DISTRIBUIDORES**

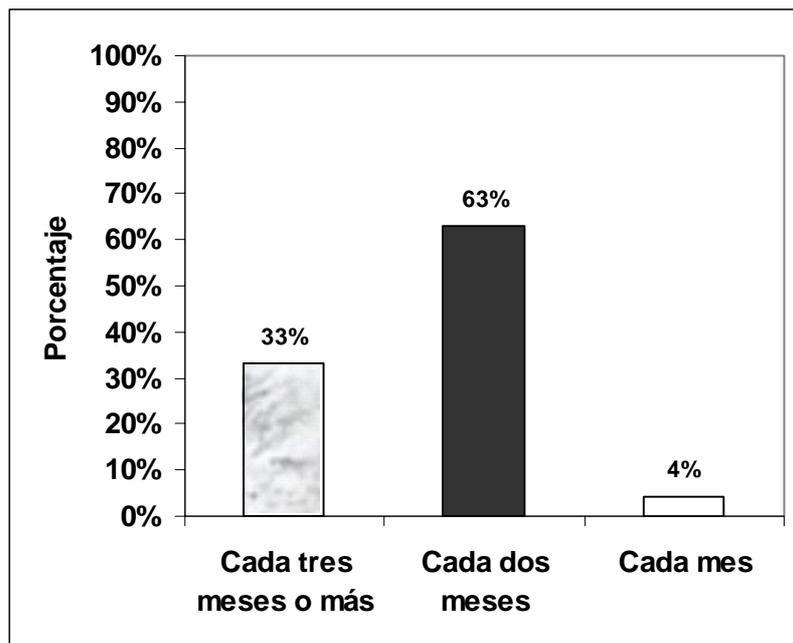


**Fuente: Elaboración propia. Año 2004.**

En cuanto a la frecuencia de estas actividades, se estableció que se realizan de la siguiente manera:

- Cada tres meses o más, 33%
- Cada 2 meses, 63%
- Cada mes, 4%. (Véase Gráfica 2)

**GRÁFICA 2**  
**FRECUENCIA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y EVENTOS**  
**ESPECIALES SEGÚN LOS CLIENTES DISTRIBUIDORES**

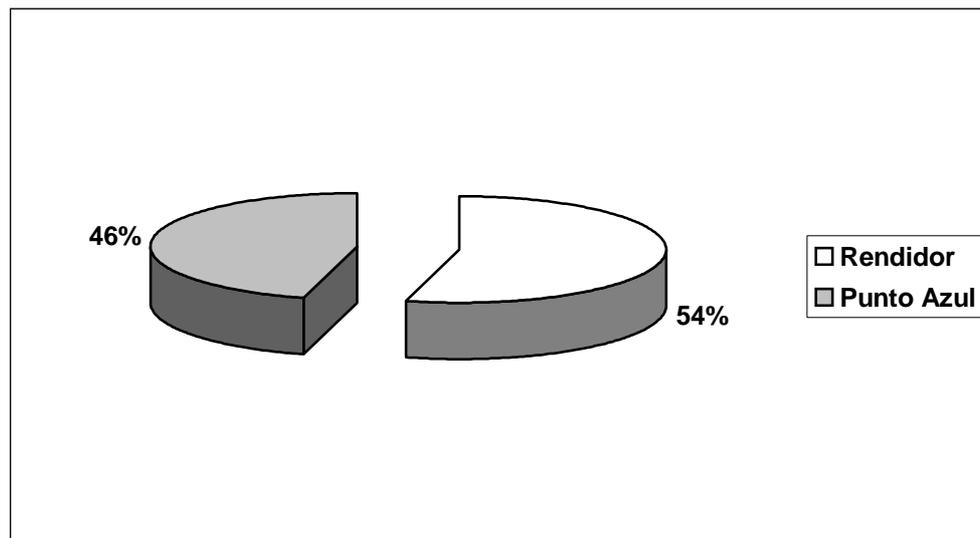


Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Con respecto a los productos promocionados, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Detergente Rendidor, 54%
- Jabón Punto Azul, 46%. (Véase Gráfica 3)

**GRÁFICA 3**  
**PRODUCTO MAS PROMOCIONADOS POR LA EMPRESA, DE ACUERDO A**  
**LOS CLIENTES DISTRIBUIDORES**



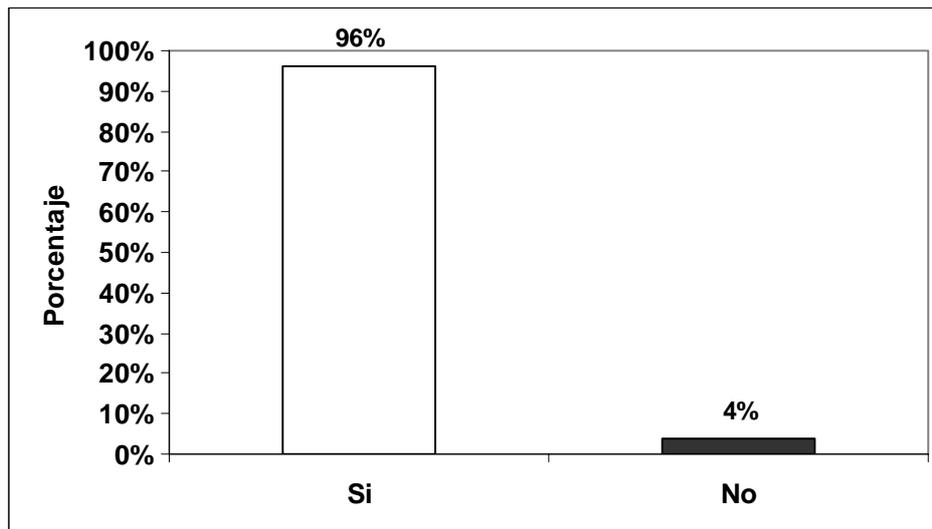
Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

En este aspecto, es necesario mencionar que todas las marcas son promocionadas, pero las marcas más reconocidas y de mayor venta son Detergente Rendidor y Jabón Punto Azul.

### 1.1.2 Influencia en las ventas

La influencia de las actividades promocionales y eventos especiales en las ventas en un 96% respondieron que SI influyen en las ventas y un 4% que NO influyen en las mismas. (Véase Gráfica 4)

**GRÁFICA 4**  
**INFLUENCIA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y EVENTOS ESPECIALES**  
**EN LAS VENTAS DE LOS CLIENTES DISTRIBUIDORES**



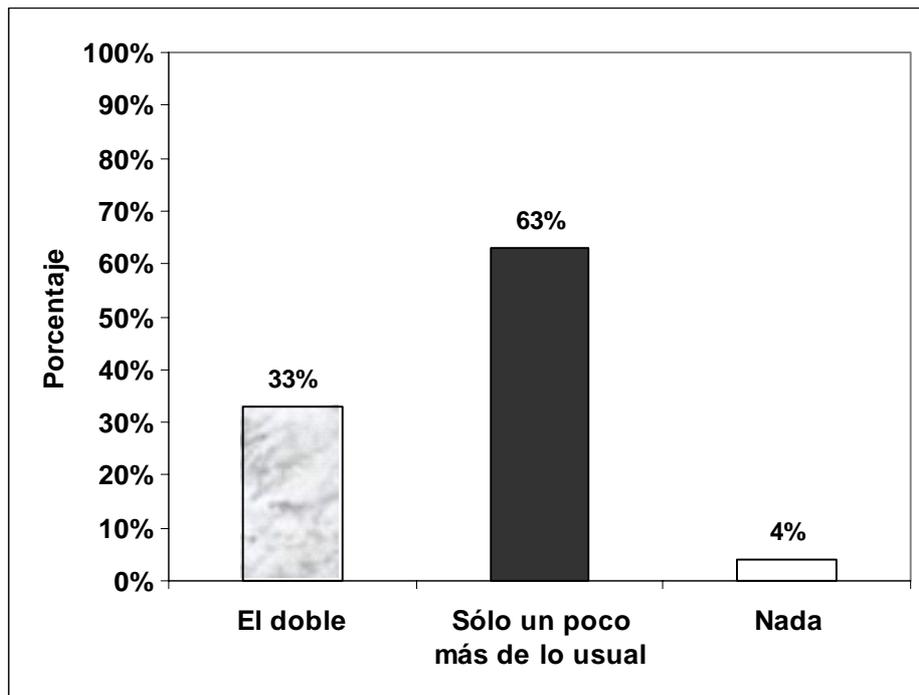
**Fuente: Elaboración propia. Año 2004.**

El cliente que respondió negativamente lo hace debido a que no existe una diferencia significativa en sus ventas, comparando las mismas cuando no se realizaban actividades promocionales.

El volumen de aumento en las ventas causado por la realización de promociones y/o eventos especiales, de acuerdo a los clientes distribuidores es el siguiente:

- Aumentan el doble, 33%
- Solamente un poco más de lo normal, 63%
- No existe ningún aumento, 4%. (Véase Gráfica 5).

**GRÁFICA 5**  
**VOLUMEN DE AUMENTO EN LAS VENTAS CAUSADO POR ACTIVIDADES**  
**PROMOCIONALES Y EVENTOS ESPECIALES DE ACUERDO A LOS**  
**CLIENTES DISTRIBUIDORES**

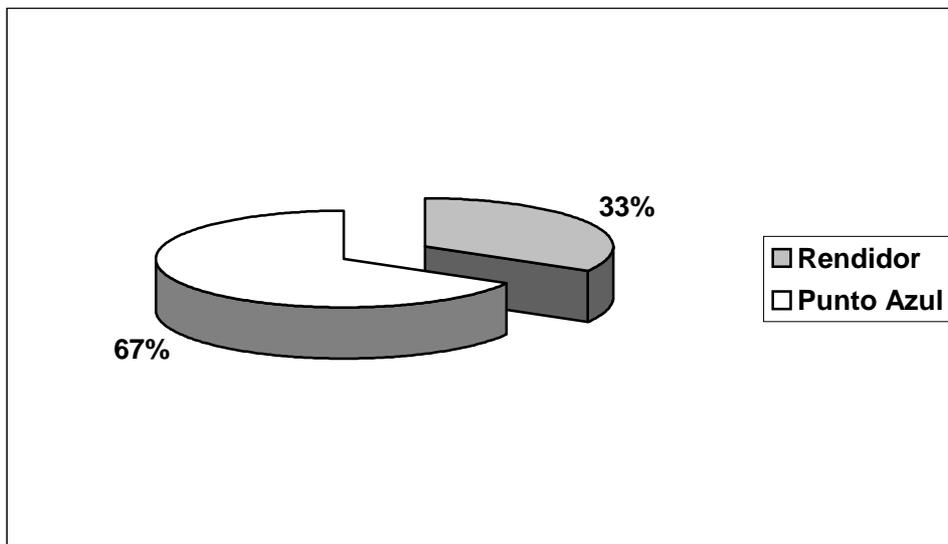


**Fuente:** Elaboración propia. Año 2004.

Las marcas más vendidas por los distribuidores, cuando la empresa realiza actividades promocionales, son las siguientes:

- Punto Azul, 67%
- Rendidor, 33%. (Véase Gráfica 6)

**GRÁFICA 6**  
**PRODUCTO MAS VENDIDO POR LOS CLIENTES DISTRIBUIDORES CUANDO SE REALIZAN ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y EVENTOS ESPECIALES**



**Fuente:** Elaboración propia. Año 2004.

Debido a que las ventas se dan principalmente en estas dos marcas, se opta por dar a conocer las demás, tales como Taco Limpiol o Quitagrasa Limpiol; atándolos a la bolsa del detergente o al paquete de jabón, ya que estos productos son de poca rotación en los mercados.

### **1.1.3 Preferencia de actividades**

La preferencia por las actividades que la empresa proporciona a los clientes distribuidores ubicados en los mercados cantonales objeto de estudio, es la siguiente:

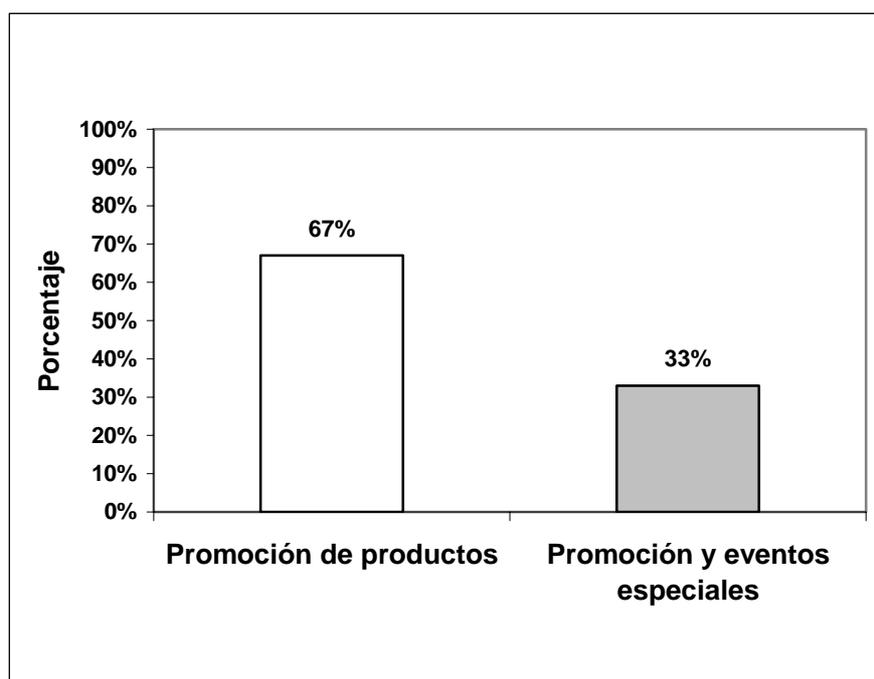
- Preferencia por promoción de productos, 67%.
- Preferencia por promoción y eventos especiales, 33%.

Cuando se realiza una promoción, se acuerda de antemano con el cliente distribuidor, promocionando el producto que más demanda tenga y si es

necesario se forman paquetes (ofertas), con el objetivo de vender aquellos productos que no tengan mucha rotación; de esta manera se venderán no solamente las marcas que son más buscadas por los consumidores, sino que también se tiene la oportunidad de vender aquellas que no lo son.

Todo el material promocional que es utilizado, como: banderines, afiches o regalos por compra – cuando se trata de muestras de producto o recipientes plásticos o toallitas con los logotipos de las marcas – son proporcionados por la empresa; por lo que el cliente distribuidor únicamente proporciona el espacio físico y la energía eléctrica para los aparatos que la necesitan. (Véase Gráfica 7)

**GRÁFICA 7**  
**PREFERENCIA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y/O EVENTOS**  
**ESPECIALES POR PARTE DE CLIENTES DISTRIBUIDORES**

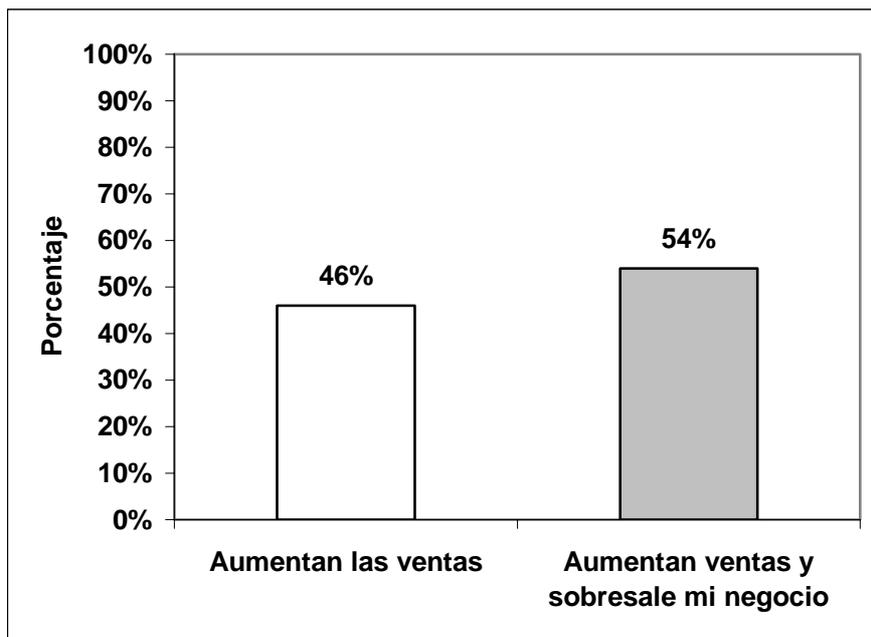


Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Las razones por las cuales los clientes distribuidores prefieren que se realice únicamente promoción de productos en lugar de que se lleven a cabo eventos especiales y promoción al mismo tiempo, son las siguientes:

- El aumento en las ventas, 46%
- Sobresale el negocio en relación a la competencia, 54%. (Véase Gráfica 8)

**GRÁFICA 8**  
**RAZONES POR LAS CUALES LOS CLIENTES DISTRIBUIDORES PREFIEREN QUE SE REALICE ÚNICAMENTE PROMOCIÓN DE PRODUCTOS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

## 1.2 Análisis del consumidor final

Con datos proporcionados por la empresa se determinó una muestra compuesta por veinte consumidores finales, distribuidos en los tres mercados cantonales objeto de estudio, como sigue:

<b>Mercado</b>	<b>Número de consumidores finales</b>
Reformita, zona 12	4
El Guarda, zona 11	9
San José, zona 7	7
<b>Total</b>	<b>20</b>

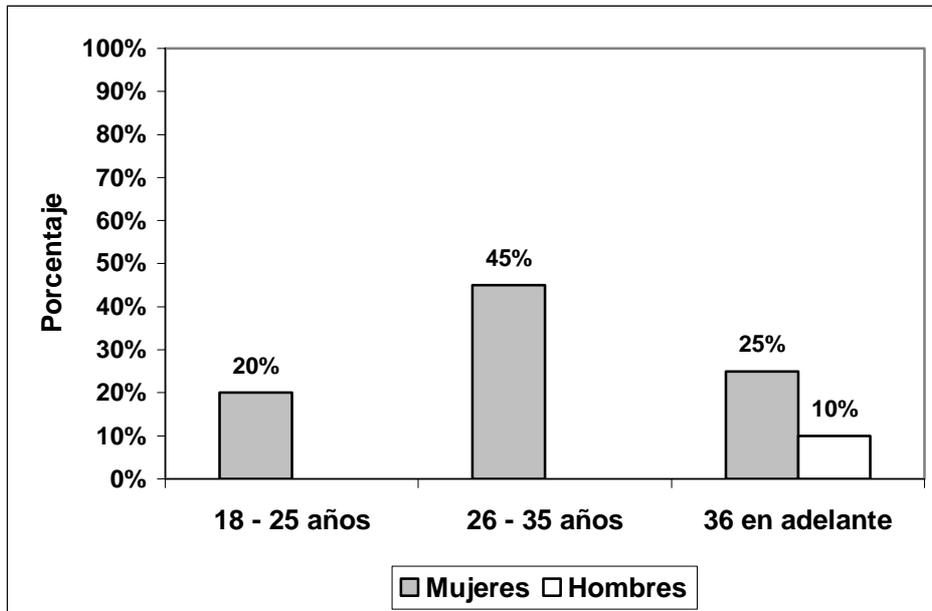
La muestra se integró de la siguiente forma:

- Mujeres, 90%
- Hombres, 10%

Los rangos de edad dentro de los cuales se encuentran distribuidos los consumidores finales que conforman la muestra, son los siguientes:

- De 18 a 25 años, 20%
- De 26 a 35 años, 45%
- De 36 años en adelante, 25%. (Véase Gráfica 9)

**GRÁFICA 9**  
**INTEGRACIÓN DE LA MUESTRA DE CONSUMIDORES FINALES, POR SEXO**  
**Y EDAD**

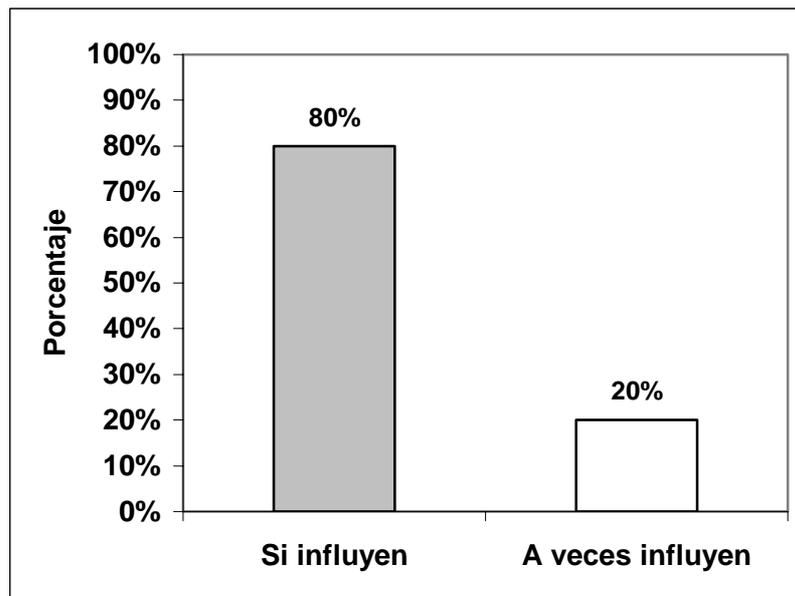


Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

### 1.2.1 Influencia en la decisión de compra

La influencia que tienen las actividades promocionales y de eventos especiales en la decisión de compra de los consumidores en un 80% siempre compran los productos que se están siendo promocionados y un 20% a veces compran los productos que se promocionan. (Véase Gráfica 10)

**GRÁFICA 10**  
**INFLUENCIA QUE TIENEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR**  
**LAS PROMOCIONES Y/O EVENTOS ESPECIALES**



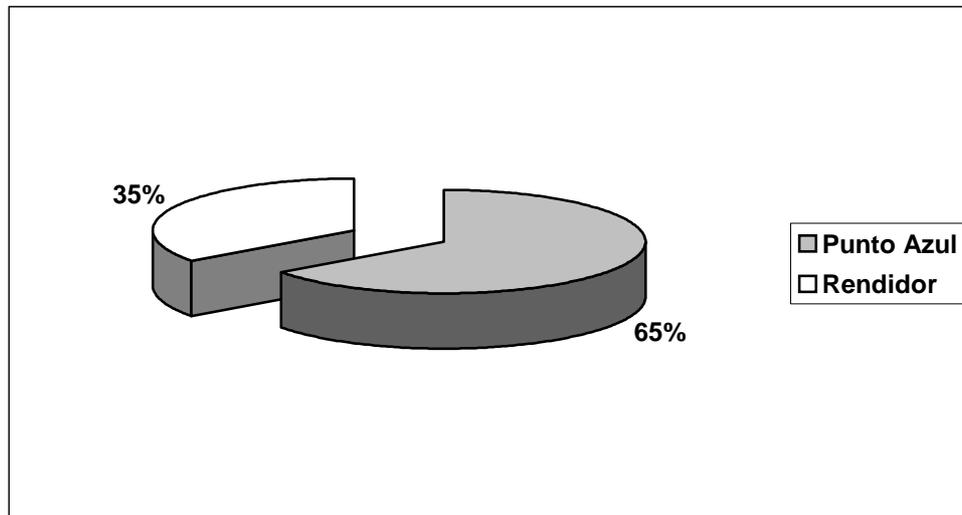
**Fuente: Elaboración propia. Año 2004.**

Adicionalmente, al investigar acerca de la preferencia que tienen los consumidores por las marcas de la empresa, se pudo determinar lo siguiente:

- El 65% prefiere Jabón Punto Azul,
- El 35% prefiere Detergente Rendidor.

Las otras marcas que se promocionan, que son Taco Limpiol y Quitagrasa Limpiol, son ofertadas junto con los productos más vendidos; de tal manera que en la mayoría de casos resultan siendo regalos por compra. (Véase Gráfica 11)

**GRÁFICA 11**  
**PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES POR LAS MARCAS DE LA**  
**EMPRESA**

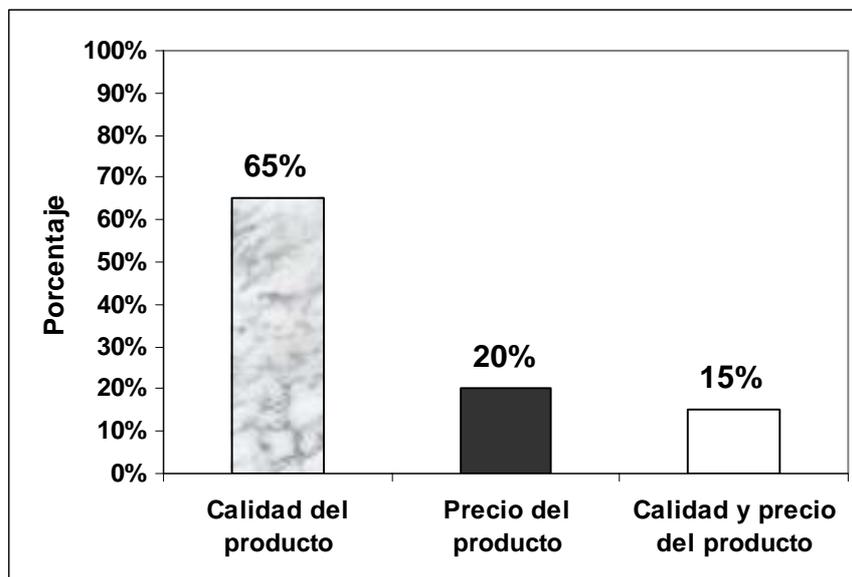


**Fuente: Elaboración propia. Año 2004.**

Al cuestionar a los consumidores sobre las razones adicionales que los persuaden de comprar determinadas marcas, en lugar de otras existentes en el mercado, se obtuvieron estos resultados:

- Calidad de los productos, 65%
- Precio de los productos, 20%
- Por calidad y precio de los productos, 15%. (Véase Gráfica 12 – A)

**GRÁFICA 12**  
**RAZONES ADICIONALES QUE PERSUADEN AL CONSUMIDOR EN SU**  
**DECISIÓN DE COMPRA**



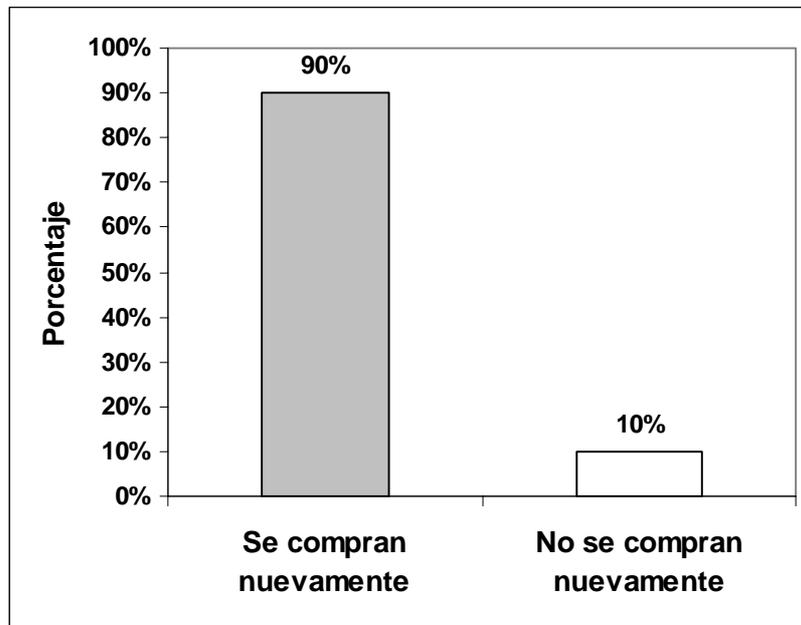
Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

### 1.2.2 Fijación de marca

En lo que respecta a la fijación de marca que las promociones y eventos especiales provoca en los consumidores finales, se indagó acerca de la recompra de los productos; aunque no se estén realizando promociones o eventos especiales, siendo éstos los resultados:

- Se compran nuevamente los productos, 90%
- No compran nuevamente los productos, 10%. (Véase Gráfica 13)

**GRÁFICA 13**  
**RECOMPRA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA CUANDO NO SE**  
**REALIZAN PROMOCIONES O EVENTOS ESPECIALES**

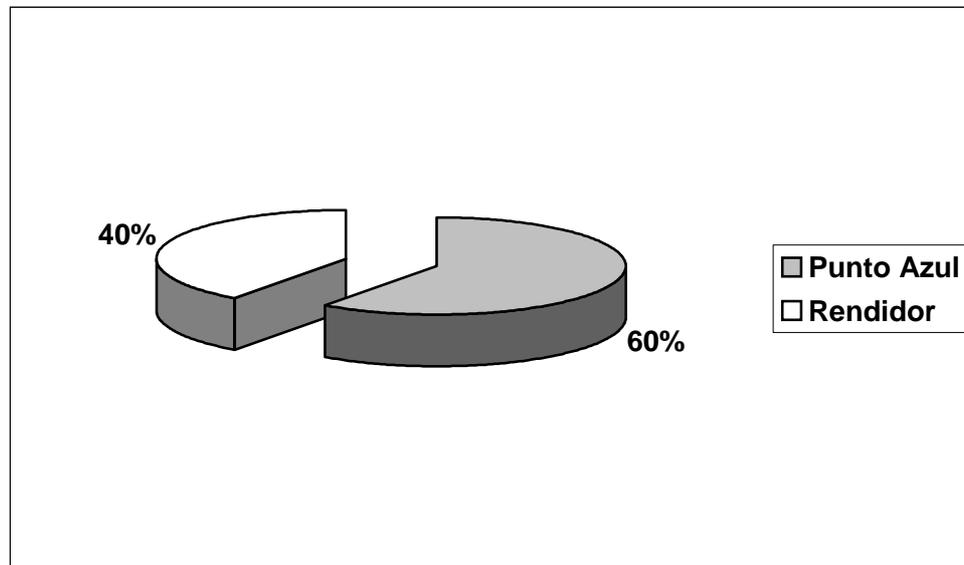


**Fuente:** Elaboración propia. Año 2004.

Debido al impacto que las promociones y eventos especiales tienen en el consumidor final, las marcas que permanecen más en su mente son:

- Punto Azul, 60%
- Detergente Rendidor, 40%. (Véase Gráfica 14)

**GRÁFICA 14**  
**PERMANENCIA DE LAS MARCAS EN LA MENTE DE LOS CONSUMIDORES**



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

### 1.2.3 Preferencia de actividades

En lo que se refiere al gusto que tienen los consumidores por las actividades de promoción y/o eventos especiales son:

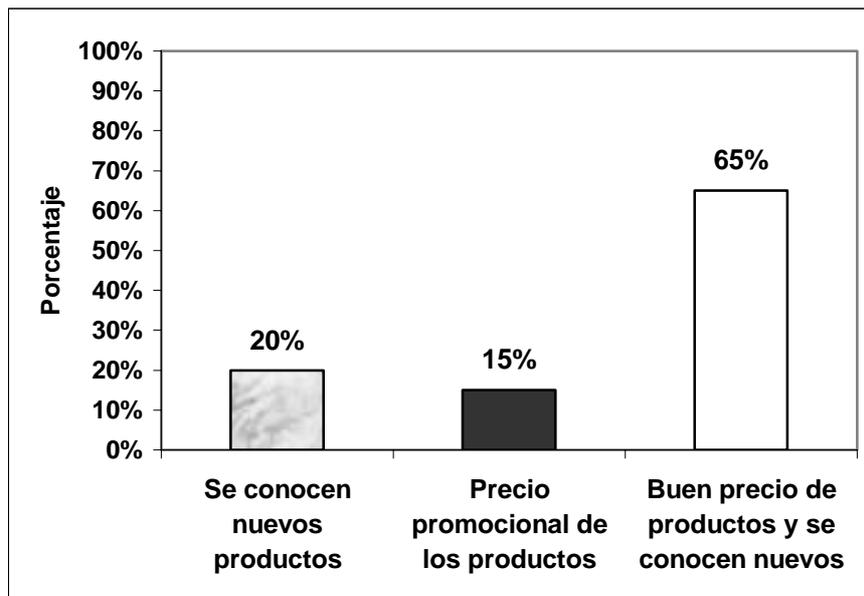
- Promoción de productos
- Oferta de productos
- Desfiles y rifas
- Participación en eventos deportivos, religiosos o sociales

A lo anterior todos los consumidores respondieron que todas éstas son de su agrado. Se procedió entonces a investigar sobre las razones por las que estas actividades les son agradables, detectando las siguientes:

- Se conocen nuevos productos, 20%
- Precio promocional de los productos, 15%
- Compra de productos a buen precio y se conocen nuevos, 65%

(Véase Gráfica 15)

**GRÁFICA 15**  
**RAZONES POR LAS QUE LA PROMOCIÓN DE PRODUCTOS Y EVENTOS**  
**ESPECIALES SON AGRADABLES AL CONSUMIDOR**



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

## 2. Consideraciones generales

Será necesaria la revisión y análisis de la información contenida en este estudio, de tal manera que se realicen estudios similares regularmente, para contar con todos los elementos necesarios para que la toma de decisiones con respecto a este tipo de actividades sea efectiva y oportuna.