

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS PARA UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES,
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

DIANA ESMERALDA MARTÍNEZ TOJ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO DE ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2013

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal V	P.C Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 3.4, Punto TERCERO del Acta 24-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de septiembre de 2011.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN DE TESIS**

Presidente:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Secretario:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Examinador:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 28 de agosto de 2012

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

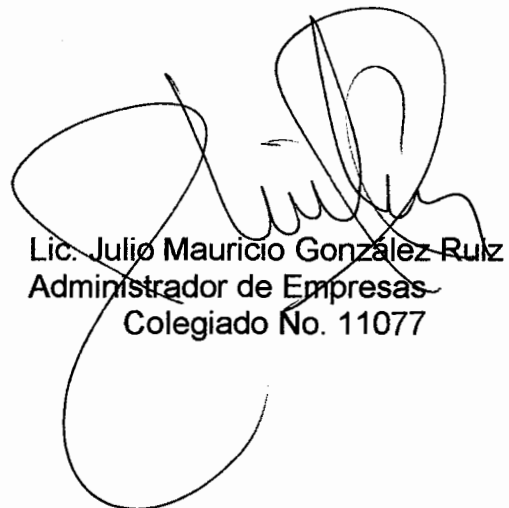
Señor Decano:

En atención a la asignación de este decano, por medio del Dictamen Admón. 11-2012 de fecha nueve de febrero de dos mil doce, procedí a asesorar a la estudiante **Diana Esmeralda Martínez Toj**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE MARZO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de febrero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 237-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante DIANA ESMERALDA MARTÍNEZ TOJ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Porque por ti “Padre Celestial” termino esta etapa de mi vida, por eso recibe la gloria y la honra.
- A MIS PADRES:** Pedro Sotero Martínez Pérez y Juana Toj Suar, a quienes respeto, admiro y agradezco todo el amor y apoyo incondicional que me brindan día a día.
- A MIS HERMANOS:** Paola y Walter a quienes quiero y forman parte importante de mi vida.
- A MIS SOBRINAS:** Por llenar de amor, alegría, ternura y sencillez nuestro hogar. Adriana, Karen, Alejandra y Estephanie.
- A MI DEMÁS FAMILIA:** Quienes estuvieron pendientes de la finalización de este éxito.
- A LA UNIVERSIDAD:** Prestigiosa casa de estudios, que me albergó durante estos años y contribuyó a mi crecimiento académico y profesional.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Licenciado Mauricio González por su paciencia, consejos y apoyo en la realización de la presente tesis.
- A LA TERNA DE TESIS:** Grupo de profesionales, personas humildes y comprometidos en cada una de sus áreas.
- A LOS PROPIETARIOS DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS** Familia Wahl Alvarado, especialmente al Señor Dieter Wahl quien confió y abrió las puertas de su empresa para la realización de la investigación.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A MIS AMIGOS EN GENERAL:

A quienes tuve el honor de conocerlos y compartir durante esta trayectoria, serán anécdotas que siempre recordaré.

A USTEDES:

Queridos amigos y profesionales, Abner Gamarro, Adolfo Siguantay, Diana Rosales, Frank Chávez, Josué Sánchez, Rosa Medina y Thelma Sotomayor, gracias y éxitos para todos.

A MI PADRINO:

Por su amistad y apoyo en la culminación de este triunfo.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:

Gracias por compartir gratos momentos y su amistad, especialmente a Beatriz Cubur y Justo Salay por su ánimo y alegría.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	01
1.2 Sectores productivos	01
1.3 Administración	02
1.3.1 Proceso administrativo	03
1.3.1.1 Planeación	05
a. Elementos de la planeación	05
b. Principios de la planeación	07
c. Filosofía empresarial	09
d. Instrumento administrativo de planeación	09
1.3.1.2 Organización	10
a. Elementos de la organización	11
b. Principios de la organización	12
c. Estructura organizacional	13
d. Diseño organizacional	14
e. Instrumentos administrativos de organización	21
f. Unidad administrativa	28
1.3.1.3 Integración	30
a. Elementos de integración	31
1.4 Técnicas	34
1.5 Mezcla de mercadotecnia	35
1.5.1 Mezcla promocional	37

CONTENIDO	PÁGINA
1.6 Asociación Internacional de Productores de artículos promocionales (PPAI)	38
1.7 Diagnóstico Administrativo	39
1.7.1 Determinación de la situación actual	39
1.7.2 Análisis organizacional o administrativo	40

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE VENTAS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Justificación de la investigación	41
2.2 Metodología de la investigación	42
2.3 Antecedentes de la empresa	44
2.3.1 Filosofía empresarial	45
2.3.2 Historial de ventas	48
2.4 Situación actual de la estructura organizacional de la empresa	50
2.4.1 Análisis estructural	50
2.4.2 Análisis funcional	53
2.4.3 Análisis procedimental	55
2.4.4 Análisis de facultades	56
2.4.5 Análisis de relaciones	57
2.4.6 Análisis organizacional o administrativo	58
2.5 Comercialización de los productos y servicios	60
2.5.1 Mezcla promocional	62
2.5.2 Opinión de los clientes	63
2.6 Análisis y discusión de los resultados	68

CONTENIDO**PÁGINA****CAPÍTULO III****PROPUESTA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS**

3.1	Presentación de la propuesta	69
3.2	Objetivo de la propuesta	69
3.3	Alcance de la propuesta	70
3.4	Unidad administrativa de ventas	70
3.4.1	Fundamentación estratégica	70
3.4.2	Objetivos	72
3.4.3	Políticas	73
3.5	Diseño organizacional propuesto	75
3.5.1	Tamaño de la fuerza de ventas	75
3.5.2	Componentes del diseño	77
3.6	Función básica de la unidad de ventas	78
3.7	Integración de la fuerza de ventas	80
3.7.1	Reclutamiento	80
3.7.2	Selección	85
3.7.3	Inducción del personal	91
3.7.4	Formas de remuneración	97
3.7.5	Factores cualitativos y cuantitativos	101
3.8	Plan de acción	106
3.9	Presupuesto total	108
3.10	Fuente de financiamiento	109
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFÍA	113
	GLOSARIO	115
	ANEXOS	117

ÍNDICE DE CUADROS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Proceso de ventas	54
2	Personas encargadas del proceso de ventas	55
3	Cartera de clientes	61
4	Frecuencia de compra	65
5	Fortalezas del servicio	66
6	Debilidades del servicio	67
7	Propuesta de misión	71
8	Propuesta de visión	71
9	Tamaño de la fuerza de ventas	76
10	Proceso de reclutamiento	84
11	Proceso de selección	85
12	Proceso de inducción general	92
13	Proceso de inducción específica	93
14	Salarios para la unidad de ventas	98
15	Comisiones para la fuerza de ventas	98
16	Incentivo para los vendedores	99
17	Incentivo para gerencia de ventas	100
18	Escala de medición	103
19	Plan de acción para la implementación de la propuesta	106
20	Presupuesto año 2013	108
21	Presupuesto año 2013-2014	109

ÍNDICE DE ESQUEMAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	El proceso administrativo	03
2	Proceso para cubrir una vacante	32
3	Proceso de selección como secuencia de etapas	33
4	Modelo AIDA	34

ÍNDICE DE FIGURAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Ejemplo de descripción de puestos	25
2	Ejemplo de formato de descripción de operaciones	27
3	Concepto de marketing	35
4	Macroambiente externo del programa de marketing	36
5	Ejemplo de anuncio en periódico	83
6	Ejemplo de solicitud de empleo	86
7	Factores cualitativos y cuantitativos	102

ÍNDICE DE GRÁFICAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Ventas de productos y servicios año 2007-2011	48
2	Asignación de un ejecutivo de ventas	64
3	Medio de información de los productos y servicios	65

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Ejemplo de departamentalización por funciones	18
2	Ejemplo de organigrama general	22
3	Ejemplo de organigrama específico	23
4	Ejemplo de organigrama nominal	23
5	Organigrama general actual	50
6	Organigrama nominal actual	52
7	Propuesta de organigrama general	78
8	Propuesta de organigrama específico	79
9	Propuesta de organigrama nominal	79

INTRODUCCIÓN

Una fuerza de ventas es de vital importancia para toda aquella empresa que desea incrementar sus volúmenes de venta, capturar nuevos clientes, búsqueda de nuevos segmentos e incrementar su participación en el mercado, ya que los vendedores son un eslabón entre la empresa y los clientes. Sin embargo, la estructura organizacional de este equipo de ventas no debe ser resultado de la casualidad o suerte, sino diseñada con base a lineamientos técnicos y eficientes que permitan el uso adecuado de los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales con un mínimo costo y obtener los mejores resultados.

Por tal motivo, la presente tesis fue realizada en una empresa comercializadora de artículos promocionales ubicada en la ciudad capital y su contenido se presenta en tres capítulos, el primero de ellos abarca el marco teórico que proporciona los conceptos y definiciones de las fases del proceso administrativo como lo es planeación y organización sin dejar por un lado la integración, dirección y control. También, términos como mezcla de marketing, administración de la fuerza de ventas, método para determinar el tamaño óptimo del nuevo equipo de ventas, así como, una breve reseña de la Asociación Internacional de Productores de Artículos Promocionales (PPAI).

En el capítulo dos se describen los hallazgos encontrados en el análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones; exponiendo en cada uno de ellos la situación actual de la unidad de análisis con respecto a la función de ventas.

Asimismo, el capítulo tres incluye la propuesta para crear una unidad administrativa de ventas basada en principios organizacionales eficientes con el fin de reforzar la gestión de ventas. Además, contiene elementos esenciales que servirán de apoyo en el funcionamiento de la misma, es decir, la fundamentación estratégica, objetivos, funciones, procedimientos y una guía para la administración de los nuevos colaboradores.

Es importante mencionar que la investigación se encuentra apoyada en cuadros y gráficas que reflejan la opinión de los entrevistados, información que fue base para la elaboración de la propuesta. De la misma forma, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía, glosario y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 EMPRESA

“Es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (3:6)

Además, no está aislada sino rodeada de factores económicos, culturales, tecnológicos y políticos, los cuales pueden repercutir en el funcionamiento de la misma; es por eso que se dice que la empresa también es un sistema que se interrelaciona con su entorno. En otras palabras, es una organización que está integrada por recursos humanos, financieros y tecnológicos; y es creada para obtener lucro en un determinado sector, a través de su participación en el mercado y producción de bienes o servicios, haciendo uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Por lo tanto, debe descubrir nuevos mercados, enfrentarse al cambio de la tecnología, ser competitiva y perfeccionar sus procesos de acuerdo a su actividad económica para sobrevivir en un mundo cambiante y satisfacer las necesidades que su mercado le demande.

1.2 SECTORES PRODUCTIVOS

También, las empresas pueden ser vistas como sociedades civiles o mercantiles debido a su carácter económico, lucrativo y no lucrativo, En el caso de las empresariales pueden clasificarse según el tipo de producción, capital y número de trabajadores. Sin embargo, para fines de la investigación se analizará de acuerdo a los sectores productivos que existen los cuales son:

- a) **Primario:** donde obtienen los recursos a partir de la naturaleza como las industrias agrícolas, pesqueras, ganaderas y silvicultura.
- b) **Secundario:** dedicadas a la transformación de bienes, como la minería, construcción y manufacturera.
- c) **Terciario:** empresas que se dedican al comercio, transportes y servicios en general.

Por tal motivo, la unidad de análisis está inmersa en el sector productivo terciario, por ser intermediaria entre el productor y el consumidor; porque su función principal es comprar y vender productos terminados a su mercado. Por lo que, para obtener beneficios financieros para los socios o accionistas deben ser administrados los recursos que se invirtieron y así poder cumplir la razón de su existencia.

1.3 ADMINISTRACIÓN

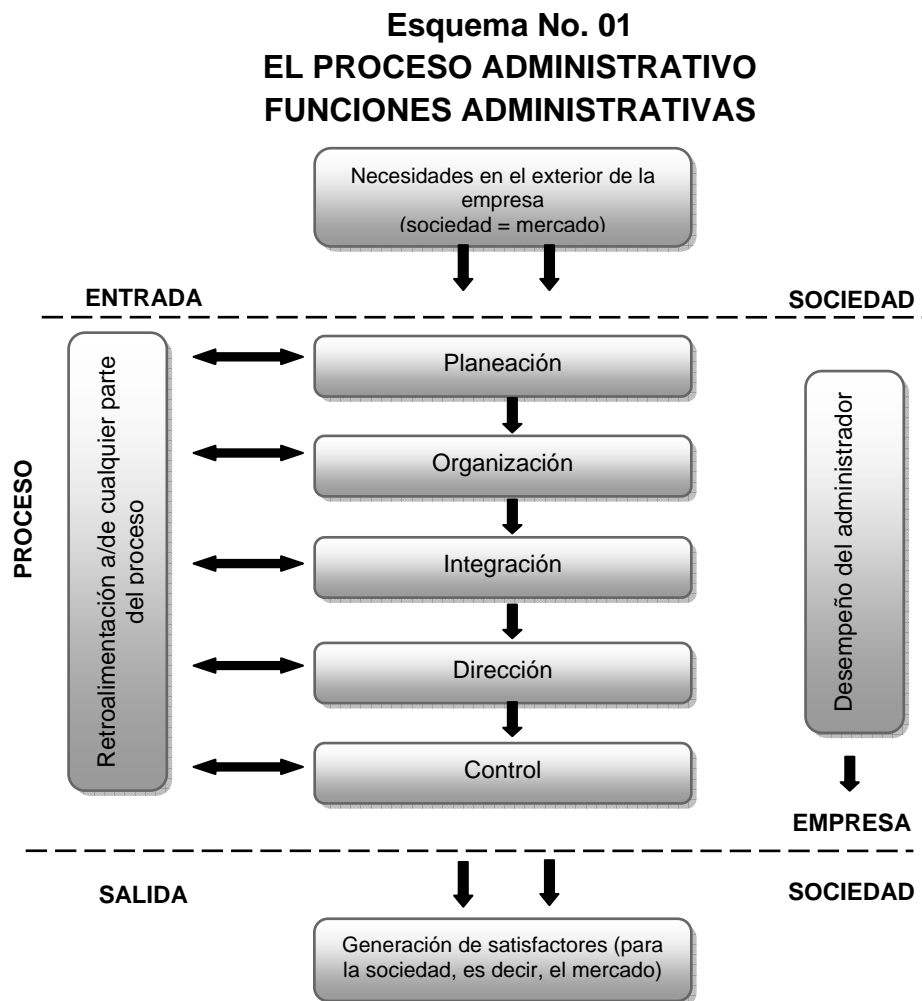
Administrar “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (9:4) La administración busca el logro de los objetivos, optimiza los recursos y se desarrolla dentro de un grupo social porque a través de los esfuerzos y cooperación de las personas que integran la organización se logran los resultados o fines planteados a corto, mediano y largo plazo con eficiencia y eficacia.

Por eso, la administración es necesaria e importante en todas las empresas y niveles jerárquicos para el adecuado funcionamiento porque simplifica el trabajo y evita que se ejecuten actividades de forma inadecuada. Asimismo, el administrador debe aplicar una serie de funciones como planear, organizar,

integrar, dirigir y controlar los recursos que le fueron asignados para conseguir determinadas metas, lo que se denomina proceso administrativo.

1.3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es la aplicación de “funciones de la administración que permiten un análisis lógico de la organización ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente, integrado por: planeación, organización, integración, dirección y control.” (1:1) Ver esquema No. 01



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración. (3:28)

Las cinco funciones descritas en el esquema anterior deben ser utilizadas en todo momento por el administrador para que se le facilite el alcance de las metas establecidas en la organización, es por eso, que éste debe conocer el significado de cada una de ellas y el aporte que estas tienen en el proceso administrativo.

- a) **Planeación:** en esta fase se toman decisiones de los caminos que se han de elegir para alcanzar los proyectos u objetivos trazados; es la selección de una acción entre varias alternativas.

- b) **Organización:** diseño de la estructura orgánica, funciones, niveles y actividades de un organismo social.

- c) **Integración:** disposición y asignación de todos los recursos para lograr de manera eficiente los objetivos de la empresa.

- d) **Dirección:** “el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (9:412)

- e) **Control:** es la medición constante para determinar que los planes diseñados y objetivos se estén logrando.

Es importante indicar que no actúan por sí solas, son constantes y están interrelacionadas entre sí dado a que la empresa debe atender las necesidades que le demanda su mercado objetivo por lo que, en ocasiones el administrador puede estar dirigiendo a la vez planeando y controlando, para luego volver a planear y así sucesivamente. Pero lo que sí es seguro es que deberá empezar por la primera fase, la cual es planeación.

1.3.1.1 PLANEACIÓN

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo y por ende “planificar incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones.” (9:30) Es la función más básica de todas las funciones gerenciales porque acá se indica a dónde se quiere ir y el camino que se elegirá para llegar a ese lugar.

Otra definición indica que se “deben seleccionar objetivos que sean congruentes con su situación y entorno; los propósitos, los objetivos y las acciones deben ser percibidos por los demás como útiles para la organización y, en última instancia, para la sociedad.” (3:38)

Además, la planeación y el control son inseparables porque en la primera fase se elaborarán los planes, los cuales deberán ser comparados constantemente con los resultados que se desean alcanzar y si se detecta alguna desviación no deseada se debe corregir de inmediato para ir en la dirección correcta.

a. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

Uno de los aportes de la planeación radica en hacer frente al cambio, lo que implica meditar antes de actuar para hacer la elección adecuada de elementos que permitan alcanzar los objetivos de la organización; no hacer esto puede ocasionar que las personas se sientan desubicadas y no conozcan lo que tienen que hacer. Por lo mismo, a continuación se presentan los elementos básicos considerados en la fase de planeación:

1. **Misión:** “es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo.” (3:76) porque da a conocer a los clientes la razón de ser, lo qué es, qué hace y para qué lo hace; buscando distinguirse de la competencia.
 - 1.1. **Visión:** se puede decir qué es el sueño desafiante, positivo y ambicioso que la empresa tiene en relación a su futuro.
 - 1.2. **Valores:** “son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones.” (4:133) son aquellos parámetros que indican que es lo correcto e incorrecto y sirven de base para el actuar diario.
2. **Objetivos:** representan los resultados que la empresa espera obtener, y estos deben ser cuantificables, ambiciosos y factibles.
3. **Metas:** son fines hacia los que la actividad se dirige pero a corto plazo, es decir, el resultado de un proceso.
4. **Estrategias:** “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.” (9:109)
5. **Políticas:** son “declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.” (9:109) Son criterios que orientan la acción sobre situaciones que se presentan una y otra vez en la empresa.

6. **Procedimientos:** son una serie de pasos lógicos que indican la forma adecuada de realizar ciertas actividades con el objetivo de evitar errores y ser eficientes en los procesos.
7. **Programas o cronogramas:** “es un esquema donde se establecen la secuencia de actividades que han de realizarse para alcanzar determinado objetivo, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.” (3:97)
8. **Presupuestos:** es un plan numérico para la asignación de recursos a ciertas actividades específicas, en otras palabras es un informe de los resultados esperados expresado en términos numéricos.
9. **Normas:** son disposiciones de carácter específico y explicativo, que aseguran una conducta o comportamiento uniforme de las personas.
10. **Reglas:** son aquellas que ordenan que se tome o no, una acción específica y se emplean sólo cuando se requiere que las personas en la empresa no usen su juicio discrecional, un ejemplo de regla es “NO FUMAR”.

b. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Como se explicó antes planificar implica determinar, analizar y seleccionar entre alternativas, una decisión adecuada. Por consiguiente, para aplicar cada uno de los elementos que la conforman es necesario conocer los principios que servirán de guía para la acción:

1. **Factibilidad:** todo lo que se planifique para el futuro debe ser realizable, objetivo, no utópico y, flexible para hacer los cambios que ameriten sin perder el rumbo y no ocasionar esfuerzos innecesarios.
2. **Contribución a los objetivos generales:** cuando se elaboran los planes específicos deben integrarse en un plan general y ser dirigidos con el propósito de lograr los objetivos empresariales de forma armónica y consistente.
3. **Eficiencia de los planes:** se da cuando finalizados éstos se verifica que los resultados obtenidos son mayores a los costos incurridos.
4. **Primacía de la planeación:** como se expuso antes la planeación es la primera función o fase del proceso administrativo, que interrelacionada con la organización, integración, dirección y control contribuye a alcanzar las metas establecidas para la empresa.
5. **Extensión de la planeación:** planear es función de los dirigentes de la empresa, sin embargo, su amplitud dependerá de la autoridad que tenga dentro de ésta.

Si la empresa utiliza los elementos de planeación, siguiendo los principios básicos podrá tener ventajas como:

- Desarrollo de la empresa por el uso adecuado de los recursos asignados.
- Reducir niveles de incertidumbre, más no los eliminará.
- Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias.
- Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades.

- Proporcionar a la persona que administra magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo, reduciendo el trabajo improductivo.

Sin embargo, existen algunas desventajas porque no se poseen datos precisos sobre el futuro, el costo en algunas ocasiones puede exceder a su utilidad, puede paralizar la iniciativa individual y retardar la acción. Pero a pesar de esto, es necesario que se planee antes de emprender cualquier rumbo para evitar pérdida de tiempo y dinero.

c. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Es parte de la planeación estratégica y está integrada por las declaraciones de propósito, misión, visión y valores; con la cual se identificará la empresa y se establecerán criterios para el comportamiento interno en la organización.

d. INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

Un instrumento administrativo de planeación es una herramienta que sirve para plasmar las actividades que se llevarán a cabo para lograr los objetivos organizacionales. El programa anual de trabajo es uno de éstos, el cual proporciona a la organización, directrices detalladas para la realización de actividades específicas a corto plazo y es responsabilidad de toda la organización; por lo que, el plan de acción es resultado de un proceso metodológico, el cual constituye un elemento clave para dicho programa.

- **PLAN DE ACCIÓN**

Por lo tanto, el plan de acción es un “programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (14:7)

Se prepara en base a los objetivos ya aprobados y debe incluir el objetivo del plan, metas, actividades, tiempo, responsables, costo y presupuesto; la elaboración, ejecución y seguimiento estará a cargo del jefe de departamento.

1.3.1.2 ORGANIZACIÓN

Es “la creación de la estructura de una organización.” (7:19) Segunda fase del proceso administrativo en el cual se debe diseñar la estructura formal de la empresa para usar en forma adecuada los recursos de la empresa. Otra explicación referente a este concepto es que organizar implica dividir y agrupar las actividades que se realizan en la institución con el fin de ofrecer los productos y servicios a la comunidad.

Asimismo, pueden existir dos tipos de organizaciones en la empresa las cuales son:

- a) **Organización formal:** donde se definen los límites a los que el trabajador debe ajustarse, establece autoridad y obligaciones que tiene dentro de la empresa, pero no de una manera inflexible dando un lugar al razonamiento y flexibilidad para que el esfuerzo individual contribuya a las metas de grupo y organización.

b) Organización informal: son aquellas relaciones interpersonales que se dan entre los empleados como por ejemplo un grupo que se dedica a jugar ajedrez, boliche o quienes se reúnen a almorzar en el mismo horario; es acá donde se genera un ambiente menos tenso y por ende un canal de comunicación informal.

a. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Entre los principales elementos de la organización que servirán de base son los siguientes:

1. Funciones: son el “grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento administrativo o persona.” (7:20) Ellas proporcionan orden y claridad en la estructura y evita la dependencia a una sola persona.

2. Jerarquías: es establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, quién deberá trabajar con quién y cómo deberá comportarse. A continuación los diferentes niveles jerárquicos que existen en la organización:

2.1. Nivel institucional: también conocido como estratégico, el cual está integrado por los directores, dueños o accionistas; quienes tienen la ardua tarea de definir los objetivos organizacionales y estrategias para lograrlos.

2.2. Nivel táctico: compuesto por los gerentes de división o departamentos en donde se formulan todos los planes de acción para las estrategias planteadas, además son mediadores entre el nivel estratégico y operativo porque se enfocan en que las tareas asignadas se cumplan.

2.3. Nivel operativo: lo forman todos aquellos colaboradores que realizan las actividades diarias; el trabajo físico para la producción de los bienes o servicios de la empresa, siguiendo rutinas y procedimientos.

- 3. Puestos o actividades:** son “los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para seguir los objetivos de la empresa.” (3:125)

b. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

En el diseño de la estructura organizativa de la empresa se deben tener en consideración los siguientes principios:

- 1. Unidad de objetivo:** es cuando los esfuerzos individuales de las personas están enfocados a alcanzar los objetivos organizacionales.
- 2. Eficiencia:** “implica hacer las cosas correctamente, de la mejor manera posible.” (6:10) Cuando con un mínimo de costos se logran los objetivos y la estructura cuenta con un número adecuado de puestos y empleados para que cubran todas las funciones de la empresa.
- 3. Especialización:** “gracias a este principio, cada persona ocupa un cargo y cada órgano es individualizado dentro de la organización” (6:10) porque cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.
- 4. Unidad de mando:** cada trabajador recibe órdenes de un solo superior para no desorientar al empleado a la hora de realizar las tareas designadas.

5. **Delegación:** es cuando una persona concede o transfiere autoridad, pero también exige responsabilidad y compromiso a la persona delegada.
6. **Equilibrio de la autoridad y responsabilidad:** es el grado de autoridad y responsabilidad de cada puesto de la empresa.

c. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es “la manera en que la empresa agrupa y reúne personas y organismos dentro de escalones jerárquicos (niveles de autoridad) y de áreas de actividad (departamentos, por ejemplo).” (6:18) Por consiguiente, se puede decir que, la estructura es un marco fundamental en donde operarán los colaboradores, porque es aquí donde se establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Además, para el diseño de la estructura organizativa se debe tener en cuenta tres características:

- **Complejidad:** es el grado de diferenciación de una organización, el tamaño de la estructura organizacional.
- **Formalización:** son reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados.
- **Centralización:** es el sitio donde radica la autoridad, la cual puede estar centralizada o descentralizada. Donde la centralización “implica que un número mínimo de actividades laborales y una cantidad mínima de autoridad han sido delegados a los subordinados por la administración, mientras que la descentralización implica lo opuesto.” (3:146)

d. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Cuando se crea o se modifica la estructura actual, se hace uso del diseño organizacional es cual tiene como propósito “diseñar la estructura organizativa de la empresa que le permita ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad los productos y servicios a la comunidad; así como tener una capacidad de respuesta acorde a las exigencias de esta comunidad.” (3:124)

- **COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Por consiguiente, los responsables de tomar esta decisión deben considerar seis componentes para adecuar la estructura organizacional a la estrategia, al personal, a la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades.

1. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

La estructura es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, por lo que, el tipo de organización puede ser:

- **Funcional:** reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas y cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades lo que facilita la supervisión.
- **Por producto/mercado:** en una unidad de trabajo se reúnen todos los que participan en la producción y comercialización de productos o servicios, todos los que están en cierta zona geográfica o tratan cierto tipo de clientes.

- **Matricial:** se forma un equipo de proyecto, encabezado por un gerente experto en el campo de especialización asignado, por lo mismo, se tienen dos cadenas de mando.

2. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA Y CATEGORÍAS

La estructura organizacional puede ser vista bajo dos aspectos diferentes: el vertical y el horizontal.

- **Vertical:** el cual comprende el principio de unidad de mando, tramo de control, equilibrio de autoridad y responsabilidad, centralización y descentralización de autoridad.
- **Horizontal:** incluye la división del trabajo y departamentalización.

3. MODELOS DE DISEÑO Y SUS CARACTERÍSTICAS

- **La organización mecánica (burocracia):** la estructura es alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características:
 - ✓ Relaciones jerárquicas rígidas,
 - ✓ Deberes fijos,
 - ✓ Alta formalización,
 - ✓ Canales de comunicación formalizados y
 - ✓ Autoridad de decisión centralizada.
- **La organización orgánica (adhocracia):** contraria a la estructura mecánica, ya que es baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características:

- ✓ Alta adaptabilidad,
- ✓ Ligeramente acoplada y flexible,
- ✓ Colaboración,
- ✓ Deberes adaptables,
- ✓ Baja formalización,
- ✓ Comunicación informal y
- ✓ Autoridad de decisión descentralizada.

4. DEPARTAMENTALIZACIÓN

“Departamentalizar significa agrupar órganos o áreas en unidades específicas que pueden ser llamadas departamentos (o divisiones, secciones, etcétera).” (6:26)

La agrupación de las personas y tareas en forma lógica y eficiente, lo que contribuirá a:

- Evitar la duplicidad y el esfuerzo innecesario.
- El conflicto y mal uso de los recursos.
- Proporcionar un flujo lógico de las actividades de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Proporcionar mecanismos de coordinación.
- Enfocar el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y control.

Existen varios tipos de departamentalización, los cuales se pueden ver desde los siguientes puntos de vista:

a) Clásico

a.1) Funcional: agrupa actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización.

a.2) Por producto o servicio: se divide el trabajo alrededor de determinados productos o servicios.

a.3) Por clientes: cuando los clientes son de diversa naturaleza y se necesita satisfacer las necesidades y requerimientos de cada uno de ellos.

a.4) Por territorio: cuando el mercado es grande o disperso se delimita el campo de acción a áreas geográficas o territorios.

a.5) Por proceso: se basa en los flujos para elaborar el producto o atención de clientes.

b) Contemporáneo

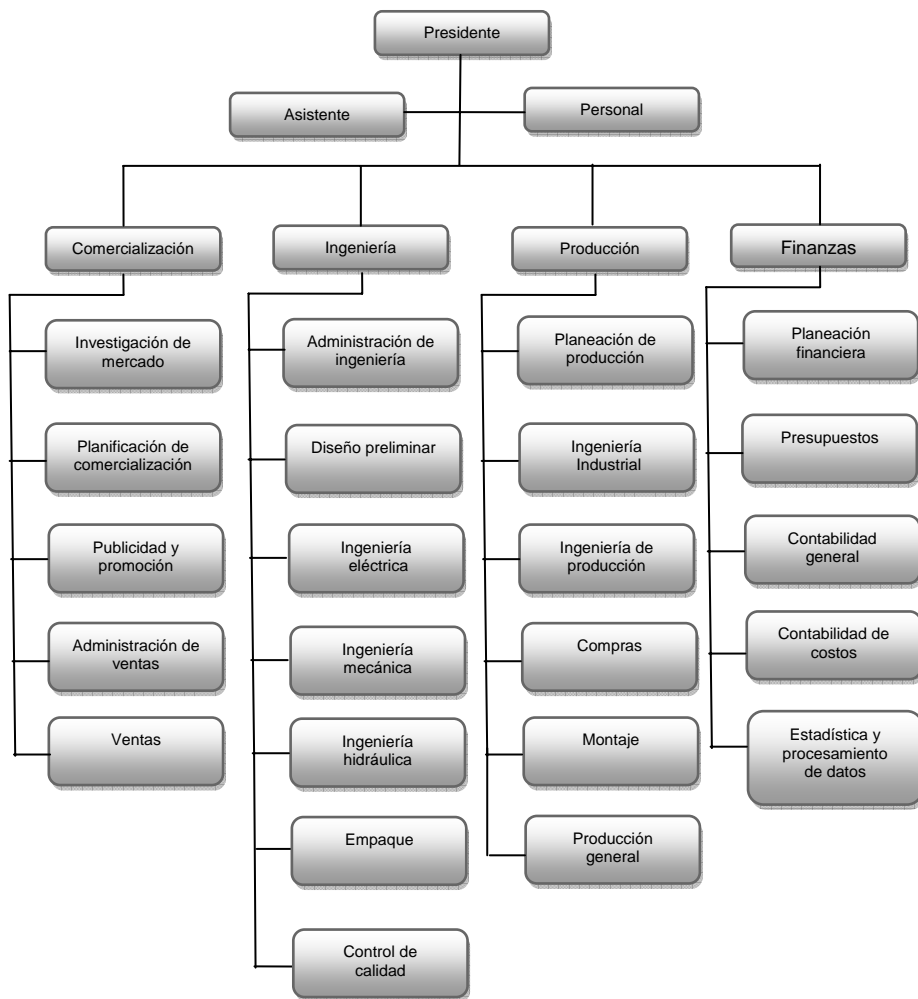
b.1) Equipos inter funcionales: es una combinación de expertos en diversas especialidades que trabajan juntos en proyectos asignados.

b.2) Enfoque de organización matricial: se asignan especialistas de distintos departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyectos.

b.3) Enfoque de contingencia: donde se contempla los diversos factores que influyen en el diseño de una organización moderna como: la estrategia, el tamaño, la tecnología y el entorno.

Sin embargo, el tipo de departamentalización que más se ajusta a la unidad de análisis es el funcional porque a través de ésta agrupará las actividades y colaboradores en departamentos principales, quienes estarán a cargo de una persona que enfocará todos sus esfuerzos a determinada área. Ver organigrama No. 01

Organigrama No. 01
EJEMPLO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES



Fuente: Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global y empresarial.* (9:229)

Con el uso de este tipo de departamentalización la empresa podrá identificar y separar las funciones principales de las secundarias, seguirá el principio de especialización y contará con medios para un riguroso control para cada área. Asimismo, tendrá desventajas como los otros tipos de departamentalización, tales como la reducción de coordinación entre funciones, lenta adaptación a nuevas condiciones y limita el desarrollo de gerentes generales.

5. TRAMO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

“El concepto de tramo de control (o de administración) se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz.” (3:136) También es conocido como esfera de control, extensión o grado de control, amplitud de autoridad por mencionar algunos y puede ser de dos tipos:

- **Tramos estrechos o de estructuras altas:** el número de subordinados que supervisar es pequeño por tramo y ocasiona un crecimiento vertical, por lo tanto, la cadena de mando es más lenta y demora la toma de decisiones.
- **Tramos amplios o de estructuras planas:** son varias las personas que se deben supervisar y existen pocos niveles organizacionales; aquí la cadena de mando es corta y la toma de decisiones rápida.

Establecer un tramo de control adecuado ayudará a los gerentes de la empresa utilizar en forma más efectiva su propio tiempo y el de las personas que están bajo su cargo. Porque tener una cantidad bastante grande puede provocar que la persona se sienta abrumada o al contrario no tener bastante que hacer.

Además, que la elección de éste influirá en cantidad de niveles que existirán en la organización.

6. SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Los sistemas de organización indican la autoridad y responsabilidad de las divisiones de funciones que tiene la empresa, se representan en los organigramas y pueden ser de tipo:

- **Lineal:** es el que concentra la autoridad y responsabilidad en una sola línea para cada persona o grupo.
- **Funcional:** este sistema se organiza de acuerdo a las funciones principales de la empresa, la autoridad y responsabilidad no está a cargo de una sola persona, por lo que, el subordinado puede recibir órdenes de otros jefes que tienen conocimientos o están especializados en el área.
- **Lineal–staff:** es la combinación de los sistemas anteriormente descritos, ya que conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un sólo jefe (lineal), pero recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional).

Asimismo, otros componentes básicos del diseño organizacional y que se consideran elementos vitales para la estructura organizacional son:

- **División del trabajo:** que consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables para que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, lo que conlleva la especialización.

- **Coordinación:** “es el arreglo ordenado del esfuerzo de un grupo para propiciar unidad de acción en la consecución de un propósito común. De otra forma, es un proceso para establecer mecanismos a fin de integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y vigilar la eficacia de dicha integración.” (3:140)

Por lo tanto, la división de trabajo que se realice en la organización se debe complementar con la coordinación para lograr la unidad de esfuerzos para que las funciones y resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen con la finalidad de evitar que los esfuerzos individuales se conviertan en retrasos, frustraciones y desperdicios.

e. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE ORGANIZACIÓN

Los instrumentos administrativos de organización, son aquellos que le permiten a la empresa materializar el diseño de su estructura organizacional, por consiguiente se mencionan algunos de ellos que se utilizarán en la propuesta de solución y además formarán parte de la formalización de la organización.

- **ORGANIGRAMAS**

“El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa.” (3:166) Donde la cadena de mando (línea) especifica la dependencia de unas personas con otras dentro de una organización.

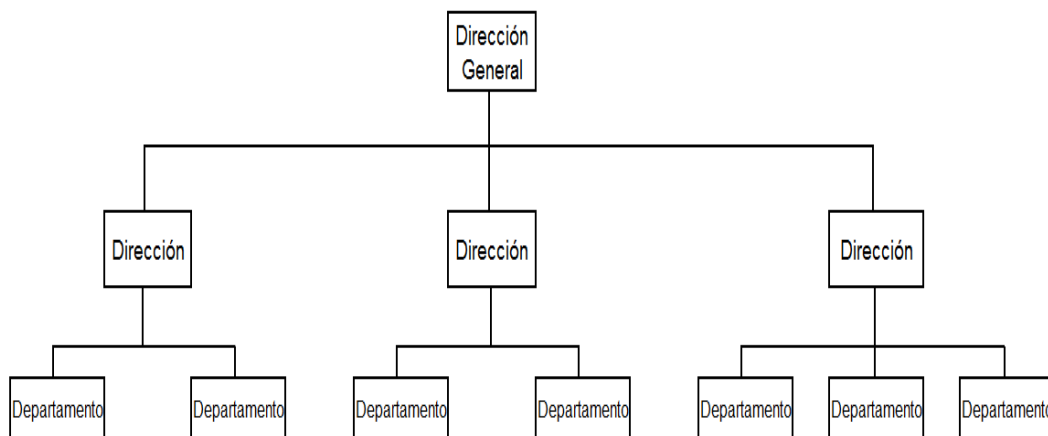
Estos pueden ser clasificados de acuerdo con los siguientes criterios:

- ✓ **Por su naturaleza:** microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos.
- ✓ **Por su ámbito:** generales y específicos.
- ✓ **Por su contenido:** integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades.
- ✓ **Por su presentación:** verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

Como se mencionó antes los organigramas serán parte de la formalización de la estructura por lo que, se profundizará en algunos de ellos:

- a) **Organigrama general:** “contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.” (8:79)

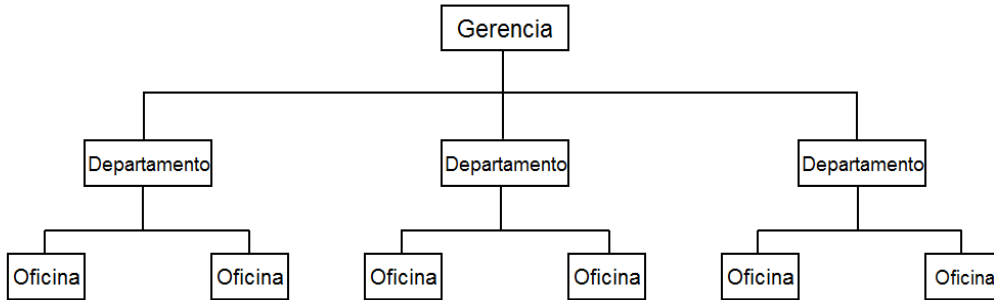
Organigrama No. 02 EJEMPLO DE ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Franklin F., Enrique Benjamín. Organización de empresas. (8:80)

b) **Organigrama específico:** estos muestran de forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

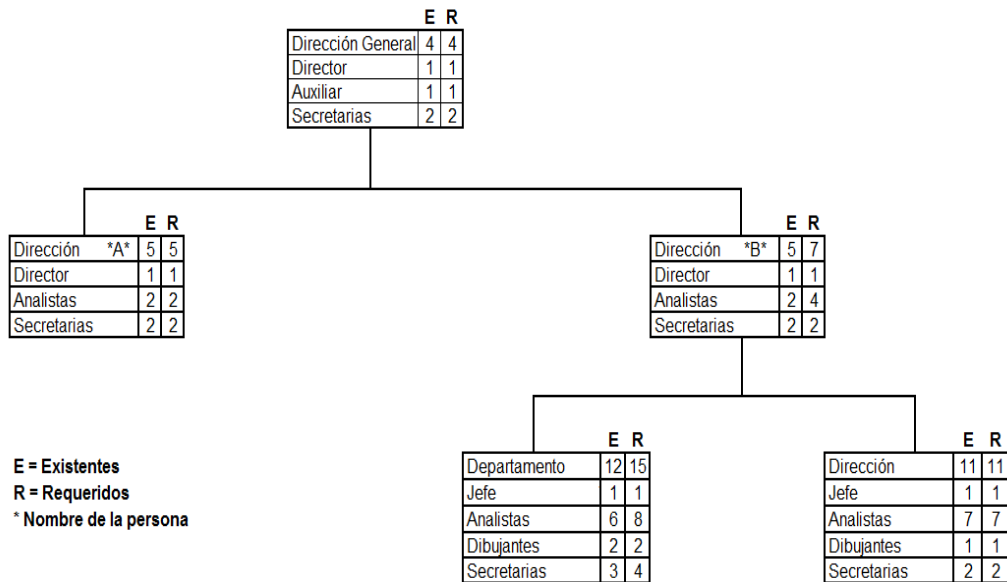
Organigrama No. 03 EJEMPLO DE ORGANIGRAMA ESPECÍFICO



Fuente: Franklin F., Enrique Benjamín. Organización de empresas. (8:80)

c) **Organigrama nominal:** “indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.” (8:81)

Organigrama No. 04 EJEMPLO DE ORGANIGRAMA NOMINAL



Fuente: Franklin F., Enrique Benjamín. Organización de empresas. (8:83)

- **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**

Otra herramienta indispensable en el proceso de organización son las descripciones de puestos donde se detalla de forma precisa lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Según la definición “es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (3:165)

Asimismo, los elementos básicos que debe incluir la descripción de puestos son:

- a) “Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcetera).
- b) Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades de decisión y las relaciones de línea y asesoría.
- c) Funciones generales y específicas.
- d) Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- e) Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.” (8:79) Ver figura No. 01

**Figura No. 01
EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de organización (general o específico)	Página	De	
		Sustituye a		
		Página	De	
		De fecha		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A) Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto: 2. Número de plazas: 3. Clave: 4. Ubicación: 5. Tipo de contratación: 6. Ámbito de operación: <p>B) Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Jefe inmediato: 8. Subordinados directos: 9. Dependencia funcional: <p>Propósito del puesto</p> <p>Funciones generales</p> <p>Funciones específicas</p> <p>Reponsabilidad</p> <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente 2. Horizontal 3. Descendente 4. Externa <p>Especificaciones del puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos 2. Experiencia 3. Iniciativa 4. Personalidad

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Fuente: Franklin F., Enrique Benjamín. Organización de empresas. (8:179)

Todo lo anterior son fundamentos que deben ser considerados porque cuando la persona ingrese a la empresa se le deberá entregar un ejemplar con el objetivo de que ambas partes se pongan de acuerdo con el trabajo que se deberá realizar y que la persona se involucre en la elaboración de su propia descripción de puesto. Además, no se debe olvidar que para todos los puestos de la organización, sin excepción, se debe elaborar una descripción de puestos.

- **PROCEDIMIENTOS**

Aunque son un elemento de planeación, también forma parte de un instrumento administrativo de carácter informativo como lo es el manual de procedimientos de la organización, por lo que, éste servirá para detallar de manera precisa el cómo se deberán realizar ciertas actividades en la unidad administrativa de ventas.

Por lo tanto, un orden específico de cómo se debe detallar el procedimiento y los elementos que lo conforman:

- a) **Definición:** es señalar en términos sencillos y claros, el título de lo que se va a realizar.
- b) **Objetivo:** son todos aquellos aspectos técnico-administrativos que se lograrán alcanzar por medio de éste.
- c) **Normas:** son todas las disposiciones de carácter específico y explicativo, que aseguran una conducta o comportamiento uniforme de las personas que participan en el proceso.
- d) **Descripción:** consiste en la “presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consisten, cómo, dónde y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas.” (8:182) Ver figura No. 02

Figura No. 02
EJEMPLO DE FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de procedimientos	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		De fecha	

Nombre del procedimiento		
Núm. de operación	Responsables	Descripción

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

Fuente: Franklin F., Enrique Benjamín. Organización de empresas. (8:182)

Es importante señalar que si el procedimiento involucra otras áreas se debe indicar la unidad administrativa que se encarga de la operación descrita.

- e) Diagrama de flujo:** “es el esquema, dibujo o diseño de los pasos o actividades que se realizan en un procedimiento o en alguna parte de él.”
 (14:105)

Por ende, es necesario hacer uso de la diagramación la cual es “representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.” (8:212) De la misma forma, estos símbolos son empleados a nivel internacional y fueron elaborados por las siguientes instituciones:

- American Society of Mechanical Engineers (ASME), simbología aceptada en áreas de producción.
- International Organization for Standardization (ISO), apoya la garantía de calidad a consumidores y clientes.
- American National Standard Institute (ANSI), representa flujos de información del procesamiento electrónico de datos. Sin embargo, se adaptaron algunos símbolos para los diagramas de flujo administrativos, simbología que se utilizará en la propuesta más adelante.

De igual forma, se define lo que es una unidad administrativa y el papel que cumple en la estructura organizacional, así como, también, la unidad de ventas por ser parte fundamental de la estructura propuesta más adelante.

f. UNIDAD ADMINISTRATIVA

Es un área dentro de la estructura organizacional de una empresa que cumple funciones similares, específicas y esenciales para el alcance de los objetivos que persigue la organización.

a) UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS

Es el área integrada por un equipo de vendedores y empleados que llevan a cabo en su totalidad el proceso de venta de los productos y/o servicios de una empresa.

b) VENDEDOR

No obstante, existe un personaje que juega un papel importante en la función de ventas, el cual es el vendedor quien “es la persona que actúa a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, atención y obtención de información.” (10:29) Son un canal directo hacia el usuario o consumidor porque por medio de ellos los clientes compran o adquieren los productos o servicios de la empresa. Además, contribuye a que los esfuerzos de los demás métodos de promoción, refiriéndose a: publicidad, marketing directo, promoción en ventas, relaciones públicas y ventas personales contribuyan a lograr las metas de la organización.

b.1) TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Además, se debe determinar el número adecuado de vendedores que formarán parte de la nueva unidad de ventas de acuerdo a las necesidades de la empresa, para evitar costos innecesarios porque poseer varios vendedores incrementa las ventas pero también los costos. Por lo tanto, dos métodos sencillos utilizados para la determinación de la fuerza de ventas es el de igualación de la carga de trabajo con base a las visitas y llamadas; no obstante, el método que se propone en la unidad de análisis es por visitas debido a que se posee el registro de la cantidad de clientes activos que tiene la empresa y el número de visitas que se le debe realizar a cada uno de ellos.

- **MÉTODO DE IGUALACIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO (VISITAS)**

“Este método presupone que la gerencia ha determinado el número económico de visitas que deben hacerse a cuentas de diferentes tamaños y consiste en los siguientes pasos:

1. Se agrupa a los clientes en categorías de tamaño, de acuerdo con su volumen anual de ventas.
2. Para cada categoría se establecen las frecuencias apetecibles de visitas (número de visitas de ventas a una cuenta por año).
3. El número de cuentas en cada categoría de tamaño, se multiplica por la correspondiente frecuencia, para llegar a la carga total para el país, en visitas de ventas por año.
4. Se determina el número medio de visitas que un representante puede hacer por año.
5. El número de representantes de ventas necesario se calcula dividiendo las visitas anuales en total que se requieren, por el promedio de visitas anuales hechas por un representante.” (7:39)

1.3.1.3 INTEGRACIÓN

Después de indicado el método para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, también es necesario indicar que actividades se deben llevar a cabo para la captación de los nuevos colaboradores. Por lo que, el primer paso para conseguir personal nuevo para la unidad de ventas será el reclutamiento de personal:

a. ELEMENTOS DE INTEGRACIÓN

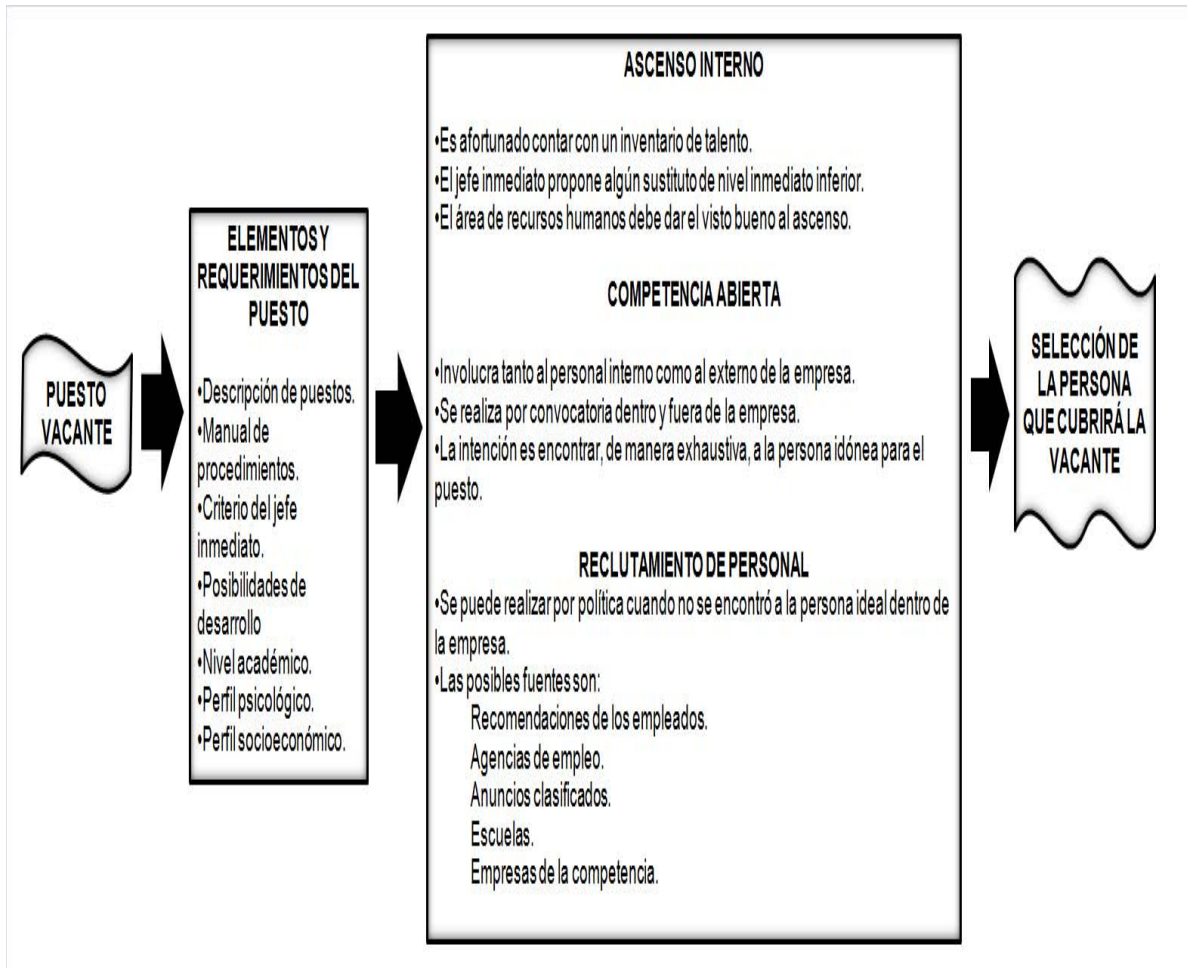
1. **Reclutamiento:** “es el proceso mediante el cual se buscan y atraen personas que deseen cubrir los puestos requeridos en la organización, satisfaciendo los requisitos mínimos establecidos.” (3:188) Igualmente, se puede utilizar el reclutamiento interno y externo.

1.1. **Reclutamiento interno:** se aplica a los candidatos que trabajan en la organización por medio de ascenso interno y por política de competencia abierta. Pero si la empresa no impulsa el desarrollo de su personal o no aplica la política de promoción recurre entonces a lo siguiente:

1.2. **Reclutamiento externo:** “se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (5:95) Donde MRH es el mercado de recursos humanos, pues se refiere al conjunto de candidatos al empleo.

Por tal motivo, el reclutador debe estudiar todas las fuentes y los medios que puedan proporcionar los candidatos más adecuados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas. Para tener una idea de eso, ver esquema No. 02

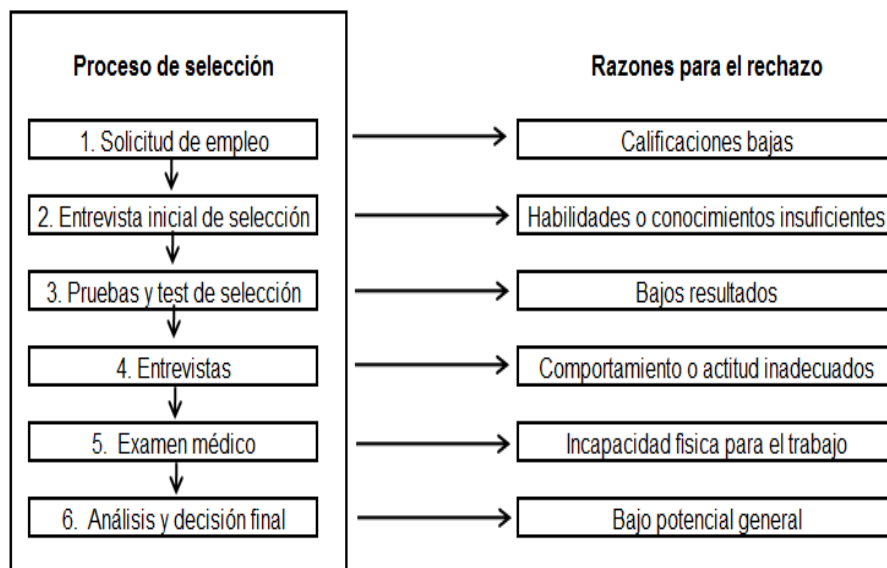
Esquema No. 02 PROCESO PARA CUBRIR UNA VACANTE



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración. (3:189)

2. **Selección:** es básicamente separar a los que son aptos para un trabajo de los que no lo son; haciendo uso de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Un proceso de selección estricto contribuirá en el óptimo funcionamiento de la empresa y evitará el ingreso de personas inadecuadas a la unidad de ventas. Por tanto, el proceso de selección puede observarse como consecuencia de etapas, porque empieza con pruebas que van aumentando en grado de complejidad y sí el candidato cumple con los requisitos avanza. Ejemplo de ello es el esquema No. 03

Esquema No. 03 PROCESO DE SELECCIÓN COMO SECUENCIA DE ETAPAS



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión de talento humano. (5:131)

Asimismo, el último paso de la selección es la contratación que consiste en “la formalización de la futura relación de trabajo, con apego a la ley, para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.” (3:193)

3. Inducción: es conducir a los nuevos miembros de la unidad al conocimiento del puesto que cada uno de ellos va ocupar, así como, la presentación de sus superiores y compañeros con el fin de lograr una adaptación de grupo que impulse su rendimiento y tenga una visión de la empresa en la que trabajará.

4. Capacitación y desarrollo: será mejorar el conocimiento, actitud, método y ejecución de los colaboradores. Por lo que, después de las enseñanzas básicas deben quedar sometidos a una capacitación y desarrollo continuo con objeto de actualizarse y mejorar en cuanto a sus

técnicas y sistemas. De esta forma se preparará para realizar exitosamente las actividades de su puesto de trabajo y además, aumentar su capacidad productiva.

1.4 TÉCNICAS

a) Modelo FABV

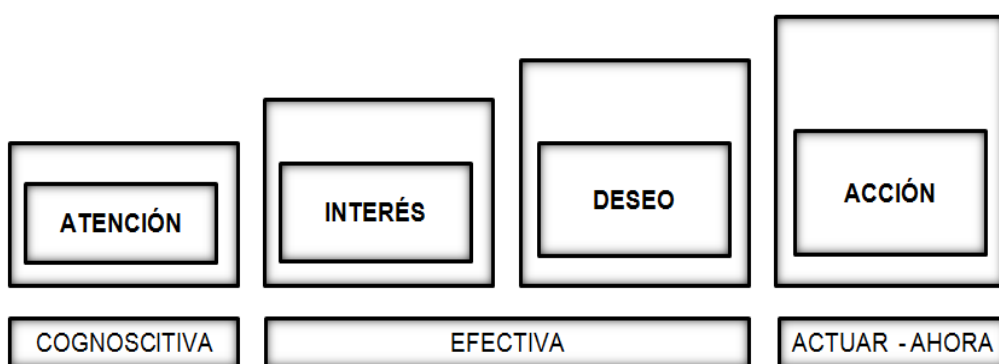
El enfoque FABV (siglas en inglés) que significa hacer énfasis en las características, ventajas, beneficios y valor del artículo o servicio que estén ofreciendo en el mercado.

b) Modelo AIDA

“El modelo más difundido para desarrollar una comunicación persuasiva y realizar presentaciones de ventas más exitosas es el modelo A I D A (Atención, Interés, Deseo de compra y Acción de compra).” (7:56)

Por lo tanto, de los dos modelos presentados en el que se hará uso más adelante será el modelo AIDA. Ver esquema No. 04

Esquema No. 04
MODELO AIDA



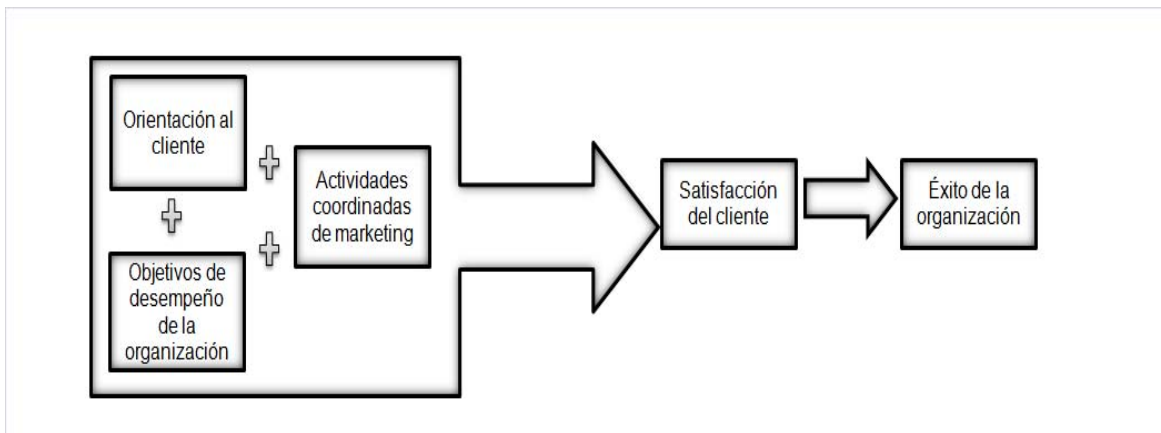
Fuente: (7:57)

1.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA (MARKETING)

De acuerdo a la definición anterior la unidad de ventas es la encargada de intercambiar los productos y servicios de la empresa en el mercado, el cual está compuesto por personas u organizaciones con necesidades que se deben satisfacer a cambio de un determinado valor. Sin embargo, en éste existen subgrupos o segmentos que la empresa no puede cubrir 100%, por lo que, debe tener definido su mercado meta, el cual define William J. Stanton y otros autores como el “segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing.” (13:16)

Es decir, el conjunto de actividades que los directivos de la empresa deben idear para generar y facilitar el intercambio con los individuos o empresas que forman parte de su mercado meta, buscando satisfacer las necesidades o deseos de éstos. En otras palabras, marketing “es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados metas a fin de lograr los objetivos de la organización.” (10:6) Ejemplo de esto, es la figura No. 03 que señala los componentes y resultados del concepto de marketing.

Figura No. 03
CONCEPTO DE MARKETING



Fuente: Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J. Fundamentos de marketing. (13:11)

Por lo mismo, el programa de marketing debe ser combinado de manera coherente y congruente para que los clientes actuales o prospectos vean a la empresa con una luz distinta y atractiva. Porque al igual que las empresas se desempeña en un ambiente externo que en general no puede controlar como lo hace con las variables de marketing que son internas y controladas por los dirigentes de la empresa. Por lo tanto, existen fuerzas externas que tienen influencia en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier empresa. Ver figura No. 04

Figura No. 04
MACROAMBIENTE EXTERNO DEL PROGRAMA DE MARKETING



Fuente: Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J. Fundamentos de marketing. (13:29)

Es por eso, que se debe valer de estrategias y tácticas que le permitan establecer una posición única en la mente de los prospectos, por medio de la interrelación de los siguientes cuatro elementos:

- a) **Producto:** es un conjunto de atributos tangibles e intangibles de un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. Esto incluye empaque, color, precio, calidad y marca, así como, el servicio y reputación del vendedor.

- b) Precio:** la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que necesita un consumidor o usuario para adquirir el producto y/o servicio.
- c) Distribución:** consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta.
- d) Promoción:** “se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta.” (13:505) Tiene cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas que se describen a continuación:

1.5.1 MEZCLA PROMOCIONAL

Combinación de publicidad, marketing directo, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales con la finalidad de ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos de mercadotecnia.

- a) Publicidad:** ésta no es una herramienta personal porque se le paga a algún medio como televisión, radio, internet e incluso periódicos, y revistas para promover lo que la empresa ofrece a su auditorio meta.
- b) Marketing directo:** “implica diversas actividades, como la administración de bases de datos, venta directa, telemarketing y anuncios de respuesta directa mediante piezas de correo directo, internet y diversos medios de difusión e impresos.” (2:20)
- c) Promoción de ventas:** “consiste en un incentivo temporal para alentar una venta o una compra.” (13:506) ideadas para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Son actividades que se

proyectan para animar a la fuerza de ventas de la empresa, los cuales tienen la ardua tarea de llevar a cabo el proceso de venta de la organización con el fin de que éstos pongan más energía en la venta de los productos y/o servicios.

d) Relaciones públicas: es un mensaje impersonal que llega al auditorio a través de boletines, informes anuales, el cabildeo y el respaldo de eventos de beneficencia o cívicos con información que puede provocar actitudes y opiniones favorables hacia la organización y sus productos. Si fuera lo contrario, la empresa deberá evitar o soslayar para que no se vea afectada en su posicionamiento, prestigio, credibilidad y veracidad debido a la mala publicidad.” (13:506)

e) Ventas personales: es la presentación directa de los productos y servicios que una empresa ofrece en el mercado, por medio de un representante de la empresa, el cual lo puede hacer cara a cara o por teléfono.

1.6 ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTORES DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES (PPAI)

Organización que fue formada en 1904 por representantes de 12 fabricantes de productos promocionales, los cuales acordaron formar una asociación comercial que abordara cuestiones tales como la fijación de precios, nuevas ideas, las pérdidas de negocio y la gestión de los vendedores, así como, procedimientos operativos. Benjamin S. Whitehead, dueño de una empresa de fábrica de productos promocionales en Newark, Nueva Jersey, se convirtió en el primer presidente y el nombre de la organización fue la Asociación de Fabricantes de Publicidad. La promoción de productos y su impacto en el crecimiento de los negocios, ha contribuido en gran medida al reconocimiento de la industria.

Ahora, es una asociación comercial influyente que ha logrado muchas cosas incluyendo la uniformidad en los términos y las prácticas comerciales. Actualmente, esta industria multimillonaria crece y está orgullosa de presumir más de 8,000 empresas miembros. Además, ofrece año con año la PPAI Expo la principal feria de la industria, que se celebra cada mes de enero en Las Vegas y se ha convertido en una herramienta eficaz de promoción de negocio tanto para los participantes como para los visitantes. En otras palabras, es el lugar donde se reúnen profesionales de promoción de productos y empresas para hacer crecer su negocio, construir su red y aumentar sus ventas.

1.7 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (14:14)

1.7.1 Determinación de la situación actual

Este diagnóstico comprende cinco fases las cuales son: análisis estructural, funcional, procedimental, facultades y relaciones.

- a) Análisis estructural:** es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, en este análisis se puede definir la estructura actual, conocer los órganos administrativos que integran la unidad de análisis e identificar los niveles jerárquicos, tramos de control y tipo de autoridad que existe.

- b) Análisis funcional:** analiza las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, es decir el conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño del trabajo.

- c) Análisis procedimental:** es verificar la secuencia de las actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.

- d) Análisis de facultades:** detalla las aptitudes o los derechos concedidos para hacer algo y la forma en que fueron delegadas.

- e) Análisis de relaciones:** es el estudio de las líneas de conexión o comunicación que existen entre los órganos administrativos de la empresa para la coordinación de las actividades.

1.7.2 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” (14:25)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE VENTAS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente en la estructura organizacional de Mercadeo Total no existe una unidad administrativa encargada de agrupar, dividir y coordinar las actividades de la función de ventas desde hace tres años; por lo mismo, no se tiene un equipo de vendedores que atienda la cartera, la cual está formada por clientes grandes y prestigiosos del sector financiero, farmacéutico, bebidas y telecomunicaciones tanto a nivel nacional como centroamericano.

Por tal motivo, el proceso de ventas es realizado por el Gerente General y Gerente de Operaciones, personas encargadas de unidades administrativas ajenas a esta función; con el objetivo de generar ingresos y evitar que por falta de ejecutivos se pierda comunicación con algunos de los clientes. Sin embargo, esta situación ha ocasionado que los procesos se tornen lentos en cuestión de búsqueda de nuevos clientes, nuevos segmentos del mercado, fortalecimiento de las relaciones comerciales y respuesta a los requerimientos, así como, el descuido de las actividades propias de estas dos unidades.

Razón por la cual esta actividad principal se lleva a cabo de forma empírica, sin establecer procedimientos técnicos y eficientes que permita el uso adecuado de los recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos de la empresa; lo que en este lapso de tiempo ha repercutido en las ventas, posicionamiento, pago de dividendos y generación de utilidades para los inversionistas. Por lo tanto, la presente investigación expone los resultados que se obtuvieron a través del trabajo de campo en la unidad de análisis.

2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 MÉTODO

2.2.1.1 MÉTODO CIENTÍFICO

En el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico en sus tres fases:

- a) **Indagadora:** porque para la recolección de datos se usaron fuentes primarias y secundarias relacionadas a la problemática.
- b) **Demostrativa:** fase en la que se utilizaron técnicas e instrumentos para comprobar las hipótesis formuladas.
- c) **Expositiva:** debido a que los resultados serán difundidos y expuestos a la empresa y sociedad.

2.2.1.2 MÉTODO DEDUCTIVO-INDUCTIVO

Razonamiento deductivo que permitió ir de lo general a lo particular, empleado en la fase demostrativa para comprobar las hipótesis planteadas; y método inductivo que partió de conocimientos particulares para formular uno general para integrar y presentar los resultados finales de la investigación.

2.2.2 TÉCNICAS

- a) **Observación directa:** por observar y recolectar la información directamente en la unidad de análisis.

b) Encuesta: se realizaron encuestas vía electrónica a clientes actuales de la unidad de análisis.

c) Investigación bibliográfica: recolección de datos a través de fuentes secundarias, textos y documentos.

d) Muestreo: aplicación del muestreo aleatorio simple con método probabilístico, donde se adquirió una muestra de 40 clientes, cantidad que fue determinada por medio de la siguiente fórmula y datos:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{Z^2 * PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Datos:

N= tamaño de la población

N=44 clientes

E= error de estimación

E=0.05 (5%)

Z= unidad normalizada o tipificada

B= 0.95 área de confianza 95%

P= proporción de aceptación

P= 50%

Q= proporción de rechazo

Q= 50%

Aplicación de fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 44}{0.05^2 (44-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = \frac{42.2576}{1.0679} = 39.5707 = 40 \text{ clientes}$$

Nota: los valores para P y Q se asumen en 50% respectivamente, debido a que no existe un estudio previo.

2.2.3 INSTRUMENTOS

- a) **Guía de observación:** instrumento que permitió fijar los sentidos a determinados aspectos u objetos de la unidad de análisis.
- b) **La boleta o cédula de entrevista:** guía que sirvió en la entrevista a Gerente General y su estructura fue de preguntas abiertas.
- c) **Ficha bibliográfica:** tarjeta utilizada para anotar la información referente a las obras y textos consultados con un orden y forma preestablecidos.
- d) **Cuadros de tabulación:** proceso en el cual se vaciaron las respuestas obtenidas en cada uno de los cuestionarios enviados en un cuadro predefinido.

2.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Mercadeo Total, S.A. inscrita bajo el número de registro 14847, folio 77 y libro 73 según patente de comercio de sociedad del Registro Mercantil de la República de Guatemala. Es una empresa guatemalteca, comercializadora de artículos promocionales de casas nacionales y extranjeras formada desde 1987 y conocida por la mayoría de sus clientes como METSA.

Forma parte de PPAI (Promotional Products Association International) desde hace 10 años y es distribuidor autorizado en Guatemala de: Aeroimpacto, Blowfish, Labicjet y Simetría de Colombia; Bel Promo, Bullet Line, Hit Promotional, Leed's, Logomark, Skydancers International, Sunscope, Sweda y Tatroo Factory de Estados Unidos; Facela e Inntec de El Salvador; Dominé Publicidad, Impacto Promocional, Multiservicios VIMI y Plastiprom de Guatemala y Soprosa de México por mencionar algunos de ellos.

Posee un programa sofisticado de búsqueda de artículos promocionales con el cual tiene acceso a más de 20,000 opciones, que puede ofrecer a su mercado objetivo. Su principal línea son los inflables donde vende al público en general: réplicas, publicilindros, cabinas de sorteos, arcos, metas, juegos inflables, carpas, skydancers y stands; además, brinda servicio post venta en cuestión de limpieza, mantenimiento y reparación a esta línea. Igualmente, vende promocionales en general en PVC, eva y vinil, dirigibles a control remoto y material POP. Ver anexo No. 01

A nivel centroamericano ha atendido pedidos de empresas tales como: Cadeca (Pollo Rey), Café Gitano, El Heraldo y Embotelladora La Reina de Honduras; Financiera del Banco G&T Continental y Telefónica de Costa Rica; Telcel y Móvil de El Salvador y Merck de Panamá. En Guatemala empresas reconocidas como Advertising and Promotion, Banco G&T Continental, BDF Centroamérica, Bayer, Cementos Progreso, Cervecería Centro Americana, Compañía Distribuidora, S.A., Comunicaciones Celulares, S.A., Dalx, Industrias del Atlántico, Industrias Alimenticias Kerns y Cía., LG Electronics de Guatemala, Pollo Campero, Prensa Libre y Unipharm según datos de facturación.

2.3.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

A continuación la fundamentación estratégica de la empresa:

a) MISIÓN

Proveemos medios publicitarios no tradicionales innovando y manteniéndonos a la vanguardia con ideas y productos de calidad que agregan gran valor a las marcas de nuestros clientes.

Ponemos toda nuestra energía en prestar un servicio inmejorable a proveedores y clientes buscando superar sus expectativas y estableciendo alianzas a largo plazo.

- **VISIÓN**

Ser los líderes en el mercado de medios publicitarios no tradicionales con una participación superior al 40% generando año con año resultados financieros que aceleren nuestro crecimiento para conseguir plena satisfacción de nuestros proveedores, accionistas y empleados.

- **VALORES**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Pasión por la excelencia
- Solidaridad y
- Orgullo

La información descrita fue proporcionada por el Gerente de Operaciones, la cual está plasmada en una presentación de power point y es usada cuando a determinado cliente se le prepara una presentación con los artículos y servicios que la empresa ofrece. Por lo que, no se encuentra visible en las instalaciones o escrita en algún documento que resguarde su existencia, por lo mismo, al momento de cuestionar a los colaboradores sobre este tema algunos tienen idea de que existe pero desconocen su contenido.

Además, tanto la misión como visión tienen ciertas debilidades en su redacción porque en el caso de la misión se encuentra desordenada y emplea palabras que pueden confundir al momento de su interpretación, por ende, no responde en forma clara quién es, qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace. Lo que provoca poca identificación de los colaboradores con el que hacer en la empresa debido a la falta de elementos claves.

Asimismo, la visión debe ser redactada con base a lo que se desea ser en el futuro y exponerla con el fin de compartir el sueño a todos los que forman parte de la organización. De igual forma, los valores se deben formular con base a estos dos elementos de planeación para que contribuyan a lograr lo plasmado en cada uno de ellos.

b) OBJETIVOS

Al igual que la filosofía empresarial, la empresa no posee un documento que especifique los objetivos organizacionales. Por lo que, en la entrevista el Gerente General indicó que de acuerdo a las necesidades actuales se necesita lograr a corto y mediano plazo lo siguiente:

- Formar alianzas estratégicas en Costa Rica y Nicaragua para poder entregar pedidos en estos países porque actualmente se entrega en El Salvador, Honduras y Panamá.
- Implementar en la estructura actual la unidad de ventas para que contribuya a la recuperación de todas aquellas cuentas que por falta de vendedores se han vuelto inactivas durante estos años e incrementar el nivel de ventas.

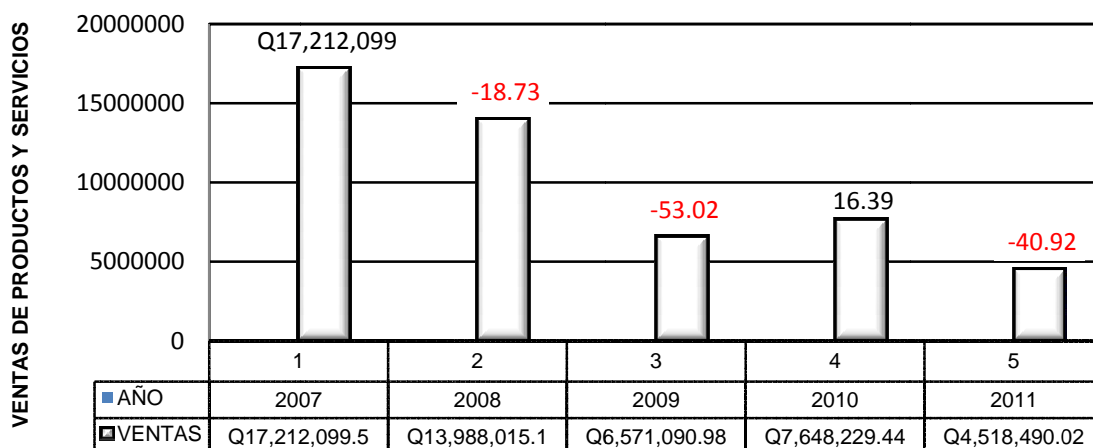
Sin embargo, lo anterior no cumple con los requisitos mínimos de un objetivo, el cual debe ser cuantificable y en su planteamiento incluir el tiempo en que se pretende alcanzarlo. Por lo tanto, no existen metas claras que encaminen los esfuerzos de todas las personas que trabajan en la empresa, por lo que, es difícil esperar que éstos se desempeñen de manera eficiente y eficaz. Igualmente, la formulación de los resultados que se esperan debe incluir retos para que las personas se interesen e involucren, así como, ser verificables para conocer si lo propuesto se logró en el periodo establecido.

2.3.2 HISTORIAL DE VENTAS

A pesar de que la empresa tiene una cartera amplia y prestigiosa, los niveles de venta han disminuido significativamente desde el año 2007 logrando a veces solo sobrepasar el punto de equilibrio, según informó el Gerente General; lo que ha provocado disminución en el pago de dividendos a los inversionistas debido a las utilidades bajas en determinados años. Para observar las fluctuaciones que se han sufrido en las ventas durante los últimos cinco años, ver gráfica No. 01:

Gráfica No. 01

VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AÑO 2007 - 2011



Fuente: Elaboración propia, Datos de facturación. Año 2007 al 2011.

En la gráfica anterior se puede apreciar como los ingresos de productos y servicios han descendido año con año arriba del 50% comparado con el año base (2007) debido a varios acontecimientos. En el año 2008 las ventas disminuyeron debido a la pérdida de uno de los clientes más importantes para la unidad de análisis; Motorola compañía de telecomunicaciones que dejó de operar en Guatemala, quien compraba la mayoría de sus artículos promocionales a la empresa, por lo que, las compras que esta efectuaba representaban aproximadamente el 30% de las ventas anuales.

Por lo tanto, en el año 2009 no se contaba más con este porcentaje, lo que implicaba tomar acciones que contribuyeran a duplicar las ventas. Sin embargo, ese mismo año hubo problemas económicos a nivel mundial que afectaron el giro comercial de la empresa porque varias instituciones fueron obligadas a reducir su presupuesto para publicidad o propaganda, sucesos que produjeron un descenso mayor respecto al año anterior.

Por otra parte, en el año 2010 las ventas se elevaron en un 16% porque se ganaron pedidos de promocionales para eventos masivos como el Tigo Fest y Luces Campero pero en el siguiente año retroceden nuevamente y otra vez el descenso es de 41%, lo cual es preocupante porque la tendencia ha sido a la baja año con año, situación que puede producir la quiebra de la empresa por no poder cubrir los egresos de sus operaciones o simplemente sobrevivir en el mercado, lo que dificultará el crecimiento de la misma y ver hacia otros horizontes.

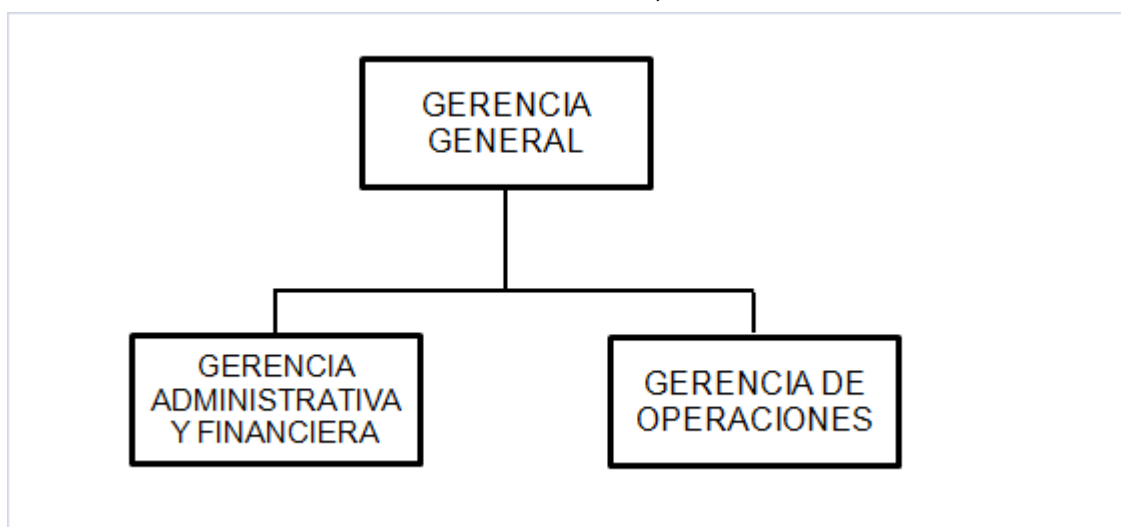
2.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Para conocer la situación actual de la empresa se procedió a aplicar los siguientes análisis: estructural, funcional, procedimental, facultades y relaciones con el propósito de resolver la problemática existente y presentar así una propuesta de solución. A continuación los hallazgos en cada uno de ellos:

2.4.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Con base a la investigación realizada en la unidad de análisis se pudo establecer que a la fecha no se cuenta con una estructura orgánica formal y normada que exprese la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. Por tal motivo, se procedió a elaborar el organigrama general actual con toda la información recopilada, el cual se ilustra a continuación:

**Organigrama No. 05
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
MERCADEO TOTAL, S.A.**



Fuente: Elaboración propia, Investigación de campo. Año 2012.

También, es importante mencionar que la estructura actual no responde de forma rápida a las necesidades originadas por la falta de un marco formal para ejecutar la gestión de ventas, lo que ha ocasionado durante los últimos años pérdida de clientes, niveles de ventas, utilidades y dividendos bajos, posicionamiento en el mercado; además, cualquier cambio en la estructura no se realiza de manera técnica sino como resultado espontáneo de sucesos que requieren acción inmediata sin dejar plasmadas las modificaciones en un documento formal e institucional que resguarde y de a conocer las decisiones tomadas.

Asimismo, existen básicamente dos niveles jerárquicos: el estratégico integrado por una persona encargada de la administración y coordinación de las actividades y el táctico representado por la Gerencia Administrativa-Financiera y Operaciones en donde la comunicación se presenta de forma vertical (ascendente-descendente) y horizontal. Igualmente, en este nivel no existe una unidad administrativa que se encargue del proceso de ventas, función primaria de la empresa por pertenecer al sector productivo terciario.

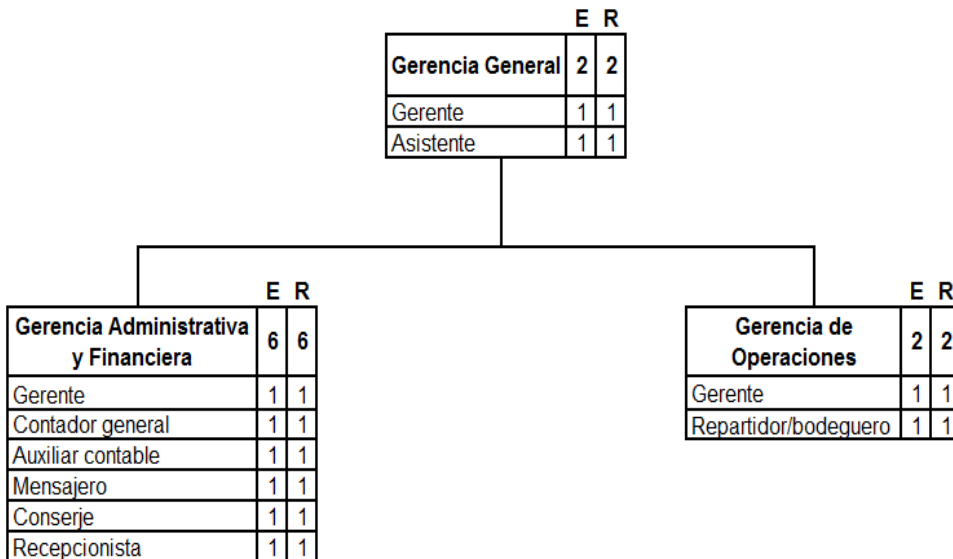
El objetivo general de la unidad se pudo definir como la superación de las expectativas de cada uno de los clientes externos, a través de un servicio de alta calidad para obtener resultados que aceleren el crecimiento de la organización.

La cantidad de recurso humano contratado por la unidad de análisis es de 10 colaboradores, aunque dos de ellos debido a la problemática están ejecutando el papel de vendedores, provocando duplicidad de funciones, sobrecarga de tareas, procesos lentos y dificultad para alcanzar el propósito de la misma.

Pese a que el tramo de control es estrecho debido a los pocos órganos administrativos, se logró determinar que la función de dirección y control tiene deficiencias; ya que algunas personas tienen asignadas funciones que no les corresponden jerárquicamente.

Por lo mismo, fue estructurado el organigrama nominal de la unidad tomando en cuenta la información recopilada en la investigación realizada para manifestar lo descrito:

**Organigrama No. 06
ORGANIGRAMA NOMINAL ACTUAL
MERCADEO TOTAL, S.A.**



E = Existentes
R = Requeridos

Fuente: Elaboración propia, Investigación de campo. Año 2012.

Tramo de control

Gerente General = 3

Gerente de Operaciones = 1

Gerente Administrativo y Financiero = 5

Por último, los criterios organizacionales actuales son: sistema organizacional tipo lineal donde la cadena de mando fluye desde el nivel superior hacia el nivel táctico, centralización en la toma de decisiones por parte de Gerencia General, comunicación formal e informal, la cual se divide en vertical y horizontal, falta de coordinación entre las unidades administrativas existentes, igualmente, el tipo de autoridad que refleja es formal lineal.

2.4.2 ANÁLISIS FUNCIONAL

Por lo tanto, las funciones actuales no responden a los criterios organizacionales antes mencionados, ya que éstos fueron implementados de manera empírica sin seguir parámetros enfocados a alcanzar el objetivo general de la empresa; lo que ha ocasionado desorden y que los órganos administrativos se ocupen a funciones que no les corresponde técnicamente por la falta de formalización y coordinación en la estructura.

Asimismo, las funciones de la unidad son la venta de artículos promocionales, administración de recursos financieros y logística interna y externa. Sin embargo, en la investigación de campo realizada se detectó que en la función de ventas constantemente se presentan errores debido a la falta de procesos formales que estén a cargo de personal instruido para esta área, lo cual ha provocado resultados poco satisfactorios y por ende no contribuir con el objetivo general de la organización.

Además, se carece de manuales administrativos que indiquen de forma clara y precisa las funciones sustantivas y las de apoyo de cada órgano administrativo, así como de una planificación, ejecución y control adecuados que orienten las actividades, ya que todo esto se realiza sobre la base de la experiencia adquirida y las instrucciones en su mayoría son transmitidas verbalmente al personal por el jefe de la unidad; lo cual ocasiona duplicidad u omisión de funciones al no contar los empleados con herramientas técnicas que les permitan elevar su productividad y prestar un mejor servicio.

También, en la unidad de análisis se realizan actividades que no corresponden a los objetivos y propósitos reales, como lo es atender asuntos personales y poco interés en la realización de las actividades asignadas; lo cual provoca pérdida de

tiempo, de materiales y equipo, desaprovechamiento del horario de trabajo en el que se debe de atender necesidades referentes a la organización.

La incorrecta delegación de funciones y la poca colaboración por parte de algunos empleados ha provocado una serie de problemas entre los cuales se pueden mencionar: pérdida de tiempo, duplicidad y traslape u omisión de funciones, recargo de atribuciones, lo cual incide en un servicio deficiente que no cumple con las expectativas de crecimiento de la empresa, aunado de superar las expectativas de los cliente. En el cuadro siguiente se pone en evidencia la informalidad de las funciones respecto a cada unidad administrativa puesto que a la falta de vendedores han asumido esta responsabilidad áreas no diseñadas para esta actividad primordial.

**Cuadro No. 01
PROCESO DE VENTAS**

UNIDAD RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos y/o servicios (alta) • Compra de artículos a proveedores locales e internacionales. • Coordinación y consolidación de mercadería en tránsito. • Introducción de mercadería en país. • Logística interna y externa.
Gerencia de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos y/o servicios. (mediana) • Negociación con proveedores locales e internacionales. • Diseño de bocetos y verificación de artes.

Fuente: Elaboración propia, Investigación de campo. Año 2012.

Según la encuesta realizada el Gerente General es la persona que más clientes tiene a su cargo en comparación con las otras dos personas; situación que provoca dependencia a una sola persona, sobrecarga de tareas por concentrar sus esfuerzos y atención a la cartera de clientes, al igual que con los otros dos puestos de trabajo. Por lo que, tres personas están desarrollando indirectamente el papel de vendedor, lo que pone en riesgo el descuido de varias actividades que también contribuyen al funcionamiento de la empresa, lo que ha contribuido durante estos tres años a sobrevivir en el mercado, más no a cumplir el propósito para el cual fueron contratados. (Véase cuadro No. 02)

Cuadro No. 02
PERSONAS ENCARGADAS DEL PROCESO DE VENTAS

PUESTO DE TRABAJO	PORCENTAJE %	CANTIDAD DE CLIENTES
Gerente General	58	23
Gerente de Operaciones	24	10
Asistente de Gerencia	18	7
TOTAL	100	40

Fuente: Elaboración propia. Encuesta a clientes. Año 2012.

2.4.3 ANÁLISIS PROCEDIMENTAL

El proceso general de la unidad de análisis es la comercialización de artículos promocionales de casas nacionales y extranjeras, y de este se derivan varios procedimientos a través de los cuales se efectúa la venta a los clientes, compra con proveedores a nivel nacional u extranjero, logística interna y externa de los productos adquiridos y adquisición de recursos monetarios para cumplir con los compromisos adquiridos; no obstante, los procesos antes descritos son realizados basados en la costumbre y experiencia adquirida por los colaboradores, sin contar con instrumentos administrativos y capacitación

respectiva que les brinde una orientación para la secuencia a seguir en la realización de las actividades, evitando excesivos pasos a seguir, recursos y tardanza en algunas situaciones.

Sin embargo, la forma de seguimiento de este proceso informal es integral porque es necesaria la participación de todas las unidades administrativas para cumplir con dicho proceso y continuo por la finalización de una actividad genera el inicio de otra, lo que implica acciones rápidas para resolver cualquier inconveniente y evitar errores, atrasos e incumplimiento con los clientes.

2.4.4 ANÁLISIS DE FACULTADES

En lo concerniente al ejercicio de los derechos de parte de los subalternos se pudo comprobar que están contratados bajo las condiciones en la ley, entre las prestaciones tienen derecho a bono 14, aguinaldo y vacaciones.

Por otro lado, los empleados no reciben ningún tipo de inducción general o específica para poder desarrollarse dentro de su puesto de trabajo, lo cual influye en el escaso rendimiento en su área de trabajo y desconocimiento de las atribuciones que les corresponde; igualmente, bajo rendimiento en el accionar, desperdiciando de esta manera las habilidades y destreza de los colaboradores actuales.

De igual forma la conducta general de los integrantes de la unidad no se encuentra normada por manuales y reglamento interno, solamente se guía por hábitos de convivencia y principios básicos, lo cual no es adecuado porque no se cuentan con instrumentos administrativos que indiquen los lineamientos a seguir.

Asimismo, durante la ausencia los jefes de algunas unidades administrativas no tienen la facultad de tomar decisiones correspondientes a la alta gerencia, a excepción de que éstas sean consultadas antes y aprobadas por su persona. Es por eso, que no se cumple el principio de equilibrio de autoridad y responsabilidad porque la autoridad está centralizada en Gerencia General porque la facultad de decidir es de una persona básicamente lo que no ha permitido precisar el grado de autoridad-responsabilidad que le corresponde a cada puesto de trabajo. Así como, el incumplimiento del principio de delegación que concede autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los colaboradores.

2.4.5 ANÁLISIS DE RELACIONES

Los dos órganos administrativos existentes en la unidad muestran una relación de subordinación con gerencia general; lo cual dificulta la gestión administrativa que éstas deben realizar por la falta de libertad y alto grado de codependencia para el manejo de los recursos y la toma de decisiones, causando interrupciones pérdidas de tiempo y entorpecimiento en los procedimientos y actividades, ocasionando desorden en las tareas. Además, existe una relación horizontal entre gerencia administrativa-financiera y operaciones.

Es importante señalar la relación vital que mantiene con los clientes actuales por el servicio que presta, sin embargo, ésta expresó inconformidad en algunos aspectos en la encuesta realizada; resultados que se detallan más adelante.

La comunicación dentro de la unidad se manifiesta en forma vertical, jefe y subordinado, a través de órdenes e instrucciones, en forma verbal y por escrito según sea el caso. Sin embargo, la falta de formalidad dificulta la coordinación de las actividades y provoca incumplimiento de éstas, pérdidas de tiempo y mala utilización de los recursos.

Es decir, en la estructura organizacional existen dos tipos de comunicación: la formal e informal. La formal se origina en los niveles jerárquicos de manera ascendente, descendente y horizontal toda la información generada en la estructura. De igual forma surge la informal, la cual se produce entre los colaboradores que ocupan diferentes puesto de trabajo y nivel jerárquico en la empresa como consecuencia de las diferentes actividades extra laborales que se realizan en la empresa como la celebración de cumpleaños cada mes, la amistad en las áreas de trabajo y los tradicionales convivios de fin de año.

2.4.6 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO

La unidad de análisis es un enlace importante entre el productor y consumidor debido a que la función que desempeña en el sector productivo terciario es la de comprar y vender artículos promocionales terminados pero según el estudio realizado presenta los siguientes síntomas organizacionales:

Por la falta de formalismo existente en la empresa y de acuerdo a la forma empírica que se realizó el diseño organizacional de la estructura actual, la organización no tiene definida la dependencia administrativa o jerarquía entre cada órgano que la integra ni una cadena de mando clara. Aunque en este proceso los propietarios crearon funciones según la práctica, espontánea sin obedecer a parámetros específicos que les ayudara a coadyuvar en las operaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa en el mercado.

Por consiguiente, es importante señalar que en el organigrama general no aparece la unidad de ventas lo que ha ocasionado que dos personas ajenas a esta área ejecuten el proceso de ventas, el cual carece de lineamientos técnicos y eficientes que promuevan respuesta inmediata a las necesidades de los clientes derivado a que éstos también tienen que estar pendientes de sus propias actividades, lo que significa que si el volumen de ventas y cartera de clientes se

incrementara; las personas que llevan esta función no serían suficientes para dar respuesta a todas las necesidades futuras que demandaría este suceso, tal como lo expreso el Gerente General.

El tramo de control es estrecho debido a los pocos órganos administrativos, se pudo determinar que la función de dirección y control tiene deficiencias y el criterio organizacional adoptado es de un sistema organizacional tipo lineal donde la cadena de mando fluye desde el nivel superior hacia el nivel táctico donde la gerencia general tiene mayor participación en la toma de decisiones, asimismo, el tipo de autoridad que refleja por consiguiente es formal lineal.

Asimismo, es carente de una planificación efectiva que permita definir los resultados que se desean lograr a corto, mediano y largo plazo, así como, instrumentos administrativos que guíen en la realización de las actividades por ende, éstas son delegadas por el jefe inmediato a subordinados basado en la costumbre sin tomar en cuenta la compatibilidad con lo asignado, así como, la ejecución de tareas ajenas a su área de trabajo, lo que no contribuye al propósito del puesto de trabajo y mal aprovechamiento de los recursos.

Con respecto al procedimiento general y la participación de cada una de las unidades administrativas, se logró determinar la asignación de las actividades de éste han sido mezcladas originando así desorden y confusión en el qué hacer y cómo hacerlo, así como, la poca importancia a las funciones que este genera y se torne lento por no dar una respuesta inmediata a los inconvenientes que puedan surgir en lo delegado por ser de manera continua.

Además, las facultades no tienen definido límites ni documentos que regulen el grado de autoridad y responsabilidad que cada una de las áreas administrativas tiene en la estructura organizacional por lo mismo, el actuar de los integrantes es seguir órdenes e instrucciones de los jefes inmediatos por no existir un

documento legal que ampare y regule la actuación, tanto de la unidad como de sus integrantes; asimismo, tener la facultad de tomar de decisiones relacionadas a su área de trabajo derivado a que en el sitio donde está centralizada la autoridad es Gerencia General.

Del mismo modo, la comunicación usada en las actividades diarias se da de forma verbal lo que no permite darle seguimiento adecuado a lo que se está transmitiendo, a excepción de algunas órdenes e instrucciones específicas de alta gerencia que se hacen de manera formal, de la misma forma, se coordinan actividades con las otras dos unidades administrativas manteniendo así una relación estrecha. Por lo mismo, la empresa carece de principios, elementos e instrumentos formales de planificación y organización; específicamente, criterios básicos de diseño organizacional.

Por lo tanto, se deduce del análisis que la estructura que sustenta el aparato administrativo de la unidad, las funciones que realiza, el marco legal de facultades que le ampara y las relaciones de comunicación interna y su interrelación con otras unidades no están definidas clara y concretamente.

2.5 COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Dado a que la empresa no tiene un equipo de ventas, el proceso de ventas está a cargo de tres personas, quienes ocupan diferentes puestos de trabajo (Gerente General, Asistente de Gerencia y Gerente de Operaciones), ajenos a esta función teniendo a su cargo actividades como visitas a clientes, llamadas telefónicas, envío de propuestas, preparar cotizaciones de los artículos o servicios solicitados de cada uno de los clientes que llaman a la empresa o envían su requerimiento vía correo. Además, solo se les paga sueldo fijo a excepción del Gerente de Operaciones quien recibe comisión por las ventas efectuadas, sin embargo, éste realiza otras actividades personales que no

contribuyen a la búsqueda de clientes potenciales, ampliación y mantenimiento de cartera por lo que, su papel es estático porque no genera acciones que le permitan ir en busca de nuevos clientes y por ende, generar ingresos extras a beneficio de sus necesidades.

Asimismo, la recepción de llamadas telefónicas ha ido disminuyendo durante estos últimos, donde un 5% pertenecen a empresas interesadas en conocer las diferentes líneas de promocionales que ofrece la unidad de análisis y un 90% correspondiente a los clientes actuales. Del mismo modo, ha sufrido reducción la cartera de clientes, la que actualmente está integrada por 44 clientes, los cuales operan en el sector de alimentos y bebidas, farmacéutico, financiero y telecomunicaciones. Por lo que, para exponer este escenario se consultaron los datos de facturación desde el año 2007 hasta el 2009; donde claramente se puede observar que un 17% sigue comprando aún en la empresa y un 83% se ha vuelto inactivo debido a la pérdida de relación comercial, aunque en algunos casos todavía se tiene comunicación con ellos como sucede con los clientes centroamericanos pero que aún se han vuelto a obtener pedido alguno. Ver cuadro No. 03

**Cuadro No. 03
CARTERA DE CLIENTES
AÑO 2007 AL 2009**

CLIENTES		
ESTADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACTIVO	27	17
INACTIVO	134	83
TOTAL	161	100%

Fuente: Elaboración propia, Investigación de campo. Año 2012.

Lo que significa también que el número de clientes que se ha incrementado desde el año 2009 al 2011 ha sido de un 67% en los dos años transcurridos, dando como resultado la captación de 09 clientes en promedio cada año, cantidad baja para este tipo de empresa que debe estar constantemente en el mercado ofreciendo los productos y servicios de la organización debido a que los artículos que ofrece no son adquiridos constantemente por las empresas, ya que éstos son utilizados en proyectos especiales, campañas publicitarias, promociones o dar a conocer nuevas marcas. Por tal motivo, la empresa no se puede conformar solo con los clientes actuales y debe evitar perder clientes constantemente.

Los porcentajes bajos descritos anteriormente se deben principalmente a la ausencia de personal que se dedique exclusivamente al proceso de ventas y el uso de métodos de promoción como se detalla a continuación:

2.5.1 MEZCLA PROMOCIONAL

- a) Publicidad:** eventualmente en periódicos locales y masivos, participando en segmentos exclusivamente de artículos promocionales en general para determinadas épocas como verano, invierno y fin de año con el propósito de aprovechar estas temporadas. Sin embargo, esto no es aprovechado en un 100% porque la capacidad de las tres personas a cargo de esto no es suficiente para responder a todos los requerimientos que surgen en esas ocasiones. Igualmente, se publica en guía telefónica lo cual fue un mutuo acuerdo con los representantes de esta empresa para formar parte de sus proveedores de lo contrario no se realizaría; asimismo, la publicidad de boca en boca ha favorecido a la empresa por medio de las recomendaciones de los clientes a otras personas.

- b) Marketing directo:** no se aplican actividades como envío de correo directo para informar de productos nuevos, ofertas o descuentos, catálogos virtuales o telemarketing que permitan reforzar la comunicación actual con los clientes y generar un volumen mayor de transacciones.

- c) Promoción de ventas:** un aliciente para los clientes es conceder descuentos dependiendo el volumen de compra que pueden tener un máximo de 10%, por otra parte, no realiza promociones como la competencia como por ejemplo semanas con artículos a bajos precios, impresión gratis, cupones. Regularmente, como agradecimiento por las compras realizadas la empresa obsequiaba a cada uno de sus clientes un regalo cada fin de año, sin embargo, desde hace dos años eso se ha dejado de realizar debido a las ventas bajas.

- d) Relaciones públicas:** todos los años el Gerente General apoya obras de beneficencia que algunos de sus clientes o amigos patrocinan.

- e) Ventas personales:** carece de un equipo de vendedores por lo que, de manera empírica se ha venido ejecutando el proceso de ventas.

2.5.2 OPINIÓN DE LOS CLIENTES

Adicional, se procedió a encuestar a una muestra de 40 clientes para conocer la opinión sobre el servicio recibido hasta la fecha y las mejoras que según ellos la empresa debería realizar. Donde se obtuvieron los siguientes resultados:

El 65% de los clientes desea que le sea asignado un ejecutivo de ventas para recibir un servicio personalizado, respuesta rápida a sus requerimientos, comunicación directa con una sola persona y estar constantemente recibiendo información referente a artículos nuevos, promociones o descuentos. Ver gráfica No. 02

Gráfica No. 02
ASIGNACIÓN DE UN EJECUTIVO DE VENTAS



Fuente: Elaboración propia, Investigación de campo. Año 2012.

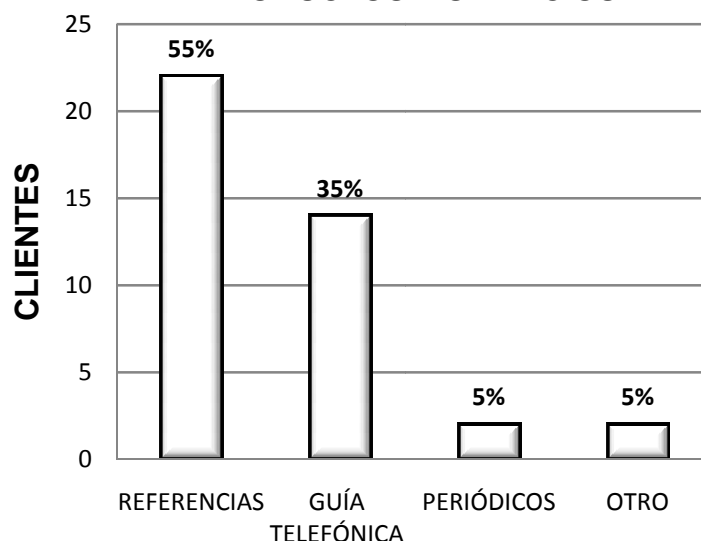
El otro 35% no está de acuerdo porque está a gusto con el servicio que la persona que le atiende le ha ofrecido en cada uno de los requerimientos y compras hechas, lo que a nivel interno está ocasionando sobrecarga de tareas y descuido en otras áreas.

Asimismo, se les cuestionó en qué medio se informaron de los productos y servicios de la empresa donde las referencias tuvo el mayor porcentaje, lo que comprobó lo expuesto en los métodos de promoción donde se indicó que la publicidad de boca en boca es la más utilizada seguida por la publicación en guía

telefónica, periódicos y otros casos como la amistad que existen con el Gerente General desde hace varios años.

Gráfica No. 03

MEDIO DE INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS



Fuente: Elaboración propia, Encuesta a clientes. Año 2012.

Otro aspecto importante es que todos los clientes son antiguos porque ninguno de ellos tiene menos de un año de comprar en la empresa. Ver cuadro No. 04

Cuadro No. 04

FRECUENCIA DE COMPRA

AÑOS DE COMPRAR	PORCENTAJE %	CANTIDAD DE CLIENTES
2	35	14
3	18	7
4	41	16
5 Ó MÁS	6	3
TOTAL	100	40

Fuente: Elaboración propia, Encuesta a clientes. Año 2012.

Por lo mismo, se tiene desventaja ante la competencia porque mientras la empresa se conforma con las ventas que efectúa a la cartera actual, ésta aprovecha para darse a conocer a través del ofrecimiento de promociones, descuentos, acceso a catálogos en línea, consulta en página web al mercado con el propósito de incrementar su participación y número de clientes. Aunque el gerente reconoce a Innovaciones Publicitarias y Multitex Promocionales como sus principales competidores, no ha tomado acciones para solucionar la problemática actual.

A pesar de que la empresa no ofrece lo anterior, los clientes dieron buena calificación a los siguientes aspectos:

Cuadro No. 05
FORTALEZAS DEL SERVICIO

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACIÓN	CLIENTES
SERVICIO RECIBIDO	EXCELENTE	26
	BUENO	14
	TOTAL	40
ASESORÍA RECIBIDA	EXCELENTE	20
	BUENA	16
	NECESITA MEJORAR	04
	TOTAL	40
TIEMPO DE ENTREGA	SI CUMPLE	30
	NO CUMPLE	10
	TOTAL	40
LLAMADAS TELEFÓNICAS	SÍ HA RECIBIDO LLAMADAS	34
	NO HA RECIBIDO LLAMADAS	06
	TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia, Encuesta a clientes. Año 2012.

Aunque la calificación que se obtuvo en los aspectos evaluados fue buena, lo que refleja fortalezas que la empresa posee y ser aprovechadas al máximo; los clientes indicaron en que otros aspectos debería mejorar. Ver cuadro No. 06

Cuadro No. 06
DEBILIDADES DEL SERVICIO

ASPECTO A MEJORAR	PORCENTAJE	CLIENTES
INVENTARIO	34%	14
PRECIO	21%	8
TIEMPO DE ENTREGA	21%	8
CALIDAD	8%	3
CRÉDITO	8%	3
ASESORÍA	4%	2
OTRO	4%	2
TOTAL	100%	40

Fuente: Elaboración propia, Encuesta a clientes. Año 2012.

Según, la opinión de ellos se debe tener un inventario para compras menores y muestras de algunos de los artículos como por ejemplo los que están en los catálogos estándar, porque si esta no se posee se debe solicitar al proveedor, lo que implica esperar una semana aproximadamente corriendo el riesgo que no puedan esperar porque la decisión de compra se debe tomar de inmediato debido al tipo de evento a cubrir.

Asimismo, sugieren evaluar el precio y tiempo de entrega porque la mayoría de instituciones tienen un presupuesto asignado para sus actividades, así como, fecha para sus eventos o promociones y derivado a que se trabaja por medio de importación implica hacer sus pedidos lo más pronto posible para poder contar con los artículos en la fecha programada, ya que el tiempo estándar que se maneja es de tres a cuatro semanas, habiendo excepciones para ayudar al cliente a cumplir con sus compromisos.

Además, recomiendan mejorar sus condiciones de crédito a pesar de que se ofrece un plazo de 30 días a partir de la fecha de emitida la factura, así como, tener una sala de ventas que ofrezca artículos con impresión a precios bajos para cubrir pedidos urgentes.

2.6 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La aplicación del diagnóstico administrativo en la unidad de análisis tuvo la finalidad de detectar las causas y efectos que está provocando el diseño empírico de la estructura organizacional y función de ventas. Los hallazgos en éste son el punto de partida para proponer soluciones rápidas que puedan mejorar, corregir o modificar oportuna y adecuadamente las condiciones actuales.

De acuerdo a la investigación realizada se encontró que los colaboradores no conocen la misión y visión institucional, asimismo, le son asignadas funciones que no le corresponden, así como, poca participación en la toma de decisiones; lo cual se debe a una estructura adecuada que tenga divididas, agrupadas y coordinadas las actividades de la organización y componentes formales que permitan la realización de la gestión de ventas de forma eficiente y eficaz. Otro aspecto que no existe dentro de la estructura es la formalidad para trasladar la información generada en cualquier ámbito y centralización de autoridad.

Por lo anterior, es de suma importancia iniciar cambios inmediatos que mejoren y fortalezcan la estructura actual de Mercadeo Total, por ende, en el capítulo siguiente se presenta una propuesta para crear la Unidad Administrativa de Ventas aprovechando los recursos de la unidad de análisis.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS

3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación se presenta la propuesta para la “Creación de la unidad administrativa de ventas” basado en un modelo administrativo y mercadológico por medio del cual se plantean lineamientos técnicos y eficientes para la estructura de la nueva fuerza de ventas en la unidad de análisis.

Como parte de la planeación se establecen los objetivos, alcance y plan de acción de la propuesta; fundamentación estratégica, objetivos, políticas y procedimientos de la nueva unidad. En la fase de organización se expone el diseño organizacional y sus componentes, determinando el tamaño de la fuerza de ventas; también, instrumentos de apoyo como organigramas y descriptores de puestos.

Además, se sugiere un proceso sencillo y adecuado para la administración de la fuerza de ventas, tomando como base las necesidades y características de la empresa.

3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Crear la unidad administrativa de ventas que permita satisfacer las necesidades de Mercadeo Total, S.A. así como, establecer lineamientos técnicos y eficientes que contribuyan a lograr los objetivos organizacionales de la empresa.

3.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Con la nueva unidad administrativa se ejecutará la función de ventas de una forma eficiente y eficaz para evitar la pérdida de clientes, posicionamiento y utilidades. Asimismo, incrementar los volúmenes de ventas, cartera de clientes, pago de dividendos y búsqueda de nuevos segmentos en el mercado.

3.4 UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS

El papel de la fuerza de ventas es básicamente ser un intermediario imprescindible entre la empresa y el cliente, por lo tanto, es importante que los colaboradores de la nueva unidad conozcan la razón de ser, la visión y valores tanto de la empresa como del área en la que se desenvolverán. Es por eso, que a continuación se propone la fundamentación estratégica para la empresa y unidad de ventas con el propósito de que todo el personal se oriente en el quehacer de sus actividades y se identifique con cada una de ellas:

3.4.1 FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante aclarar que la empresa posee su propia filosofía empresarial, sin embargo, se logró determinar que existen deficiencias en su redacción por tal motivo, se propone una nueva misión y visión que permita dar sentido a los antiguos y nuevos colaboradores.

a) MISIÓN

Cuadro No. 07
PROPUESTA DE MISIÓN

EMPRESA	UNIDAD DE VENTAS
Somos una empresa que ofrece al público en general toda clase de artículos promocionales, tradicionales o personalizados, de alta calidad que hacen lucir las marcas de cada uno de nuestros clientes, esperando superar de esta forma sus expectativas para poder disfrutar de su preferencia por muchos años.	Somos la unidad administrativa encargada de vender los productos y servicios de la empresa, con el apoyo de nuestro equipo; quienes trabajan día a día con positivismo, pasión y lealtad para brindar un servicio de alta calidad buscando construir una relación comercial cimentada en la amistad con cada uno de nuestros clientes.

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

• VISIÓN

Cuadro No. 08
PROPUESTA DE VISIÓN

EMPRESA	UNIDAD DE VENTAS
Ser la empresa líder en el mercado de artículos promocionales, manteniéndonos siempre a la vanguardia para ofrecer a toda nuestra clientela buenas ideas y productos incomparables.	Ser el mejor equipo de trabajo que de forma eficiente y eficaz logre cada uno de sus objetivos y contribuya al crecimiento de la empresa constantemente.

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

- **VALORES**

También se recomienda institucionalizar los siguientes valores para fomentar y desarrollar actitudes nuevas y positivas a todo el personal.

- **Honestidad:** emplear acciones o palabras decentes, dentro y fuera de la empresa.
- **Responsabilidad:** de los actos utilizados en cada una de las actividades asignadas.
- **Pasión:** por la excelencia en los productos y/o servicios que ofrece, compra y vende a cada uno de los clientes.
- **Solidaridad:** con su equipo de trabajo y personal en general.
- **Orgullo:** por formar parte de una empresa líder en el mercado de promocionales.

3.4.2 OBJETIVOS

a) GENERAL

Aprovechar en un 100% los recursos organizacionales asignados a las operaciones de la unidad para que un plazo mínimo de dos años se obtenga resultados que contribuyan al éxito de la empresa y colaboradores.

b) ESPECÍFICOS

- Cumplir en un 100% los niveles de ventas establecidos en los primeros dos años de implementada la unidad.
- Administrar los recursos financieros de la empresa e invertirlos en actividades que permitan aprovecharlos en un 100% en los próximos dos años.
- Mejorar el servicio en un 100% a mediano plazo, optimizando los recursos organizacionales para operar con el menor costo posible.

3.4.3 POLÍTICAS

- 1. Servicio pre y post venta:** el vendedor es el responsable de asesorar y resolver las inquietudes que el cliente tenga en relación a los artículos y servicios, antes y después de la venta.
- 2. Forma de pago:** cuando el cliente compre por primera vez en METSA se cobrará el 50% de anticipo para proceder a colocar la orden y 50% contra entrega a entera satisfacción. Si es un cliente frecuente se le otorgará 30 días de crédito, exceptuando aquellos casos que tengan un convenio de pago con autorización previa del gerente de ventas o gerencia general.
- 3. Tiempo de entrega:** para los artículos promocionales e inflables es de tres a cuatro semanas, comprometiéndose a entregas en semana y media dependiendo del artículo a solicitar, inventario con el proveedor y espacios en línea aérea.

4. **Tipo de cambio:** los artículos se cotizarán en dólares y se tomará el tipo de cambio de un banco del sistema financiero a conveniencia de la empresa, cuando se emita la factura correspondiente; siempre y cuando no se hubiera pactado uno en la negociación.
5. **Muestras físicas:** todo lo que solicite el vendedor para un cliente deberá ser devuelto en un plazo mínimo de 15 y un máximo 30 días a la persona encargada, de lo contrario ésta deberá ser facturada al cliente que la solicitó. Por lo que, el vendedor es el responsable de informar al cliente de dicho cobro.
6. **Horario:** los vendedores no tendrán un horario de trabajo de 8:00 a 5:00 p.m. como la secretaria y gerente de ventas, pero sí deberán presentarse a su área de trabajo de lunes a viernes para realizar actividades como envío de cotizaciones, realizar llamadas telefónicas, reporte de pedidos etc.; exceptuando aquellos días que se realicen reuniones de ventas para evaluar aspectos importantes y trascendentales referente a la labor de ventas, así como, la presentación de sus avances en las metas fijadas.
7. **Vestuario:** tomando en cuenta que los vendedores son la carta de presentación ante los clientes, su vestimenta debe ser formal para presentarse a sus actividades tanto en oficina como a las visitas de sus clientes; pantalón, camisa y zapatos formal en el caballero y falda o pantalón, blusa y zapatos formal para la dama no imponiendo un uniforme pero sí exigiendo el buen vestir.

3.5 DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

La unidad de ventas en Mercadeo Total estará integrada por un gerente, una secretaria y dos vendedores; cantidad que fue determinada con base al método de igualación de la carga de trabajo por medio de las visitas. A continuación el cálculo del tamaño de la fuerza de ventas:

3.5.1 TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Primero: se procedió a dividir la cartera activa de 44 clientes en tres categorías, clasificando a cada uno de ellos en: cuenta clave, cuenta seguimiento o cuenta mantenimiento según el volumen anual de ventas.

Segundo: se determinó el número de visitas anuales que requiere cada una de estas cuentas.

- a. **Cuenta clave:** 48 visitas
- b. **Cuenta seguimiento:** 24 visitas
- c. **Cuenta mantenimiento:** 12 visitas

Tercero: se estableció el promedio anual de visitas que puede realizar un vendedor, el cual es de 576 visitas en el año.

Cuarto: Se realizaron los cálculos correspondientes. Véase cuadro No. 09

Cuadro No. 09
TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS

CUENTA	CLIENTES	VISITAS ANUALES	VISITAS A REALIZAR
CLAVE	13	48	624
SEGUIMIENTO	14	24	336
MANTENIMIENTO	17	12	204
VISITAS TOTALES			<u>1164</u>
VISITAS PROMEDIO EN EL AÑO			576
TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS			2

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Según el cuadro anterior se pudo determinar que la empresa para poder cumplir con las visitas mínimas que requiere cada cliente, necesita contratar como mínimo dos vendedores. Sin embargo, con la contratación de esta fuerza de ventas se busca mantener e incrementar el volumen de clientes, así como, aumentar la participación en el mercado, a través de la búsqueda y captura de nuevos clientes, cubrir nuevos territorios para elevar el volumen de ventas actual y generar la máxima utilidad a la empresa sin descuidar la satisfacción del cliente.

Por lo que, la persona encargada de implementar la propuesta deberá decidir qué cantidad y qué cuenta asignará a cada uno de ellos. Además, se sugiere que esta área sea dirigida y coordinada por un gerente de ventas, conjuntamente con el apoyo de una secretaria para llevar el registro y control de las actividades que se originaran en esta área.

3.5.2 COMPONENTES DEL DISEÑO

A continuación se describen los componentes organizacionales establecidos para determinar la estructura organizacional de la unidad administrativa:

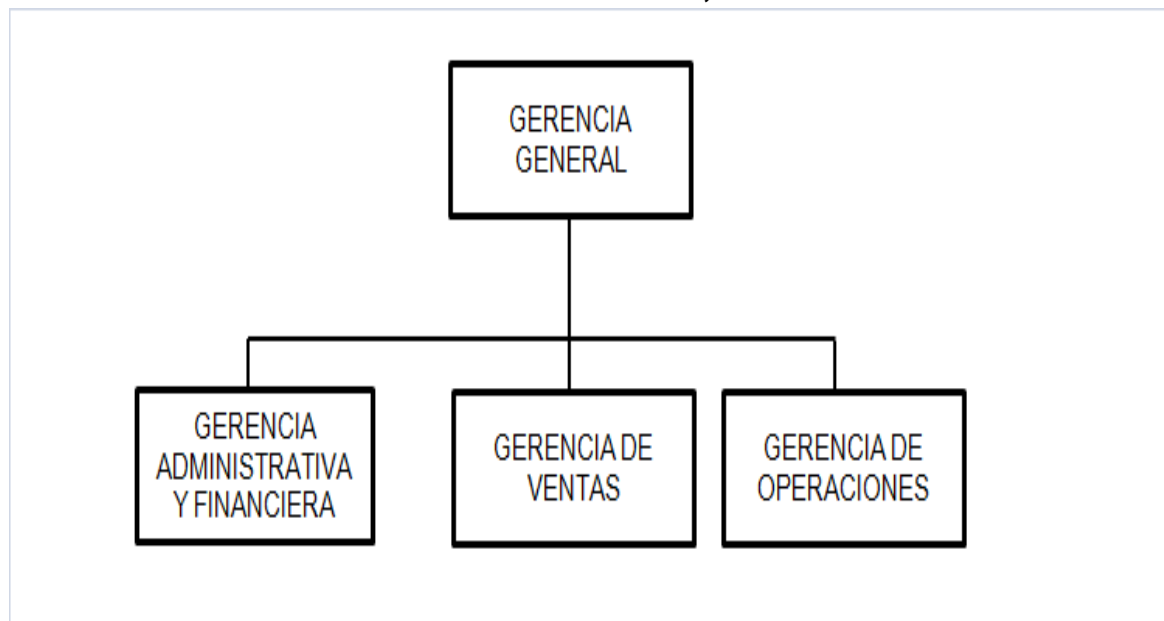
- a) **Tipo de estructura organizacional:** organización funcional porque reúne todas las actividades y esfuerzos de cada uno de los integrantes, además, estarán enfocados a la comercialización de los diferentes artículos promocionales y servicios post venta.
- b) **Dimensión de la estructura y sus categorías:** vertical por estar conformada por el nivel estratégico y táctico.
- c) **Modelo de diseño y sus características:** organización mecánica por la aplicación de principios de organización como unidad de mando, delegación, equilibrio de autoridad y responsabilidad, así como, elección de tramo de control y horizontal por la división de trabajo y departamentalización.
- d) **Tipo de departamentalización:** funcional puesto que la agrupación de empleados y actividades fue de acuerdo a las funciones que se desarrollan en la organización.
- e) **Tramo de control:** estrecho aprovechando las ventajas de estrecha supervisión, estricto control y rápida comunicación entre subordinado y superior.
- f) **Sistema de organización:** será lineal donde la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten por una sola línea. Cada subordinado tiene un solo jefe y le reporta a él.

3.6 FUNCIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD DE VENTAS

Planificar, coordinar y controlar actividades que permitan que la gestión de ventas se realice de forma eficiente y eficaz con el propósito de contribuir a los objetivos de la empresa.

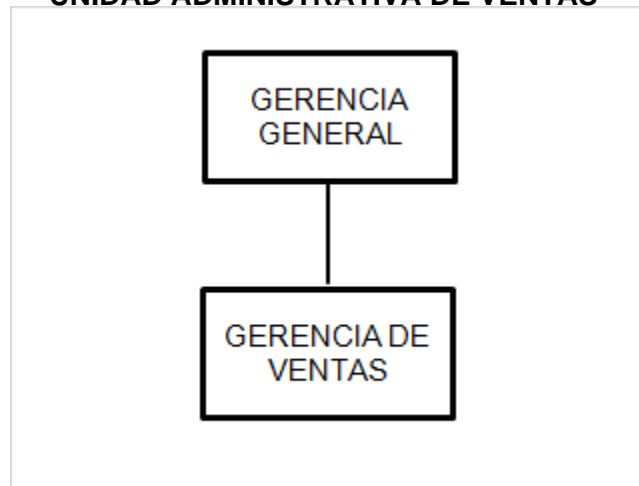
Es importante mencionar que debido a que la unidad administrativa propuesta estará conformada por tres puestos de trabajo se estableció únicamente la función principal del área de acuerdo a las necesidades y características de la organización. De igual manera se expone la propuesta del organigrama general de la empresa integrando la nueva unidad de ventas, así como, el organigrama específico y nominal de la misma:

Organigrama No. 07
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA GENERAL
MERCADEO TOTAL, S.A



Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

**Organigrama No. 08
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESPECÍFICO
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

**Organigrama No. 09
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA NOMINAL
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS**

	E	R
Gerencia de Ventas	0	4
Gerente	0	1
Secretaria	0	1
Vendedor	0	2

E = Existentes
R = Requeridos

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Asimismo, se propone una descripción técnica para cada puesto de trabajo, procedimientos y normas de algunas actividades en específico con el fin de establecer lineamientos generales y específicos en el nuevo órgano administrativo. Ver anexo 02 y 03

3.7 INTEGRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Para la administración de la fuerza de ventas propuesta se describe una serie de pasos básicos que pueden servir como base en la incorporación de los nuevos colaboradores, igualmente, formas para retribuir el esfuerzo de cada uno de ellos y parámetros que permitirán evaluar el desempeño en las actividades asignadas.

Sin embargo, es importante aclarar que estas actividades pueden estar a cargo de personas ajenas a la empresa, como es el caso de reclutamiento y capacitación en ventas que son efectuadas por empresas especializadas en esta área, lo cual dependerá de la decisión de los ejecutivos de la organización.

3.7.1 RECLUTAMIENTO

En esta etapa se comunicarán y divulgarán las oportunidades de trabajo que la empresa ofrece, con el propósito de atraer a los mejores candidatos al siguiente proceso. Por lo que, se recomienda hacer uso tanto del reclutamiento interno y externo para cubrir las plazas requeridas en la nueva estructura. A continuación las técnicas para efectuar ambos reclutamientos:

a) Reclutamiento interno

Las plazas vacantes podrán ser ocupadas por los empleados actuales, a los cuales se les ofrecerá una nueva oportunidad o que éstos sugieran personas de confianza; con el fin de involucrarlos en la implementación de la propuesta y crecimiento de la organización, por lo tanto, las fuentes que se proponen utilizar son las siguientes:

- **Promover o transferir:** se seleccionará a empleados que puedan ser promovidos o transferidos a otras actividades más complejas o motivadoras; a través de oferta de ascensos y transferencias para provechar el potencial humano de la empresa y motivar el desarrollo profesional.
- **Referencias del mismo personal:** la empresa podrá recibir propuestas de candidatos, por medio de recomendaciones de amigos o familiares de los colaboradores, sin embargo, a éstos se les deberá evaluar la experiencia y conocimientos que poseen en el área de ventas.

Sin embargo, estas actividades se recomienda sean divididas entre la Gerencia Administrativa y Gerencia General. Por lo que, el Gerente Administrativo será la persona encargada de elegir al empleado o empleados que sugiere promover o transferir a un nuevo puesto con base a la trayectoria y resultados que éste ha obtenido dentro de la empresa, así como, recibir las referencias del mismo personal. Después de esto deberá presentar al Gerente General, el o los candidatos seleccionados para que éste los evalúe y decida quién de ellos es la persona que cumple con los requisitos mínimos de la plaza a ocupar. Si las plazas no fueran ocupadas por empleados de la empresa se procederá con el reclutamiento externo.

b) Reclutamiento externo

A continuación una serie de técnicas son utilizadas por las empresas para comunicar o divulgar las ofertas de trabajo fuera de la organización y con esto atraer a candidatos con conocimientos, habilidades y expectativas nuevas:

- **Anuncio en periódicos:** el aviso puede ser redactado usando un tamaño adecuado con calidad gráfica, donde se informará los desafíos y beneficios a obtener, con la intención de provocar el interés y deseo de los interesados a formar parte de la empresa. Con base a lo anterior se elaboró un ejemplo de anuncio, que puede ser usado para el reclutamiento de los vendedores y publicado en periódicos locales, regionales o populares.

Las cuatro características de la técnica se representan por las letras AIDA y en la figura No. 05 se ejemplifica de la siguiente manera cada una de ellas:

- **Atención:** el anuncio ocupa un área considerable para que capte la atención de las personas, por su tamaño y calidad gráfica en la sección que sea colocado.
- **Interés:** en el aviso se menciona lo desafiante del cargo y lo que la empresa desea de los nuevos colaboradores (requisitos).
- **Deseo:** se especifican las ventajas y oportunidades dentro de la organización (lo que se ofrece).
- **Acción:** provoca una reacción en el candidato, acción que será enviar su currículum vitae al correo electrónico indicado.

Figura No. 05
EJEMPLO DE ANUNCIO EN PERIÓDICO
RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES
TÉCNICA AIDA

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS
PROMOCIONALES**

¡NECESITA CRECER Y TE NECESITA A TI!

¿TE GUSTARÍA FORMAR PARTE DE NUESTRO EQUIPO DE VENTAS?

REQUISITOS:

- Título a nivel medio
- Dos años de experiencia en ventas
- Excelente presentación personal
- Alto nivel de compromiso
- Capacidad de negociación
- Proactivo, dinámico, honesto
- Conocimientos básicos de inglés
- Vehículo propio



OFRECEMOS:

- Salario base + comisiones + incentivos
- Prestaciones de ley
- Ambiente agradable de trabajo
- Estabilidad laboral



Interesado(a)s enviar curriculum vitae con fotografía reciente a:
ventas@metisa.com

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

- **Empresa de reclutamiento:** se contrata los servicios de una agencia particular para que se encarguen del proceso de reclutar y arreglar entrevistas con candidatos que cumplan con la descripción solicitada por la empresa.

- **Consulta en los archivos:** se buscan candidatos que puedan formar parte de la fuerza de ventas según las hojas de vida recibidas por personas que se presentaron espontáneamente a dejar su documentación o que no aplicaron en reclutamientos anteriores.
- **Contactos con organizaciones y clubes:** informar a instituciones que se dediquen a divulgar las oportunidades de empleo, como las cámaras de comercio, universidades o asociaciones.
- **Recomendaciones:** de proveedores, clientes y amigos que sugieren a determinada persona para la plaza disponible, sin embargo, se recomienda que éste pase el proceso de selección igual que los otros candidatos.

Por lo tanto, el procedimiento general para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal será:

**Cuadro No. 10
PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO
1. Requerimiento de personal.	1. Formulario solicitud de vacante.
2. Realizar descriptor de puesto.	2. Formato descriptor de puesto.
3. Realizar perfil de puesto.	3. Formato de perfil de puesto.
4. Convocatoria	4. Formato
a) Interna	a) Interna (correo electrónico, memorándum, entre otros).
b) Externa	b) Externa (periódicos, revistas, empresa de reclutamiento, etc.).
5. Recepción y evaluación de Currículum Vitae.	5. Formato para evaluación de Currículum Vitae.

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

3.7.2 SELECCIÓN

Esta fase funcionará como filtro de la técnica o técnicas aplicadas en el reclutamiento, ya que permitirá que sólo algunas personas ingresen a la empresa y formen parte de la fuerza de ventas, debido a que la tarea será elegir entre una lista de candidatos, aquellos que cumplen los requisitos del cargo y empresa. Por tal motivo, se recomienda efectuar el siguiente procedimiento para cubrir los puestos vacantes en la empresa:

Cuadro No. 11
PROCESO DE SELECCIÓN

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO
1. Recepción de solicitud de empleo.	1. Formato solicitud de empleo
2. Entrevista general.	2. Guía de entrevista.
3. Confirmación de referencias.	3. Guía de confirmación de referencias.
4. Pruebas psicométricas y de habilidades.	4. Formatos a definir por la empresa.
5. Entrevista a profundidad.	5. Guía de entrevista a profundidad.
6. Examen médico.	6. Informe del diagnóstico médico.
7. Contratación.	7. Contrato de trabajo.

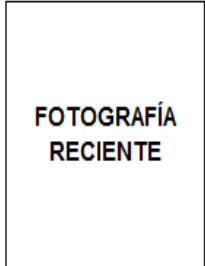
Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

A continuación la descripción de las actividades detalladas en el proceso anterior:

- **Solicitud de empleo:** formulario que deberá llenar el candidato e información que se podrá confrontar a través de la verificación de referencias, el formato podrá incluir la siguiente información:

Figura No. 06
EJEMPLO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Solicitud de Empleo		
PUESTO QUE SOLICITA:	FECHA:	PRETENSIÓN SALARIAL:
NOTA: TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SERÁ TRATADA DE FORMA CONFIDENCIAL, SIN EMBARGO SE LE SOLICITA VERACIDAD EN TODAS SUS RESPUESTAS.		SUELDO APROBADO:
		FECHA DE CONTRATACIÓN:



DATOS PERSONALES			
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)	EDAD <small>AÑOS</small>
DIRECCIÓN		TELÉFONO CELULAR	SEXO
DEPARTAMENTO, MUNICIPIO	LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD
VIVE CON SUS PADRES <input type="checkbox"/> SU FAMILIA <input type="checkbox"/> PARIENTES <input type="checkbox"/> SOLO <input type="checkbox"/>		ESTATURA	PESO
PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED HIJOS <input type="checkbox"/> CÓNYUGE <input type="checkbox"/> PADRES <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>		ESTADO CIVIL	OTROS
DOCUMENTO ÚNICO DE IDENTIFICACIÓN (DPI)		SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/>	EXPLIQUE
PASAPORTE NO.		CÉDULA DE VECINDAD	
NO. AFILIACIÓN DE IGSS		¿TIENE CARRO? SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	MARCA Y MODELO
¿LICENCIA DE MANEJAR VIGENTE? SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿QUÉ CLASE DE LICENCIA?	NO. DE LICENCIA	NO. DE PLACA
¿CÓMO CONSIDERA SU ESTADO DE SALUD? Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	¿PADECE DE ALGUNA ENFERMEDAD CRÓNICA? SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
¿PRACTICA ALGÚN DEPORTE? SÍ <input type="checkbox"/> ¿CUÁL? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿PERTENECE A ALGÚN CLUB?	¿CUÁL ES SU PASATIEMPO FAVORITO?	
¿CUÁL O CUÁLES SON SUS METAS?			

ESCOLARIDAD					
GRADO	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	FECHA DE	A	AÑOS	TÍTULO RECIBIDO
PRIMARIA					
BÁSICOS					
DIVERSIFICADO					
UNIVERSITARIO					
OTROS					
CURSO O CARRERA QUE ESTÉ ESTUDIANDO ACTUALMENTE					
ESCUELA	HORARIO	CURSO O CARRERA		GRADO	
¿QUÉ OTROS IDIOMAS DOMINA?					
ORAL	NIVEL	ESCRITO		NIVEL	

EXPERIENCIA LABORAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	SALARIO DEVENGADO	PERIODO LABORADO	MOTIVO DEL RETIRO

REFERENCIAS LABORALES

EMPRESA	NOMBRE	TELÉFONO	PUESTO	TIEMPO DE RELACIÓN LABORAL

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO	TIPO DE RELACIÓN

INFORMACIÓN ADICIONAL

¿CÓMO SE ENTERÓ DEL EMPLEO?	
ANUNCIO <input type="checkbox"/>	OTRO MEDIO <input type="checkbox"/> ¿CUÁL?
¿TIENE PARIENTES TRABAJANDO EN LA EMPRESA?	
SÍ <input type="checkbox"/>	¿QUIÉN? NO <input type="checkbox"/>
¿TIENE SEGURO DE VIDA?	
SÍ <input type="checkbox"/>	COMPañÍA NO <input type="checkbox"/>
¿HA ESTADO AFILIADO A UN SINDICATO?	
SÍ <input type="checkbox"/>	¿A CUÁL? NO <input type="checkbox"/>
¿PUEDE VIAJAR?	
SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> ¿POR QUÉ?
¿TIENE CASA?	
PROPIA <input type="checkbox"/>	ALQUILADA <input type="checkbox"/>
¿EDADES DE SUS HIJOS SI TUVIERA?	
FECHA QUE PUEDE EMPEZAR A LABORAR	

DECLARO QUE TODAS LAS RESPUESTAS SON VERDADERAS
Y AUTORIZO A QUE SEAN VERIFICADAS

FIRMA DEL SOLICITANTE

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

- **Entrevista:** se recurrirá como medio para interactuar con el candidato, y el encargado deberá elegirá cual de los siguientes tipos de entrevista empleará:
 - a) **Entrevista estandarizada en las preguntas:** se elaborará una serie de preguntas que permitirán respuestas abiertas por parte del candidato.
 - b) **Entrevista dirigida:** se formularán preguntas conforme el desarrollo de la entrevista para obtener una determinada respuesta o información.
 - c) **Entrevista no dirigida:** se hará de forma libre, sin preguntas estructuradas ni esperando respuestas deseadas.

Sin embargo, la entrevista a los candidatos a ocupar el puesto de Vendedor o Gerente de Ventas será necesario que la efectúe el Gerente General, por ser la persona que tiene mayor conocimiento en las líneas de promocionales que se venden y atender a la mayoría de clientes, por ende, sabrá reconocer cuál de las personas a entrevistar se ajusta al perfil del puesto y condiciones de la empresa. Por lo mismo, se presenta una serie de preguntas que podrá plantear y recabar información de la experiencia laboral, formación académica e información personal de la persona a entrevistar:

Para conocer el historial de trabajo:

1. ¿Cuántos trabajos ha tenido?
2. ¿Cuántos años ha durado en cada uno de ellos?
3. ¿Por qué motivo dejó de laborar?
4. ¿Cuáles eran sus atribuciones y responsabilidades?
5. ¿Qué proyectos tuvo a su cargo?

6. ¿Lo presionaban para obtener los resultados? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles considera usted que fueron sus aportes en los trabajos anteriores?
8. ¿Prefiere usted trabajar solo o en grupo? ¿Por qué?

Para conocer la formación académica:

1. ¿Qué títulos obtuvo en toda su trayectoria académica?
2. ¿Estudia actualmente? ¿Qué carrera o cursos? ¿Para qué?
3. ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo profesional?
4. ¿Costeó alguna parte de su formación académica? ¿Desde cuándo y cómo lo hizo?
5. ¿Cuál fue el motivo que le ayudó a decidir qué carrera estudiar?
6. ¿Qué experiencia tiene con respecto al puesto de trabajo que solicita?
7. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido? ¿Durante cuánto tiempo?

Para conocer información personal

1. ¿Considera usted que su niñez influyó en la clase de persona que es hoy? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas y debilidades?
3. ¿Ha realizado algo de lo cual se sienta orgulloso? ¿Qué hizo?
4. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Dónde y de qué trabajó?
5. ¿En qué tipo de actividades le gusta participar cuando está fuera de su trabajo?
6. ¿Es usted miembro o líder de algún grupo? ¿A qué grupo pertenece? ¿Desde hace cuánto?
7. ¿Tendría problemas si tuviera que viajar por cuestiones de trabajo? ¿Por qué?
8. ¿Se realiza exámenes médicos para saber cómo está su salud?

9. ¿Le gusta leer temas relacionados con su área de trabajo? ¿Qué tipo de lecturas?
10. ¿Cuál es la razón o razones que lo motivan a formar parte de esta empresa?

También, se sugiere que el Gerente General observe los siguientes aspectos en el candidato:

- Apariencia personal
- Aseo
- Porte
- Simpatía
- Aplomo
- Dicción y habilidad para expresarse
- Capacidad para aprender
- Continuo autodesarrollo
- Confianza en sí mismo

Así como, analizar el descriptor del puesto y solicitud de empleo para desarrollar el conjunto de preguntas generales o específicas que recurrirá según el tipo de entrevista seleccionada y anote de forma clara las respuestas que el candidato le proporcione.

- **Pruebas de conocimientos y capacidad:** las pruebas de conocimiento serán para evaluar el grado de conocimiento en áreas específicas como por ejemplo test de inglés, redacción y computación; así como, la capacidad o habilidad para realizar cierta tarea. Por lo tanto, estos instrumentos deberán ser elaborados por Gerencia Administrativa con base a las necesidades del puesto de trabajo a cubrir.

- **Examen médico:** se solicitará para comprobar que el estado de salud del candidato es el adecuado para desempeñar las actividades en el puesto de trabajo.
- **Análisis y decisión final:** etapa donde se determinará quién será la persona que de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso anterior formará parte de la empresa.
- **Contratación:** una vez seleccionado el candidato se informará a Gerencia General para proceder a la contratación. Después de esto, se contactará al nuevo colaborador para darle la noticia y solicitar que se presente en la empresa para darle a conocer las condiciones de trabajo.

3.7.3 INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Después de la contratación indicar al colaborador como primer punto que será contratado porque los conocimientos, habilidades y aptitudes que éste posee se acoplan al puesto de trabajo y que estará a prueba de dos meses para evaluar el desempeño de sus actividades y respetar todas las normas y políticas de su área de trabajo y de la organización. Asimismo, recordarle lo que la empresa espera y confirmarle los beneficios que obtendrá por la realización de su trabajo con éxito. Como siguiente punto se procederá a la inducción general y específica:

Cuadro No. 12
PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO
<p style="text-align: center;">Reclutamiento externo</p> <p>1. Presentación de autoridades.</p> <p>2. Recorrido de instalaciones.</p> <p>3. Explicación de aspectos generales de la organización.</p>	<p>1. Convocatoria de colaboradores de la organización.</p> <p>2. Croquis de las áreas de la empresa.</p> <p>3. Manual de inducción.</p>

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

En otras palabras el proceso general se dará principalmente aquellas personas que por primera vez trabajarán en la organización, es decir, que fue seleccionada con alguna técnica del reclutamiento externo:

- a) Presentar a cada uno de los miembros que conforman la organización y mostrar las instalaciones.
- b) En una reunión breve se le explicarán los aspectos generales de la empresa como antecedentes, filosofía, políticas y normas.
- c) Interactuar y preguntar si tiene dudas o comentarios sobre la información proporcionada.
- d) Asignar un área de trabajo para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro No. 13
PROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO
<p>Reclutamiento interno-externo</p> <p>1. Presentación de jefes y compañeros.</p> <p>2. Explicación de la reglamentación interna.</p> <p>3. Adiestramiento en el puesto.</p>	<p>1. Reunión entre colaboradores de área.</p> <p>2. Manual de organización y de normas y procedimientos.</p> <p>3. Capacitación en programas, sistemas o formatos que se utilicen.</p>

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Sin embargo, el proceso de inducción específica se debe proporcionar tanto a la persona de primer ingreso como la que fue ascendida o transferida otro puesto de trabajo; es por eso que se le dará a conocer lo siguiente:

1. Presentación de sus compañeros de trabajo.
2. Presentación de las diferentes líneas: inflables, materiales POP, promocionales en general y dirigibles a control remoto.
3. Conocimientos técnicos de los productos como características, tamaños, garantía y servicios post venta que se puede ofrecer.
4. Situación actual de la cartera de clientes: tamaño, clasificación y ubicación.
5. Descripción de mercado: localización, tamaño, competencia, gustos y preferencias de los clientes.

6. Se le proporcionará una copia de la descripción técnica de su puesto de trabajo para que conozca con más detalle las atribuciones y responsabilidades que tendrá a su cargo.
7. Suministrar todas las herramientas necesarias (instalación de programa, catálogos, muestras, formatos) para el desarrollo de su trabajo.
8. Entrenamiento de técnicas sencillas a usar en las presentaciones de venta en el caso de los vendedores.

- **TÉCNICAS DE VENTA**

Por lo que, para que la presentación de los productos y servicios ante un cliente sea exitosa, la fuerza de ventas puede tomar en cuenta los siguientes aspectos sencillos que le ayudarán a no ahuyentar a los prospectos:

- ✓ Asistir a las visitas con puntualidad y buena presentación.
- ✓ Saludar de forma amable y mostrar seguridad de sí mismo.
- ✓ Entablar una conversación amistosa para entrar en confianza.
- ✓ Agradecer el tiempo concedido y la oportunidad para darle a conocer los productos y servicios de la empresa.
- ✓ Ofrecer información verdadera de las características, ventajas y beneficios de los artículos que ofrece.
- ✓ Tener tacto para preguntar y hacer sugerencias.
- ✓ Mostrar empatía y disposición para resolver sus necesidades o problemas.
- ✓ Evitar malos hábitos para no incomodar.
- ✓ No exagerar para que tome una decisión.
- ✓ Tratar que el cliente se sienta cómodo.

Asimismo, se podrá aplicar el modelo AIDA, donde se hará uso de cuatro técnicas que buscarán:

- Obtener la **A**tención del comprador.
- Mantener el **I**nterés en el mensaje.
- Provocar el **D**eseo de adquirir el producto o servicio.
- Conseguir la **A**cción de compra.

a) Técnica No. 01 – Atraer la ATENCIÓN del cliente

Se romperá la indiferencia que el cliente pueda tener ante el producto o servicio, por lo tanto, el vendedor romperá esta barrera diciendo:

- Cumplidos o elogios sinceros referentes a la empresa, trayectoria, oficina o por un tema en particular. Por ejemplo: "realmente es un honor para mí, poder entrevistarme con el gerente de una empresa que es líder en su ramo."
- Dar gracias por el tiempo que empleará para conocer el producto o servicio. Por ejemplo: "quiero agradecerle sinceramente por haberme concedido estos minutos de su valioso tiempo".
- Emplear preguntas que despierten la curiosidad, y que sean honestas y no trampas. Por ejemplo: ¿le gustaría que sus clientes recordarán su marca todos los días?
- Presentar información trascendente y fidedigna relacionada con el producto y servicio que está ofreciendo e incluir una frase que sea de interés para el cliente. Por ejemplo: varias empresas reconocidas de

Guatemala y Centroamérica han comprado inflables para sus eventos y les ha ayudado bastante para promocionarse en el mercado, ¿le gustaría ver fotografías de los trabajos realizados?

- Ofrecer ayuda, dar la impresión de que está ahí para ayudarlo. Por ejemplo: “tenemos conocimiento que pronto lanzará una nueva línea, por lo que, nos gustaría hacerle una visita sin ningún compromiso para presentarle propuestas de promocionales que podrían ser de mucha utilidad para su lanzamiento”.
- Proporcionar noticias novedosas que represente algún beneficio. Por ejemplo: “con la intención de que usted conozca los nuevos estilos de lapiceros que le ofreceremos a partir de este mes, me gustaría hacerle llegar unas muestras físicas sin ningún costo, por lo que, le pido enviarme su dirección”.

b) Técnica No. 02 – Crear y retener el INTERÉS del cliente

Para crear en el cliente interés de lo que se está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente para poder terminar la presentación, el vendedor podrá realizar lo siguiente:

- Hacer preguntas concernientes de lo que le agrada, disgusta o desea, con la intención que el cliente por sí solo identifique y reconozca que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema. Además, puede hacer referencias de empresas con casos similares, explicando los problemas que estas padecieron y exponerle una solución para que no le suceda lo mismo.

c) Técnica No. 03 – Despertar el DESEO por adquirir lo que se está ofreciendo

Con esta técnica el vendedor convencerá al cliente que la compra o adquisición de los productos y/o servicios de la empresa le ayudarán a cubrir su necesidad o solucionará su problema; informando las ventajas, beneficios que éstos brindan y desventajas que tendrá sino se adquieren.

d) Técnica No. 04 – Llevar al cliente hacia la ACCIÓN y cerrar la venta

Para conseguir que el cliente realice "el pedido o la orden de compra" el que tomará en cuenta los siguientes aspectos para tener una respuesta positiva por parte del cliente:

- No insistir demasiado para no irritar.
- Establecer las razones por las cuales el cliente debe comprar o adquirir los productos y servicios de la empresa, basado en la realidad y no mentiras.
- Por último, pedir la orden de compra diciendo una frase motivadora como por ejemplo: "le garantizo que hará una buena inversión y no se arrepentirá de la decisión tomada".

3.7.4 FORMAS DE REMUNERACIÓN

Al inicio de las operaciones de la fuerza de ventas se sugiere que la empresa pague un monto fijo a cada uno de los integrantes de forma mensual, el cual consistirá en un sueldo base más bonificación incentivo, véase cuadro No. 14

Cuadro No. 14
SALARIOS PARA LA UNIDAD DE VENTAS

PUESTO DE TRABAJO	SALARIO BASE	BONIFICACIÓN INCENTIVO
Secretaria	Q.2,500.00	Q.250.00
Vendedores	Q.3,000.00	Q.250.00
Gerente	Q.7,000.00	Q.250.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Adicional a su salario, los vendedores y gerente, exceptuando a la secretaria se les pagará una comisión que oscilará entre un 4% a 6%, con lo cual se pretende estimular y recompensar el esfuerzo de cada uno de ellos:

Cuadro No. 15
COMISIONES PARA LA FUERZA DE VENTAS
MÉTODO DE ACUERDO A VOLUMEN DE VENTAS
CIFRAS EN QUETZALES

DE	RANGO A	PORCENTAJE DE COMISIÓN
0.00	60,000.00	4%
60,001.00	100,000.00	5%
100,001.00	EN ADELANTE	6%

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

El cálculo de la comisión anterior se realizará por el valor de la factura sin IVA y se pagará hasta que el cliente haya cancelado la factura correspondiente.

Además, se les pagará las prestaciones de ley que incluirá bono 14, aguinaldo, vacaciones y goce de seguro social para proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo.

En el caso de los vendedores se le dará un premio en efectivo de acuerdo al porcentaje alcanzado en las metas establecidas, véase cuadro No. 16

Cuadro No. 16
INCENTIVO PARA LOS VENDEDORES
MÉTODO DE ACUERDO A METAS A CUMPLIR
CIFRAS EN QUETZALES

PORCENTAJE ALCANZADO	INCENTIVO A PAGAR
90%	200.00
100%	300.00
101% en adelante	500.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Como se puede observar en el cuadro anterior se pretende que el vendedor como mínimo cumpla un 90% de las metas para poder ser acreedor de este incentivo, exhortándolo a sobrepasarla para obtener un beneficio más alto. Sin embargo, es importante aclarar que ésta será determinada por el gerente de ventas y se indicará en qué lapso de tiempo debe ser cumplida y podrá ser en forma mensual, trimestral o semestral.

Igualmente, se le pagará Q.500.00 por cada cliente nuevo para impulsar el aumento de su cartera, sin embargo, el cliente debe realizar tres compras mayores de Q.5,000.00 c/u y no tener ningún saldo pendiente para que sea pagado dicho monto.

Como deberán salir a cubrir las visitas programadas y buscar nuevos prospectos se le pagará cada mes por concepto de gasolina hasta un máximo de Q.500.00, los cuales deberán ser liquidados con comprobantes de combustible o parqueo. Y por el uso de su vehículo Q.350.00 cada mes por concepto de depreciación.

Para mantener comunicación con la empresa y clientes cuando estén fuera de la oficina se les otorgará un celular con un plan básico que oscila en Q.150.00 mensuales, indicándoles que si se pasa de este monto será descontado de su pago si se descubriese que fue usado para asuntos personales.

También se propone regalar pases para centros recreativos o una cena familiar al mejor vendedor para elevar el desempeño del equipo de ventas.

Como se indicó antes se le pagará al gerente de ventas la misma comisión que los vendedores, cuando éste realice una venta. Igualmente, se le contratará servicio de línea telefónica, pago de gasolina y depreciación, bajos las mismas condiciones.

Asimismo, por el cumplimiento de los objetivos de su departamento se le pagará un incentivo de acuerdo a la eficiencia alcanzada:

Cuadro No. 17
INCENTIVO PARA GERENCIA DE VENTAS
MÉTODO DE ACUERDO A EFICIENCIA ALCANZADA
CIFRAS EN QUETZALES

PORCENTAJE ALCANZADO	INCENTIVO A PAGAR
80%	1,500.00
100%	2,000.00
101% en adelante	3,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Así como, a los vendedores se les exigirá cumplir con las metas establecidas, también, el responsable de la dirección y coordinación de la fuerza de ventas le serán fijadas metas que deberá alcanzar en un determinado período. Éstas se sugieren sean determinadas juntamente con el Gerente General y gerente administrativo-financiero.

3.7.5 FACTORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

Para medir el desempeño de los colaboradores de la unidad de ventas, se presenta una serie de factores cualitativos y cuantitativos que servirán para hacer propuestas constructivas de mejora en su área de trabajo, trazar planes de capacitación y servir de base para las decisiones de compensación e incentivos en el área de ventas. Ver figura No. 07

**Figura No. 07
FACTORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS**

FACTOR	NO.	ASPECTO A EVALUAR	CALIFICACIÓN					TOTAL FACTOR
			EXCELENTE 5 PUNTOS	BUENO 4 PUNTOS	REGULAR 3 PUNTOS	DEFICIENTE 2 PUNTOS	MALO 1 PUNTO	
CUALIDADES INDIVIDUALES	1	Presentación personal	Excelente	Buena	Normal	Desdibujado	Pésima	SUMA DEL NUMERAL 1 AL 4
	2	Expresión	Sobresaliente	Fácil y empática	Normal	Difícil e inadecuada	Lenta y difícil	
	3	Iniciativa	Manifiesta y notable	Aporta ideas poco comunes	Hace propuestas	Propone al lado o	Ninguna, hace lo que se pide	
	4	Sociabilidad	Destaca de los demás	Comunicativo	Común	Falta de tacto	Limado e inseguro	
CONOCIMIENTOS DEL ÁREA DE TRABAJO	5	Experiencia en ventas	Más de 5 años	1 a 5 años	2 a 3 años	1 año	Menos de 1 año	SUMA DEL NUMERAL 5 AL 8
	6	Aplicación de técnicas de ventas	Siempre	Casi siempre	Cuando se requiere	Cuando puede	No aplica ninguna	
	7	Posee información del producto	Amplia y detallada	Bastante	Normal	Poca	Nada	
	8	Tiene conocimiento de la competencia	Amplia y detallada	Bastante	Normal	Poca	Nada	
DISCIPLINA	9	Asistencia a las citas	Siempre llega antes	No tiene retrasos ni faltas o	Tiene escasas faltas o	Tiene faltas y retrasos	Falta y es impuntual	SUMA DEL NUMERAL 9 AL 11
	10	Asistencia a reuniones de trabajo	Siempre llega antes	No tiene retrasos ni faltas o	Tiene escasas faltas o	Tiene faltas y retrasos	Falta y es impuntual	
	11	Elaboración de reportes	Detallados y completos	Completos y buenos	Completos	Incompletos	Desordenados	
ADMINISTRACIÓN	12	Administración de su tiempo	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Ineficiente	SUMA DEL NUMERAL 12 AL 14
	13	Administración de información de clientes y prospectos	Muy ordenada y completa	Completa	Normal	Desordenada	Deficiente e incompleta	
ACTITUD	14	Seguimiento y servicio	Siempre	Casi siempre	Normal	Algunas veces	Nunca	SUMA DEL NUMERAL 15 AL 16
	15	Trabajo en equipo	Positiva y ejemplar	Positiva y entusiasta	Cumple lo que se le requiere	Indiferente	Negativa	
APORTES	16	Servicio al cliente	Excelente	Bueno	Normal	Deficiente	Malo	SUMA DEL NUMERAL 17 AL 20
	17	Cumplimiento de objetivos de ventas	Sobrepasa	Cumple	Trata de cumplir	Tiene problemas	Nunca los cumple	
	18	Captación de clientes	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Nula	
	19	Cancelaciones y devoluciones	Ninguna	Pocas veces	Normal	Algunas veces	Siempre	
	20	Utilidad generada	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Nula	
TOTAL GENERAL								

Fuente: Evaluación propia. Año 2017

Para ponderar los aspectos descritos en el cuadro anterior la persona encargada se puede apoyar en informes de ventas, encuestas a clientes para conocer la opinión del servicio recibido u observar el comportamiento de la persona (modales, apariencia, forma de hablar y temperamento). El cuadro No. 18 muestra las calificaciones que los vendedores podrán obtener en los aspectos evaluados en forma global como individual.

**Cuadro No. 18
ESCALA DE MEDICIÓN**

PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN POR FACTOR	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN EN GENERAL
13 a 16	EXCELENTE	61 a 80	EXCELENTE
9 a 12	BUENO	41 a 60	BUENO
5 a 8	DEFICIENTE	21 a 40	DEFICIENTE
2 a 4	MALA	8 a 20	MALA

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

En el momento de conocer los resultados que obtuvo cada colaborador se aplicarán acciones correctivas que permitan descubrir el motivo de las fallas encontradas o elogiar la calificación que obtuvo.

a) Cuando las calificaciones de los aspectos evaluados son altas:

- Entrevistar a la persona para que exponga la forma en que logró superar lo asignado, con el fin de exponerlo como ejemplo frente a los demás compañeros.
- Preguntar si tiene sugerencias o desea aportar alguna idea para mejorar el funcionamiento de la unidad de ventas.

- Para finalizar decirle elogios por sus buenos resultados con el propósito de incentivarlo a que siga adelante con esa actitud. Además indicarle que incentivo se ha sido acreedor por el esfuerzo.

b) Cuando las calificaciones de los aspectos evaluados son bajas:

- Darle a conocer los resultados que obtuvo en la evaluación y aprovechar ese espacio de tiempo para que exponga la causa o causas que provocaron deficiencias en el desarrollo de sus actividades. Además, se debe tratar que el individuo indique si la causa de su bajo rendimiento se debe a un factor interno o externo, asegurándole que su respuesta no tendrá ninguna repercusión y que ayudará a encontrar prontas soluciones.
- Seguidamente, preguntar qué acciones ha realizado frente a la situación para evitar que su desempeño se vea afectado.
- Después de haberlo escuchado pedir sugerencias de cómo la empresa puede contribuir para mejorar sus resultados en un futuro.
- Por último, hacer críticas constructivas para llegar a un común acuerdo donde ambas partes tengan beneficio.

c) Sanciones

Sin embargo, si la persona no contribuye a mejorar sus resultados se le aplicarán las sanciones correspondientes, las cuales consistirán en:

- Llamada de atención en forma verbal en la próxima revisión de resultados.

- Si su rendimiento sigue igual, en la próxima revisión se procederá a llamarle la atención en forma verbal pero esta vez quedará también por escrito, indicando el motivo de la sanción.
- Se suspenderá de labores de uno a ocho días sin goce de sueldo por reincidir en la falta por tercera vez.
- Si por cuarta vez los resultados siguen iguales se procederá a su despido inmediato en la próxima revisión.

Además, cuando se practiquen las revisiones se recomienda que sea:

- ✓ Personal y privado.
- ✓ Basado en parámetros previamente conocidos.
- ✓ Enfocado a un período de tiempo largo, no sólo lo más reciente.
- ✓ Evitar preferencias o subjetivismo.
- ✓ Realizada de forma periódica (mensual, trimestral, semestral o anual)
- ✓ Ser analizada por ambas partes, colaborador y examinador.

El propósito de la revisión es para darles retroalimentación de su desempeño y se espera que a partir de esto, el rendimiento se eleve y sea eficiente, por lo tanto, debe existir un control de los resultados que se obtuvieron y verificar periódicamente que los colaboradores estén colaborando a mejorar los resultados.

3.8 PLAN DE ACCIÓN

**Cuadro No. 19
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

OBJETIVO GENERAL: implementar a 100% la Unidad Administrativa de Ventas en la estructura organizacional de Mercadeo Total, S.A. en el año 2013, dotándola de personas idóneas que desarrollen con éxito el proceso de ventas.

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	EVENTO	COSTO	PRESUPUESTO
Presentación de la propuesta.	Presentar al Gerente General la propuesta en un 100% en una reunión.	Aesor	04 al 08 de marzo de 2013	Reunión con Gerente General.	Q 500.00	Q 500.00
Discusión y aprobación de la propuesta.	Discutir y aprobar la propuesta en una sola sesión en un 100%.	Gerente General y Junta Directiva	11 al 15 de marzo de 2013	Reunión con Junta Directiva. Retirgero.	Q1,300.00 Q 200.00	Q 1,500.00
Socialización de la propuesta a personal.	Dar a conocer la propuesta en un 100% a todo el personal en una semana.	Gerente Administrativo	18 al 22 de marzo de 2013	Reunión con personal. Material de apoyo. Retirgero. Compra de cartellera informativa.	Q 500.00 Q 100.00 Q 200.00 Q 500.00	Q 1,300.00
Reclutamiento de equipo de ventas	Reclutar dos vendedores en quince días.	Empresa reclutamiento	de 25 de marzo al 12 de abril de 2013	Contratación de medio publicitario. Evaluaciones a candidatos. Selección de candidatos.	Q 500.00 Q 500.00 Q2,000.00	Q 3,000.00
Proceso de selección de vendedores.	Seleccionar dos vendedores en quince días.	Gerente Administrativo y Gerente General	15 de abril al 03 de mayo de 2013	Entrevistas a cand datos. Aplicación de pruebas. Reunión para tomar decisión final.	Q1,000.00 Q 500.00 Q 500.00	Q 2,000.00
Contratación de vendedores.	Contratar a los dos candidatos en una semana como máximo.	Gerente Administrativo y Gerente General	06 al 10 de mayo de 2013	Reunión para firma de contrato y establecer condiciones de trabajo.	Q 200.00	Q 200.00
Inducción a vendedores.	Adiestrar a 100% a los dos vendedores en el puesto y uso de herramientas de trabajo en una semana.	Gerente General	13 al 17 de mayo de 2013	Inducción general y específica. Impresión de materiales de apoyo.	Q 400.00 Q 100.00	Q 500.00
Reclutamiento de gerente y secretaria.	Reclutar a dos candidatos en quince días.	Empresa reclutamiento	de 27 de mayo al 08 de junio	Contratación de medio publicitario. Evaluaciones a candidatos. Selección de candidatos.	Q 500.00 Q 500.00 Q2,000.00	Q 3,000.00

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	EVENTO	COSTO	PRESUPUESTO
Proceso de selección de gerente y secretaria.	Cubrir los dos puestos de trabajo en quince días.	Gerente Administrativo y Gerente General	10 de junio al 21 de junio de 2013	Entrevistas a candidatos Aplicación de pruebas Reunión para tomar decisión final	Q1,000.00 Q 500.00 Q 500.00	Q 2,000.00
Capacitación a vendedores	Capacitar a los dos vendedores como mínimo una vez en el semestre para mejorar el proceso de ventas en un 10%.	Empresa de capacitación	17 al 21 de junio de 2013	Honorarios de conferencista y materiales de apoyo.	Q2,000.00	Q 2,000.00
Contratación de gerente y secretaria	Contratar a los dos candidatos en una semana como máximo.	Gerente Administrativo y Gerente General	24 al 28 de junio de 2013	Reunión para firma de contrato y establecer condiciones de trabajo.	Q 200.00	Q 200.00
Inclusión a personal nuevo.	Adiestrar a 100% a los dos colaboradores en su puesto y uso de herramientas de trabajo en una semana.	Gerente General y Gerente Administrativo	01 al 05 de julio de 2013	Inclusión general y específica. Impresión de materiales de apoyo.	Q 400.00 Q 100.00	Q 500.00
Evaluación a vendedores.	Evaluar los resultados de los dos vendedores en los primeros seis meses laborados.	Gerente General	02 al 06 de diciembre de 2013	Revisión de resultados con cada vendedor.	Q 500.00	Q 500.00
Capacitación a vendedores.	Elevar en un 20% el nivel de ventas en el segundo semestre.	Empresa de capacitación	09 al 13 de diciembre de 2013	Honorarios de conferencista y materiales de apoyo.	Q2,000.00	Q 2,000.00
Evaluación de propuesta.	Presentar el avance de la propuesta en un 100% de lo realizado trimestralmente.	Gerente de Ventas	02 al 06 de septiembre de 2013 16 al 20 de diciembre de 2013	Reunión con Gerente General	Q 500.00	Q 500.00
TOTAL					Q	19,700.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

3.9 PRESUPUESTO TOTAL

**Cuadro No. 20
PRESUPUESTO
AÑO 2013**

DESCRIPCIÓN	COSTO	TOTAL
SALARIOS *		Q 157,178.26
Gerente	Q 55,175.88	
Vendedores	Q 86,226.88	
Secretaria	Q 15,775.50	
PRESTACIONES LABORALES*		Q 65,913.06
Gerente	Q 23,558.28	
Vendedores	Q 36,089.28	
Secretaria	Q 6,265.50	
GASTOS DE VENTA		Q 51,600.00
Incentivos en efectivo	Q 19,300.00	
Pago de celulares	Q 3,300.00	
Teléfono de oficina	Q 6,400.00	
Instalación de sotware	Q 1,000.00	
Internet	Q 2,400.00	
Compra de catálogos	Q 500.00	
Gasolina	Q 18,700.00	
PLAN DE ACCIÓN		Q 19,700.00
TOTAL		Q 294,391.32
10% DE IMPREVISTOS		Q 29,439.13
PRESUPUESTO TOTAL		<u>Q 323,830.45</u>

* Ver anexo No. 04

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Los costos antes mencionados fueron calculados con base a la fecha de contratación de cada uno de los colaboradores, dando un periodo de tiempo total de ocho meses durante el año 2013. En el caso de los vendedores los cálculos se realizaron desde el mes de mayo a diciembre y de los otros dos colaboradores desde julio a diciembre 2013 (Véase cuadro No. 19). Por lo que, el costo anual de la propuesta sería de:

Cuadro No. 21
PRESUPUESTO ANUAL
AÑO 2013-2014

DESCRIPCIÓN	TOTAL
SALARIOS *	Q 271,243.08
PRESTACIONES LABORALES*	Q 113,781.48
GASTOS DE VENTA	Q 80,900.00
PLAN DE ACCIÓN	Q 19,700.00
TOTAL	Q 485,624.56
10% DE IMPREVISTOS	Q 48,562.46
PRESUPUESTO TOTAL	<u>Q 534,187.02</u>

* Ver anexo No. 04

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Por lo tanto, la implementación de la propuesta se recomienda esté a cargo del Gerente General en los primeros meses, ya que es la persona que conoce las características de los productos y el tipo de clientes que tiene Mercadeo Total.

Por lo que, será el responsable de ejercer el papel de Gerente de Ventas cuando se contraten los dos vendedores y finalizará con la contratación de dicho gerente y secretaria que se hará en el segundo semestre del año

3.10 FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Por ser una empresa con liquidez y solvencia económica no requerirá hacer préstamo en alguna institución financiera del país, simplemente quedará a disposición de la gerencia general el indicar a gerencia financiera emitir el pago en cada una de las etapas con recursos propios. Además, los beneficios que pretende que la propuesta alcance son:

- Maximizar las utilidades y pago de dividendos a los inversionistas.
- Mejorar el posicionamiento y competir en el mercado.
- Dotar de personal idóneo a la nueva estructura.
- Establecer relaciones comerciales duraderas.
- Ofrecer un servicio de excelente calidad a los clientes.

CONCLUSIONES

1. La reducción en las ventas, pérdida de posicionamiento, disminución de utilidades y dividendos en Mercadeo Total se debe a que no existe una estructura adecuada y procesos formales para la realización de la gestión de ventas con lo cual se comprobó la hipótesis principal, planteada al inicio de la investigación.
2. La misión y visión de la empresa tienen problemas de redacción, lo cual dificulta su interpretación. Además, no están expuestas en las instalaciones por lo que, los empleados indicaron tener idea de que existe pero desconocen su contenido.
3. La empresa no tiene un equipo de ventas que esté a cargo de la cartera actual de Mercadeo Total, S.A., lo que ha ocasionado que otras unidades administrativas estén ejecutando el proceso de ventas.
4. Todas las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo de la unidad de análisis han sido diseñadas empíricamente, por lo que, no existen descriptores de puestos.
5. Se determinó que la empresa no toma medidas preventivas para reducir los problemas de bajo posicionamiento, pérdida de clientes y reducción en ventas.
6. El tamaño de la fuerza de ventas se determinó con base al método de igualación de la carga de trabajo por medio de visitas, el cual dio como resultado dos vendedores para cubrir la cartera actual.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la Unidad Administrativa de Ventas propuesta basada en lineamientos técnicos y eficientes para evitar la pérdida de clientes, ventas, utilidades y dividendos bajos para los inversionistas.
2. Aprobar la misión y visión propuesta en el presente documento y colocar ambas en lugares estratégicos con el objetivo de lograr que todos los empleados conozcan la nueva filosofía de la empresa y la forma en que se visualiza la empresa en el presente y futuro.
3. Reclutar, seleccionar y contratar a los vendedores sugeridos en el presente documento para cubrir la cartera actual y empezar con la recuperación de cartera, búsqueda de nuevos prospectos y fortalecer las relaciones comerciales existentes.
4. Iniciar un proceso de elaboración de descriptores de puestos claros, precisos y detallados de las funciones, responsabilidades y relaciones de cada puesto de trabajo que integra la estructura organizacional.
5. Realizar evaluaciones periódicas para medir los avances de la unidad administrativa de ventas y actualizar constantemente los procedimientos, estrategias, objetivos y políticas con el propósito de adecuarlos a los cambios que en el futuro se presenten.
6. Se sugiere ampliar el tamaño de la fuerza de ventas para satisfacer la nueva demanda, cuando se haya cubierto nuevos territorios, he incrementado la cartera de clientes; así como, definir un nuevo sistema de comercialización, el cual podrá ser con base a los tipos de clientes o territorios que se necesiten cubrir en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aldana Lémus, S. V. 2006. Planeación estratégica aplicada a una empresa comercializadora de productos domésticos de línea blanca. Tesis Licda. Admon. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 199 p. www.bibliotecausac.edu.gt. Disponible en PDF.
2. Belch, G. E. y Belch, M. A. 2005. Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral. 6ª. ed. D.F., México, McGraw-Hill Interamericana. 849 p.
3. Benavides Pañeda, R. J. 2004. Administración. D.F., México, McGraw-Hill Interamericana. 354 p.
4. Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2ª. ed. D.F., México, McGraw-Hill Interamericana. 523 p.
5. Chiavenato I. 2002. Gestión del talento humano. Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana. 475 p.
6. Chiavenato, I. 1993. Iniciación a la organización y el control. D.F., México, McGraw-Hill Interamericana. 133 p.
7. Flores Álvarez, J. J. 2005. Creación de la unidad administrativa de ventas en una empresa comercializadora de vidrios decorativos y materiales de aluminio. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 212 p. www.bibliotecausac.edu.gt. Disponible en PDF.

8. Franklin F., E. B. 2004. Organización de empresas. 2ª. ed. D.F., México, McGraw-Hill Interamericana. 369 p.
9. Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. 2008. Administración: una perspectiva global y empresarial. 13va. ed. D.F., México, McGraw-Hill Interamericana. 667 p.
10. Lantán López, J. G. 2006. Administración de la fuerza de ventas, como estrategia de competitividad en un restaurante de carne a la parrilla. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 244 p. www.bibliotecausac.edu.gt. Disponible en PDF.
11. Morales Peña, O. R, Quiñónez Porras, O. H. y Marroquín Reyes, A. O. 2008. Bases para la estadística inferencial. 4ª. ed. 204 p.
12. Piloña Ortiz, G. A. 2005. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. 6ª. ed. 281 p.
13. Stanton, J. W, Etzel M. J. y Walker, B. J. 2007. Fundamentos de marketing. 14ª. ed. D.F., México, McGraw-Hill Interamericana. 741 p.
14. Universidad de San Carlos de Guatemala. Material bibliográfico de apoyo para el curso: Administración II. 2008. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración. 154 p. s.n.t
15. <http://www.monroyasesores.com.mx/cursoadministraciondeventas>
16. <http://www.ppai.org/about/association-history>
17. <http://www.promonegocios.net/venta/tecnicas-venta.html>
18. <http://www.slideshare.net/anieto61/flujogramas>

GLOSARIO

Aliciente:	atractivo o incentivo de una cosa.
Aplomo:	serenidad, equilibrio.
Cabildeo:	derivado del verbo cabildear que significa procurar con maña ganar partidarios en una corporación.
Coadyuvar:	contribuir, asistir o ayudar para realizar o conseguir alguna cosa.
Desistir:	renunciar, abandonar algo ya comenzado.
Discrecional:	que se hace libremente.
Esquema:	representación gráfica de una cosa inmaterial o relaciones y el funcionamiento de un objeto.
Lineamiento:	es una orientación o directriz.
Macro administrativos:	organigrama que involucra a más de una organización.
Micro administrativos:	organigrama correspondiente a una sola organización.
Meso administrativos:	organigrama con una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.
Ofimática:	informática para trabajos de oficina, saber usar el equipo de oficina: computadora (hardware y software), fotocopidora, máquina de escribir, fax, teléfono, escáner).
Optimización:	buscar la mejor manera de ejecutar una actividad.

Pericia:	experiencia práctica en una cosa, sinónimo de destreza.
PPAI:	Promotional Products Association International
Promover:	elegir a una persona a otro nivel.
Rescindir:	deshacer, anular una cosa.
Silvicultura:	ciencia que trata del cultivo de las selvas o bosques.
Sistema:	combinación de partes reunidas para obtener un resultado.
Soslayar:	pasar por alto o de largo una dificultad.
Telemarketing:	venta de productos y servicios en la que se usa el teléfono para ponerse en contacto con los clientes potenciales.
Transferir:	pasar de un lugar a otro.

ANEXOS

Anexo No. 01 PORTAFOLIO DE ARTICULOS

LÍNEA PRINCIPAL DE INFLABLES

RÉPLICAS



CABINAS



CARTELERAS



SKYDANCERS



ARCOS



CARPAS



DISFRACES



JUEGOS



IMAGEN POP

PORTA BANNERS



FLY BANNER



LETREROS LUMINOSOS



PORTA POSTERS



PROMOCIONALES EN GENERAL



DIRIGIBLES A CONTROL REMOTO




Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Anexo No. 02
DESCRIPTORES DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE VENTAS

	MERCADEO TOTAL, S.A.		Fecha	nov-12	
	Manual de Descripción de Puestos		Página	1	De 2
			Sustituye a		
			Página	0	De 0
			De fecha		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
A) Identificación	
Nombre del puesto:	Gerente de Ventas
Número de plazas:	01
Clave:	UAV 0001
Ubicación:	Unidad Administrativa de Ventas
Tipo de contratación:	Formal
Ámbito de operación:	Nivel táctico
B) Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato:	Gerente General
Subordinados directos:	Secretaría y vendedores
Dependencia funcional:	Gerencia General
Propósito del puesto	
Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y físicos relacionados con el área de ventas.	
Funciones	
Pronosticar las ventas.	
Presupuestar y controlar los gastos de venta.	
Fijar objetivos, estándares y cuotas de ventas.	
Establecer políticas de venta, descuentos y crédito.	
Formular estrategias de venta.	
Analizar las estadísticas de ventas.	
Informar a Gerencia los resultados del área.	
Programar y dirigir las juntas de ventas.	
Capacitar a los vendedores.	
Medir la eficiencia del equipo de ventas.	
Tratar directamente a los clientes más importantes.	
Proponer medios de remuneración e incentivos para la fuerza de ventas.	

Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------

	MERCADEO TOTAL, S.A.
	Manual de Descripción de Puestos

Fecha	nov-12		
Página	2	De	2
Sustituye a			
Página	0	De	0
De fecha			

Reponsabilidad

Cumplir con el mínimo de volúmenes de venta establecidos por Gerencia General.

Velar por el óptimo funcionamiento del área y desempeño de los subalternos.

Tomar decisiones rápidas y efectivas.

Utilizar de forma adecuada el equipo de oficina y documentos confidenciales (cartera de clientes, lista de precios).

Comunicación

Ascendente: Gerencia General
 Horizontal: Gerencia Administrativa-Financiera y Gerencia de Operaciones.
 Descendente: Secretaria y vendedores.
 Externa: Proveedores locales e internacionales y clientes

C) Especificaciones del puesto

Educación: Licenciado en Administración de Empresas o Mercadotecnia.

Experiencia: 5 años como mínimo, puestos de mando y manejo de personal.

Habilidades y destrezas: Liderazgo y don de mando.
 Habilidad para cierre de negocios.
 Capacidad para trabajar en equipo.
 Habilidad numérica.
 Facilidad de expresión en forma oral y escrito.
 Espíritu de servicio al cliente.
 Excelente presentación.
 Emprendedor y buenas relaciones interpersonales.
 Proactivo y responsable.
 Manejo de paquetes de ofimática.

Otros requisitos: Sexo: femenino o masculino
 Inglés, nivel avanzado 75% oral y escrito.

Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------



MERCADEO TOTAL, S.A.

Manual de Descripción de Puestos

Fecha	nov-12		
Página	1	De	2
Sustituye a			
Página	0	De	0
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A) Identificación

Nombre del puesto: Vendedor
Número de plazas: 02
Clave: UAV 0002
Ubicación: Unidad Administrativa de Ventas
Tipo de contratación: Formal
Ámbito de operación: Personal operativo

B) Relaciones de autoridad

Jefe inmediato: Gerente de Ventas
Subordinados directos: Ninguno
Dependencia funcional: Gerencia de Ventas

Propósito del puesto

Investigar, informar, promocionar y vender los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa por medio de asesoría y atención personalizada de alta calidad.


Funciones

Informar al cliente de productos nuevos, ofertas, promociones o descuentos.
Asesorar al cliente respecto a productos, precios, tiempos de entrega y crédito.
Efectuar demostraciones sobre el uso del producto, principalmente la línea de inflables.
Atender los reclamos del clientes y tomar acciones rápidas.
Captar nuevos clientes.
Solicitar y programar visitas a clientes.
Elaborar reportes de ventas y visitas efectuadas.
Proporcionar servicio al cliente (pre y post venta).
Desarrollar actitudes positivas favorables hacia la empresa y productos.
Notificar al cliente cualquier inconveniente con sus pedidos.
Estar informado del record crediticio de los clientes.
Solicitar y enviar cotización de los artículos solicitados.

Elaboró: Diana Martínez

Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias
Económicas / Área de Administración

Autorizó: Gerencia General

	MERCADEO TOTAL, S.A.
	Manual de Descripción de Puestos

Fecha	nov-12		
Página	2	De	2
Sustituye a			
Página	0	De	0
De fecha			

Reponsabilidad

Cumplir con las cuotas de ventas, visitas y captación de clientes nuevos.

Ejecutar el proceso de ventas de manera eficiente y eficaz.

Mantener actualizada la información de la cartera de clientes.

Utilizar de forma adecuada el equipo de oficina y documentos confidenciales (catálogos, muestras físicas y listado de clientes).

Comunicación

Ascendente: Gerente de Ventas
 Horizontal: Secretaria de Ventas
 Descendente: Ninguna
 Externa: Clientes

C) Especificaciones del puesto


Educación: Título de nivel medio como mínimo y de preferencia cursando quinto semestre de la Carrera de Mercadotecnia o Relaciones Públicas.

Experiencia: 3 años como mínimo en ventas en empresas de servicios o telemarketing.

Habilidades y destrezas: Honesto y responsable.
 Capacidad de negociación y cierre de ventas.
 Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
 Habilidad numérica.
 Facilidad de expresión en forma oral y escrito.
 Empático, flexible e íntegro.
 Excelente presentación y don de convencimiento.
 Conocedor de técnicas de venta.
 Manejo de paquetes de ofimática.
 Proactivo y emprendedor.
 Buenas relaciones interpersonales.

Otros requisitos: Inglés, nivel básico.
 Poseer vehículo en buen estado.


Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------

	MERCADEO TOTAL, S.A.
	Manual de Descripción de Puestos

Fecha	nov-12		
Página	1	De	2
Sustituye a			
Página	0	De	0
De fecha			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
A) Identificación	
Nombre del puesto:	Secretaria de Ventas
Número de plazas:	01
Clave:	UAV 0003
Ubicación:	Unidad Administrativa de Ventas
Tipo de contratación:	Formal
Ámbito de operación:	Personal operativo
B) Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato:	Gerente de Ventas
Subordinados directos:	Ninguno
Dependencia funcional:	Gerencia de Ventas
Propósito del puesto	
Encargada de asistir en las actividades secretariales a Gerencia de Ventas y Vendedores.	
Funciones	
Elaborar reportes de visitas, cotizaciones y pedidos consolidados.	
Contestar llamadas de clientes, proveedores, vendedores y otros departamentos.	
Facturar las ventas de los vendedores y efectuar el cobro de éstas.	
Recibir y distribuir la correspondencia del área.	
Asistir a reuniones y elaborar bitácora.	
Apoyar a los vendedores con la elaboración de cotizaciones.	
Ofrecer asesoría a clientes respecto a productos y servicios vía telefónica.	
Llevar el control de los pedidos efectuados y fechas de entrega.	
Dar seguimiento a las cotizaciones solicitadas por los vendedores.	
Archivar solicitudes de cotización, pedido y documentación de los clientes.	
Calendarizar actividades con equipo de ventas u otras áreas de la empresa.	

Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------

	MERCADEO TOTAL, S.A.
	Manual de Descripción de Puestos

Fecha	nov-12		
Página	2	De	2
Sustituye a			
Página	0	De	0
De fecha			

Reponsabilidad

Ejecutar las actividades secretariales con eficiencia.

Atender de la mejor manera a los clientes que se comunican a la empresa.

Llevar el control de pedidos y fechas de entrega.

Utilizar de forma adecuada el equipo de oficina y documentos confidenciales (talonarios de solicitudes de pedido, cotización, catálogos, contraseñas de pago).

Comunicación

Ascendente: Gerente de Ventas
 Horizontal: Ninguna
 Descendente: Ninguna
 Externa: Clientes

C) Especificaciones del puesto

Educación: Secretaria Bilingüe cursando quinto semestre en la Universidad en las Carreras de Administración de Empresas, Mercadotecnia o Relaciones Públicas.

Experiencia: 2 años como mínimo en puesto similar de preferencia en el área de ventas.





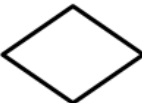


Habilidades y destrezas: Habilidad numérica.
 Ordenada y responsable.
 Servicio al cliente.
 Buenas relaciones interpersonales.
 Facilidad de expresión en forma oral y escrito.
 Trabajo en equipo, colaboradora y proactiva.
 Buena redacción y excelente ortografía.
 Manejo de paquetes de ofimática.

Otros requisitos: Sexo: femenino.
 Buena presentación.


Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------

Anexo No. 03 PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE LA UNIDAD DE VENTAS

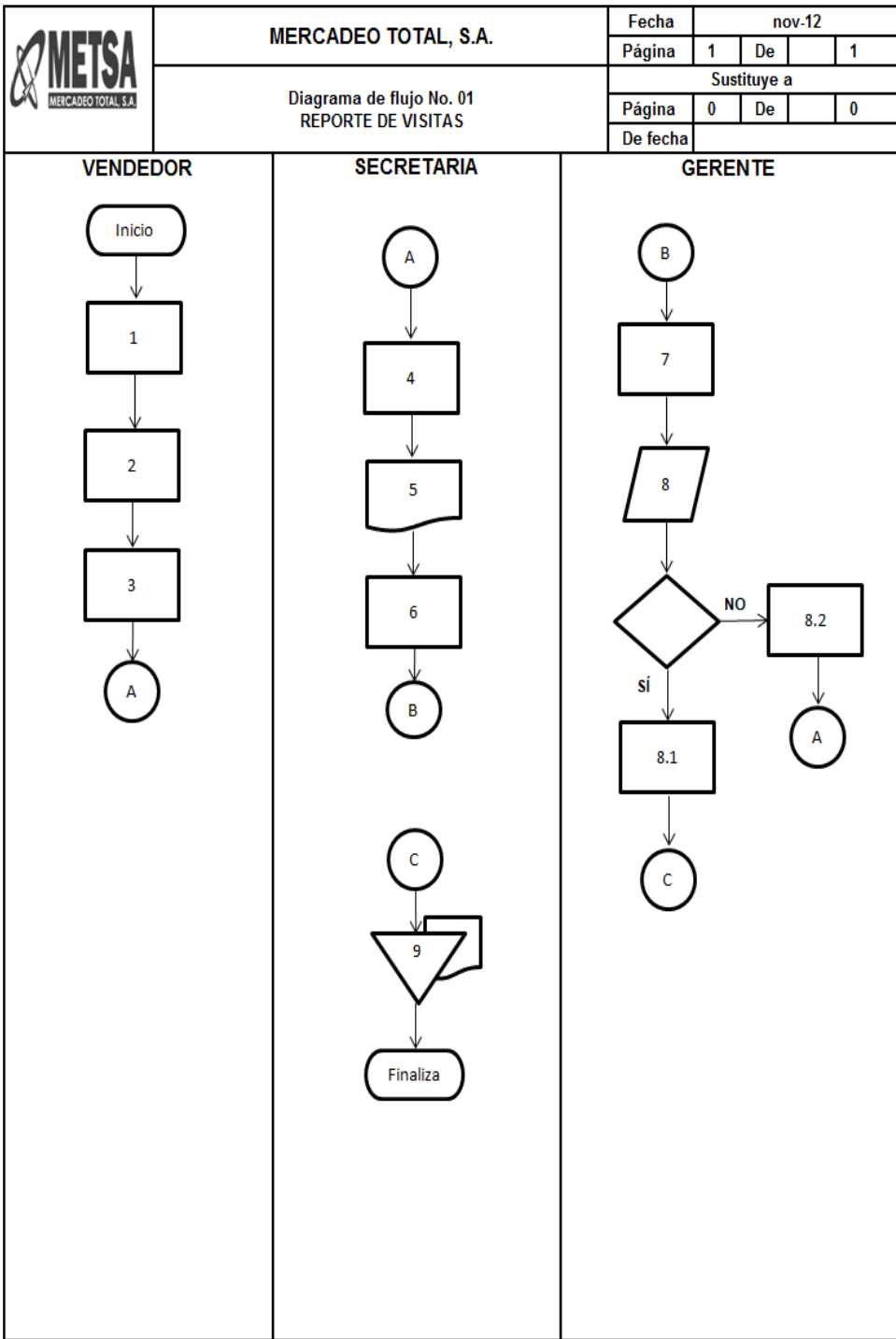
Antes de describir cada uno de los procesos que se sugieren adoptar en el área de ventas, es necesario aclarar que la simbología utilizada en los diagramas de flujo es la American National Standard Institute (ANSI) con base a la diagramación administrativa en un formato tabular donde se presenta el flujo total de las operaciones de cada puesto de trabajo y unidad administrativa en cada columna.

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)	
Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Revisión. Verificar si se cumple con lo requerido.
	Decisión. Indica cuando se debe o no continuar una acción.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión con otra unidad administrativa o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.


Fuente: Franklin F., Enrique Benjamín. Organización de empresas. (8:215)

	MERCADEO TOTAL, S.A.			Fecha	nov-12		
				Página	1	De	1
	Procedimiento No. 01			Sustituye a			
				Página	0	De	0
De fecha							
TITULO:	Elaboración de reporte de visitas.						
OBJETIVO:	Determinar que el vendedor esté cumpliendo con el 90% de las visitas programadas cada semana.						
NORMAS:	1. Utilizar el formato de control de visitas y llenarlo con información verídica sin errores ni tachones. 2. Entregar la boleta personalmente a la persona encargada cada semana.						
Unidad Admva.	No.	Responsables	Descripción				
Ventas	1	Vendedor	Visita al cliente.				
Ventas	2	Vendedor	Solicita firma y sello al cliente que visite.				
Ventas	3	Vendedor	Entrega reporte de visitas a secretaria.				
Ventas	4	Secretaria	Recibe reporte de visitas de cada vendedor.				
Ventas	5	Secretaria	Elabora reporte consolidado de visitas.				
Ventas	6	Secretaria	Traslada reporte a Gerente de Ventas.				
Ventas	7	Gerente	Recibe reporte y revisa.				
Ventas	8	Gerente	Revisa reporte.				
Ventas	8.1	Gerente	Si correcto, plantea escenarios de los resultados obtenidos y entrega para archivo				
Ventas	8.2	Gerente	NO correcto, devuelve reporte a secretaria para corrección.				
Ventas	9	Secretaria	Archiva reporte				

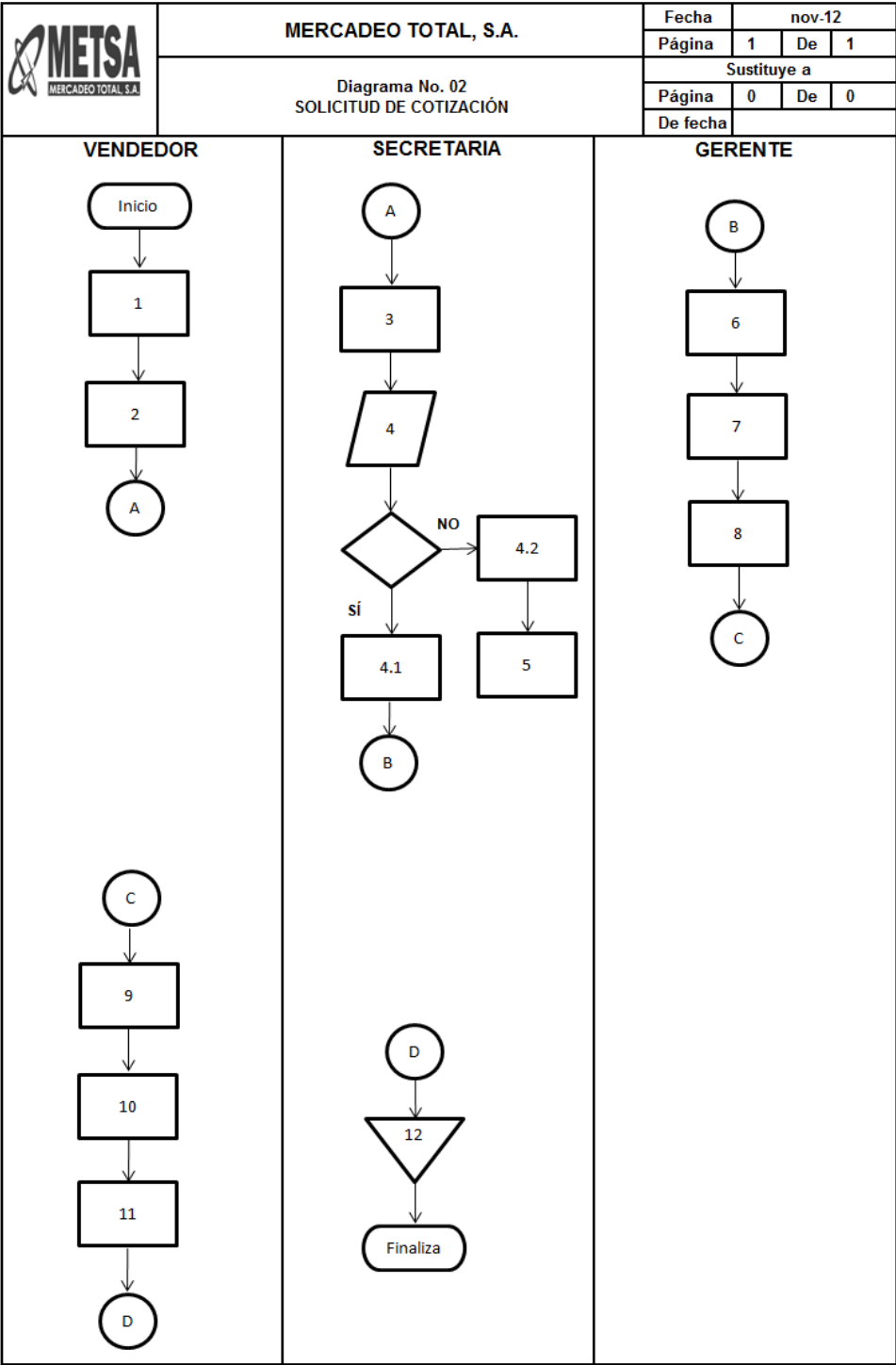
Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------




Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------

	MERCADEO TOTAL, S.A.			Fecha	nov-12		
				Página	1	De	1
	Procedimiento No. 02			Sustituye a			
				Página	0	De	0
De fecha							
TÍTULO:	Solicitud de cotización						
OBJETIVO:	Llevar en un 100% el control de las cotizaciones enviadas para determinar cada fin de mes que porcentaje de ellas se convirtieron en pedido o están pendientes de confirmar.						
NORMAS:	1. Utilizar el formato que proporcione la empresa y llenarlo en forma clara, precisa, sin errores ni tachones. 2. Entregar la boleta personalmente a la persona encargada para solicitar la cotización correspondiente.						
Unidad Admva.	No.	Responsables	Descripción				
Ventas	1	Vendedor	Llena solicitud de cotización.				
Ventas	2	Vendedor	Entrega solicitud a secretaria.				
Ventas	3	Secretaria	Recibe solicitud.				
Ventas	4	Secretaria	Revisa solicitud.				
Ventas	4.1	Secretaria	SI correcta, traslada solicitud a Gerente.				
Ventas	4.2	Secretaria	NO correcta, devuelve a vendedor.				
Ventas	5	Vendedor	Recibe solicitud para corregir.				
Ventas	6	Gerente	Recibe solicitud corregida.				
Ventas	7	Gerente	Determina los precios				
Ventas	8	Gerente	Entrega a vendedor solicitud con precios.				
Ventas	9	Vendedor	Recibe solicitud con precios				
Ventas	10	Vendedor	Elabora y envía cotización				
Ventas	11	Vendedor	Traslada solicitud a secretaria para archivo				
Ventas	12	Secretaria	Archiva				

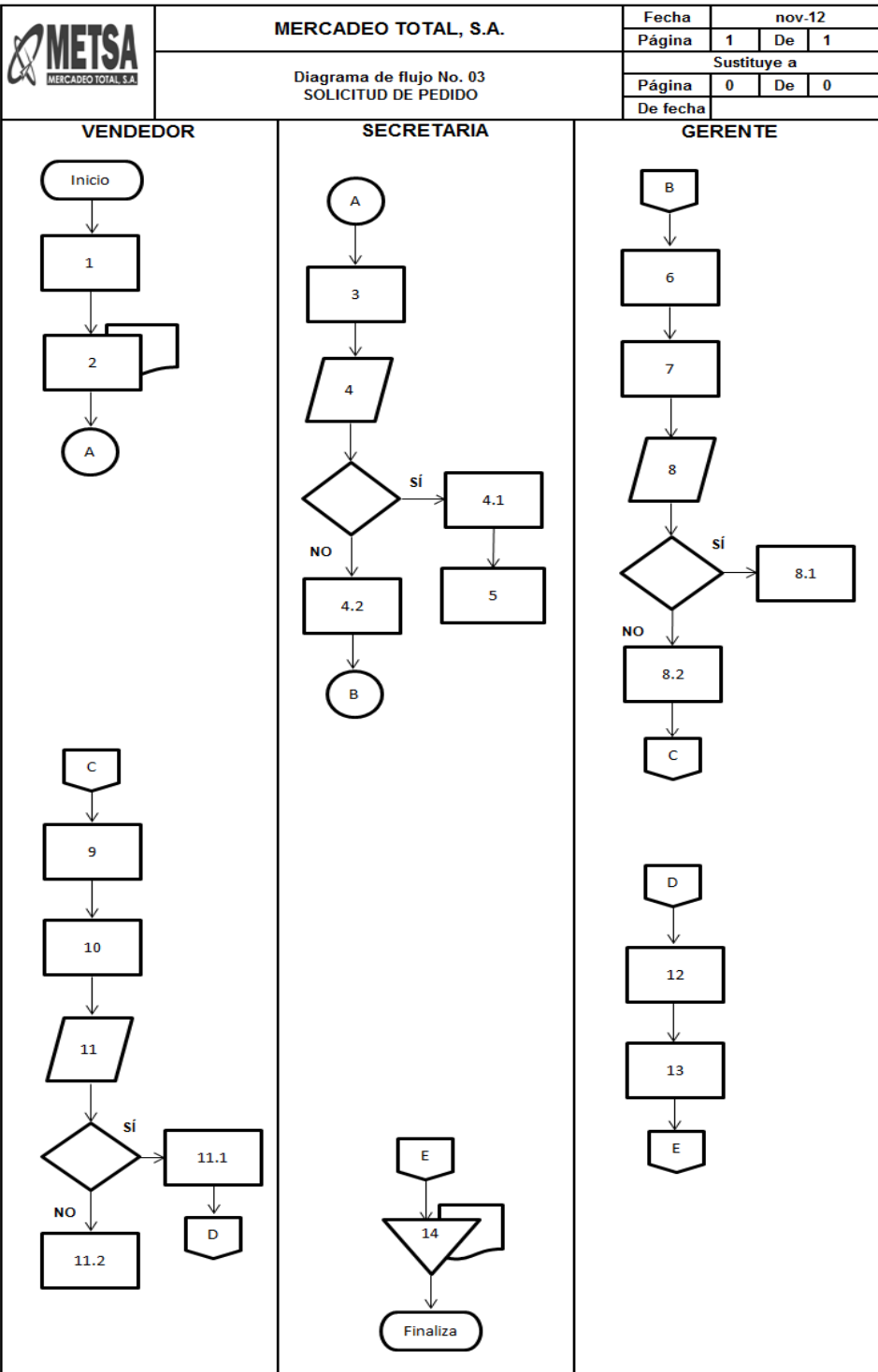
Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------




Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------

	MERCADERO TOTAL, S.A.		Fecha	nov-12		
			Página	1	De	1
	Procedimiento No. 03		Sustituye a			
			Página	0	De	0
De fecha						
TÍTULO:	Solicitud de pedido					
OBJETIVO:	Llevar en un 100% el control de las ventas realizadas cada fin de mes a nivel global e individual.					
NORMAS:	1. Utilizar el formato que proporcione la empresa y llenarlo en forma clara, precisa, sin errores ni tachones. 2. Entregar la boleta personalmente a la persona encargada para enviar order de compra.					
Unidad Admva.	No.	Responsables	Descripción			
Ventas	1	Vendedor	Llena solicitud de pedido.			
Ventas	2	Vendedor	Adjunta orden de compra de cliente y entrega solicitud a secretaria.			
Ventas	3	Secretaria	Recibe solicitud.			
Ventas	4	Secretaria	Revisa solicitud.			
Ventas	4.1	Secretaria	SI correcta, traslada solicitud a Gerente.			
Ventas	4.2	Secretaria	NO correcta, devuelve a vendedor para corregir.			
Ventas	5	Vendedor	Recibe solicitud para corregir.			
Operaciones	6	Gerente	Recibe solicitud.			
Operaciones	7	Gerente	Envía orden de compra a proveedor.			
Operaciones	8	Gerente	Revisa orden de compra con proveedor.			
Operaciones	8.1	Gerente	SI correcta, da seguimiento con proveedor.			
Ventas	8.2	Vendedor	NO correcta, devuelve a vendedor y explica el motivo de rechazo.			
Ventas	9	Vendedor	Recibe orden de compra.			
Ventas	10	Vendedor	Informa a cliente sobre cambios.			
Ventas	11	Vendedor	Revisa con cliente los cambios propuestos.			
Operaciones	11.1	Vendedor	SI acepta cliente, notifica a gerente cambios.			
Operaciones	11.2	Vendedor	NO acepta cliente, cancela orden.			
Operaciones	12	Gerente	Informa a proveedor los cambios en orden.			
Operaciones	13	Gerente	Entrega copia de orden de compra a secretaria.			
Ventas	14	Secretaria	Recibe copia de orden de compra y archiva.			

Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------



Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------

	MERCADEO TOTAL, S.A.			Fecha	nov.12		
				Página	1	De	1
	Procedimiento No. 04			Sustituye a			
				Página	0	De	0
De fecha							
TÍTULO:	Reporte de eficiencia.						
OBJETIVO:	Verificar que los resultados alcanzados cada fin de mes alcance como mínimo el 90% de eficiencia a nivel global e individual.						
NORMAS:	1. Utilizar la información recopilada en los formatos que proporcionar la empresa. 2. Entregar reporte en forma clara y precisa, sin errores ni tachones.						
Unidad Admva.	No.	Responsables	Descripción				
Ventas	1	Gerente	Recibe reportes de visitas, cotizaciones y pedidos.				
Ventas	2	Gerente	Realiza los cálculos correspondientes y llena el formato.				
Ventas	3	Gerente	Determina el porcentaje de eficiencia a nivel global e individual.				
Ventas	4	Gerente	Calcula comisiones, premios o incentivos.				
Ventas	5	Gerente	Elabora reporte para emisión de cheques.				
Ventas	6	Gerente	Entrega reporte a contadora.				
Finanzas	7	Contadora	Recibe reporte para trámite de cheque.				
Finanzas	8	Contadora	Solicita aprobación a Gerencia General.				
Finanzas	8.1	Contadora	Si aprobado, procede a pagar.				
Finanzas	8.2	Contadora	No aprobado, devuelve reporte para corrección.				
Ventas	9	Gerente	Recibe reporte y corrige.				
Finanzas	10	Contadora	Emite y entrega cheques.				
Finanzas	11	Contadora	Archiva reporte y vouchers de cheques.				

Elaboró: Diana Martínez	Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas / Área de Administración	Autorizó: Gerencia General
-------------------------	---	----------------------------



MERCADEO TOTAL, S.A.

Fecha nov-12

Página 1 De 1

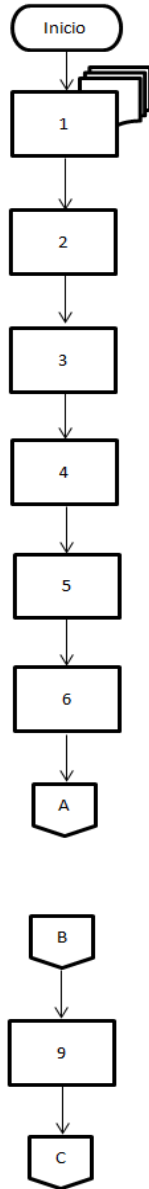
Sustituye a

Página 0 De 0

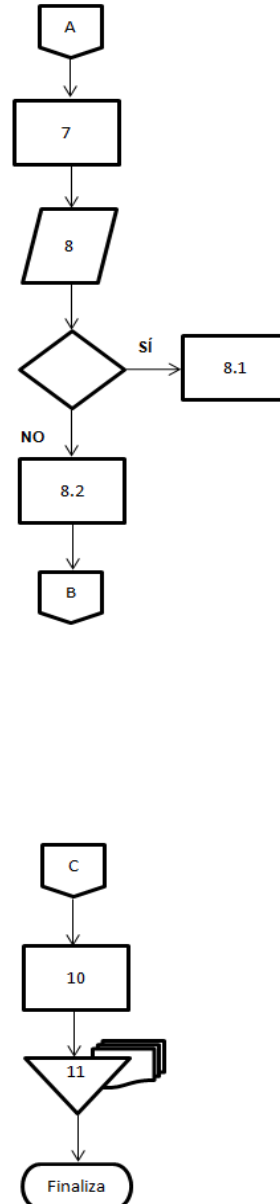
De fecha

Diagrama No. 04
REPORTE DE EFICIENCIA

GERENTE



CONTADORA



Elaboró: Diana Martínez

Revisó: Docentes de la Facultad de Ciencias
Económicas / Área de Administración

Autorizó: Gerencia General



**CONTROL MENSUAL DE EFICIENCIA DE VENTAS
MERCADERO TOTAL, S.A.**

MES: _____ AÑO: _____

NOMBRE DEL VENDEDOR	NO. CLIENTES ASIGNADOS	CLIENTES NUEVOS	CANTIDAD DE VISITAS		PORCENTAJE DE EFICIENCIA	CANTIDAD DE COTIZACIONES		PEDIDOS RECIBIDOS	CUOTA DE VENTA	VENTAS REALES	PORCENTAJE DE EFICIENCIA
			REALIZADAS	NO REALIZADAS		ENVIADAS	PENDIENTES DE CONCRETAR				

RESULTADOS DE EQUIPO DE VENTAS

- CUOTA DE VENTAS
- VENTAS REALES
- TOTAL DE VISITAS
- CLIENTES NUEVOS
- COTIZACIONES ENVIADAS
- PEDIDOS CONCRETADOS
- PORCENTAJE DE EFICIENCIA

Fuente: Bases de datos, Año 2012.

Anexo No. 04
SALARIOS Y PRESTACIONES LABORALES
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS

PUESTO DE TRABAJO	CÁLCULO DE SALARIO	PRESTACIONES LABORALES 41.77%*
Secretaria	Sueldo base: Q.2,500.00 Bonificación: <u>Q. 250.00</u> Total ingresos: Q.2,750.00 Cuota laboral: <u>Q. 120.75</u> Total a pagar: <u>Q.2,629.25</u>	Sueldo base: Q.2,500.00 Porcentaje: <u>41.77</u> Total a pagar: <u>Q.1,044.25</u>
Vendedor	Sueldo base: Q.3,000.00 Bonificación: Q. 250.00 Comisión ¹ : <u>Q.2,400.00</u> Total ingresos: Q.5,650.00 Cuota laboral: <u>Q. 260.82</u> Total a pagar: <u>Q.5,389.18</u>	Sueldo base: Q.3,000.00 Comisión ¹ : <u>Q.2,400.00</u> Total ingresos: Q.5,400.00 Porcentaje: <u>41.77</u> Total a pagar: <u>Q.2,255.58</u>
Gerente de Ventas	Sueldo base: Q.7,000.00 Bonificación: Q. 250.00 Comisión ¹ : <u>Q.2,400.00</u> Total ingresos: Q.9,650.00 Cuota laboral: <u>Q. 454.02</u> Total a pagar: <u>Q.9,195.88</u>	Sueldo base: Q.7,000.00 Comisión ¹ : <u>Q.2,400.00</u> Total ingresos: Q.9,400.00 Porcentaje: <u>41.77</u> Total a pagar: <u>Q.3,926.38</u>

*Porcentaje según Código de Trabajo.

1. Comisión calculada sobre la base de Q.60,000.00 pagando 4%