

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS, PARA UNA EMPRESA HOTELERA
QUE VENDE TIEMPO COMPARTIDO”**

EVELYN JEANNETTE ROLDÁN OROZCO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Guatemala, septiembre de 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS,
PARA UNA EMPRESA HOTELERA QUE VENDE TIEMPO COMPARTIDO”**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

EVELYN JEANNETTE ROLDÁN OROZCO

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, julio 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 Lemuz

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

Área Matemática-Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Área Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Hiliana Amarilis Cardona Recinos

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

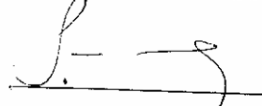
Presidente:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinador:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTE DE JULIO DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, subinciso 6.5.1 del Acta 21-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de julio de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 014-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de marzo de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA UNA EMPRESA HOTELERA QUE VENDE TIEMPO COMPARTIDO", que para su graduación profesional presentó la estudiante EVELYN JEANNETTE ROLDAN OROZCO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. JUAN ANTONIO GOMEZ MONTERROSO
SECRETARIO EN FUNCIONES



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.

"Todo Por ti Carolángela Mía"

Dr. Carlos Martínez Domín.

2006: Centenario de su Nacimiento.

Guatemala, 29 de mayo de 2006

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
DECANO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

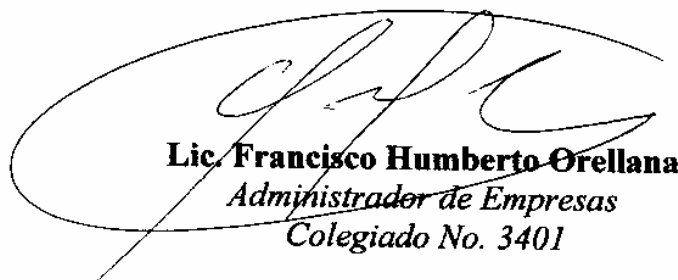
Señor Decano:

En atención a la designación de ese Decanato, he procedido a asesorar al estudiante **Evelyn Jeannette Roldan Orozco**, en su trabajo de Tesis titulado **"MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, PARA UNA EMPRESA HOTELERA QUE VENDE TIEMPO COMPARTIDO"**

El trabajo presentado por el estudiante mencionado, constituye un valioso aporte que enriquece el material de consulta para profesionales de Administración de Empresas, estudiantes y demás profesionales relacionados.

En opinión del suscrito, dicho trabajo de tesis ha sido analizado y depurado, por lo que recomiendo sea aceptado para su discusión en el Examen Privado de Tesis al que debe someterse el ponente, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted con las muestras de mi consideración.



Lic. Francisco Humberto Orellana
Administrador de Empresas
Colegiado No. 3401

ÍNDICE	Pag
Introducción	1
CAPÍTULO I	2
MARCO TEÓRICO	
1. Generalidades del Tiempo Compartido	2
1.1. Breve Historia	2
1.2 Mercadeo y Ventas del tiempo compartido	4
1.3 Propietarios de Tiempo Compartido	5
1.4 Tendencias del sector turístico que compra tiempo compartido	6
1.5. Modalidades	6
1.5.1 Semana y unidad Fija a perpetuidad	6
1.5.2 Derecho de Uso	6
1.5.3 Clubes Vacacionistas o Programas de Puntos	6
1.5.4 Propiedad fraccionada	7
1.5.5 Semana dividida	7
1.5.6 Propiedad Bi-anual	8
1.6. Intercambio	8
2. Instrumentos Administrativos	9

ÍNDICE	Pag
2.1. El Diagnóstico Administrativo	9
2.2 Manuales Administrativos	9
2.2.1. Definición	9
2.2.2 Manuales de Organización	10
2.2.3.Manuales de Normas y Procedimientos	12
CAPÍTULO II	13
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	13
Situación Actual de la Empresa de Tiempo Compartido	13
1. Antecedentes	13
2. Objetivos de la Empresa	13
a) Generales	13
b) Específicos	14
3. Análisis Estructural	14
3.1. Funciones Generales de La Empresa	14
3.2. Niveles Jerárquicos	15
3.3. Estructura Organizacional	15

ÍNDICE	Pag
3.3.1. Gerencia de Ventas	15
3.3.2. Departamento de Encuestas U Opiceo	15
3.3.2.1. Jefe de Opice o Encuestas	15
3.3.2.2. Edecanes	16
3.3.2.3. OPC o Encuestador	16
3.3.2.4. Ejecutivos de Opiceo	16
3.3.3 Departamento de Telemercadeo	16
3.3.3.1. Jefe de Telemercadeo	16
3.3.3.2. Confirmador	16
3.3.3.3. Operador de Telemercadeo	16
3.3.4. Departamento de Ventas	17
3.3.4.1. Hostess o Anfitriona	17
3.3.4.2. Liner	17
3.3.4.3. Closer	17
3.3.4.4. Encargado de Reservasiones	17
3.3.4.5. Encargado de Contratos	17
3.3.4.6. Encargado de Intercambios	17

ÍNDICE	Pag
3.4. Tipo de Autoridad	20
4. Análisis de Funciones	20
5. Análisis Procedimental	21
6. Delegación de Autoridad y Responsabilidad	22
7. Comunicación	23
8. Instrumentos Administrativos	23
CAPÍTULO III	24
PROPUESTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	24
Manual de Organización de la Empresa de Tiempo Compartido	24
1. Introducción	24
2. Objetivos del Manual	25
3. Propósitos de la Empresa	25
4. Funciones Generales de la Empresa	25
5. Estructura Organizacional Propuesta	25
5.1 Funciones:	25
5.1.1. Gerente General	25
5.1.2. Secretaria de Gerencia	26

ÍNDICE	Pag
5.1.3. Gerente de Ventas	26
5.1.4. Departamento de Opiceo o Encuesta	26
5.1.4.1 Jefe de Opice o Encuestas	26
5.1.4.2. Edecanes	26
5.1.4.3. OPC o Encuestador	27
5.1.4.5. Ejecutivos de Opiceo	27
5.1.5. Departamento de Telemercadeo	27
5.1.5.1. Jefe de Telemercadeo	27
5.1.5.2. Confirmador	27
5.1.5.3. Operador de Telemercadeo	27
5.1.6. Departamento de Ventas	28
5.1.6.1. Hostess o Anfitriona	28
5.1.6.2. Liner	28
5.1.6.3. Closer	28
5.1.6.4. Encargado de Reservaciones	28
5.1.6.5. Encargado de Contratos	28
5.1.6.6. Encargado de Intercambios	29

ÍNDICE	Pag
5.2. Organigrama General	29
5.3. Organigrama Nominal	30
6 Descripción Técnica de Puestos	31
6.1. Gerente General	31
6.2. Gerente de Ventas	35
6.3.Secretaria	38
6.4.Jefe de Opiceo o Encuestas	41
6.5. Edecán	45
6.6. Encuestador	47
6.7.Ejecutivos de Opiceo	49
6.8.Jefe de Tele Mercadeo	51
6.9.Supervisor de Tele Mercadeo	54
6.10.Confirmador	57
6.11.Operador de Tele Mercadeo	60
6.12. Hostess o Anfitriona	62
6.13.Liner o Demostrador	65

ÍNDICE	Pag
6.14.Closer o cerrador	68
6.15.Encargado de Reservasiones	71
6.16.Encargado de Contratos	73
6.17.Encargado de Intercambios	76
B Manual de Normas y Procedimientos	79
1. Introducción	80
2. Objetivos	80
3. Campo de Aplicación General	80
4. Normas de Aplicación General	81
3. Simbología	82
Procedimiento de Opiceo o encuesta	84
Objetivos Y Normas del Procedimiento	84
Descripción del Procedimiento	86
Flujograma del Procedimiento	87
Procedimiento de Tele mercadeo	88
Objetivos Y Normas del Procedimiento	88
Descripción del Procedimiento	90

ÍNDICE	Pag
Flujograma del Procedimiento	91
Procedimiento de ventas	92
Objetivos Y Normas del Procedimiento	92
Descripción del Procedimiento	94
Flujograma del Procedimiento	96
Conclusiones y Recomendaciones	97
A. Conclusiones	97
B. Recomendaciones	98
Bibliografía	99
ANEXOS	102
Glosario de Términos	103
Formas Utilizadas	106

ÍNDICE DE CUADROS

Pag

CUADRO 1	Conocen los empleados las funciones de la Empresa de Tiempo Compartido?	20
CUADRO 2	Conocen los empleados el procedimiento que realiza su departamento?	21

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Organigrama General	18
Gráfica 2	Organigrama Nominal	19
Gráfica 3	Conocen los empleados las funciones de la empresa de Tiempo Compartido?	20
Gráfica 4	Conocen los empleados el procedimiento que realiza Su departamento?	22
Gráfica 5	Organigrama General	29
Gráfica 6	Organigrama Nominal	30

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas guatemaltecas enfrentan retos cada vez más difíciles a nivel competitivo, las estructuras de mercado cambian de manera acelerada, situación a la cual sólo las empresas bien organizadas y enfocadas en sus objetivos son las que sobreviven. Sin embargo para ser una de estas empresas es necesario que se apliquen herramientas administrativas que faciliten la consecución de los objetivos. Dentro de estas herramientas se encuentran el Diagnóstico Administrativo que nos ayuda a medir la situación de la empresa. También están los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos que nos ayudan a estructurar la empresa de manera adecuada y acorde a la consecución de los objetivos.

El presente trabajo esta compuesto por 3 capítulos: CAPÍTULO I contiene una breve reseña de la empresa así como también los aspectos más importantes del negocio de Tiempo Compartido, el CAPÍTULO II presenta el Diagnóstico Administrativo en el cual se evalúan las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización afectan a la empresa, el CAPÍTULO III presenta una propuesta de manuales de organización.

A continuación las Conclusiones a las que se llegó con la investigación así como sus respectivas Recomendaciones

Se adjunta también un glosario con las definiciones y conceptos que se utilizan comúnmente en el negocio de Tiempo Compartido.

Se presenta así mismo la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1. Generalidades del Tiempo Compartido

1.1. Breve Historia

El sistema de Tiempo Compartido es una modalidad relativamente nueva dentro de la industria turística, consiste en adquirir el derecho de disfrutar de un período o intervalo de tiempo (nunca menor a una semana) en apartamentos, habitaciones de hoteles, caravanas e incluso embarcaciones, que forman parte de un complejo turístico equipado con todo tipo de servicios y actividades. De esta forma se compra únicamente el período de tiempo que realmente se necesita, sin la preocupación de vigilar el mantenimiento durante todo el año, y sabiendo que hay alojamiento, para ello se paga una cantidad como cuota anual de mantenimiento, que junto con la que abona el resto de la comunidad de propietarios, garantiza su perfecto estado cuando llega la semana de disfrute del apartamento, chalet o la forma que se haya adquirido.

En sus inicios el Tiempo Compartido resultó de la fragmentación de la propiedad de condominios o residencias en lugares turísticos y en otros casos, como solución financiera para algunos hoteles de poco éxito. El tiempo compartido tiene sus orígenes en Suiza en el año de 1963, donde la empresa Hapímag inicia su primer proyecto de tiempo compartido con el propósito de asegurar a su clientela habitaciones disponibles en los principales centros turísticos de Europa Central.

En 1966 un grupo de inversionistas japoneses promovió un proyecto similar llamado Japan Villa Club, su éxito ha sido tal que hoy en día cuenta ya con 300 centros turísticos y 250,000 miembros.

Posteriormente el Sr. John H. Dehaan exporta la idea a los Estados Unidos de América convirtiéndose en uno de los pioneros de esta modalidad. Para 1969, Estados Unidos de América inaugura su primer proyecto en Hawai.

En 1972 se desarrolla este concepto en Bird Rock Falls en Carolina del Norte, Estados Unidos de América.

Con la entrada de Estados Unidos a este mercado, las ventas de tiempo compartido en el ámbito mundial crecieron en el orden del 900% pasando de 10 millones de dólares en 1970 a más de 9,400 millones de dólares de ventas en 2002. (6.1)

A finales de la década de los 80's, esta nueva modalidad de hospedaje se extendió en diversos países del mundo, incluyendo Canadá, Australia, Asia, Sudáfrica, el Caribe, México, Centro América, Israel y países del Este de Europa.

Este nuevo y revolucionario concepto de vacacionar es una tendencia mundial exitosa que de una manera vertiginosa se está imponiendo en todo el mundo.

Los complejos (hoteles) o desarrollos turísticos, están principalmente en zonas costeras, estaciones de montaña, en grandes capitales o cercanas a atracciones turísticas.

El tiempo compartido tiene las siguientes características:

- El espacio físico ya no se considera exclusivamente una habitación sino que ahora se convierte en “unidades”, el equipamiento de estas unidades incluyen cocineta con sus respectivos utensilios, que no forman parte de las costumbres hoteleras y que a su vez producen un ahorro significativo dentro del rubro de alimentación; importante concepto que visualiza el tiempo compartido.
- El período vacacional se amplía como mínimo 7 días, produciendo así, una educación vacacional a los clientes, y el aseguramiento de una mayor optimización de infraestructura hotelera que se refleja en un mejor porcentaje del promedio de ocupación.

- Los clientes se consideran como “socios del club” y como dueños de su unidad dentro del tiempo de su espacio vacacional preestablecido.
- Los clientes no pagan una renta por noche, sino que únicamente pagan una cuota anual, para el mantenimiento de las áreas verdes del desarrollo, esto independientemente del costo inicial de su membresía. (7,3)

1.2. Mercadeo y ventas del tiempo compartido

El tiempo compartido es un producto relativamente complejo y de alto valor cuando se compara con un paquete tradicional de vacaciones. El reto en cuanto a marketing para la industria del tiempo compartido reside en persuadir a los consumidores para que se tomen el tiempo de comprender el producto y la experiencia de vacaciones de alta calidad que ofrece. Para el promotor, este reto se ve complicado por el volumen de ventas necesario en cada complejo: cada apartamento debe ser vendido muchas veces puesto que la unidad de venta es la semana de utilización de dicho apartamento.

La necesidad de transmitir la información significa que el proceso de marketing ha tendido a centrarse principalmente en el marketing y ventas directas. Las campañas particulares se basan con frecuencia en incentivos a fin de animar al futuro comprador a visitar el complejo o a asistir a presentaciones de ventas.

Esta es una técnica efectiva cuando se realiza debidamente; pero en el pasado el sector ha sido criticado por haber adoptado técnicas de venta de excesiva presión que han minado la imagen de la industria. En Europa, la combinación de medidas legislativas introducidas por la Unión Europea y los Estados miembros individuales ha establecido medidas de protección al consumidor. Igual de importante es el exigente Código Ético de la OTE (*Organisation for timeshare in Europa- Organización Europea de Tiempo Compartido*), que protege los derechos del consumidor del tiempo compartido (7:1)

1.3. Propietarios de Tiempo Compartido

Actualmente hay más de cuatro millones de familias satisfechas con el tiempo compartido en todo el mundo. Pero como todo sector nuevo de rápido crecimiento, su reputación ha sufrido a manos de operadores irresponsables que han utilizado técnicas de venta de excesiva presión, o que simplemente no han explicado con exactitud la naturaleza del producto de tiempo compartido.

Las organizaciones empresariales nacionales de Europa se han unido en la OTE (*Organisation for timeshare in Europa, Organización Europea de Tiempo Compartido*). Las empresas de intercambio fijan los estándares mínimos de calidad, mientras que la legislación de protección al consumidor, tanto por parte de la Unión Europea como de los estados miembros, han introducido derechos del consumidor, incluyendo un período de reflexión, según el cual los consumidores pueden desistir de contrato en los diez días siguientes a la firma del mismo.

La OTE (*Organisation for timeshare in Europa- Organización Europea de Tiempo Compartido*) ha publicado una "Guía del comprador de tiempo compartido" que ofrece consejos a los consumidores sobre cómo comprar tiempo compartido con éxito, que les asesora en cuanto a sus derechos y que recalca la importancia de elegir una empresa acreditada - todos los miembros de la OTE (*Organisation for timeshare in Europe- Organización Europea de Tiempo Compartido*) deben adherirse a un Código Ético que ofrece mayores garantías a las exigidas por la ley.

La compra de tiempo compartido requiere una inversión inicial considerable. Con el fin de satisfacer esta necesidad, los promotores están ofreciendo cada vez más financiamiento. Gracias a esta financiación "interna", pueden ofrecer intereses más favorables y adaptar el proceso tanto a sus propias necesidades como a las de sus consumidores. Alternativamente, la posibilidad de conseguir productos de financiación exclusivos de tiempo compartido es cada vez más frecuente en las instituciones financieras.

1.4. Tendencias del sector turístico que compra tiempo compartido

El tiempo compartido se está convirtiendo en parte integrante de la industria de Viajes y Turismo. Importantes empresas de hotelería y viajes están entrando en el mercado europeo. Las marcas están adquiriendo mayor importancia, y los principales operadores están desarrollando, o utilizando, marcas existentes para resaltar la credibilidad de sus productos.

La segmentación también está aumentando a medida que la industria se vuelve más transparente en cuanto a niveles de calidad de complejo, algo que refleja los diferentes niveles de calidad que se pueden encontrar en el sector hotelero

1.5. Modalidades La compra de un intervalo de tiempo compartido en unidades puede tomar varias formas legales:

1.5.1. Semana y unidad fija a perpetuidad. El comprador recibe una escritura permitiendo el uso de un desarrollo turístico específico, en una semana determinada, cada año y para siempre, igual que comprar una casa. Los beneficios pueden incluir el beneficio fiscal de propiedad, más el derecho a participar en la administración del desarrollo. Bajo este acuerdo, el propietario puede rentar, revender, intercambiar o donar el intervalo vacacional.

1.5.2. Derecho a uso. La propiedad del desarrollo la mantiene el desarrollador. El comprador obtiene el derecho a usar en uno o más desarrollos, durante un número específico de años, generalmente entre 5 y 50, y al término del plazo, los derechos regresan al desarrollador. Estos planes actualmente son los más comúnmente utilizados por nuevas compañías de alto renombre y funcionan como una membresía de club.

1.5.3. Clubes Vacacionales o Programas de Puntos. Ofrecen la flexibilidad de uso en distinta fecha cada año. Los miembros del club compran puntos, los

cuales son usados como moneda de circulación para acceder a distintos tamaños de suite, temporada o número de días. El número de puntos requeridos varían con relación a la demanda de los socios por el tamaño de unidad, temporada, ubicación del desarrollo y amenidades. Un club vacacional puede ofrecer contratos de derecho a uso o a perpetuidad.

1.5.4. Propiedad fraccionada. Permite a los consumidores comprar una cantidad mayor de semanas, generalmente entre 4 y 26, a un costo menor. Esta modalidad es popular en destinos de nieve o playa.

Unidades como esta modalidad permiten a los propietarios de vacaciones ocupar sólo una porción de la unidad en una fecha, y el resto en otra. Puede rentarse una de las porciones o inclusive intercambiarla.

Los intervalos vacacionales se venden como tiempo fijo o como tiempo flotante.

Tiempo fijo: la unidad (habitación) o tipo de unidad, es comprada para ser usada una semana específica, ese intervalo es asignado cada año a ese miembro.

Tiempo flotante: se refiere al uso de hospedaje de vacaciones generalmente para una temporada específica del año que puede ser verano, invierno, otoño o primavera. El propietario debe reservar con anticipación su fecha de vacaciones, ya que la confirmación de la reservación se realiza generalmente sobre la base de: "primera llamada/ primera confirmación".

De acuerdo a un estudio reciente se encontró que en los Estados Unidos alrededor de 70% de los condominios de tiempo compartido son vendidos en tiempo flotante. La diferencia en precios se determina por la demanda de la temporada adquirida.

1.5.5. Semana dividida (o *split week*) son requeridas por los miembros que prefieren vacaciones más cortas y se permiten dividir su intervalo en dos o tres

visitas separadas a su desarrollo, comúnmente una por 3 noches y otra por 4, en fechas diferentes. Las reservaciones son generalmente confirmadas sobre la base de "primera llamada/ primera confirmación" y sujetas a disponibilidad.

1.5.6 Propiedad Bi-anual, o propiedad de **uso alterno**: permite el uso de la propiedad solo cada dos años únicamente, su costo más económico que la anual resulta atractivo para aquellos que no vacacionan cada año o que no cuentan con los recursos económicos para adquirir el plan completo. (6:02)

1.6. Intercambio

Al inicio del tiempo compartido los miembros tenían que vacacionar en el mismo condominio, en la misma fecha cada año. Sin embargo los servicios de intercambio lograron que el tiempo compartido funcionara de una manera más atractiva. Actualmente las dos empresas más importantes que prestan el servicio son : RCI (Resort Condominium International) por V. I. (Vacation International) e Interval entre muchas otras. Las compañías de intercambio ofrecen a sus miembros un directorio mundial con mas de 2,000 destinos en 65 países y publicaciones mensuales.

Estas compañías trabajan por medio de membresías los dueños de tiempo compartido pagan una cuota de inscripción por uno, tres o cinco años, que muchas veces se incluye en el paquete al comprar la membresía, más una cuota de intercambio.

La afiliación a estas compañías es voluntaria y como se mencionó requiere de un pago de membresía anual así como el pago de una cuota de confirmación de intercambio por cada vez que este se realice.

Al estar afiliado a una compañía de intercambio se goza del derecho de intercambiar las semanas adquiridas, en cualquier desarrollo afiliado a dicha

empresa con sus respectivas restricciones, las cuales la empresa de intercambio hace saber a sus afiliados. (6:3)

2. Instrumentos Administrativos

Son herramientas que ayudan a las organizaciones en la consecución de objetivos, dentro de estos instrumentos administrativos podemos encontrar entre otros: El Diagnóstico Administrativo, El Manual de Organización y de Normas y Procedimientos.

2.1. El Diagnóstico Administrativo

Al proceso de identificar las causas de problemas dentro de una empresa, se le llama Diagnóstico Administrativo.

Según la Compilación Bibliográfica para el Curso de Teoría Administrativa II el Diagnóstico administrativo “Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que los problemas de organización y funcionamiento afecten o se intuya que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (23:14)

2.2. Manuales Administrativos

2.2.1. Definición.

Según Guillermo Gómez Ceja en el libro de Planeación y Organización de Empresas dice: “Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal (4:378)

Según Enrique Bejamín Franklin “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que

permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”

Según Augustín Reyes Ponce “Un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, cartapacio, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistemática. Una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa” (23:79)

El manual es un documento que sirve principalmente de medio de comunicación dentro de una empresa u organización, se redacta de forma clara y sistemática para facilitar su comprensión, estos pueden contener información acerca de políticas, procedimientos de trabajo, funciones, obligaciones, responsabilidades, etc.

Es de mucha utilidad puesto que facilita el adiestramiento de empleados, al mismo tiempo que coordina y controla actividades.

2.2.2. Manual de Organización

Según Guillermo Gómez Ceja “Estos manuales con detalle la estructura y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad” (381)

Toda organización tiene un fin, una razón de existir, tiene una finalidad última que consiste en alcanzar un objetivo común, y para ello es fundamental que exista una coordinación entre todos los integrantes de la misma organización, lo que debe pasar necesariamente por un diseño de la estructura organizacional y una definición y asignación de tareas y responsabilidades a sus colaboradores. Por ello entonces es de suma importancia y muy necesario conocer e identificar las tareas y funciones inherentes a cada puesto de trabajo,

es decir, el tipo y nivel de exigencia que se requiere para que un individuo pueda desempeñar esas tareas dentro de los objetivos trazados por la organización.

Es aquí donde el Manual de Organización se convierte en una herramienta imprescindible para cualquier empresa.

Dicho manual por lo regular contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, objetivos, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman. Asimismo, se contempla lo relativo a niveles jerárquicos, canales de comunicación, autoridad y responsabilidad, organigramas y descripción técnica de los puestos de trabajo. (23:89)

Este manual también presenta de manera detallada y sencilla, información relevante sobre un puesto de trabajo para obtener una visión clara y definida de la naturaleza del mismo.

Los objetivos generales del Manual de Organización son:

- **Determinar** el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada puesto, las responsabilidades y el grado de autonomía que de ahí derivan.
- **Especificar** una serie de requisitos importantes tales como son: la formación, experiencia, aptitudes, conocimientos y cualidades profesionales y personales con que debe contar la persona que tenga que desempeñar el puesto.

Las preguntas clave que llevan a obtener información más completa y profunda acerca de las tareas que se realizan son las siguientes:

Qué se hace. Se refiere a todas las tareas que tiene que realizar quien ocupe el puesto, tanto las cotidianas como las periódicas y las ocasionales. Han de recogerse los aspectos físicos, sensoriales y perceptivos, y mentales, así como otros relacionados con la comunicación, relaciones, riesgos, responsabilidad, etc.

Cómo se hace. Se refiere a las modalidades operativas que se han de seguir para el desarrollo del trabajo, principalmente los métodos de trabajo, instrumentos, utensilios, instrucciones escritas o verbales, valoraciones que han de realizarse y decisiones que se han de tomar.

Qué requiere la tarea. Consiste en los requisitos físicos de aptitud, de conocimientos y de capacidad exigidos a la persona que ocupe ese puesto.

Los objetivos que persigue el Manual de Organización están dirigidos a apoyar el proceso administrativo (planificación, organización, integración, dirección, motivación, coordinación y control), mediante la formulación de instrucciones definidas a cada puesto de trabajo, declaración de políticas, fijación de funciones, atribuciones y responsabilidades, relaciones entre empleados, resolución de problemas que se presenten en forma repetitiva, lo que permite que los directivos utilicen de mejor manera el tiempo de trabajo. (23:82)

2.3 Manual de Normas y Procedimientos

Es un “instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, normando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades” (23:97)

El Manual de Normas y Procedimientos presenta en forma escrita, sencilla y sistemática los pasos necesarios para realizar determinadas actividades dentro de una empresa. Este manual puede ser general, conteniendo todas las actividades que se realizan dentro de la empresa o específico haciendo referencia únicamente a las más importantes.

Este Manual debe contener información sobre cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, identificar a los responsables de cada proceso, tanto del puesto como de la unidad administrativa al que pertenece el mismo, además de la estipulación previa de las normas que regulan cada uno de los pasos dentro del procedimiento o del conjunto de estos.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO

1. Antecedentes

La Empresa de Tiempo Compartido se formó el 6 de marzo de 1997, en la ciudad de Guatemala, iniciando sus actividades formalmente en febrero de 1998. Fue formada, según acta constitutiva, con el objeto de realizar todo género de actividades relacionadas con la industria del turismo en especial el establecimiento y administración de hoteles, apartamentos, pensiones, moteles, restaurantes y además servicios y actividades relacionadas con la explotación comercial o industrial de la hotelería. Fue constituida como sociedad anónima y está regida por las leyes guatemaltecas.

Hasta el momento la Empresa de Tiempo Compartido se ha dedicado a la comercialización de tiempo compartido o semanas vacacionales, siendo esta su principal actividad, también está afiliada a Interval que es una de las empresas que cuenta con la afiliación de más de 1600 hoteles en más de 60 países y que se dedican a este tipo de intercambio.

El segmento de mercado al cual está dirigido es a todos los profesionales universitarios, comerciantes o empresarios, de 28 años de edad o más, casados y que tengan individualmente o en pareja ingresos iguales o mayores a Q10,000.00 (diez mil quetzales mensuales), o solteros de 28 años o menos, que alcancen el mismo ingreso.

La Empresa de Tiempo Compartido cuenta en Guatemala con 2 desarrollos turísticos uno en Antigua Guatemala y el otro en Puerto Barrios.

2. Objetivos de la Empresa

a) Generales

- Ser la empresa favorita para comprar Tiempo compartido mediante la prestación de un buen servicio

- Incrementar el porcentaje de participación en el mercado a través de publicidad, ofertas, descuentos, rifas.
- Estar atento a las necesidades cambiantes de los clientes, mediante investigaciones precisas de mercado.

b) Específicos

- Brindar el mejor servicio a los clientes, en cualquier, momento en cualquier parte del mundo mediante el sistema de intercambio.
- Asesorar al cliente para que disfrute sus vacaciones sin contratiempo.
- Ofrecer al cliente diferentes tipos de programas de tiempo compartido que le permitan escoger el tipo de propiedad vacacional que mejor le convenga o se ajuste a sus necesidades
- Ofrecer servicios de calidad Internacional
- Ofrecer al cliente la oportunidad de gozar sus vacaciones futuras dentro del territorio nacional o en el extranjero a precios más económicos

3. Análisis Estructural

3.1. Funciones Generales de la Empresa de Tiempo Compartido

- Investigación de preferencias de los clientes potenciales por medio de Encuestas
- Contacto con el Cliente Potencial a través del Telemarketing
- Promover el producto por medio de la venta

3.2. Niveles Jerárquicos

Los niveles jerárquicos en la Empresa de Tiempo Compartido son: Directivo integrado por la gerencia de ventas y Operativo integrado por los departamentos de Telemarketing, Encuestas y Ventas.

3.3. Estructura Organizacional

Para la realización de sus actividades la empresa de tiempo compartido está compuesta por las siguientes funciones:

3.3.1 - Gerencia de Ventas

Propósito

Dirigir y coordinar todas las actividades relacionadas a promoción mercadeo y ventas.

Funciones

Planear, organizar, coordinar, evaluar y controlar las funciones de investigación de preferencias de los clientes potenciales, contacto con el Cliente Potencial y promover el producto.

3.3.2. - Departamento de Encuestas u Opiceo

Propósito

Realizar encuestas para recabar información de posibles clientes

Funciones

Organizar, Dirigir y ejecutar todas las actividades de encuestas

Puestos que lo integran

3.3.2.1. Jefe de opiceo (Outside Public Contact) encuestador: Es el encargado de planear, organizar y coordinar la búsqueda de nuevos clientes. Es responsable de que se alcancen las metas propuestas.

3.3.2.2. Edecanes: Son las personas responsables de atender a posibles clientes en las locaciones, (principalmente restaurantes), acompañándolos a su mesa y al mismo tiempo se encarga de llenar los cuestionarios con los datos de los clientes.

3.3.2.3. Opc (Outside Public Contact- encuestador): Es la persona que se encarga de contactar a los posibles clientes y solicitarles sus datos personales para llenar las boletas, es el primer contacto de la empresa con los clientes.

3.3.2.4. Ejecutivos de Opiceo (Encuestadores de Ejecutivos): tiene a su cargo entrevistar a los posibles clientes, principalmente entrevistados en su lugar de trabajo.

3.3.3. Departamento de Telemercadeo

Propósito

Contactar clientes vía telefónica,

Funciones

Contactar clientes, confirmar datos recabados en la encuesta, invitar a los clientes a la sala de ventas

Puestos que lo integran

3.3.3.1. Jefe de Telemercadeo: Tiene a su cargo organizar, coordinar y supervisar las actividades del departamento.

3.3.3.2 Confirmador: Se encarga de llamar nuevamente al posible cliente para confirmar los datos obtenidos por el operador, y la confirmación de la visita a la sala de ventas.

3.3.3.3. Operador de Telemercadeo: Corrobora los datos de las encuestas realizadas por los Opc (encuestadores) e invita a los clientes a que llenen los requisitos de cliente Q a la sala de ventas.

3.3.4. Departamento de Ventas

Propósito

Dar a conocer las características del producto, comercializar el producto.

Funciones

Atender al los clientes, mostrar los beneficios del Tiempo compartido, Vender, el servicio postventa.

Puestos que lo integran

3.3.4.1. Hostess (anfitriona): Recibe a los posibles clientes, está encargada de confirmar los datos de los clientes y revisas si realmente llenan los requisitos para ingresar a la sala de ventas. Se encarga de asignar al cliente al liner que debe atenderlo.

3.3.4.2. Liner (Demostrador): Es responsable de mostrar a los clientes las instalaciones de los desarrollos. Por medio de fotografías o videos en la sala de ventas o por medio de recorridos en los desarrollos.

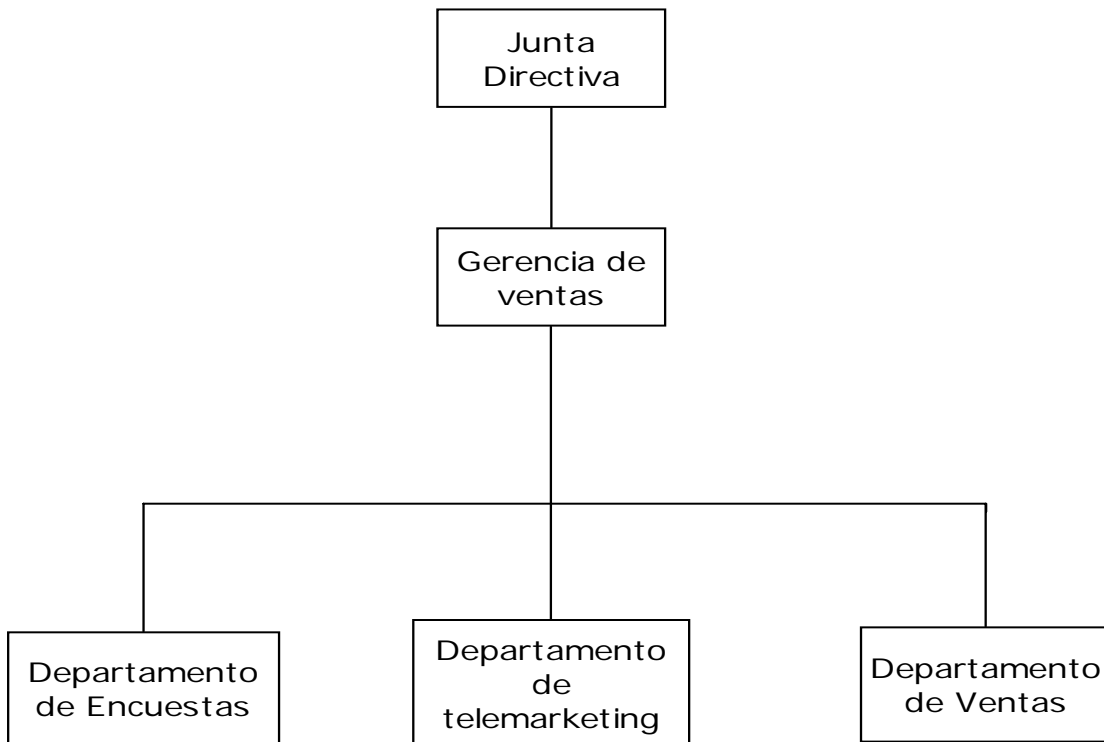
3.3.4.3. Closer (cerrador): Efectúa las ventas. Se encarga de explicarles a los clientes las formas en que pueden adquirir sus membresías.

3.3.4.4. Encargado(a) de Reservaciones: Recibe las peticiones de alojamiento y revisar la disponibilidad en los desarrollos.

3.3.4.5. Encargado(a) de Contratos: Elabora los contratos de compra-venta, así mismo de entrega el paquete de bienvenida a los clientes este incluye el carné que identifica al cliente y a su familia y la información sobre la unidad que se compra.

3.3.4.6. Encargado de Intercambios: Tramita los intercambios internacionales y registra las semanas que los clientes desean intercambiar al banco de datos de Interval, solicita la disponibilidad para el intercambio de las mismas. Entrega a los clientes el carné que los identifica como miembros de Interval.

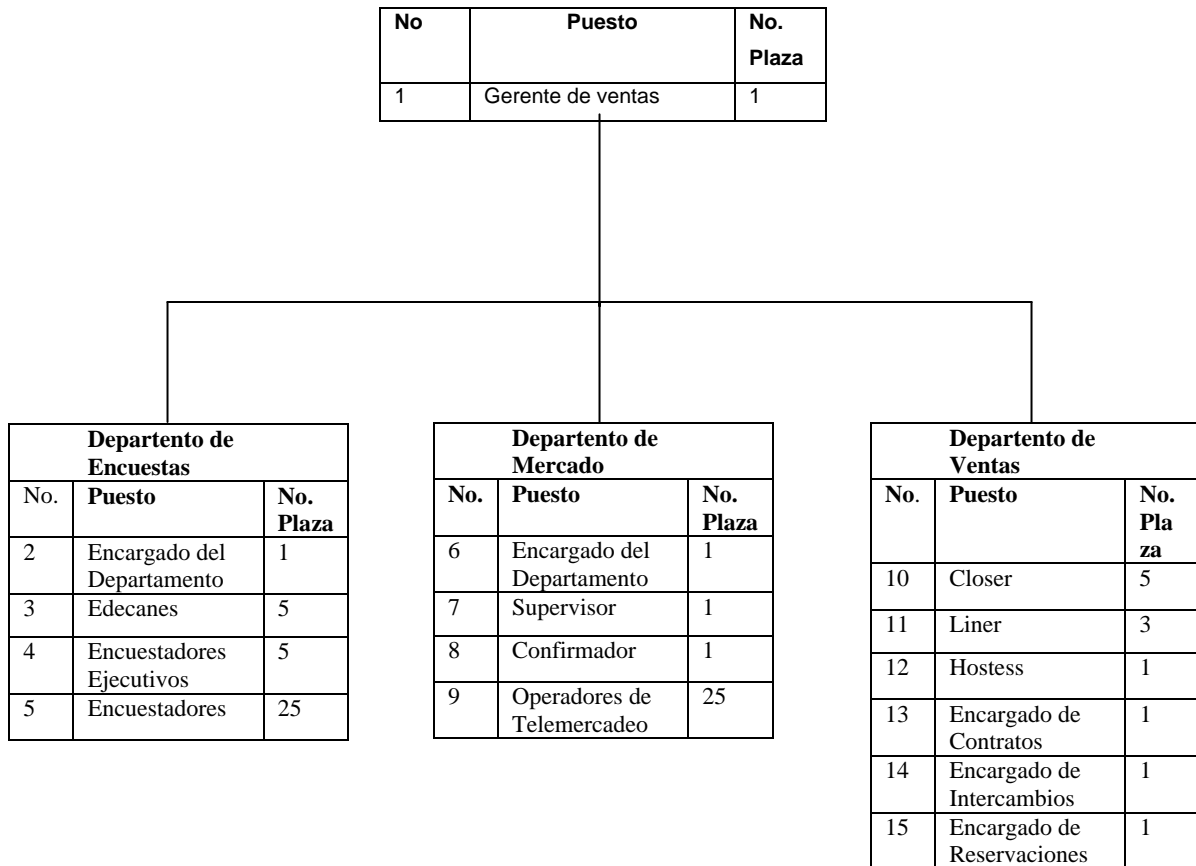
Gráfica 1
Organigrama General
Empresa de Tiempo Compartido



Fuente: Empresa de Tiempo Compartido. Julio, 2005

Gráfica 2

Organigrama Nominal Empresa de Tiempo Compartido



Fuente: Investigación propia. Agosto 2005

3.4. Tipo de Autoridad Tomando como base la estructura organizacional se observo que el tipo de autoridad usado en la empresa es Lineal, no existe personal staff.

4 Análisis de Funcional

En investigación realizad al personal se determinó lo siguiente:

Cuadro 1

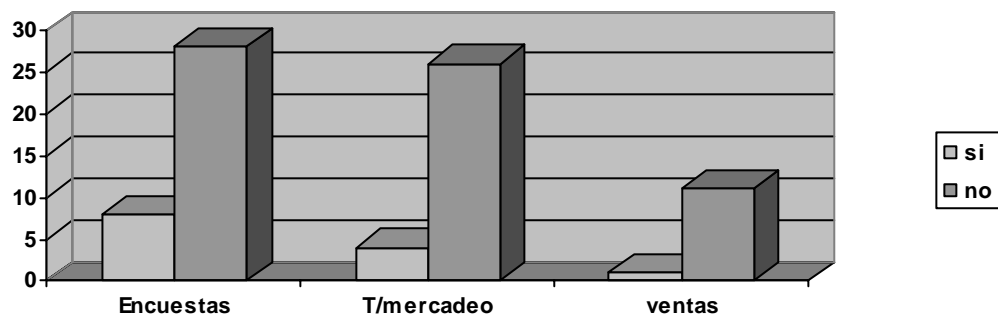
¿Conocen los Empleados las funciones de la Empresa?

Depto Encuesta	Depto. Telemarketing	Depto Ventas
8	4	1
15	19	9
13	17	2

Fuente: Investigación propia. Agosto 2005

Gráfica 3

¿Conocen los empleados las funciones de la Empresa de Tiempo Compartido?



Fuente: Investigación propia. Agosto 2005

Como puede observarse en la gráfica 4 el porcentaje de empleados que no conoce las funciones de la empresa es el 83.33%. Esto debido que no existe ningún documento en el que estén detalladas las funciones de la empresa como se constato en la investigación de las fuentes primarias.

En cuanto a las funciones de cada departamento, se pudo determinar que no están normadas, provocando que estas no sean claras y precisas. Existe duplicidad, omisión de funciones y de mando entre los puestos de encargado de departamento de telemarketing y el supervisor de telemarketing, debido ha que no están debidamente especificadas las atribuciones de cada puesto.

Existe también sobre carga de atribuciones en el puesto de Gerente de Ventas este puesto tiene atribuciones de Gerente General, ya que por razones desconocidas éste no fue creado, tampoco existe el puesto de secretaria que apoye las actividades de esta plaza.

5. Análisis Procedimental

La empresa de tiempo compartido tiene 3 procedimientos básicos:

- 1) Encuestas u Opiceo:
- 2) Telemarketing,
- 3) Ventas

Con respecto a estos procedimientos la investigación revelo los siguientes datos

Cuadro 2

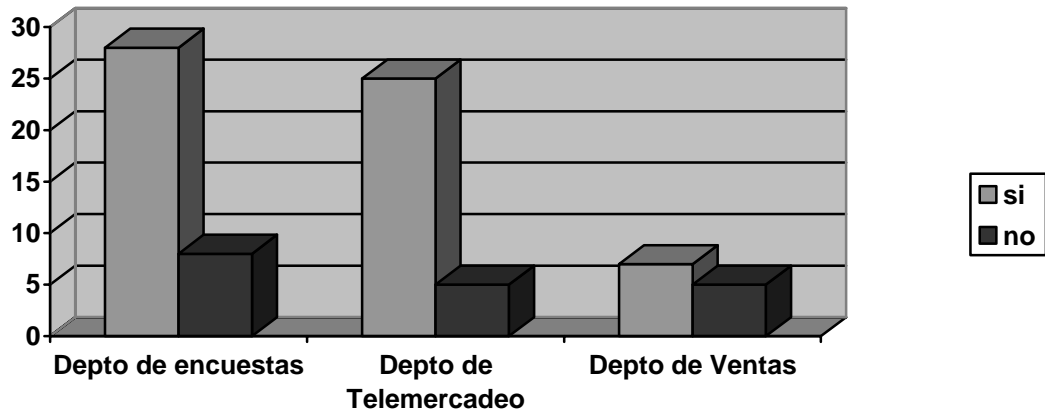
¿Conocen los empleados el procedimiento que realiza su departamento?

Respuesta	Depto de encuestas	Depto de Telemarketing	Depto de Ventas
si	28	25	7
no	8	5	5
total	36	30	12

Fuente: Investigación propia. Agosto 2005

Gráfica 4

¿Conocen los empleados el procedimiento que realiza su departamento?



Fuente: Investigación Realizada en la empresa de tiempo Compartido

De los resultados anteriores 60 empleados que representan el 76.92% del total del personal conoce el proceso de su departamento y se dedujo del análisis de la información que son los empleados con mayor tiempo de contratación en la empresa. El restante 23.7% que corresponde a 18 empleados, todos de reciente ingreso, no conoce el proceso de su departamento, a estos empleados no se les proporcionó una inducción adecuada en sus puestos de trabajo debido a la carencia de procesos normados por lo que no están al tanto de su participación en el departamento para el que laboran. Se pudo observar también a los empleados se les dan a conocer los procedimientos de manera verbal lo que provoca evasión de responsabilidades al no poderse comprobar que estos procedimientos fueron explicados adecuadamente.

6. Delegación de Autoridad y Responsabilidad

En la Empresa de Tiempo Compartido la autoridad es lineal y está delegada de la Gerencia de ventas a los encargados de cada departamento, para verificar y

controlar el cumplimiento de los deberes y obligaciones del personal bajo su mando. Al mismo tiempo son responsables del cumplimiento de las obligaciones de sus propios departamentos,

7. Comunicación

En la Empresa de Tiempo Compartido se pudo observar que los tipos de comunicación que se dan son los siguientes

- Comunicación descendente de gerentes a encargados de departamentos para girar ordenes e instrucciones.
- Comunicación horizontal entre gerentes de departamentos para coordinar las actividades de sus departamentos.
- Comunicación descendente de encargados de departamentos al personal operativo de la empresa para dar órdenes e instrucciones.
- Comunicación ascendente desde este nivel operativo al nivel directivo, para rendir informes

Sin embargo esta comunicación es raramente documentada por medio de cartas o memorandos lo que provoca que ésta no sea clara y que prevalezca la comunicación informal transmitiendo la información importante únicamente de forma verbal a manera de comentario.

8. Instrumentos Administrativos

Mediante la investigación realizada en la Empresa de Tiempo Compartido se pudo determinar que la empresa no cuenta con Instrumentos Administrativos que faciliten el conocimiento de la estructura organizacional, de los canales de comunicación, de las atribuciones, de la autoridad y responsabilidad de los puestos, así como el flujo de de los procesos las normas, etc,, inherentes a los mismos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Con base en el Diagnóstico Administrativo realizado en la Empresa de Tiempo Compartido se determinó que es necesaria la elaboración de los siguientes Instrumentos Administrativos: Manual de Organización y de Normas y Procedimientos puesto que estos permiten entre otros beneficios, el de servir de medio de comunicación entre la dirección y los empleados , facilitan la delegación de funciones y autoridad, facilitan la coordinación y el control de las actividades, así como facilitan el adiestramiento de los empleados.

Por lo anterior se presenta a continuación la propuesta de Manual de Organización y Manual de normas y procedimientos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO

1. Introducción

Este instrumento administrativo tiene como finalidad establecer una estructura organizacional adecuada, en la que se reconozcan fácilmente las líneas jerárquicas de cada puesto, así como determinar el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada uno de éstos, las responsabilidades y el grado de autoridad que de ahí se deriven, determinar también el proceso principal de la empresa y cómo, dónde, y quiénes lo realizan, para que sirva como guía de supervisión hacia el personal, en la ejecución de sus actividades.

Este Manual contiene en forma detallada y ordenada la ubicación de cada una de las unidades de la empresa para que sirva tanto a los trabajadores, como a personas ajenas a la empresa, para que tengan una idea clara de la organización de la misma y para que quienes laboran en la empresa se orienten sin mayor

dificultad, tanto en la realización de sus tareas, como en la identificación de las distintas relaciones de coordinación que deben prevalecer, con el fin de desarrollar en armonía las actividades que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

2. Objetivos del Manual

- Establecer y normar los puestos de trabajo que integran las diferentes unidades permitiendo el conocimiento de su estructura.
- Proporcionar a la Empresa de Tiempo Compartido un instrumento administrativo, que permita sistematizar las actuaciones, definir los canales de comunicación, grados de autoridad y responsabilidad y el nivel jerárquico.

3. Propósitos de la Empresa

- Brindar el mejor servicio a los clientes que adquieran tiempo compartido
- Ser el líder en el sector de ventas de Tiempo Compartido.

4. Funciones Generales de la Empresa

- Investigación de preferencias de los clientes potenciales por medio de Encuestas
- Contacto con el Cliente Potencial a través del Telemarketing
- Promover el producto por medio de la venta

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

5.1. Funciones

5.1.1. Gerencia General

Propósito

Se encarga de realizar labores relacionadas con planificar, organizar, dirigir, y controlar el desempeño de la empresa.

Funciones

Ejecutar las disposiciones de la Junta Directiva. En general, conducir la Empresa para que en su conjunto alcance las metas y resultados propuestos por la Junta Directiva.

Puestos

5.1.2. Secretaria de Gerencia

Se encarga de cumplir con las labores Secretariales en apoyo directo a la Gerencia General.

5.1.3. Gerencia de Ventas

Propósito

Administrar las labores de ventas

Funciones

Se encarga de la planeación, organización y control de las ventas. Es responsable de que las metas de ventas se alcancen, y del control de las comisiones que deben ser pagadas a cada trabajador involucrado en el proceso de venta lo que incluye desde al Opc o encuestador que contactó al cliente hasta el cerrador.

5.1.4. Departamento de Encuestas u Opiceo

Propósito

Realizar encuestas para recabar información de posibles clientes

Funciones

Organizar, Dirigir y ejecutar todas las actividades de encuestas

Puestos

5.1.4.1. Jefe de opiceo (Outside Public Contact) encuestador: Es el encargado de planear, organizar y coordinar la búsqueda de nuevos clientes. Es responsable de que se alcancen las metas propuestas.

5.1.4.2 Edecanes: Son las personas encargadas de atender a posibles clientes en las locaciones, (principalmente restaurantes), acompañándolos a su mesa y al mismo tiempo se encarga de llenar los cuestionarios con los datos de los clientes.

5.1.4.3. Opc (Outside Public Contact- encuestador): Es la persona que se encarga de contactar a los posibles clientes y solicitarles sus datos personales para llenar las boletas, es el primer contacto de la empresa con los clientes.

5.1.4.4. Ejecutivos de Opiceo (Encuestadores de Ejecutivos): Son los encargados de entrevistar a los posibles clientes, estos clientes son principalmente entrevistados en su lugar de trabajo.

5.1.5. Departamento de Telemercadeo

Propósito

Contactar clientes vía telefónica,

Funciones

Contactar clientes, confirmar datos recabados en la encuesta, invitar a los clientes a la sala de ventas

Puestos

5.1.5.1. Jefe de Telemercadeo: Es el encargado organizar, coordinar y supervisar las actividades del departamento.

5.1.5.2. Confirmador: Se encarga de llamar nuevamente al posible cliente para confirmar los datos obtenidos por el operador, y la confirmación de la visita a la sala de ventas.

5.1.5.3. Operador de Telemercadeo: Se encarga de corroborar los datos de las encuestas realizadas por los Opc (encuestadores) e invita a los clientes a que llenen los requisitos de cliente Q a la sala de ventas.

5.1.6. Departamento de Ventas

Propósito

Dar a conocer las características de de los desarrollos, vender

Funciones

Atender al los clientes, Mostar los beneficios del Tiempo compartido, Vender, el servicio postventa.

Puestos

5.1.6.1. Hostess (anfitriona): Es la persona que recibe a los posibles clientes, esta encargada de confirmar los datos de los clientes y revisas si realmente llenan los requisitos para ingresar a la sala de ventas. Se encarga de asignar al cliente al liner que debe atenderlo.

5.1.6.2. Liner (Demostrador): Es el encargado de mostrar a los clientes las instalaciones de los desarrollos. Por medio de fotografías o videos en la sala de ventas o por medio de recorridos en los desarrollos.

5.1.6.3. Closer (cerrador): Es el encargado de efectuar las ventas. Se encarga de explicarles a los clientes las formas en que pueden adquirir sus membresías.

5.1.6.4. Encargado(a) de Reservaciones: Se encarga de de recibir las peticiones de alojamiento y revisar la disponibilidad en los desarrollos.

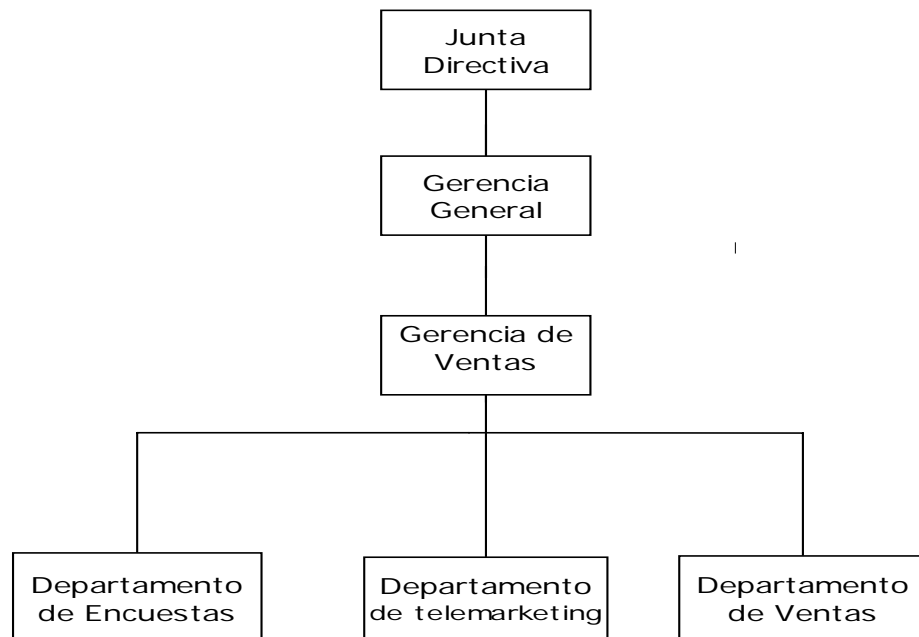
5.1.6.5. Encargado(a) de Contratos: Se encarga de elaborar los contratos de compra-venta, así mismo de entregar el paquete de bienvenida a los clientes este incluye el carné que identifica al cliente y a su familia y la información sobre la unidad que se compra.

5.1.6.6. Encargado de Intercambios: Se encarga del trámite de intercambios internacionales y de registrar las semanas que los clientes desean intercambiar al banco de datos de Interval, solicita la disponibilidad para el intercambio de las mismas. Entrega a los clientes el carné que los identifica como miembros de Interval.

5.2 Organigrama General.

Con los datos obtenidos de la investigación realizada en la Empresa de Tiempo Compartido y conociendo la estructura organizacional utilizada se propone el siguiente organigrama que representa la estructura adecuada para la empresa.

Gráfica 5
Organigrama General
Empresa de Tiempo Compartido

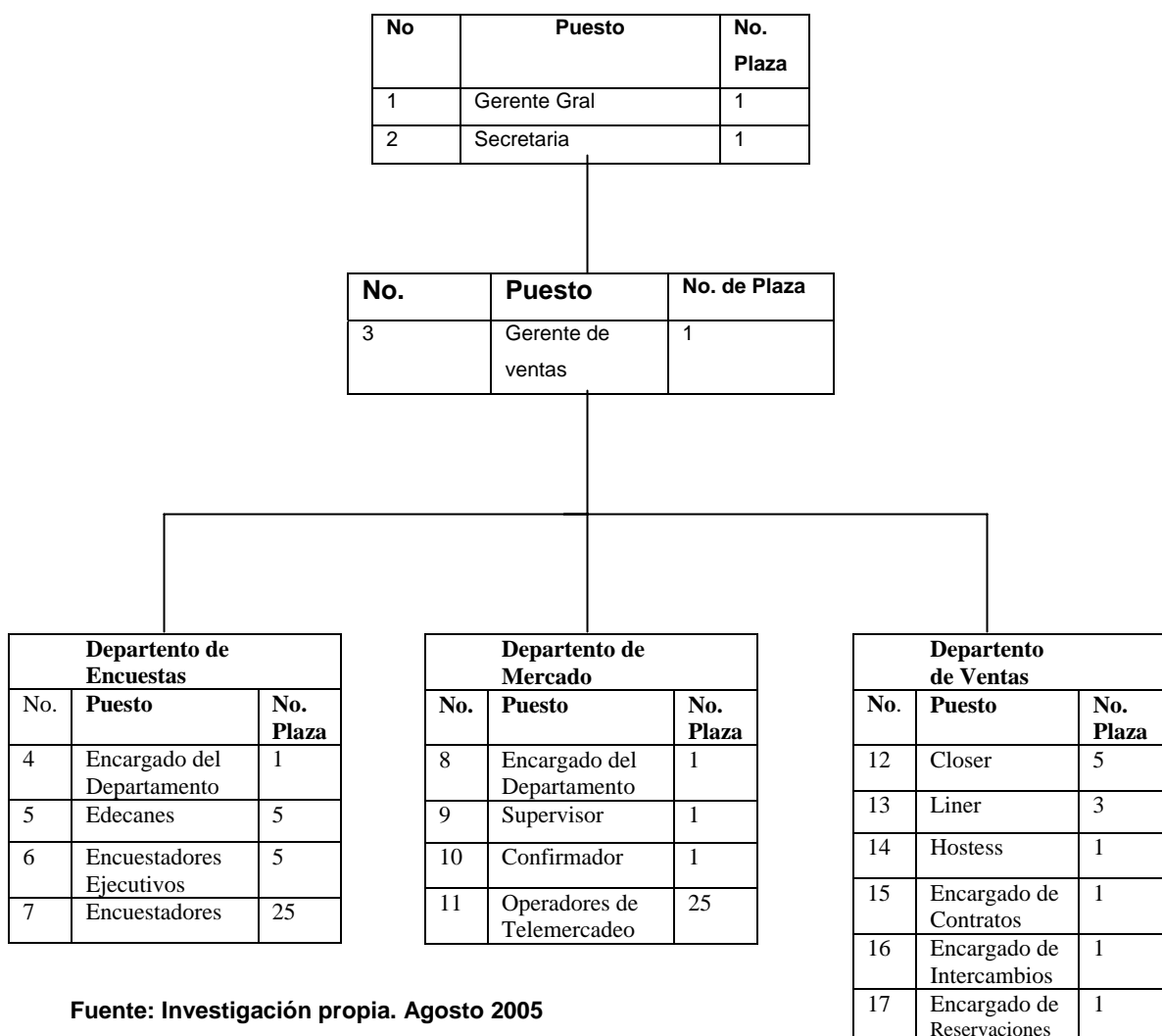


Fuente: Investigación propia. Agosto 2005

5.3. Organigrama Nominal

A continuación se plantea el organigrama nominal que incorpora a los puesto de Gerencia General y Secretaria

Gráfica 6
Empresa de Tiempo Compartido
Organigrama Nominal



6. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	GERENTE GENERAL
Inmediato superior:	Junta Directiva
Subalternos:	Gerente de Ventas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Se encarga de realizar labores relacionadas con planificación, organización, dirección, y control de las actividades de la empresa. Ejecuta las disposiciones de Junta Directiva. En general, conducir la empresa para que en su conjunto alcance las metas y resultados propuestos por Junta Directiva.

Atribuciones:

- Ejercer la Representación legal de la Empresa
- Desarrollar la Administración General de la empresa
- Dirigir los negocios ordinarios de la empresa
- Dirigir e implementar los cambios en las funciones de cada miembro del personal de la empresa, ajustar la estructura organizacional e informar a la Junta Directiva, de acuerdo con los análisis de mercado, establecer objetivos para la empresa y desarrollar los planes, políticas, sistemas y procedimientos correspondientes
- Coordinar las actividades del personal.
- Elaborar las estrategias y presupuestos de la empresa.
- Atender los negocios y las relaciones con otras empresas
- Informar a Junta Directiva de las principales actividades que se realizan en la empresa

- Coordinar y evaluar las finanzas de la Empresa junto con el presidente de Junta Directiva o el funcionario facultado para ello
- Participar en los seminarios y sesiones que requiera
- Supervisar la preparación de Estados Financieros e informes que le sean requeridos
- Implantar un estricto control del gasto y su relación con lo presupuestado y la justificación de las variaciones, así como las correcciones de estas ultimas
- Proponer cambios en las estrategias, planes y objetivos de la empresa
- Preparar programas de capacitación para proporcionar servicio de calidad a los clientes
- Coordinar el cumplimiento de estrategias, metas, objetivos, presupuestos, planes de trabajo y presentar las recomendaciones pertinentes a Junta Directiva
- Analizar el mercado, definir riesgos y oportunidades para confrontarlos con las fortalezas y debilidades de la empresa, de tal manera que se establezcan ventajas competitivas, objetivos, estrategias, planes y presupuestos.
- Preparar proyectos de distribución de utilidades, balance general, estado de resultados, memoria de labores, proyecto de presupuesto y planes de trabajo para ser presentado a consideración de Junta Directiva.
- Optimizar la rentabilidad de la empresa
- Establecer planificación, anual, mensual y diarias, con el propósito de optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad de la inversión
- Delegar Autoridad en algunos casos especiales
- Evaluar periódicamente la ejecución de los planes, proyectos y presupuestos y reorientarlos
- Realizar otras funciones que sean requeridas por Junta Directiva.

Relaciones de Trabajo:

- Con todo el personal de la empresa.
- Con los clientes
- Con los proveedores
- Con otras Empresas similares

Autoridad:

- En toma de decisiones concernientes a su trabajo
- En la asignación de tareas a sus subalternos
- Para representar judicialmente a la empresa
- Para ejecutar los actos y celebrar los contratos que sean del giro ordinario de la empresa

Responsabilidades:

- De la comercialización, promoción y mercadeo de los servicios que la empresa ofrece
- De la buena marcha y funcionamiento eficiente administrativo de la empresa
- Del buen uso de los recursos financieros de la empresa
- Del Patrimonio de la empresa
- De la resolución de detalles de las operaciones diarias
- De tomar las decisiones ejecutivas necesarias para el funcionamiento eficaz de la empresa de acuerdo con las normas e instrucciones que determine la junta directiva
- De la buena administración de la empresa ante la junta directiva

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Poseer Título universitario de Administración de Empresas o Mercadotecnia
- Maestría en carrera afín.

b) Experiencia:

- 4 años ventas y supervisando personal
- En empresas hoteleras

c) Habilidades y Destrezas:

Habilidades:

- Capacidad para medir resultados y presentarlos a la Gerencia
- Para la toma de decisiones
- Para trabajar en equipo
- Para negociar
- Para priorizar actividades
- Para dirigir, organizar y controlar personal

Destrezas:

- Para utilizar equipo de computo

Otros:

- 100 % de inglés hablado y escrito

6.2. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	GERENTE DE VENTAS
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Jefe de Opc (encuestadores), Jefe de Telemarketing, Jefe de Ventas

I. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Se encarga de planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar el desempeño del departamento de Ventas.

Atribuciones:

- En coordinación con la Gerencia General, preparar planes y presupuestos
- Determinar en coordinación con la Gerencia de Ventas las metas y los objetivos del Departamento de Ventas.
- Coordinar las actividades del departamento para la consecución de las metas de ventas.
- Calcular la demanda y Pronóstico de ventas
- Determinar el número de empleados que necesita por departamento
- Reclutar, seleccionar y capacitar al personal bajo su cargo
- Compensar, motivar y guiar al personal bajo su cargo
- Analizar el volumen de ventas, el costo y la utilidad
- Evaluar el desempeño del personal bajo su cargo
- Investigar el mercado, la publicidad para conocer las preferencias del cliente

- Analizar los resultados de la investigación
- Redactar informes a la Gerencia General
- Controlar los resultados de su departamento y tomar las medidas necesarias para corregir errores si los hubiera
- Otras inherentes a su puesto que le son asignadas por el Gerente General

Relaciones de trabajo:

- Con el Gerente General
- Con los empleados de su departamento
- Con los clientes
- Con proveedores

Autoridad:

- En toma de decisiones concernientes a su trabajo
- En la asignación de tareas a sus subalternos
- Para contratar a su personal
- Para elegir promociones de Ventas

Responsabilidades:

- De alcanzar la metas de ventas
- De la coordinación de las actividades de subalternos para alcanzar la metas
- Del éxito de las promociones de ventas implementadas
- Del presupuesto de ventas
- De la investigación de mercados
- Del análisis de datos obtenidos en las investigación de mercados

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Poseer Título universitario de Administración de Empresas o Mercadotecnia
- Preferiblemente con Maestría en carrera afín

b) Experiencia:

- 4 años en ventas, preferiblemente en venta de productos turísticos

c) Habilidades y Destrezas:

Habilidades:

- Para tomar decisiones
- De análisis
- Para trabajar bajo presión
- Priorizar actividades
- Para alcanzar Metas

Destrezas:

- Para utilizar equipo de Computo y de oficina
- Para utilizar equipos multimedia

Otros:

- Inglés Avanzado

6.3. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: SECRETARIA
Inmediato superior: Gerente General

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de carácter operativo, se encarga de cumplir con las labores Secretariales en apoyo directo a la Gerencia General.

Atribuciones:

- Llevar el control diario de ventas procesables y las no procesables, y estar al tanto de los que contribuyeron a realizar la venta
- Llevar el control de las comisiones pagadas a los operadores de opiceo y Telemercadeo, vendedores, etc.
- Elaborar reporte mensual de ventas *Mickeys* (o ventas fantasía).
- Verificar exactitud de la información que el *Closer* o cerrador (persona que cierra la venta) llena en el manifiesto
- Elaborar del daily (*reporte diario*) de ventas diarias procesables y no procesables
- Realizar contactos telefónicos que sean necesarios
- Correspondencia
- Otras inherentes a su puesto
- Manejo del archivo de la empresa

Relaciones de Trabajo:

- Con el Consejo Administrativo
- Con los Gerentes y Jefes de Áreas
- Con los empleados de la Empresa

Responsabilidades:

- De reportes a la Gerencia General
- Del buen uso de los recursos de la empresa
- Del orden en su área de trabajo

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**a) Educativas:**

- 6to semestre de estudios universitarios relacionados con Administración de Empresas o Mercadotecnia
- Poseer Título de Secretaria Ejecutiva, comercial o bilingüe
- Comprobar la recepción de cursos de Relaciones Humanas

b) Experiencia:

- Dos años como Secretaria, como mínimo

c) Habilidades y Destrezas**Habilidades:**

- Buenas relaciones interpersonales
- Para dar y recibir instrucciones
- Para negociar
- Para priorizar actividades
- Para redactar informes para la alta

Destrezas:

- Para utilizar equipo de computo
- Para utilizar equipo de oficina

Otros:

- 75 % de Inglés hablado y escrito

6. 4. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto :	JEFE DE OPC (Outside Public Contact)
Departamento:	Opiceo
Inmediato Superior:	Gerente de ventas
Subalternos:	Encuestadores u OPCs

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Se encarga de organizar y coordinar las actividades del departamento, capacita a su departamento, controla y supervisa la labor de sus subalternos, debe elaborar reportes para la Gerencia General sobre los adelantos de sus actividades.

Atribuciones:

- Revisar las encuestas obtenidas el día anterior revisando cuidadosamente los requisitos de los clientes Q (qualify o calificados).
- Revisión y ordenamiento y distribución de las encuestas a los OPCs (encuestadores).
- Asignar locaciones a los OPCs (encuestadores)
- Supervisar que los OPCs (encuestadores) se encuentren en las locaciones que les corresponden
- Establecer los horarios para cada locación
- Supervisar que se cumplan los horarios de trabajo
- Distribuir las encuestas a los OPCs (encuestadores).

- Presentar un informe del desempeño en cada locación.
- Realizar promociones para las locaciones conjuntamente con el Jefe de Opiceo (encuestadores) y gerente General
- Elaborar un reporte cada lunes, del total de encuestas realizadas, el total de clientes Q (qualify o Calificados) que se obtuvieron, el total de esos clientes que visitaron la sala, y el total de clientes que compraron.
- Realizar cada viernes una planificación de las locaciones en las cuales estarán los OPCs 8 (encuestadores), y la distribución que tendrán los mismos, las posibles promociones que se realizarán y los resultados que se espera obtener de ellas.
- Visitar por lo menos una vez a la semana las locaciones para verificar el desempeño de los opcs (encuestadores) de las mismas
- Llevar un control estricto del cumplimiento de los convenios realizados con los encargados de las locaciones.
- Hacer el reporte de pagos que deben efectuarse al personal de su departamento.
- Realizar planificaciones mensuales de promociones y de locaciones.
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones de Trabajo:

- Con Gerentes o Encargados de las locaciones.
- Con clientes potenciales
- Con el Gerente General
- Con todo el personal de su departamento
- Con el Jefe de Telemercadeo

Autoridad:

- En la toma de decisiones concernientes a las actividades de su departamento

- En el trabajo de sus subalternos

Responsabilidades:

- Enviar al departamento de Telemarketing, solamente las encuestas de clientes Q (qualify o calificados)
- Obtener permisos en las locaciones para realizar encuestas
- De la eficiencia y eficacia del trabajo realizado por su departamento
- Controlar y supervisar de las encuestas
- Respetar el horario de trabajo de sus subalternos
- Elaborar encuestas que satisfagan las necesidades de los encargados de las locaciones y de la Empresa de Tiempo compartido.
- Desempeñar de los opcs (encuestadores), en las locaciones
- Cumplir convenios con los responsables en las locaciones
- Realizar promociones en cada locación

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Poseer Título de Nivel Diversificado
- Ser estudiante de la carrera de Administración de Empresas o Mercadotecnia (6º semestre como mínimo)
- Saber inglés en un 70% mínimo

b) Experiencia:

- 2 años en el campo de la mercadotecnia
- En el manejo de personal
- En la elaboración de encuestas
- De preferencia con conocimientos de Tiempo compartido.

c) Habilidades y Destrezas:

Habilidades:

- Manejo de Personal
- Buenas relaciones interpersonales
- Manejo de toda clase de equipo de oficina y computación.
- Para dar y recibir instrucciones
- Para negociar
- Para priorizar actividades
- Para negociar
- Para dirigir, organizar, supervisar y controlar personal
- Para redactar informes para la alta Gerencia

Destrezas:

- Para utilizar equipo de cómputo

6.5 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	EDECAN
Departamento:	Opiceo (encuestas)
Inmediato Superior:	Jefe de Opiceo (jefe de encuestas)

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de naturaleza operativa, se encarga de atender a clientes en las locaciones a las cuales es asignada.

Atribuciones:

- Atender a los clientes en las locaciones
- Llenar los cuestionarios de encuestas

Responsabilidades:

- Del buen trato a los clientes
- De obtener la información necesaria requerida en boleta

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Poseer Título de nivel diversificado

b) Experiencia:

- 6 meses en puesto de atención al cliente

c) Habilidades y Destrezas

Habilidades:

- Buenas relaciones humanas

- Para obtener información

Destrezas:

- Para utilizar equipo de cómputo

6.6. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: ENCUESTADOR (outside public contact)

Departamento: Opiceo (encuestas)

Inmediato Superior: Jefe de Opiceo (jefe de encuestadores)

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de naturaleza operativa, el OPC es la persona que tiene el primer contacto con el prospecto y su trabajo consiste en identificar e invitar a la mayor cantidad posible de compradores o prospectos, para que asistan a una presentación en el desarrollo.

Atribuciones:

- Entrevistar a los posibles clientes
- Llenar las encuestas
- Entregar las encuestas realizadas al encargado en la locación o al jefe de opiceo (jefe de encuestadores)
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones de trabajo:

- Con los clientes potenciales
- Con los encargados de las locaciones
- Con el jefe de opiceo (encuestas)

Responsabilidades:

- Obtener la mayor cantidad de datos en cada encuesta que realice
- Llenar las boletas en forma legible

III. Especificaciones el puesto

a) Educativas:

- Poseer Título de nivel diversificado

b) Experiencia:

- En la recopilación de información
- En la atención al público o relaciones pública

c) Habilidades y Destrezas

Habilidades:

- Para comunicarse
- Para seguir instrucciones que le sean asignadas para el cumplimiento de sus atribuciones
- Para relacionarse con todas las personas
- Tener una actitud positiva, entusiasta, dedicada, responsable, persistente, paciente, profesional y amigable.

Destrezas:

- Para llenar cuestionarios
- Buena letra
- Rapidez al escribir

6.7. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto	EJECUTIVOS DE OPICEO (encuestadores ejecutivos)
Departamento:	Opiceo (encuestas)
Inmediato Superior:	Jefe de opiceo (jefe de encuestadores)

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Se encarga de entrevistarse con los posibles clientes en el lugar donde estos trabajan, para explicarles los servicios de la Empresa de Tiempo Compartido.

Atribuciones:

- Concertar citas con Gerentes de empresas
- Llenar la encuesta correspondiente
- Entregar los pases de cortesía a las sedes a los posibles clientes que califiquen
- Elaborar un reporte con los resultados de las entrevistas

Relaciones de trabajo:

- Con gerentes de empresas
- Con Secretarias de distintas empresas
- Con el Gerente General
- Con todo el personal de su departamento
- Jefe de tele mercado

Responsabilidades:

- Dejar una buena impresión a cerca de los servicios
- Obtener permisos en las locaciones para realizar encuestas
- De la eficiencia y la eficacia del trabajo realizado por su departamento.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**a) Educativas:**

- Poseer Título de nivel diversificado
- Ser estudiante de la carrera de Administración de Empresas o Mercadotecnia

c) Experiencia:

- 2 años de comprobante
- En el manejo de personal
- En la elaboración de encuestas
- En la venta de tiempo compartido

c) Habilidades y Destrezas:**Habilidades:**

- Para comunicarse con facilidad
- Para dar y recibir instrucciones
- Priorizar actividades
- Para negociar

Destrezas:

- Para utilizar equipo de computo

6. 8. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	JEFE DE DE TELEMERCADERO
Departamento:	Telemercadeo
Inmediato Superior:	Gerente General

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Se encarga de organizar y coordinar las actividades del departamento, capacitar a su departamento, controlar y supervisar que su departamento cumpla con las metas impuestas por el Gerente General, elaborar reportes para la Gerencia General sobre los adelantos en sus actividades.

Atribuciones

- Elaborar un reporte diario que contenga el total de las personas que asistirán a la sala de ventas
- Supervisar que los Operadores de Telemercadeo alcancen la meta de citas
- Velar por que los encargados de las confirmaciones obtengan los datos adecuados
- Velar porque las personas de su departamento cumplan con los horarios establecidos
- Revisar diariamente el reporte para medir el desempeño de los operadores de telemercadeo
- Elaborar un reporte para el Gerente General cada lunes con el total de citas realizadas, el total de clientes Q. que asistieron a la sala y el total de clientes que compraron así como su respectiva representación en porcentajes

- Incluir en el reporte a la Gerencia una lista de las personas que no se presentaron
- Hacer el reporte de pagos que deben efectuarse al personal de su departamento
- Realizar planificaciones mensuales de las estrategias de Telemercadeo a utilizar.
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones de trabajo:

- Posibles clientes
- Con el Gerente General
- Con todo el personal de su departamento
- Con el Jefe de opiceo (jefe de encuestadores)

Responsabilidad:

- Escoger a los clientes que llenen los requisitos para ser Q.(qualify o calificados) para que asistan a la sala de ventas
- Que los operadores de Telemercadeo lleguen a las metas previamente fijadas.
- Que los horarios de cada turno sean cumplidos
- Velar porque la Hosstes (anfitriona) tenga siempre el listado de los clientes que asistirán a la sala
- Velar porque se le dé seguimiento a las citas canceladas
- De la eficiencia y eficacia del trabajo realizado por su departamento.
- Del control y la supervisión

Autoridad

- En la toma de decisiones concernientes a las actividades de su departamento
- Para delegar funciones al supervisor de Telemercadeo

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Poseer Título de nivel diversificado
- Ser estudiante de la carrera de Administración de Empresas o Mercadotecnia (como mínimo el 2do año)

b) Experiencia:

- 3 años comprobable en ventas
- En el manejo de personal
- En la elaboración de encuestas

c) Habilidades y Destrezas:

Habilidades

- Capacidad para medir resultados y presentarlos a la gerencia
- Para tomar decisiones
- Para trabajar en equipo
- Para trabajar bajo presión
- Para negociar
- Priorizar actividades
- Para dar y seguir instrucciones
- Para dirigir, organizar, supervisar y controlar personal
- Para redactar informes para la Gerencia.

Destrezas

- Para utilizar equipo de computo

6.9. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	SUPERVISOR DE TELEMERCADERO
Departamento:	Telemercadeo
Inmediato Superior:	Jefe de Telemercadeo
Subalternos:	Operadores de Telemercadeo

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Se encarga de capacitar, supervisar y coordinar las actividades de los operadores de Telemercadeo, controla que se cumpla con las metas impuestas por el Gerente General, debe elaborar reportes de cada turno que supervisa. Tiene algunas funciones del Encargado de departamento de Telemercadeo, debido a que trabaja en horario distinto a este.

Atribuciones:

- Elaborar un reporte diario que contenga el total de las personas que asistirán a la sala de ventas
- Velar por que los encargados de las confirmaciones obtengan los datos adecuados.
- Velar porque las personas de los turnos que supervisan cumplan con los horarios establecidos
- Revisar diariamente el manifiesto para medir el desempeño de los operadores de Telemercadeo.
- Elaborar un reporte para el jefe de Telemercadeo, cada viernes, con el total de citas realizadas en el turno que supervisa, el total de clientes Q. que asistieron a la sala y el total de clientes que compraron y su respectiva representación en porcentajes, para que el Jefe de Telemercadeo elabore la consolidación de datos.

- Incluir en el reporte de pagos que deben efectuarse al personal del turno que supervisa para que el jefe de Telemarketing consolide la información.
- Hacer un reporte de pagos que deben efectuarse al personal del turno que supervisa para que el jefe de Telemarketing consolide la información.
- Realizar planificaciones mensuales de las estrategias de Telemarketing a utilizar así como de las estrategias que se utilizarán
- Las que le sean delegadas por el encargado de departamento
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones de trabajo:

- Posibles clientes
- Con todo el personal de su departamento
- Jefe de Telemarketing

Responsabilidades:

- Selecciona para la sala de ventas a los clientes que llenen los requisitos para ser cliente Q.
- Que los operadores de Telemarketing obtengan las metas en citas
- Que los horarios de cada turno sean cumplidos
- Velar porque se le dé seguimiento a las citas canceladas
- Del control y la supervisión de las citas que deban realizarse
- De los reportes asignados a su horario de trabajo
- De las actividades del Departamento de Telemarketing cuando el Encargado de Telemarketing no se encuentre

Autoridad:

- Para la toma de decisiones concernientes a sus funciones

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Poseer Título Universitario de Administración de Empresas o Mercadotecnia
- Maestría en carrera afín.

b) Experiencia:

- 4 años de experiencia en ventas
- 4 años de experiencia supervisando personal
- Experiencia en empresas hoteleras

c) Habilidades y Destrezas:

Habilidades:

- Manejo de personal
- Capacidad para medir resultados y presentarlos a la Gerencia
- Para la toma de decisiones
- Trabajar en equipo
- Para negociar
- Para priorizar actividades
- Para dirigir, organizar y controlar personal

Destrezas:

- Para utilizar equipo de computo

Otros

- Inglés hablado y escrito

6.10. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	CONFIRMADOR
Departamento:	Telemercadeo
Inmediato Superior:	Supervisor de Telemercadeo

II. IDENTIFICACIÓN

Naturaleza del Puesto:

Se encarga de llamar nuevamente a los posibles clientes para confirmar los datos obtenidos por operador y ratificar la cita a la sala de ventas

Atribuciones:

- Elaborar un reporte diario conteniendo el total de las personas que asistirán a la sala de ventas.
- Llevar el control de citas asignadas
- Llevar control del cambio de citas
- Llevar el control de las citas canceladas
- Llevar el control de las citas falsas
- Llevar el control del total de personas contactadas
- Llevar el número de personas que confirmaron su asistencia a la sala de ventas
- En caso de citas canceladas consignar reporte el nombre del operador de Telemercadeo que debe darle seguimiento a la cita
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones de trabajo:

- Clientes
- Gerente General
- Todo el personal de su departamento
- Jefe de Telemercadeo

Responsabilidades:

- Lograr que el cliente quede convencido de la veracidad de la información suministrada por el operador de Telemercadeo
- De la elaboración de reportes diarios
- De la información oportuna para el operador de Telemercadeo para darle seguimiento a las citas canceladas

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**a) Educativas:**

- Poseer Título de nivel Diversificado

b) Experiencia:

- 1 año de experiencia comprobable en la venta de tiempo compartido.

c) Habilidades y Destrezas:**Habilidades**

- Capacidad para medir resultados y presentarlos a la Gerencia
- Para influir confianza a los clientes
- Para tomar decisiones

- Trabajar en equipo
- Para dar y recibir instrucciones
- Priorizar actividades
- Para negociar

Destrezas

- Para utilizar equipo de computo

6.11. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	OPERADOR DE TELEMERCADERO
Departamento:	Telemercadeo
Inmediato Superior:	Supervisor de Telemercadeo

II: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Naturaleza del Puesto:

Es un puesto de naturaleza operativa que se encarga de corroborar los datos de las encuestas e invitar a la sala de ventas a los clientes que llenen los requisitos

Atribuciones:

- Llenar la planilla correspondiente con las citas obtenidas
- Invitar a la sala de ventas únicamente a clientes Q (qualify o calificados)
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones De Trabajo:

- Posibles Clientes
- Con todo el Personal de su Departamento
- Jefe de Telemercadeo

Responsabilidades:

- Escoger para la sala de ventas a los clientes que llenen los requisitos para ser Q.
- Que los horarios de cada turno sean cumplidos

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Poseer Título de nivel Diversificado

Habilidades y Destrezas

Habilidades:

- Para inspirar confianza en los posibles clientes
- Para tomar decisiones
- Para trabajar en equipo
- Para recibir órdenes
- Priorizar actividades
- Para negociar

Destrezas:

- Para utilizar equipo de computo

6.12. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	HOSTESS (anfitriona)
Departamento:	Ventas
Inmediato Superior:	Gerente de General

III. DESCRIPCIÓN:

Naturaleza del puesto:

La hostess (anfitriona) es una persona con funciones clave dentro del tiempo compartido ya que su trabajo consiste en además de recibir a las parejas, servir como filtro de las mismas que aceptan una presentación. Por lo general son del sexo femenino y entrevistan discretamente al invitado para detectar si reúnen los requisitos, con la finalidad de ser calificados como tal, y ser turnados al liner (demostrador) para iniciar su recorrido en el desarrollo.

Atribuciones:

- Revisar que la documentación a utilizar este completa
- Recibir a las parejas citadas por el departamento de Telemercadeo.
- Verificar que el nombre de la pareja se encuentre en el reporte de citas confirmadas por el departamento de Telemercadeo
- Llevar a cabo la entrevista de bienvenida y llenar los siguientes formatos de registro interno: , y manifiesto (ver anexo 1), survey sheet o encuesta (ver anexo 2)
- Controlar los boletos de comida que se les da a los liners (demostradores)

- Llenar parcialmente el survey (encuesta) que es una encuesta vacacional, de la cual la hostess (anfitriona) únicamente llena la información general que le proporcionan las parejas, como: nombre, edad, estado civil, tarjetas de crédito, etc.
- Pedir las tarjetas de crédito o chequeras que identifiquen al cliente.
- Presentar a la pareja con el liner (demostrador)
- Entregar cortesías y premios al closer (cerrador)
- Llenar el manifiesto
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones de Trabajo:

- Clientes invitados a la sala de ventas o a los proyectos.
- Liner (demostradores)
- Closer (cerrador)
- Gerente de Ventas

Autoridad:

- Para tomar decisiones concernientes a su trabajo
- En la aceptación de parejas dependiendo de los requisitos que éstas llenen

Responsabilidades:

- Cumplir con los horarios asignados.
- Dar buena atención al cliente
- Entregar la papelería completa al gerente de ventas al finalizar el último horario de parejas

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Título de nivel medio
- Conocimientos del idioma inglés hablado y escrito

b) Experiencia

- Un año como recepcionista o en puesto de atención al cliente

Habilidades y Destrezas:

Habilidades

- Iniciativa
- Para relacionarse con los clientes
- Para infundir confianza en los clientes
- Para tomar decisiones
- Para trabajar en equipo
- Para priorizar actividades

Destrezas

- Para operar equipo de cómputo
- Para operar equipo de oficina

6.13. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	LINER (demostrador)
Departamento:	Ventas
Inmediato Superior:	Gerente General

DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Los liners (demostradores) son llamados así, porque son las personas que alinean o encaminan a las parejas creando un entusiasmo que los lleve hasta la meta final: la venta de una membresía.

Su trabajo consiste en presentar todas y cada una de las instalaciones y facilidades del desarrollo.

Atribuciones:

- Concluir el llenado de la encuesta vacacional (survey).
- Guiar a clientes por el desarrollo o la sala de ventas
- Entusiasmar a los clientes
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones de Trabajo:

- Clientes
- Hostess (anfitriona)

- Closers (cerrador)
- Gerente de ventas

Autoridad:

- En la toma de decisiones concernientes a su trabajo
- Para priorizar sus presentaciones

Responsabilidades:

- Cumplir con sus horarios de trabajo
- De la presentación preliminar a los clientes de los proyectos
- De la correcta recolección de los datos para llenar el survey (encuesta)

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Título de diversificado

b) Experiencia

- Un año en ventas preferiblemente en la industria turística

Habilidades y Destrezas

Habilidades

- Facilidad de palabra

- Facilidad para motivar a otras personas
- Carismático

Destrezas

- Para utilizar equipo de computo
- Para llenar encuestas con rapidez

Otros

- Cursos de Mercadeo
- Cursos Ventas
- Como hablar en público

6.14. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	CLOSER (Cerrador)
Departamento:	Ventas
Inmediato Superior:	Gerente de Ventas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

El closer (cerrador) es el último vendedor o promotor de membresías. Se considera de mucha trascendencia su labor, ya que por lo general ya se logró crear la necesidad de compra en el invitado. De igual forma respalda su trabajo en la información del survey (encuesta vacacional), pues ahí es donde se da cuenta de los gustos, tendencias y deseos del cliente. Es el encargado de formalizar la transacción con el documento llamado worksheet (hoja de trabajo)

Atribuciones:

- Se encarga de explicar el programa vacacional
- Se encarga de explicar al cliente el costo de la membresía, enganche, mensualidades, porcentaje de intereses, todo el plan de financiamiento y las opciones ofrecidas.
- Otras inherentes a su puesto

Autoridad:

- En la toma de decisiones concernientes a su trabajo
-

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Título de nivel medio
- Conocimientos de Inglés hablado y escrito

b) Experiencia:

- 2 años mínimo en ventas preferiblemente concernientes al ramo del turismo.
- Experiencia en el cálculo de tasas de interés bancarios

c) Habilidades y destrezas:

Habilidades:

- Iniciativa para la consecución de nuevos clientes
- Buena comunicación con los clientes
- Buenas relaciones públicas

Destrezas:

- Para operar equipo de cómputo
- Para operar equipo de oficina

Otros Requisitos

Cursos

- Mercadeo
- Ventas
- Finanzas

6.15. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	ENCARGADA DE RESERVACIONES
Departamento:	Servicio al Cliente
Inmediato Superior:	Gerente de Ventas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es la persona encargada de recibir las peticiones de alojamiento para los distintos desarrollos.

Atribuciones:

- Recibir las peticiones de alojamiento de los clientes
- Verificar si existe disponibilidad en los desarrollos
- Enviar diariamente las confirmaciones de reservaciones a los desarrollos
- Confirmar sus reservaciones a los clientes
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones de Trabajo:

- Encargado de reservaciones en los Desarrollos

Autoridad:

- En la toma de decisiones concernientes a las actividades de la Empresa

Responsabilidades:

- Dar un buen servicio al cliente
- Llevar control estricto en número de reservaciones
- Llevar un control estricto de las habitaciones reservadas
- Enviar diariamente la información del cliente que se hospedarán en los desarrollos.
- Verificar que las reservaciones estén registradas en los desarrollos
- Que los clientes no tengan inconvenientes con las reservaciones

III. ESPECIFICACIONES**a) Educativas:**

- Título de nivel medio

b) Experiencia:

- 1 año como recepcionista

c) Otros:

- Cursos de relaciones humanas

6.16. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: **ENCARGADO DE CONTRATOS**

Departamento: **Servicio al Clientes**

Inmediato superior: **Gerente de ventas**

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto:

Se encarga de llenar los contratos, imprimirlos, una vez firmados entrega el paquete de bienvenida.

Atribuciones:

- Elaboración de contratos
- Realización de carné que idéntica al cliente
- Realización del paquete de bienvenida para el cliente
- Control de ventas diarias, record de ventas establecidas, Control del desarrollo por contrato
- Actualización de base de datos información a socios sobre su programa adquirido
- Se encarga del Reporte de Ventas,
- Se encarga del Reporte a bonos,
- Se encarga del Reporte de Cuotas de Mantenimiento
- Se encarga de Reporte de Intercambios

- Realización de la planilla de pago de los departamentos de ventas, Telemercadeo
- Análisis de ventas por semana y por mes, realización de gráficas para el control de crecimiento
- Preparación de material para atender sala de ventas, lo que incluye panfletos y trifoliales
- Se encarga de la bodega de papelería
- Se encarga de entregar los contratos al Abogado y Notario que legaliza los mismos
- Elaboración de contratos de ventas
- Elaboración del contrato
- Elaboración de cartas de bonos de crédito y semanas
- Solicitar autorización de tarjetas de crédito
- Elaboración de tarjetas y carpetas de nuevos socios
- Elaboración de cartas
- Otras inherentes a su puesto

Responsabilidades:

- De llevar un control estricto de la papelería concerniente a los contratos
- De calcular las planillas para pago de los de de ventas y de Telemercadeo.
- De los diferentes reportes utilizados
- De que no falte material necesario para la sala de ventas
- Del control de la bodega de papelería

Relaciones de Trabajo:

- Gerente de Telemercadeo

- Gerente de Ventas
- Gerente General
- Clientes
- Abogado encargado de legalizar los contratos

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

- Título de Diversificado preferiblemente Perito Contador
- 6to semestre de Administración, Mercadotecnia o Auditoría

b) Experiencia:

- 1 año de experiencia

c) Habilidades y Destrezas:

Habilidades:

- Para seguir instrucciones
- Para priorizar actividades
- Para organizar papelería

Destrezas:

- Manejo de equipo de computo
- Manejo de equipo de oficina

6.17. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	ENCARGADO DE INTERCAMBIOS
Departamento:	Servicio al cliente
Inmediato superior:	Gerente General

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto:

Se encarga del trámite de intercambios internacionales y de registrar las semanas que los clientes desean intercambiar e ingresarlas al banco de datos de Interval. Solicitar a Interval la disponibilidad para el intercambio de las mismas. Se encarga también de entregar la Tarjeta Prefered que hace al cliente miembro de Interval

Atribuciones:

- Recibir las solicitudes de intercambio de los clientes en Guatemala
- Dar aviso a Interval de las semanas que los clientes quieren intercambiar
- Solicitar las disponibilidades de alojamiento a Interval
- Ayudar a los clientes a obtener las fechas que más se adecúen a sus necesidades.
- Tramitar la tarjeta Prefer que identifica al cliente como miembro de Interval
- Otras inherentes a su puesto

Relaciones de Trabajo:

- Clientes
- Personal de Interval

Autoridad:

- Para orientar al cliente acerca de las mejores opciones para sus necesidades
- En las actividades concernientes a su puesto de trabajo

Responsabilidades:

- Asegurarse de
- Asegurarse que las semanas que el cliente quiere intercambiar sean depositadas correctamente en Interval
- Que el carné del cliente lo identifique plenamente como miembro de Interval
- Confirmar las reservaciones de los clientes

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**a) Educativas:**

- Título de Secretaria Bilingüe

b) Experiencia:

- Dos años de como Secretaria

c) Habilidades y Destrezas:**Habilidades:**

- para priorizar actividades
- para organizar papelería

Destrezas:

- Para operar equipo de computo
- Para operar equipo de oficina

Otros:

Cursos:

- De Inglés hablado y escrito en un 75%
- De ventas
- De Relaciones Públicas

Manual de Normas y Procedimientos

B. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. INTRODUCCIÓN

Este Manual de Normas y Procedimientos, describe de manera técnica, detallada y ordenada los procedimientos que se realizan en la Empresa de tiempo compartido, para que los empleados comprendan de forma adecuada como deben realizarse las tareas.

También se determinan, analizan y establecen los objetivos y normas específicas de los procedimientos de trabajo mas importantes por lo que en su elaboración de definen los objetivos que se persiguen, las normas que deben regir y los pasos a seguir. Cada procedimiento está diseñado de una manera sencilla para que sea fácil de comprender.

2. OBJETIVOS

- Ser un instrumento administrativo que guíe al personal en la realización de las actividades que se realizan en la Empresa de Tiempo Compartido.
- Eliminar las operaciones innecesarias.
- Establecer un orden lógico para cada una de las operaciones para que sea mas fácil realizarlas
- Eliminar todo tipo de transporte innecesario para ahorrar tiempo y esfuerzo
- Dirigir el control hacia los puntos clave

3. CAMPO DE APLICACIÓN GENERAL

El presente manual, será aplicado para toda la empresa dado que involucra a todos los puestos de trabajo.

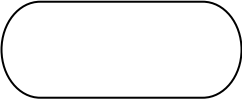


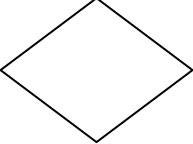
4. NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

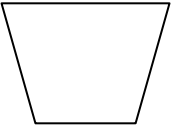


- El presente Manual de Normas y Procedimientos, deberá ser conocido y aplicado por todo el personal responsable del proceso en que participan.
- Todas y cada una de las actividades deberán tener un responsable, para que su aplicación y ejecución sea la correcta
- Este manual deberá ser evaluado periódicamente conforme sea necesario, para que este siempre acorde a las necesidades de la empresa.

5. SIMBOLOGÍA

Los requerimientos de las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente a través del empleo de diagramas. Estos diagramas representan en forma ordenada y detallada las operaciones que efectúan los órganos que intervienen en ellos.

Para la elaboración de los procedimientos en forma gráfica, por medio de los flujogramas, se utilizó la simbología ANSI, la cual se presenta a continuación:

	Inicio o Final: indica el principio o el fin del flujo puede ser acción o lugar además, se usa para indica una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Actividad: Describe las funciones que desempeña las personas involucradas en la procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos ó más opciones.

	<p>Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <i>OPICEO O ENCUESTAS</i>		
UNIDAD ADMINISTRATIVA OPICEO O ENCUESTAS	CORRELATIVO 00	
ELABORADO POR E.J. Roldán	REVISADO POR Gerente General	AUTORIZADO POR Gerente General
HOJA 1 DE 4	FECHAS	
	VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
DESCRIPCIÓN: Este procedimiento sirve para contactar posibles clientes, consiste en recolectar los datos de estos, por medio de una boleta que incluye: el nombre, el promedio de ingresos, su dirección y teléfono. Para luego entregar dichas boletas al departamento de telemarketing. OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none">- Simplificar, coordinar y ordenar las actividades que deben realizar los encuestadores en el proceso de encuesta.- Estandarizar la actitud de los encuestadores en cuanto al proceso para realizar una encuesta- Detallar de manera clara, sencilla y precisa cada uno de los pasos a realizar en el proceso de encuesta NORMAS DEL PROCEDIMIENTO Encuestador u OPC <ol style="list-style-type: none">1. Deberá consignar los datos de manera clara y ordenada en la boleta de encuesta que consta de original únicamente.2. Deberá ser educado y cordial con los posibles Clientes al momento de preguntarles si pueden ser encuestados3. Deberá llenar las boletas con letra clara		

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

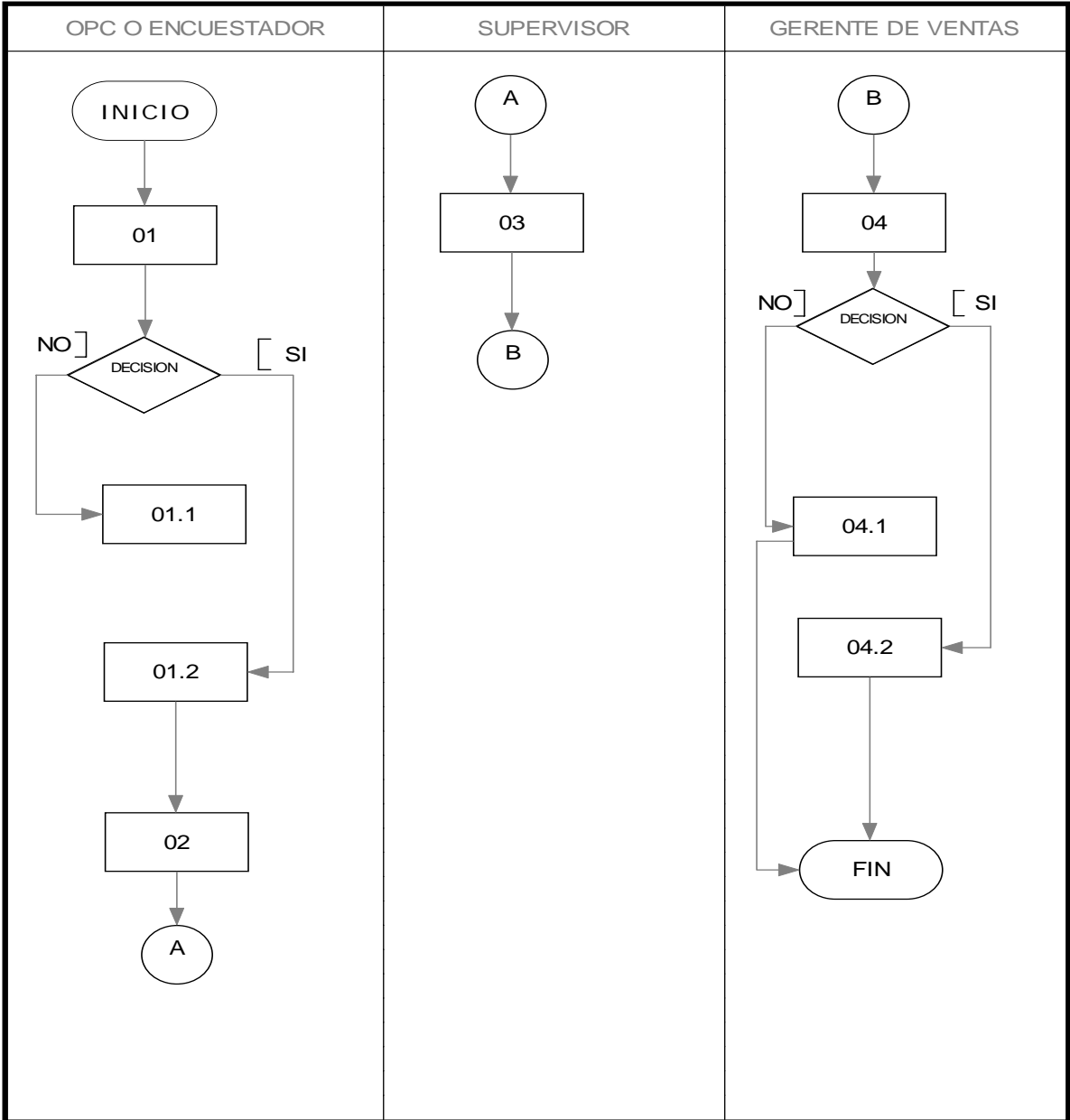
EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <i>OPICEO O ENCUESTAS</i>		
UNIDAD ADMINISTRATIVA OPICEO O ENCUESTAS	CORRELATIVO 00	
ELABORADO POR E.J. Roldán	REVISADO POR Gerente General	AUTORIZADO POR Gerente General
HOJA 2 DE 4	FECHAS	
	VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
<p>4. Deberá ofrecer un premio al posible cliente por asistir a la sala y consignar el mismo en la boleta de encuesta.</p> <p>Gerente de Ventas</p> <p>5. Deberá verificar que los clientes reúnan las características de clientes Q. que son las siguientes: un ingreso mínimo de Q.10,000.00, ser mayor de 28 años, poseer por lo menos 3 tarjetas de crédito internacionales.</p>		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: OPICEO O ENCUESTAS			
HOJA 3 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Inicio: Unidad de Opiceo o encuestas OPC o encuestador		Termina: Unidad de Opiceo o encuestas Gerencia de Ventas	
Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Opiceo o encuesta	Opc o encuestador	01	Saluda al posible cliente y pregunta si puede entrevistarlo 01.1. El posible cliente acepta, se llena la boleta y se ofrece el premio por asistir a la sala de ventas 01.2. El posible cliente no acepta, el Opc se despide Cordialmente.
		02	Reúne las boletas y las entrega al supervisor de Opiceo
	03	El supervisor de Opiceo o encuesta traslada las boletas A la Gerencia de Ventas	
	04	El Gerente de Ventas revisa que cada boleta levantada reúna las características de Cliente Q., contenidas en la Norma no. 5 04.1. El cliente reúne los requisitos de Cliente Q se envían las boletas a Telemercadeo 04.2. El cliente no reúne los requisitos de la boleta esta se elimina.	
Gerencia de Ventas	Gerente de Ventas		

<p>Inicia Opc., Al saludar al posible cliente</p>	<p>Termina Gerente de Ventas Al eliminar la boletas que no llenan los requisitos</p>
--	---

UNIDAD DE OPICEO O ENCUESTAS



IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

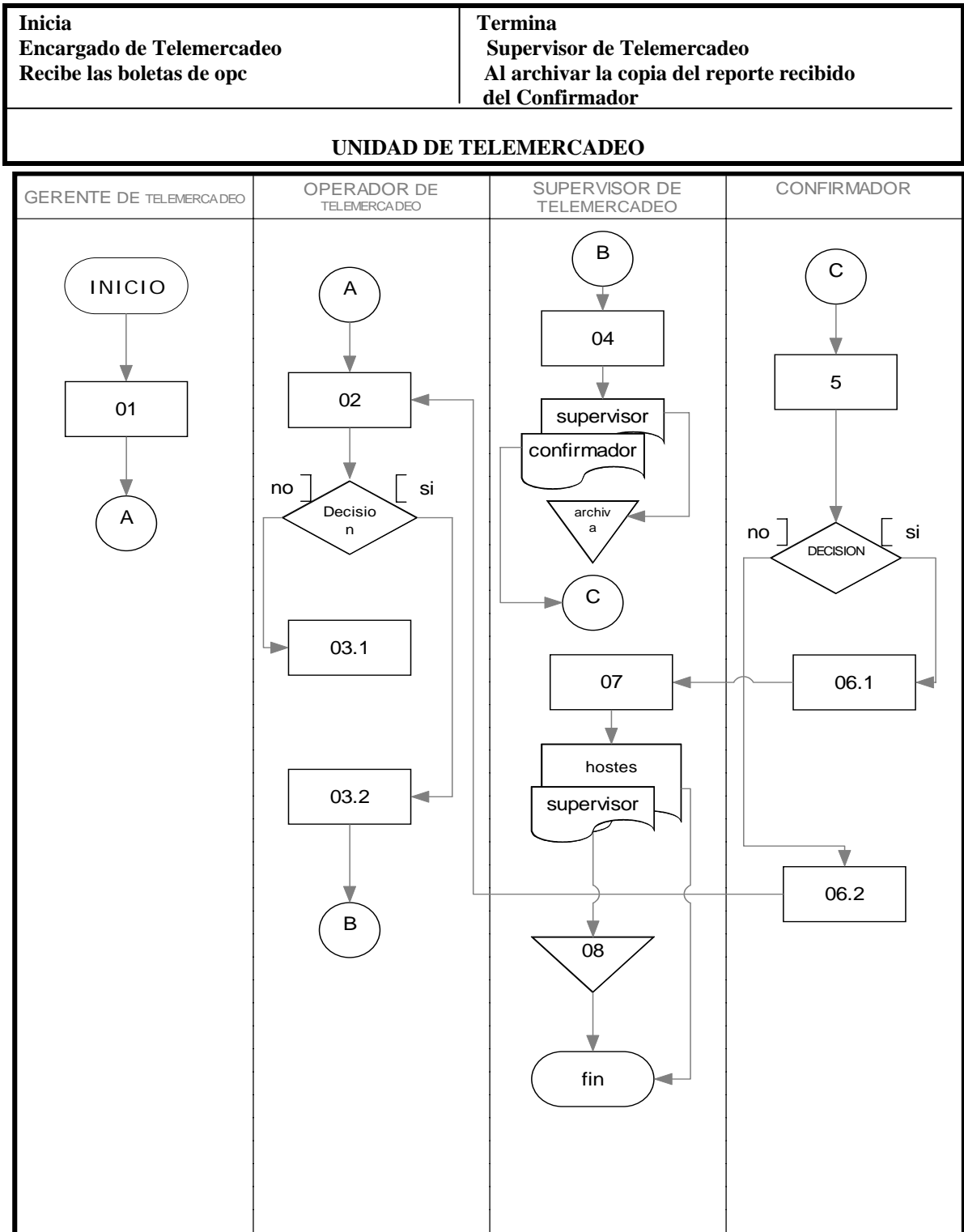
EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: TELEMERCADERO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA TELEMERCADERO	CORRELATIVO 00	
ELABORADO POR E.J. Roldán	REVISADO POR Gerente General	AUTORIZADO POR Gerente General
HOJA 1 DE 4	FECHAS	
	VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
DESCRIPCIÓN: Este Procedimiento sirve para corroborar los datos y concentrar la cita con el cliente, consiste en contactar a los posibles clientes vía telefónica y verificar los datos que fueron proporcionados al opc o encuestador, así como concertar la cita para visitar la sala de ventas.		
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none">- Simplificar, coordinar y ordenar las actividades a ejecutar por operadores de Telemercadeo- Estandarizar la actitud de los operadores de Telemercadeo en cuanto a las actividades a ejecutar para contactar a los posibles clientes- Detallar en forma clara y precisa cada uno de los pasos a realizar para contactar a los clientes por medio de teléfono.		
NORMAS DEL PROCEDIMIENTO		
OPERADOR DE TELEMERCADERO		
1. Deberán ser cordiales con el cliente		
2. Deberán llenar el reporte de llamadas de manera clara consignando la fecha que el cliente asistirá a la sala		
3. Deberá llenar en el reporte cuando los clientes no aceptan asistir a la sala de ventas para llamarlos en 15 días.		
4. Deberá entregar el original y copia del reporte al supervisor		
SUPERVISOR		
5. Deberá consolidar los reportes de los operadores de telemercadeo en un solo reporte en orinal y copia, el original para el confirmador y la copia se archiva		

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <i>TELEMERCADEO</i>		
UNIDAD ADMINISTRATIVA TELEMERCADEO	CORRELATIVO 00	
ELABORADO POR E.J. Roldán	REVISADO POR Gerente General	AUTORIZADO POR Gerente General
HOJA 2 DE 4	FECHAS	
	VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
CONFIRMADOR 5. Deberá confirmar las citas de manera cordial 6. Deberá llenar un reporte con la confirmación de la cita, y la fecha en que ésta se realizará, este reporte consta de un original para la hostess o anfitriona y una copia para el supervisor 7. Deberá consignar claramente en el reporte, los clientes que no fueron contactados y los que no aceptaron , para que el operador de telemarketing al que le corresponda el cliente vuelva a contactarlo, para fijar una nueva cita		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: TELEMERCADERO			
HOJA 3 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Inicio: Unidad de Opiceo o encuestas OPC o encuestador		Termina: Unidad de Opiceo o encuestas Gerencia de Ventas	
Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Telemercadeo	Encargado de telemer- Operador de telemarcadeo	01	Recibe las boletas y las distribuye a los operadores de telemarcadeo
		02	Recibe las boletas y contacta al cliente vía telefónica, Confirma los datos e invita a visitar la sala de ventas
		03	03.1 El cliente acepta visitar la sala de ventas se anota en el reporte el cual se entrega al supervisor de telemarcadeo, 03.2 El cliente no acepta se consigna en la boleta y se le llama nuevamente en 15 días
	Supervisor	04	Recolecta los reportes, entrega una copia al confirmador Y la otra la archiva
		05	Llama nuevamente al cliente para recordarle su visita a la Sala de ventas
	Confirmador	06	06.1 El cliente Confirma: se registra en el reporte que se entrega al supervisor 06.2 El cliente no es contactado se devuelve la boleta al operador de telemarcadeo para concertar una nueva cita
		07	Recibe el reporte y revisa la productividad de los operadores de telemarcadeo entrega el original del reporte a la hostess o anfitriona
		08	Archiva la copia del reporte entregado por el confirmador



IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <i>VENTAS</i>		
UNIDAD ADMINISTRATIVA VENTAS	CORRELATIVO 00	
ELABORADO POR E.J. Roldán	REVISADO POR Gerente General	AUTORIZADO POR Gerente General
HOJA 1 DE 4	FECHAS	
	VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
DESCRIPCIÓN: Consiste en recibir al posible cliente y darle a conocer los servicios de la Empresa de Tiempo Compartido, se investigan sus preferencias para ofrecerle el servicio que más se adecue a sus necesidades de hospedaje y vacaciones para realizar la venta		
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none">- Simplificar, coordinar y ordenar las actividades que deben realizar los empleados involucrados en el proceso de ventas- Estandarizar la actitud de los empleados involucrados en el proceso para realizar una venta- Detallar en forma clara y precisa cada uno de los pasos a realizar en el proceso de ventas		
NORMAS:		
HOSTESS O ANFITRIONA <ol style="list-style-type: none">1. Deberá atender a los clientes de manera atenta y cordial2. Deberá consignar en el manifiesto (ver anexo 1), de manera clara: el nombre del cliente, la clave del Opc o encuestador, del operador de telemercadeo, del liner o demostrador y la del closer o cerrador3. Deberá llenar el survey o encuesta (ver anexo 2) al momento de recibir al cliente con los siguientes datos: nombres del clientes y su acompañante si ese fuera el caso, edades de sus hijos, si los tienen, profesión de la pareja, tipo de tarjetas de crédito que posee		
LINER O DEMOSTRADOR <ol style="list-style-type: none">4. Deberá atender a los clientes de manera atenta y cordial		

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <i>VENTAS</i>		
UNIDAD ADMINISTRATIVA VENTAS	CORRELATIVO 00	
ELABORADO POR E.J. Roldán	REVISADO POR Gerente General	AUTORIZADO POR Gerente General
HOJA 1 DE 4	FECHAS	
	VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
<p>5. Deberá consignar de manera de manera clara en survey o encuesta (ver anexo 1) las preferencias vacacionales del cliente</p> <p>6. Deberá mostrar al cliente de manera dinámica y atenta el video de la empresa o darle al cliente un recorrido por las instalaciones si se encuentra en alguno de los desarrollos</p> <p>7. Deberá explicar las ventajas de comprar la membresía y los privilegios con que contará, por ejemplo descuentos en restaurantes, tours, etc</p> <p>CLOSER</p> <p>8. Será el encargado de explicar al cliente todo lo concerniente al producto y cerrar la venta</p> <p>9. Deberá consignar en el manifiesto, el valor de la venta, porcentaje de enganche, valor del enganche, número de recibo, tipo de habitación, temporada, premio de cortesía, hora de entrada y salida del cliente.</p>		

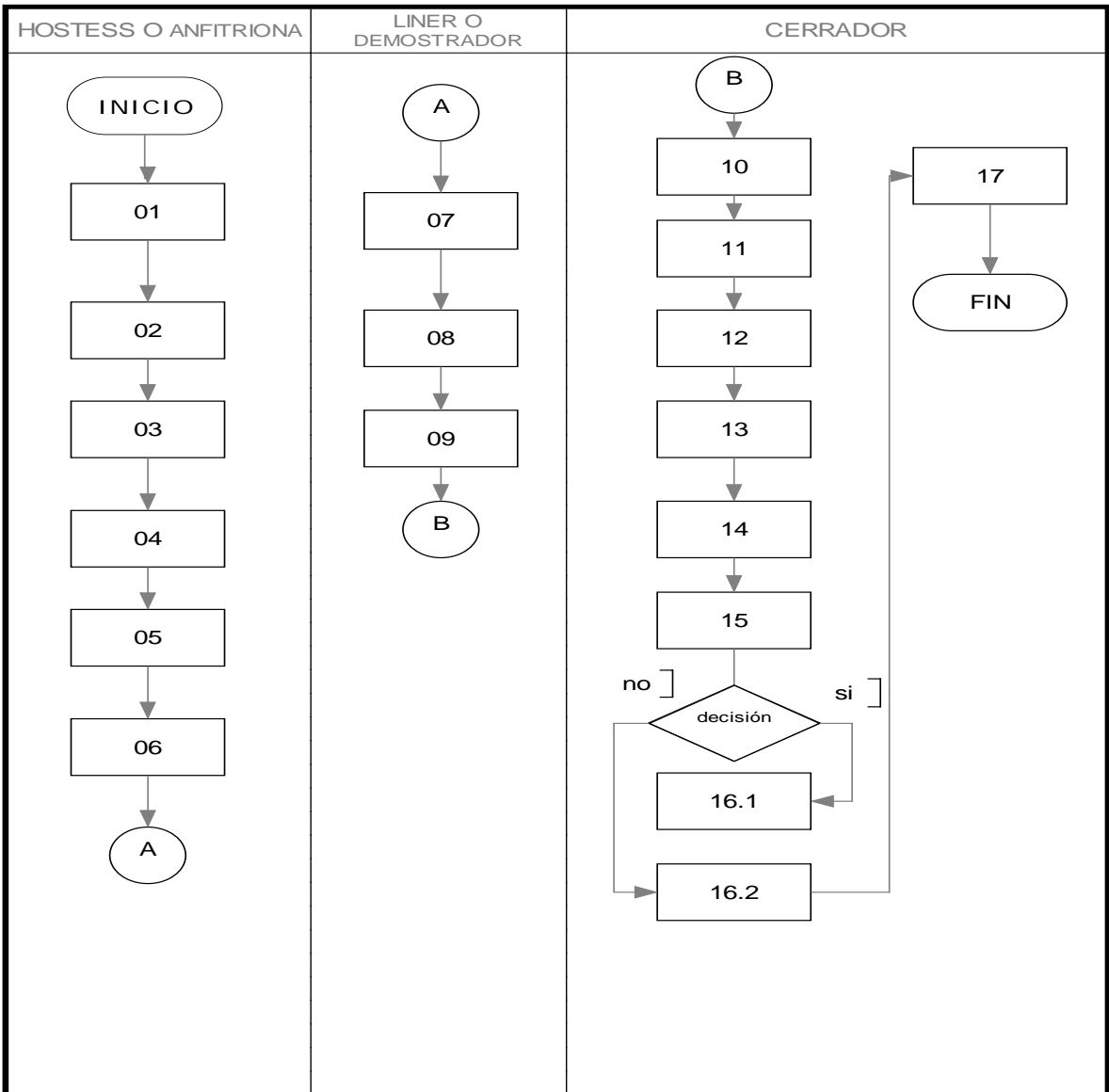
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: VENTAS			
HOJA 2 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Inicio: unidad de ventas Hostess		Termina: Unidades de ventas Cerrador	
Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Ventas	Hostess	01	Recibe copia del reporte de Telemercadeo
		02	Transcribe la información contenida en el reporte hacia el manifiesto (ver anexo 1).
		03	Entrega el manifiesto al cerrador
		04	Recibe Cordialmente a los clientes
		05	Completa el survey o encuesta (ver anexo 2)
		06	Entrega el survey o encuesta al Liner
	Liner	07	Determina por medio del survey (encuesta) las preferencias vacaciones del cliente y las anota en el mismo
		08	Guía al cliente por las instalaciones si se encuentra en el desarrollo o muestra el video en la sala de ventas
		09	Entrega survey (encuesta) al cerrador
		Cerrador	10
	11		Recibe survey
	12		Recibe y saluda al cliente, se presenta, por medio del survey o encuesta conoce el perfil del cliente
	13		Escoge la modalidad de tiempo compartido que más se adecue a las necesidades del cliente y realiza una plática para explicarla
			14

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: VENTAS			
HOJA 3 DE 4		FECHAS	
		VIGENCIA:	ÚLTIMA REVISIÓN:
Inicio: Unidad Ventas Hostess		Termina: Unidad Ventas Cerrador	
Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Ventas	Cerrador	15 16 16.1 16.2 17	Expone los términos de venta y las políticas de pago Deja un tiempo prudencial para que el cliente decida Si el cliente aún no esta convencido de comprar, persuade nuevamente de manera cordial, para realizar la venta. Si el cliente desea realizar la compra, se cierra la venta Entrega premio ofrecido y se despide de manera cordial y atenta y se agradece el tiempo brindado

Inicia Hostess o anfitriona Recibe las boletas	Termina Cerrador Entregando el premio ofrecido y despidiendose cordialmente
UNIDAD DE VENTAS	



CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

CONCLUSIONES:

Derivado del estudio realizado en la Empresa de Tiempo Compartido, utilizando la herramienta del Diagnóstico Administrativo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La empresa tiene una organización formal
2. La empresa cuenta con una estructura organizacional definida, pero ésta no está documentada.
3. No existe documentación clara y precisa de las funciones de trabajo de todos y cada uno de los empleados.
4. Existe evasión de responsabilidades, en el Departamento de Telemarketing debido a la falta de delimitación de funciones.
5. No se cuenta con una inducción adecuada para los empleados debido a la falta de un perfil de puestos definido.
6. No existe una descripción analítica y técnica de los procedimientos más importantes.
7. La empresa carece de Gerente General y una Secretaria que apoye dicho puesto, por lo que el Gerente de Ventas realiza las funciones del puesto de Gerente General además de las propias, lo que afecta el desempeño en las actividades de su puesto.

RECOMENDACIONES

Para poder competir a nivel nacional e internacional toda empresa debe utilizar herramientas administrativas, entre estas, los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos a partir de esto se recomienda lo siguiente:

1. Que para resolver los problemas encontrados en el diagnóstico administrativo es necesaria la realización y puesta en práctica instrumentos administrativos, entre estos los manuales de Organización y de Normas y Procedimientos.
2. Que en la empresa de tiempo compartido se implementen y ejecuten los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos los cuales se proponen en el presente documento, esto permitirá que se conozca la estructura de la organización, las funciones y los procesos necesarios para el desarrollo de sus actividades, esto aumentará la productividad y hará que el servicio al cliente sea prestado de manera adecuada.
3. Que se creen los puestos de Gerente General y Secretaria
4. Que los Manuales de Organización y Normas y Procedimientos recomendados sean implementados y revisados de manera periódica y constante y así verificar que se ajustan a la realidad de la empresa, al crecimiento de mercado, a nueva tecnología, a cambio de servicios, a cambios en el mercado internacional, a la competencia, etc., en caso contrario hacer las correcciones necesarias.
5. Que al momento de ser implementados los Instrumentos Administrativos, estos se hagan del conocimiento de todo el personal.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Anderson E. Rolph, Hair, Hoseph F, jr. Alan J. Bush Traducción Cevallos Almada, María Guadalupe, Administración de Ventas. McGraw-Hill 1era edicion, Mexico 1995. pags 688
- 2 Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la empresa. Legis Editores, Colombia. 1991. Pag 266
- 3 Franklin, Enrique Benjamin. Organización de Empresas. Analisis, diseño, y estructura, McGraw-hill Interamericana editores, S.A de C.V. 2da edicion, Mexico DF, 1998 pag. 341
- 4 Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. McGraw-Hill/ Interamericana de Mexico, S.A. de C.V. 8va edición, Mexico DF, 1994 pag. 432
- 5 Gómez Mejía, Luis R. Balkin, David y Robert L. Cardy, Traducción Moreno Lopez, yago. Pearson Educación, S.A. 3era edicion Madrid. 2001. pag 695
- 6 Gratton, Linda. Estrategias del Capital Humano, Como situar a las personas en el corazón de la empresa. Prentice Hall, 1era edicion, España, 2001, pag. 282
- 7 <http://www.Tiempocompartido.com>
- 8 <http://timesharehub.info/default.html>
- 9 <http://www.atimesharesz.com/>
- 10 <http://www.defensoria.org.ar/servicios/consumidor-vacacion.html>

- 11 <http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=2609>
- 12 <http://www.facua.org/facuaocio/tiempocompartido/tiempocompartido.htm>
- 13 <http://www.ocu.org/map/show/11551/src/36621.htm>
- 14 <http://www.ote-info.com/>
- 15 <http://www.tiempocompartido.com/>
- 16 <http://www.timesharetalk.co.uk/>
- 17 Koontz Harold, Heinz Weihrich "Administración". Quinta Edición. México. Editorial Mc GRAW HILL, 1996.
- 18 Podesta Castro, Jaime y Héctor Luchessa. "Diagnóstico, Evaluación Sistemática de los problemas de la empresa". Argentina. Ediciones Macchi, S.A. 1973.
- 19 Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones traducido al español por Mascaró Sacristán Pilar. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6ta edición Mexico 1994. 780pag.
- 20 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. "Los Organigramas". Material de apoyo. Guatemala. 1993.
- 21 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. "Recopilación Mínima para elaborar tesis profesional o una investigación documental". Mayo 1990.

- 22 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas .
"Compilación Bibliográfica para el curso de Teoría Administrativa II". Guatemala.
1991.
- 23 Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
"Apuntes de Investigación de Mercados ". Guatemala. 1998.
- 24 Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
"Apuntes de Teoría Administrativa I". Guatemala. 1992.
- 25 Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
"Compilación de Material Bibliográfico para el curso de Teoría Administrativa III".
Guatemala. 1993
- 26 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. "Los
Manuales Administrativos". Material de apoyo. Guatemala. 1993.
- 27 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.
"Material Bibliográfico de apoyo para el curso de Teoría Administrativa III".
Guatemala. 1994.

ANEXOS

1. Glosario de Términos

2. Formas Utilizadas

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Time share: Tiempo Compartido.
- Opc: contacto público de la calle/ Outside public contac.
- Liner: Vendedor/ Demostrador que motiva la necesidad de compra.
- Closer: Cerrador Vendedor que logra o cierra la venta.
- Tour: Presentación o recorrido en las instalaciones del Resort o la Sala de ventas.
- Hostess: Anfitriona persona que recibe a los clientes o prospectos.
- In House: prospectos o posibles clientes (hospedados en el Desarrollo).
- Manifiesto: Hoja de registro de todas las parejas (prospectos).
- Up: Pareja o prospecto
- In Out: Cliente/prospecto que no ingresa a la sala de ventas, por falta de requisitos regularmente se queda con la Hostess (anfitriona)
- Walk Out: Cliente o prospecto que no permanece más de 30 minutos en el club.
- Qualified: prospecto que califica o cumple con los siguientes requisitos : Casado, Unido, Viudo, soltero, O legalmente divorciado, de 28 A 60 años. Poseer tarjetas de crédito internacionales y o chequera en Quetzales o en Dólares, poseer ingresos iguales o superiores a Q 10,000.00.,
- Survey Sheet: Hoja o formato de encuesta.
- Charge Back: cargo que se le aplica de reserva a los comisionistas.
- Front to back: promotor que realiza la función de liner o closer.
- Spitch: Diálogo que utiliza el opc, para atraer a las parejas.

- Lay dows: prospectos de fácil convencimiento (por lo general siempre compran una membresía)
- Converter: Regalo que es ofrecido a cambio de asistir a la presentación.
- Mickey Mouse sale: Compra la membresía sin suficiente enganche.
- Stokers: prospectos que saben con anticipación el motivo de la invitación y que solo asisten para obtener el regalo (por lo general no compra una membresía).
- Spiff: Comisión estímulo económico para vendedores, por lograr una meta preestablecida.

Otras terminologías son:

- PERÍODOS DETERMINADOS Y DETERMINABLES: Estos son dos términos jurídicos para indicar los dos tipos de semanas que se manejan en esta industria de tiempo compartido, dependiendo con el tipo que opere cada empresa.
- PERÍODOS DETERMINADOS O SEMANAS FIJAS: Se refiere a una unidad específica que podrá ser utilizada por el dueño de la membresía o por el que haya realizado un intercambio o por el que se le haya vendido una semana específica previamente calendarizada, la cuál será la misma semana cada año hasta el vencimiento del uso de la membresía.
- PERÍODOS DETERMINABLES O SEMANAS FLOTANTES: A diferencia de la anterior, la unidad podrá ser ocupada año con año en diferentes semanas, o sea, está sujeta a las necesidades del comprador y a la disponibilidad de la unidad del Club Vacacional.

- UNIDAD: Es el espacio físico que ya no es llamado habitación por la diferencia de sus características.
- CONVERTIDORES: Son los regalos que se le hacen a los prospectos por ir a conocer el Club.
- LOCACIÓN: Es el lugar donde los OPC'S ofrecen información e interceptan a los prospectos.
- LINEA: Es el recorrido que les da el Liner por el proyecto, con el objeto de entusiasmar a los prospectos y crearles la necesidad de comprar.
- EL SPEACH (PRESENTACIÓN): Es el paso más importante de la línea, es una simple presentación que se hace en un simple pedazo de papel, comparando los beneficios de estar en un hotel u obtener una membresía en un club.
- EL PODIUM: Es una presentación divertida dada por un speaker, donde habla de los hábitos de vacacionar.
- THE WARM UP (TÉCNICA DE ACERCAMIENTO): Es la manera de conocer a la pareja, de construir confianza y el inicio de un sólido Rapport. La meta es bajar sus defensas, disminuir su ansiedad y hacerlos sus amigos.
- "Q": Esta letra la pronuncian en inglés para abreviar Qualified y es para señalar a las parejas o prospectos que califican.
- No "Q" : Para indicar lo contrario

Formas utilizadas

Survey

Hoja No. 1

Hora: _____ Fecha _____

Lugar de Trabajo: _____

Dirección: _____

Fax No.: _____ No. de hijos _____

Cantidad de viajes al año: _____

Ingresos Mensuales

De Q. 8,000.00 a Q. 10,000.00 _____

De Q.10,000.00 a Q. 15,000.00 _____

De Q 15,000.00 en adelante _____

Ultimas Vacaciones Realizadas

Fecha: _____ Lugar: _____ Costo: _____

Fecha: _____ Lugar: _____ Costo: _____

Fecha: _____ Lugar: _____ Costo: _____

Dónde le gustaría Vacacionar?

Actividades que le Gustaría Disfrutar:

Playa _____ Pesca _____ Buceo _____

Natación _____ Velero _____ Golf _____

Surfear _____ Crucero _____ Compras _____

Inversiones en otro Desarrollo

Si _____ No _____

Nombre del Desarrollo _____

No. de Semanas Adquiridas _____

Ha asistido a presentaciones de programas Vacacionales _____

Tarjeta de Crédito que Utiliza _____

Lugar en donde desea pasas sus próximas vacaciones _____

Liner _____ Cerrador _____

Opc _____ TMK _____

Empresa de Tiempo Compartido
Survey

Forma No. 2

Hoja No. 2

BIENVENIDOS AL FABULOSO MUNDO DE LAS VACACIONES

Nos es grato darles la más cordial bienvenida e invitarles a conocer el más novedoso sistema de vacacionar y para ello es importante conocernos un poco más.

Por tal motivo les suplicamos nos proporcione la siguiente información

Nombre del invitado _____

Nombre del Conyuge _____

Edad del Invitado _____ Edad del Conyuge _____

Nombre y edades de sus hijos:

Profesión del Invitado _____ Profesión del conyuge _____

Tarjeta habiente de

Visa _____ Mastercard _____

Diners _____ American Express _____

Le solicitamos únicamente 30 minutos de su tiempo para mostrarles las ventajas y beneficios de nuestro plan vacacional, por favor relájese y disfrute nuestra hospitalidad.

Ustedes ya son poseedores de una cortesía de estadía por 3 días y 2 noches para usted y su familia en cualquiera de nuestros Desarrollos

Como participar? Es muy simple, solamente muestre sus tarjetas de crédito a nuestra recepcionista y ella le dará un certificado de regalo.

Firma del Invitado