

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Propuesta de proceso administrativo para el área de ventas de la empresa
litográfica Impresiones Sin Límite”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Rebeca Noemí Fernández Solares

Guatemala, octubre 2,013

**“Propuesta de proceso administrativo para el área de ventas de la empresa
litográfica Impresiones Sin Límite”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Rebeca Noemí Fernández Solares (Estudiante)

M.A. Julio Roberto Arévalo Morales (Asesor)

M.Sc. Elio Núñez (Revisor)

Guatemala, octubre 2,013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Examinador

Licda. Karla Hurtarte de Sigüenza

Examinador

Lic. Federico Robles

Examinador

Lic. Julio Roberto Arévalo Morales

Asesor

Lic. Elio Núñez

Revisor

REF.:C.C.E.E.0074-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 07 DE OCTUBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Julio Roberto Arévalo Morales, tutor y licenciado Elio Núñez Aguilar, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA DE PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA LITOGRAFICA IMPRESIONES SIN LÍMITE". Presentada por la estudiante Rebeca Noemí Fernández Solares, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.840, de fecha 21 de septiembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 17 de agosto del 2013

Profesionales
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados profesionales:

En relación a la asesoría del tema **"Propuesta de proceso administrativo para el área de ventas de la empresa litográfica Impresiones Sin Límite"**, realizado por: **Rebeca Noemí Fernández Solares de Ordoñez**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta (80) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Julio Roberto Arévalo Morales
Tutor

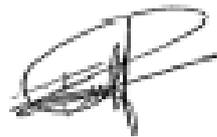
Guatemala, 02 de septiembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “Propuesta de proceso administrativo para el área de ventas de la empresa litográfica Impresiones Sin Límite”, presentado por la estudiante Rebeca Nohemí Fernández Solares de Ordoñez, previo a optar al grado Académico de “Licenciada en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciado Elio Núñez Aguilar
Colegiado No. 10729



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1019.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **FERNÁNDEZ SOLARES, REBECA NOEMÍ** con número de carné 201206473, aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiuno de septiembre del año dos mil trece. _____

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de octubre del año dos mil trece. _____

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


Vr.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Laura B
cc: Archivo

Agradecimientos

Con júbilo doy gracias a Dios por haberme regalado el don de la vida y por las múltiples bendiciones que me ha obsequiado.

A una mujer maravillosa, mi madre Evelia que con su amor y dedicación me ha guiado por el camino correcto, gracias por creer en mí y alentarme a culminar este logro.

A mi esposo Erick y a mi hijo Santiaguito por su incondicional amor y paciencia.

A mis hermanas; Flor, Mirna, Vero y Lulú por formar parte de mi vida, de quienes atesoro gratos momentos.

A mis sobrinitos, que con su presencia le dan alegría a nuestra familia.

A mis amigas, especialmente a Karina Domínguez por su apoyo en este material.

De manera muy especial a todos los profesores que han contribuido con este importante proyecto.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
Reseña histórica de la empresa	1
Capítulo 2	10
2.1 Marco Teórico	10
Capítulo 3	31
3.1 Planteamiento del problema	31
Capítulo 4	40
4.1 Resultados	40
Capítulo 5	51
5.1 Análisis e interpretación de resultados	51
Conclusiones	55
Propuesta de mejora	57
Referencias bibliográficas	85
Anexos	87

Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama general de la empresa	5
Ilustración 2: Organigrama área de ventas	6
Ilustración 3: Análisis FODA	8
Ilustración 4: Jerarquía de las necesidades de Maslow	21
Ilustración 6: Datos históricos comparativos de ventas	32
Ilustración 7: Gráfica de ventas comparativas	32
Ilustración 8: Sujetos de la investigación	35
Ilustración 10: Matriz de sentido encuesta	41
Ilustración 12: Implementación de una planeación adecuada	43
Ilustración 14: Manual de procedimientos	44
Ilustración 16: Estructura organizacional	45
Ilustración 18: Proceso de reclutamiento	46
Ilustración 20: Programa de capacitación	47
Ilustración 21: Plan de incentivos	48
Ilustración 23: Control en proceso de pedido	49
Ilustración 26: Organigrama específico área de ventas	63
Ilustración 27: Proyección de gastos de salarios	64
Ilustración 28: Guía Manual de procedimientos	65
Ilustración 30: Enfoque de sistema de la selección de personal	70
Ilustración 32: Propuestas de temas y costos de capacitación	73
Método de proyección de ventas anuales	74
Ilustración 33: Tabla de rango de incentivos	76
Ilustración 36: Proceso de formulación y ejecución de la estrategia de marketing	82

Resumen

Para la presente Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema “bajo ritmo de crecimiento en ventas de la empresa Impresiones Sin Límite” que se dedica en el mercado nacional a ofrecer servicios litográficos de impresión digital, impresión de banners y montaje de stands publicitarios. Por aspectos de confidencialidad no se utilizó el nombre real de la empresa y para los datos financieros se trabajó por medio de proyecciones.

Los componentes en el capítulo 1 reúnen la Reseña histórica de la empresa que hace referencia a sus inicios en el mercado, la situación en la que se encuentra en la actualidad luego de varios años atendiendo el mercado litográfico, se hace mención a la estructura del organigrama general de la empresa y la extracción del área de ventas. Se incluyeron estudios previos contenidos en tesis autorizadas por la Universidad Panamericana que hacen referencia a la variable de estudio. Finalmente un resumen detallado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afronta.

En el capítulo 2 se hace referencia al enriquecimiento bibliográfico a través de literatura enfocada al *Proceso Administrativo*, base fundamental para el desarrollo de la investigación. En él se menciona la planeación como principal componente para la adecuada administración y ejecución de las tareas para el cumplimiento de metas; así mismo una organización que se adecue a los planes tomando en consideración los manuales, la estructuración de la empresa; también se menciona en la integración la importancia de la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal, de mantener actualizado al equipo con capacitaciones que contribuyan al desempeño de los empleados y de la motivación que estos necesitan para alcanzar las metas; finalmente el control juega un papel crucial en la medición práctica de las labores.

En el avance del trabajo y capítulo 3, se plantea el problema objeto de investigación, los objetivos generales y específicos que se consideraron para llevar a cabo la investigación, la variable y los indicadores del estudio, los alcances y las limitantes que puedan presentarse en el desarrollo del mismo, la metodología a emplearse, los instrumentos que se aplicaron para la obtención de datos en el trabajo de campo y el procedimiento.

Se encuentra contenido en el capítulo 4 los resultados obtenidos una vez que se trasladó la entrevista con preguntas estructuradas al gerente general y al equipo de ventas, mismo que fueron vaciados en una matriz de sentido, posteriormente se trasladó un cuestionario que contenía de forma más detallada los puntos relevantes del *Proceso Administrativo*.

En el capítulo 5 se resumen al análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron de las oportunidades de mejora que contribuyan al cumplimiento de los objetivos que en algún momento fueron trazados por Impresiones Sin Limite, se desarrolla una comparación con la literatura tomada de la bibliografía para soportar la teoría y la propuesta que se realizó, se consideró para ello, los aspectos más relevantes susceptibles de adaptarse en el corto o mediano plazo y que a través de la adecuada gestión sean de utilidad a la empresa.

Introducción

En el presente trabajo se ha considerado una investigación para determinar las causas por las cuales la empresa a pesar de contar con más de diez años en el mercado litográfico y con una estructura que le ha permitido desarrollar las tareas en pro del cumplimiento de los objetivos no ha logrado alcanzar el ritmo del negocio esperado, incrementar la cartera de clientes y por ende el volumen de las ventas.

Se consideró una evaluación de la gestión administrativa que aplica la empresa debido a que la clave de los negocios radica en un adecuado esquema de negocio que deviene de la correcta ejecución de sus planes organizacionales, no importando cual es la razón de ser de las organización, puesto que con un control y conocimiento de las fortalezas y oportunidades que tiene en el mercado puede hacerle frente a las debilidades y amenazas, una planeación estratégica que involucre objetivos, propósitos, la misión clara y hacia donde se dirigirá, la documentación de la información contenida en manuales administrativos y de procedimiento, haciendo uso de tecnología para su aplicación, para que sirvan de guía y fácil evaluación del desempeño del personal.

El capital humano debe reunir las competencias idóneas para ocupar una plaza dentro de la empresa y esto se puede lograr al hacer uso del proceso de reclutamiento desde su inicio hasta el monitoreo y motivación del personal para mantenerlos activos constantemente.

Los controles forman parte crucial, puesto que permiten medir si en la práctica la empresa cumple a cabalidad lo propuesto en la planeación o bien tomar medidas correctivas que impliquen oportunidades de mejora y crecimiento.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa

El Sr. Elías Pérez, quien con su amplio conocimiento en el ramo por los años de experiencia desempeñándose en empresas litográficas, decidió independizarse y formar su propia empresa, por lo que en febrero del 2000 puso en marcha el proyecto, a sus inicios estaba ubicada en la 17 avenida 13- 27 zona 21 hasta el 2008. La empresa operaba con 6 personas, incluyendo al propietario el Sr. Barahona, no contaban con la maquinaria adecuada para realizar los trabajos de doblado, pegado, troquelado, numerado e impresiones varias, tampoco contaban con personal encargado de realizar las entregas de los pedidos. No contaban con líneas de créditos para compra de papel teniendo que comprarlo al contado.

Para no verse en la necesidad de subcontratar los trabajos lo cual impactaba en los costos y las ganancias en cada orden de trabajo de sus clientes, así como en la lentitud de las entregas. El Sr. Pérez con el firme propósito de hacer crecer el negocio, tomó la decisión de un apalancamiento financiero para invertir en maquinaria.

Con esfuerzo impulsó cambios a partir del 2009, siendo uno de ellos el traslado de las instalaciones para la 15 avenida 26-47 zona 9 operando en esta dirección hasta el día de hoy. También invirtió en maquinaria para la reproducción de placas digitales, máquina para doblado, pegado, troquelado, numerado y para imprimir color por color de las marcas Heidelberg y Kord, además de contar con línea de crédito para abastecimiento de insumos como papel, tintas, entre otros.

A raíz de la inversión la empresa, contrató 14 personas más para conformar el equipo humano por 21 colaboradores que permitieran el adecuado desempeño de los procesos, atención y servicio al cliente, así como personal a cargo de las entregas.

Actualmente la empresa tiene la capacidad de atender a cualquier tipo de negocio a través de sus servicios de: Impresión litográfica, impresión digital, impresión de banners, montaje de stands publicitarios.

A lo largo de los años posteriores a los cambios implementados y adquisición de equipos, el señor Pérez ha observado que hay un estancamiento de clientes, el crecimiento ha sido el mínimo con respecto a años pasados en donde tenían que subarrendar los trabajos; esta situación preocupa a la gerencia de la empresa ya que considera que la empresa tiene la capacidad de crecer en volumen de negocios, cartera de clientes y por ende en personal.

Esta situación según comentarios del gerente el señor Elías, la atribuye a que los ejecutivos de venta puedan estar en una etapa de acomodamiento, haciendo lo habitual de todos los días, atendiendo únicamente a la misma cartera de clientes sin mostrar pro actividad en buscar ampliar la cartera de clientes.

Estudios previos

Según referencia de Gálvez, S. (2013). Control interno en los procedimientos para la elaboración, preparación, revisión y validación de información por medios electrónicos a la Superintendencia de Bancos. Hace referencia a la evaluación y revisión del control interno y procedimientos utilizados por parte de contabilidad y otros departamentos involucrados en el proceso, se observaron algunas debilidades entre las que se mencionan que no existe un adecuado procedimiento que delimite y estipule la responsabilidad y actividades a realizar por cada área, los procesos se realizan de acuerdo a la experiencia de cada persona.

Cermeño, M. (2013). Diagnostico Administrativo al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Seguridad Comercial, S.A. Enfocándose al riesgo que representa para la organización el restar importancia al recurso humano, siendo estos el motor de toda empresa para que brinden un servicio de calidad a los clientes y contribuir al crecimiento de la empresa, pero si la base que es el área de recursos humanos no está conformada para que realice sus funciones en búsqueda del beneficio integral para la empresa, representa un riesgo en su operación.

En cuanto a la aportación de Lara, E. (2013). Implementación de sistema de control interno en el área de inventario de la Empresa Promesa de Bendición, S.A. Luego de una serie de entrevistas, cuestionarios y observaciones en el proceso que realizaba el área contable dentro de la empresa, llegó a la conclusión que las debilidades en la empresa eran deficiencias organizativas y administrativas en el procedimiento del inventario físico, lo que restaba eficiencia en el ofrecimiento al cliente si conocer si realmente se contaba con el producto ofrecido o bien en compras o inversiones inadecuadas para la empresa.

Situación actual

Es una empresa nacional que por más de una década brinda servicios litográficos al mercado guatemalteco, esta industria está saturada y la competencia usualmente se basa en precios, lo que dificulta la incursión de empresas familiares sin capacidad para competir con empresas con maquinaria de punta que les permite cumplir con un servicio integral que representan los trabajos de impresión, sin tener la necesidad de subarrendar a otros proveedores los servicios, ya que esta práctica hace que el trabajo final se incrementen los costos.

La empresa cuenta con la maquinaria para prestar servicios completos, administrados al cien por ciento por la empresa, lo que les permite competir en precios y en calidad de trabajos, han implementado un plan de mantenimiento preventivo a los equipos para garantizar el buen funcionamiento.

El servicio y asesoría personalizada que brindan los ejecutivos de negocio por los años de experiencia que tienen en el desempeño de las funciones en la empresa, le ha permitido mantener su cartera de clientes, han mejorado constantemente los procesos y el tiempo de impresión lo ha reducido considerablemente, pero en épocas de alta demanda la agilidad en la impresión y las entregas de los materiales impresos al cliente tienden a mostrar lentitud poniendo en riesgo la imagen de la empresa. Para contrarrestar este fenómeno se han visto en la necesidad de subcontratar personal para que les apoye en el área de mensajería y en el área

operativa se extiende la jornada laboral para tratar de cumplir con tiempos de entrega de pedidos, y así lograr lo ofrecido por el equipo de ventas.

A pesar que cuentan con un plan de incentivos, el mismo ya se encuentra desactualizado o está siendo percibido por los ejecutivos de venta como obsoleto o poco motivador para captar nuevos clientes, además de la falta de herramientas tecnológicas que les permita trabajar en línea, mientras se encuentran prospectando o en visitas con clientes recurrente. Las capacitaciones que forman parte del crecimiento integral de la empresa han sido nulas para todas las áreas. En las instalaciones físicas del área de producción no cuentan con herramientas de seguridad, lo que podría provocar accidentes entre los colaboradores de dicha área. La carencia de un plan de mercadeo que le permita incrementar la cartera de clientes y por ende las ventas, todo ello hace que el crecimiento en los negocios se mantenga estático.

La empresa no cuenta con una misión definida que permita a los colaboradores tanto del área de ventas como para el resto de la empresa, conocer de forma clara y concisa la razón de ser de la organización, así como una visión de negocio a largo plazo y que logros se esperan obtener producto de la ejecución de las tareas diarias.

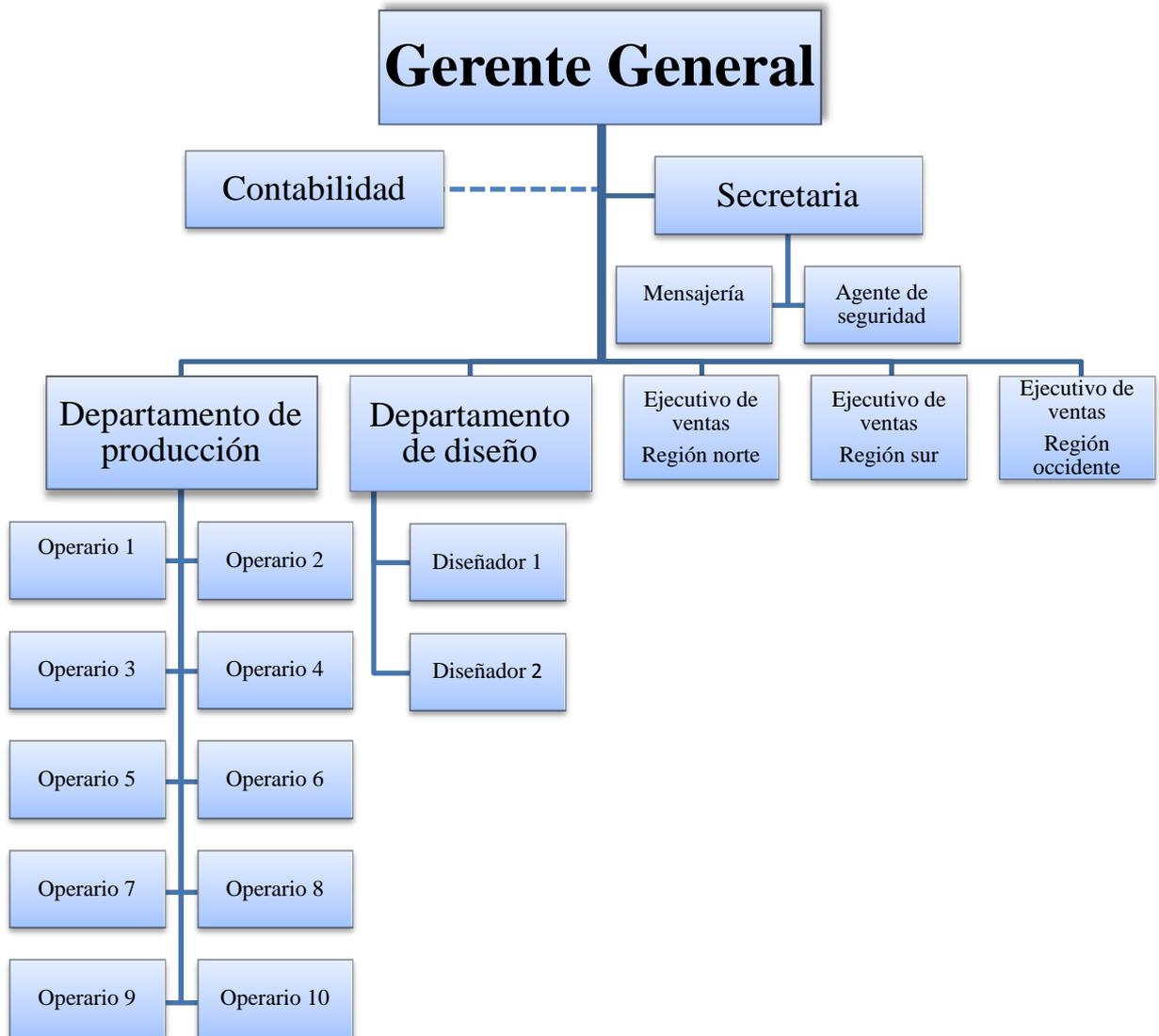
En cuanto a los valores que contribuyen a la búsqueda de un cumplimiento de las operaciones de la empresa de forma adecuada, y que beneficien a un buen clima organizacional. A pesar que a los colaboradores se les hace las observaciones de la importancia del desempeño de forma oportuna. La empresa no ha identificado cuales podrían ser esos valores que se adapten al estilo de liderazgo de la empresa.

Los objetivos y metas a perseguir en cada tarea encomendada al personal de ventas, y del resto de los empleados representan uno de los puntos primordiales en la planeación de toda organización, ya que una vez definidas, se establece en dónde quiere estar la empresa, que quiere hacer para lograrlo, cómo y cuándo, tomando en consideración las fortalezas y debilidades con las que poseen para que los objetivos sean claros y verificables. La empresa aún no ha definido cuales podrían ser los componentes que apoyen la misión.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa.

Ilustración No. 1

Figura1: Estructura Organizacional, Impresiones Sin Límite



Fuente: Información proporcionada por gerente general, diseño propio, febrero 2013

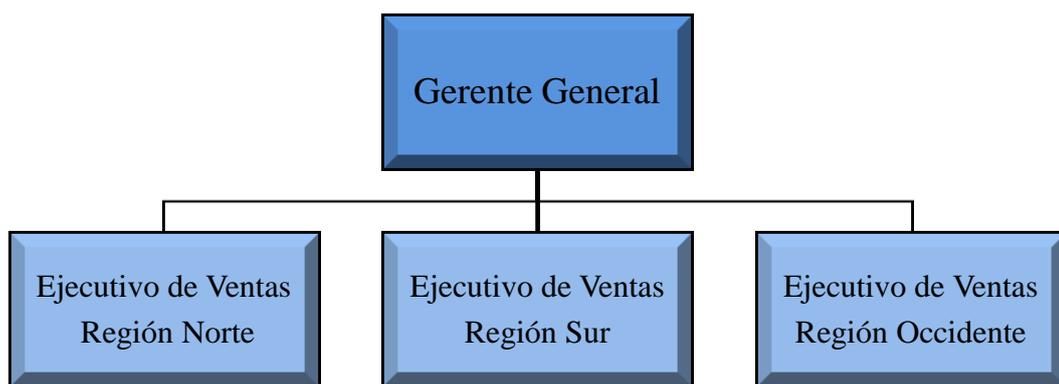
La empresa cuenta con un equipo de trabajo de 21 personas distribuidas de la siguiente forma: gerencia general, a cargo de la toma de decisiones y la administración total de la empresa, el gerente, quien le asiste es su secretaria que cumple con las funciones secretariales, además de supervisar las tareas de la sección de mensajería y el adecuado cumplimiento de las tareas del guardia de seguridad quien está contratado por la empresa y que también forma parte del personal. Tres departamentos, uno de ellos, dedicado a la producción conformado por 11 personas que ejecutan los diferentes servicios que ofrecen al mercado; impresión litográfica, impresión digital y de banners, doblado, pegado, troquelado y numerado. Un departamento de diseño que realiza trabajos de elaboración, adaptación y corrección de artes para su impresión actualmente, 3 personas y en ventas 3 ejecutivos de negocio.

La empresa contrata los servicios de una firma de auditores externos quienes llevan el control de la contabilidad de la empresa.

El organigrama específico del área de ventas según datos proporcionados por el gerente general se ilustra a continuación:

Ilustración No. 2

Figura 2: Estructura Organizacional del departamento de ventas



Fuente: Información proporcionada por gerente general, diseño propio, febrero 2013

La atención a clientes y ventas por parte de los 3 ejecutivos de ventas, quienes reportan directamente al gerente general, estas personas se encargan de la administración de la cartera

de clientes existentes y la captación de nuevos negocios, así como la responsabilidad del cobro de las facturas por los trabajos efectuados a los clientes.

La matriz FODA es un marco conceptual para realizar un análisis sistemático que facilita entrelazar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las empresas proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

El FODA es la herramienta administrativa que se utiliza para conocer la situación real de la empresa, las fortalezas para capitalizarlas y explotarlas al máximo, así como las debilidades que le restan eficiencia y productividad en sus operaciones diarias. También las amenazas para contrarrestarlas y aprovechar las oportunidades para continuar creciendo en un mercado que cada vez es más exigente.

Se presenta a continuación el análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en una matriz FODA para contar con un conocimiento más amplio de la empresa Impresiones Sin Límite.

Ilustración No. 3

Tabla1: Análisis FODA - Impresiones Sin Límite -

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> Precios acordes al mercado. Capacidad para competir en el mercado. Incrementar la cartera de clientes. Suspensión de operaciones de la competencia artesanal. Crecimiento de la demanda de material impreso en la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> Alto ritmo de crecimiento de la competencia. Falta de acceso a nuevas herramientas tecnológicas. Inestabilidad en el mercado. Escases de materia prima. Aspectos legales y financieros del país.
		<ul style="list-style-type: none"> Incremento en costos de importación de materia prima.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> Maquinaria y equipo adecuado para el proceso de producción. Servicio completo en los procesos de impresión y separación de placas. Experiencia en el área de ventas. Eficiencia en la impresión de trabajos litográficos. Servicio personalizado a clientes. Capacidad financiera para otorgar líneas de crédito. Personal calificado en las áreas del proceso de producción. Plan de mantenimiento preventivo a la maquinaria. Diversidad de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de control administrativo en el área de ventas Plan de comisiones desactualizado a la fuerza de ventas. No existe un plan de capacitación y desarrollo Ausencia de estrategias mercadológicas. Retraso en las entregas de pedidos. Escaso crecimiento dentro del mercado. Inexistencia de controles de seguridad industrial. Inadecuadas herramientas tecnológicas para el equipo de ventas. Poca capacidad del recurso humano en el área de producción para cumplir con la demanda de pedidos en épocas fuertes. Limitantes en la entrega de pedidos en épocas de alta demanda por parte de mensajería.

Fuente: Koontz, et. al. (2012). Información Impresiones Sin Límite, abril, 2013

Dentro de las fortalezas con las que cuenta la empresa se pueden resaltar que tiene capacidad para atender las necesidades de impresiones litográficas que el mercado en un nivel medio por la infraestructura y maquinaria que poseen, y para garantizar la calidad de la impresión, el óptimo desempeño de la maquinaria es indispensable, para ello cuentan con un programa de mantenimiento preventivo. La diversidad de servicios que ofrecen en impresión litográfica;

digital, banners, montaje de stands, elaboración de artes y de maquilado, les ha permitido mantener una participación en el segmento del mercado de las artes gráficas. El personal cuenta con la experiencia en el ramo de las impresiones y ventas, así como el servicio personalizado que ofrecen los ejecutivos de negocios. Aunado a ello la flexibilidad y alianzas con principales clientes para otorgarles un plazo para el pago de los trabajos impresos.

Como debilidades se pueden mencionar, a pesar de la calidad y la eficiencia en la impresión, la distribución de los trabajos a clientes finales en temporadas fuertes no se da abasto con la producción, tampoco en las entregas de los pedidos, lo que crea malestar en los clientes. Los ejecutivos de negocios al momento de visitar a clientes no disponen de las herramientas tecnológicas que les permita brindar cotizaciones de los distintos trabajos que realizan hasta el retorno a las oficinas y posteriormente se envía la cotización. Un plan de incentivos poco motivador, aunado a la inexistencia de un plan de capacitación y formación al personal. En cuanto a las instalaciones físicas de la empresa no cuenta con el equipo de seguridad industrial idóneo para el desempeño seguro de las actividades del área de producción.

Forman parte de las oportunidades la capacidad de poder captar clientes insatisfechos y clientes referidos; por el tiempo de operar en el mercado se han dado a conocer de forma empírica, puesto que no han invertido en un plan de promoción de servicios, del cual hay una opción de crecimiento de cartera al implementarse, trabajando bajo un plan de clientes referidos. Con el cierre de empresas pequeñas o familiares que ofrecen servicios litográficos a menor escala, permite captar esos clientes que no serán atendidos por estas. La creciente apertura de nuevos negocios en el mercado y la necesidad de estos por dar a conocer sus servicios a través de publicidad.

Las amenazas de la empresa se mencionan las condiciones del mercado y la competencia, los servicios litográficos en un mercado saturado y competitivo. Así como los aspectos legales, financieros y la competitividad del país. Las innovaciones en la tecnología y la escases de materia prima.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

De tal forma que pueda ser sustentada toda aquella información que complemente la investigación de campo que se realiza para recabar información acerca de la problemática que está afectando la operación y crecimiento de la empresa, y con la finalidad de soportar de forma adecuada y formal teorías administrativas que sirvan para emitir juicios y análisis en búsqueda de las mejores alternativas.

Para desarrollar la perspectiva teórica es necesario sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación, tomando como base la revisión analítica de la literatura correspondiente, y la construcción del marco teórico, lo que puede implicar la adopción de una teoría.

Revisar la literatura con la finalidad de detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación es fundamental.

Como base de referencia o fuente primaria de consultas para la adecuada literatura se puede considerar los libros relacionados al tema, consulta en medios electrónicos, y asesoría de profesionales. Para el desarrollo del marco teórico y evitar errores de método o un contexto completamente diferente en la investigación, es preciso utilizar fuentes primarias como; libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos más utilizados para su elaboración y así sistematizar la información. Hernández, Fernández y Lucio (2010).

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Se debe ejercer las funciones administrativas de *planeación, organización, integración de personal, dirección y control*. Aplicable a todo tipo de organización en todos los niveles organizacionales para perseguir la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia. Koontz et. al. (2012)

Planeación

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto, es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o del prestigio.

Planeación estratégica

Estrategia es una palabra que se deriva del griego *strategos*, que significa “general”. La palabra y el concepto son relacionados al ámbito militar. La estrategia en los negocios es la piedra angular de todas las actividades de la organización con objeto de alcanzar su objetivo fundamental como empresa. Las condiciones del mercado sufren constantes cambios debido a la globalización, y la empresa debe tener bien claro cual es su razón de ser, la meta que desea alcanzar en el futuro y la manera en que llegará a ella.

El proceso de planeación estratégica es la herramienta principal que una empresa tiene que utilizar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente a dónde quiere ir, de tal manera que, a partir de donde se encuentra, puede fijar los derroteros necesarios para lograr su misión. Así como respondiendo las tres preguntas claves: A donde se desea llegar, donde se encuentra actualmente y que caminos seguirá para llegar al lugar deseado. Ramírez (2013)

Los tipos de planes se clasifican en 1) Propósitos o Misiones; se identifican la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. 2) Objetivos o metas; son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. 3) Estrategias; determinan los objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. 4) Políticas; consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. 5) Procedimientos; son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detallan la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. 6) Reglas; se exponen

acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. Es preciso distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante señalamientos de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. Las reglas, en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación. 7) Programas; son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos. 8) Presupuestos; es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa “en cifras”. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; horas-hombre, unidades de productos u horas-maquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles.

Los pasos de la planeación que sugieren los autores Koontz et. al. (2012) son: Atención a las oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos alternativos, evaluación de cursos alternativos, selección de un curso de acción, formulación de planes derivados, traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación, coordinación de planes a corto y largo plazo.

Robbins, S. et. al. (2005), identificó la tipología de la planeación en un esquema de cinco clasificaciones para la planeación de una empresa, según el cuadro adjunto:

Clasificación			
Tiempo	Corto plazo	Plazo medio	Largo plazo
Función	Inventario	Recursos humanos	Marketing
Nivel	Operativo	Corporativo	Directivo
Propósito	Fusión	Nuevos productos	Capital
Elemento	Procedimientos	Política	Estrategia

Organización

En cuanto a la Organización Koontz et. al. (2012), hacen referencia a la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa para garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

La organización consiste en 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) la estructura organizacional, la cual debe diseñarse para determinar quien realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Reingeniería de la organización

Se le conoce también con el nombre de “recomienzo” o “reinicio”, ya que Hammer y Champy, indican que los esfuerzos deben orientarse con base en la pregunta: “Si hoy volviera yo a crear esta compañía (desde cero) con los conocimientos que poseo y la tecnología actualmente disponible ¿Cómo sería? La reingeniería se define como el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, costos, calidad, servicios y rapidez.

Estructura y proceso de la organización

Según Koontz et. al. (2012), la estructura es:

- a) Establecimiento de los objetivos de la empresa.
- b) Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
- c) Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.

- d) Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
- e) Delegación al responsable de cada grupo de autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
- f) Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

Departamentalización por función empresarial

Es la base de uso más común en las organizaciones de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas. Ventajas; reflejan lógicamente las funciones, mantienen poder y prestigio de las funciones principales, siguen el principio de especialización ocupacional, se simplifica la capacitación y cuentan con medios para un riguroso control desde la cima. Desventajas; Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía, punto de vista personal clave se sobre especializa y estrecha, se reduce la coordinación entre funciones, la responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima, lenta adaptación a nuevas condiciones, se limita el desarrollo a nuevas condiciones, se limita el desarrollo de gerentes generales.

Organigrama

En 2005, Robbins S., et. al., escribió acerca de los organigramas haciendo referencia que son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. En donde cada puesto que desempeñan los empleados de Impresiones Sin Límite debe ir en un rectángulo con el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa, los cuadros se unen por líneas que representan los canales de autorización y responsabilidad. Dentro de las utilidades de su uso están: la división de las funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación formal, la naturaleza lineal o asesoría del departamento, los jefes de cada grupo, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento.

Dentro de las ventajas se pueden mencionar que sirven de apoyo para saber a quién dirigirse para resolver dudas, son de fácil comprensión a simple vista las relaciones de trabajo en la compañía y la estructura general, muestra de quién dependen los departamentos, los puntos fuertes /débiles,

sirven de historia por los cambios que puedan realizarse por expansiones y para la toma de decisiones de reorganizaciones o para hacer planes a corto o largo plazo. Las desventajas de su uso son mínimas por lo que no son representativas hacerlas mención.

El tipo de organigrama que es de fácil comprensión y el más comúnmente utilizado es el Vertical porque de un orden ascendente a descendente va describiendo los mandos superiores, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo en la medida que decrece la importancia.

Manuales administrativos

Se hace necesario que Impresiones Sin Límites cuente con programas de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales en el área de ventas. En el 2006, De la Mora describe acerca de los manuales como cuerpos sistemáticos que indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en el que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente, el propósito es instruir en aspectos como: funciones, autoridad, normas, procedimientos, políticas y objetivos.

Dentro de las ventajas se pueden mencionar; Logra mantener un sólido plan de organización. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes. Facilita el estudio de los problemas de organización. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás en la empresa. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada colaborador. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

En cuanto a las desventajas que son mínimas se encuentran; Las empresas piensan que son demasiado pequeñas para no necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes. Son demasiado caros, limitativos y laboriosos preparar un manual y conservarlo al día. Temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Con la finalidad que el área de ventas de Impresiones Sin Límite cuente con una fuente de información en búsqueda de mejoras que orienten los esfuerzos del personal a cargo, puede contar con diversos manuales entre ellos:

Por su alcance	Por su contenido	Por su función específica o área de actividad.
1. Generales o de aplicación universal.	1. De historia de la empresa o institución.	1. De personal
2. Departamentales o de aplicación específica.	2. De organización	2. De ventas
3. De puestos o de aplicación individual.	3. De políticas	3. De producción o ingeniería
	4. De procedimientos	4. De finanzas
	5. De contenido múltiple (manual de técnicas)	5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
		6. Otras funciones.

Fuente: De la Mora (2006)

Manual de procedimientos

El tamaño de la organización no es el indicador más preciso para determinar si se cuenta o no con un documento que incluya los procesos, las normas, las rutinas y los formularios para el adecuado desempeño de las funciones del personal, este material contribuye a los altos mandos a llevar un oportuno registro, seguimiento y control. Dentro de los objetivos se pueden mencionar que sirven de guía para la correcta ejecución de tareas, mejora el aprovechamiento de los recursos humanos y financieros, genera uniformidad en el trabajo, evita las improvisaciones, orienta al nuevo personal, facilita la supervisión y evaluación de las labores, sirve como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría. Mejía, B. (2006).

Integración

Por integración Koontz et. al. (2012), hacen mención a llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como

de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Reclutamiento de personal

El proceso a seguir es la búsqueda y *selección* del candidato que mejor satisface los requisitos del puesto, posterior la *colocación* una vez evaluadas las cualidades y deficiencias del individuo para asignarle el puesto más conveniente, una vez desempeñándose en el puesto adecuado la oportunidad de *promoción* o el desplazamiento dentro de la organización a puestos elevados con mayores responsabilidades y habilidades avanzadas con mejores ventajas económicas es un premio gratificante para los empleados sobresalientes.

Una vez seleccionado al nuevo candidato el paso de la *inducción* en los primeros días y semanas de trabajo son decisivos para la correcta integración, aquí se informan; la historia de la empresa, los productos y servicios, las políticas y prácticas generales, la estructura organizacional, las prestaciones laborales, se mencionan los requerimientos de secreto y confidencialidad, seguridad y otras disposiciones, las tareas a desarrollar. Finalmente la *socialización* que involucra la adquisición de habilidades y capacidades, adopción de conductas apropiadas y adecuadas a las normas y valores del grupo de trabajadores.

Las técnicas que pueden ser útiles en la selección son: las entrevistas con preguntas estructuradas o semiestructuradas, pero que por si solas nos son una fuente certera de la información que se obtiene de primera mano, ya que esta puede estar influenciada por la apariencia general del entrevistado, sin conexión alguna con su desempeño laboral y se emita un juicio imparcial sin contar con la información necesaria, se debe complementar con los datos de la solicitud, los resultados de las diversas pruebas; (Inteligencia, habilidad y aptitud, vocacionales y de personalidad) y con la información que se obtenga de las referencias personales y las cartas de recomendación. Koontz et. al. (2012).

Identificación de requisitos de puestos

En una descripción de puestos se enlistan por lo general los deberes más importantes, los aspectos relativos a la autoridad y la responsabilidad y las relaciones con otros puestos. No existen reglas infalibles para el diseño de puestos administrativos, sin embargo pueden seguirse los siguientes principios: Adecuado alcance de puestos, puestos de reto permanente, habilidades administrativas requeridas por el diseño de puestos, diseño de puestos para individuos y equipos de trabajo, habilidades y características personales que deben poseer los administradores, correspondencia entre aptitudes y requisitos del puesto, procesos, técnicas e instrumentos de selección, inducción y socialización de los nuevos empleados, de acuerdo con lo indicado por Koontz et. al. (2012)

Plan de capacitaciones

Es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para un determinado período de tiempo. Este corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

Un plan de capacitaciones es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo, debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse en su puesto de forma eficazmente. (Chiavenato, 2011)

Para poder elaborar un plan acorde a las necesidades de la empresa Impresiones Sin Límite es necesario un adecuado análisis de las necesidades prioritarias. Identificadas las debilidades para reforzar las necesidades que no agregan valor a la operatoria diaria, acompañado de folletos, libros y actividades para su fácil asimilación y ejecución, evaluando los beneficios y los contras antes de su ejecución y aplicar sólo aquellos temas que realmente le apoyen para facilitar, mejorar e incrementar los negocios litográficos.

Plan de compensación

Constan de 5 componentes básicos: Salario base, bonos o incentivos a corto plazo, incentivos a largo plazo o planes de acción, prestaciones y gratificaciones; se diseñan para aumentar la productividad de la empresa, se basan en formulas matemáticas que comparan una línea de partida del desempeño real durante un período determinado. Dentro de las ventajas que persiguen es apoyar la planeación y crear una cultura de equipo, se basan en resultados y permite ampliar el ámbito de la contribución de los empleados, las desventajas son mínimas, por lo que su uso beneficia a la organización a buscar los objetivos. (Bohlander G. et. al. 2008)

Según Chiavenato (2011), la interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer que motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones:

- a. El incentivo (alicientes). Son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.
- b. Contribuciones. “Pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.) A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra.

Dirección

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Puesto que el liderazgo

implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Dentro de los factores humanos en la administración según los autores Koontz et. al. (2012) debe considerarse la Multiplicidad de papeles en donde hace referencia que los individuos son mucho más que un factor de producción, Las personas promedio no existen, aunque las empresas desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos, todos bajo el supuesto tácito de que, todas las personas son iguales, pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimiento y habilidades y potencial.

Importancia de la dignidad personal, obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas. Toda persona debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en la organización. Finalmente consideración de la persona en su integridad, el ser humano es una persona total, influida por factores externos.

Motivación

Juega un papel indispensable en los seres humanos, ya que a través de ellos basan sus necesidades; ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Jerarquía de las necesidades

Según Abraham Maslow, la teoría de la jerarquía de las necesidades concibe las necesidades humanas en forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

Ilustración 4

Figura 3: Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Koontz, et. al. (2012).

Técnicas motivacionales especiales

Para Koontz et. al. (2012) pueden emplearse: Dinero ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de productividad), cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le pueda dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante, tiende a ocupar un alto sitio en la escala de los motivadores.

Ambiente laboral

Lo conforman las condiciones físicas, afectivas y emocionales en las que se desarrollan los procesos, las que pueden considerarse como ruido, vibraciones, olores, temperatura, iluminación, cuando no se dispone de condiciones apropiadas, estas puede repercutir en la inadecuada ejecución de los procesos y por ende en la insatisfacción de los clientes, tanto interno como externos. Un ambiente laboral apropiado es aquel que permite el desempeño armónico dentro de un clima de tranquilidad y comodidad. Mejía, B. (2006)

Liderazgo

Con base en el enfoque que dan los autores Koontz et. al. (2012) al liderazgo como el arte de o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Los estilos de liderazgo más comunes puede mencionarse 1) liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) la rejilla administrativa y 3) el liderazgo como implicador de una amplia variedad de estilos, los cuales van desde el uso máximo al mínimo de poder e influencia.

El estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad. Los líderes aplican tres estilos básicos. El autocrático que impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. El democrático o participativo, consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Y el líder liberal o de rienda suelta, hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. El uso de un estilo y otro dependerá de la situación en la que se encuentre el administrador.

La comunicación en las organizaciones

Es preciso determinar qué tipo de información necesita un administrador para la eficaz toma de decisiones. La obtención de esta información suele implicar la consulta tanto de superiores como de subordinados, así como de otros departamentos y personas de la organización. La comunicación efectiva es la que fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados.

Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. Facilita el cumplimiento de los planes.

Para Koontz et. al. (2012) es el proceso básico de control, dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, implica tres pasos: 1) Establecimiento de normas;

puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad para tomar medidas de desempeño que permita percibir señales de cómo marchan las cosas. 2) Medición del desempeño con base en esas normas; debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión y 3) Corrección de las variaciones respecto de normas y planes, como punto de control donde pueden concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

Benchmarking

Es una práctica nacida durante la década de 1970, según Ramírez (2013) no fue sino hasta hace algunos años cuando se reconoció su utilidad en la búsqueda de la mejora continua y de ventajas competitivas. El benchmarking es un proceso sistemático que se emplea para comparar a la organización con las empresas líderes a nivel mundial con la finalidad de encontrar a la empresa líder y seguir sus pasos en la medida de lo posible.

Cuestionarios

En 2012, Sampieri escribió acerca del cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Son más fáciles de codificar y analizar. También existen opciones en donde el participante puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta (posible multirespuesta).

Mientras que las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. Proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando éstas son insuficientes o cuando se quiere profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Aunque se haya agradecido de antemano, vuelva a agradecer la participación.

El tamaño del cuestionario, no existe una regla al respecto, pero si es muy corto se pierde información y si resulta largo llega a ser tedioso. En este último caso las personas se negarían a

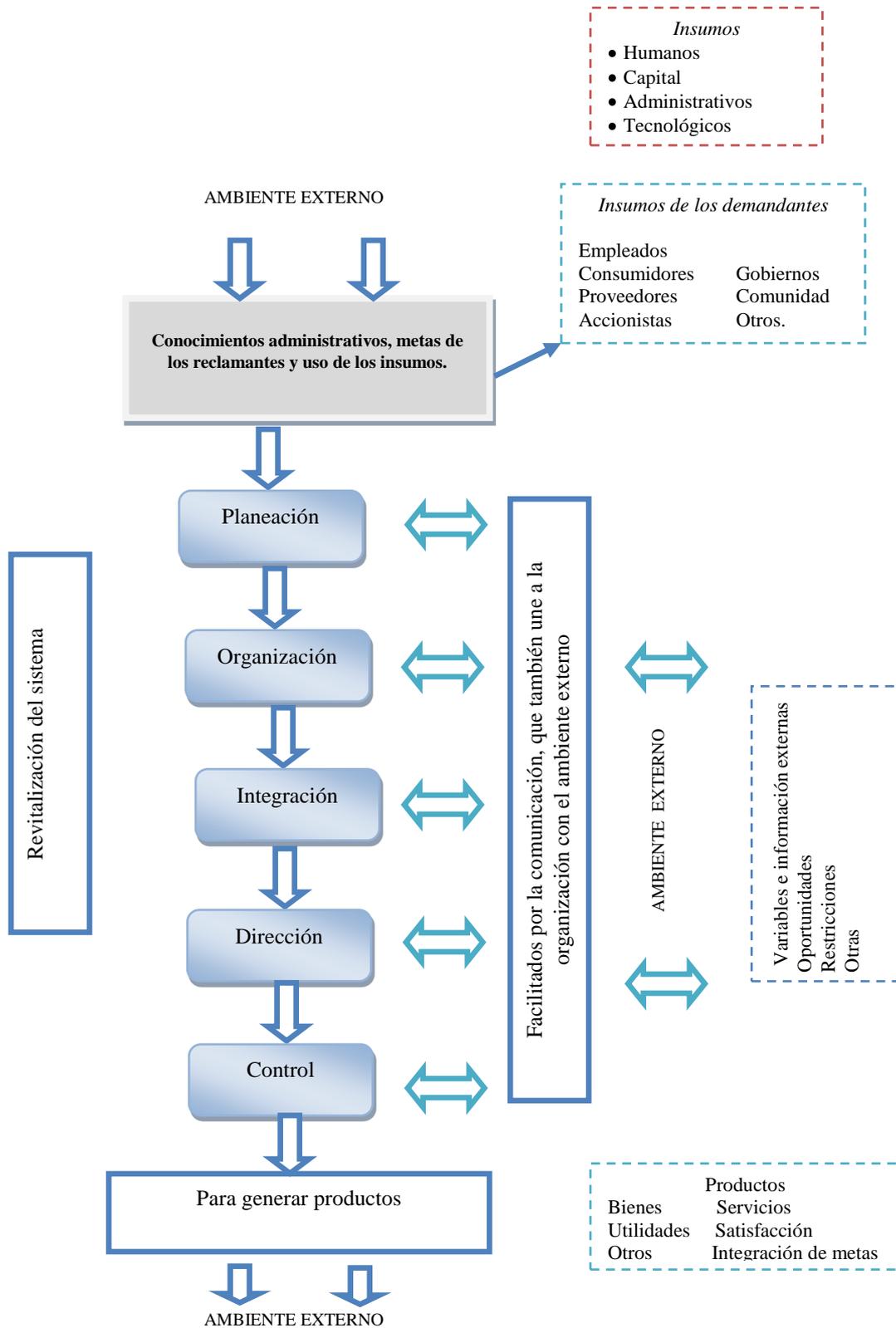
responderlo, o al menos, lo contestarían en forma incompleta. Una recomendación que da el autor Sampieri es evitar un cuestionario más largo de lo requerido, no hacer preguntas innecesarias o injustificadas.

Entrevista personal

Implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. El papel es crucial, es una especie de filtro. El principio y final de la entrevista se define con claridad, aplica a todos los participantes, el entrevistador pregunta, el entrevistado responde, se busca que sea individual, es anecdótica, las preguntas suelen ser cerradas, el entrevistador controlan el ritmo y la dirección de la entrevista, el contexto social no es un elemento a considerar y finalmente el entrevistador procura que el patrón de comunicación sea similar para todos los entrevistados.

Ilustración No. 5

Figura 4: Enfoque de sistema de la administración



Fuente: Koontz, et. al (2012).

Ventas

Según el autor Gitomer, J. (2006) los compradores se mueven en busca de 5 elementos distintivos. 1. Una diferencia sustancial entre un producto o servicio y los de la competencia. 2. Un valor añadido superior al de los competidores. 3. Poco o ningún riesgo de compra. El comprador debe tener la percepción de que el beneficio de ser propietario del producto o servicio es mayor que el riesgo de adquirir el producto equivocado. 4. El comprador debe tener confianza en el vendedor. 5. Un precio menor.

La manera en el que se es vulnerable a la competencia. La competencia anda maquinando como arrebatarse los clientes cuanto antes. La vulnerabilidad nunca se esfuma. Los adversarios serán felices si usted se duerme en sus laureles recordando sus éxitos pasados, si no dispone de un sistema eficaz de atención post-venta, si su página web es inadecuada o si su equipo de ventas no cuenta con la suficiente preparación o si no suelen tomarse en serio la amenaza de la competencia.

Para incrementar las ventas cada año, el autor hace referencia a 3 formas: 1. Multiplicar por dos el número de personas que se sientan delante de usted y concedan un SI a sus propuestas. 2. Conseguir que cada uno de sus clientes actuales le proporcione nuevos contactos que acaben por convertirse en nuevos clientes. 3. Una combinación de las dos anteriores.

La recomendación del autor en cuanto a asegurarse que un cliente seguirá siendo cliente es la forma en que es atendido desde el primer pedido. Mantener la lealtad de los clientes año tras año depende de la empresa y si se tiene la capacidad de responder con un SI a las siguientes preguntas: 1. ¿Se entregó el producto en el tiempo pactado? 2. ¿Se mantuvieron todas las promesas? 3. ¿Existió un excelente servicio de atención al cliente? 4. ¿Se realizó un seguimiento para comprobar la satisfacción del cliente? 5. ¿Es fácil dar con alguien en su empresa cuando suena el teléfono? 6. ¿Mantuvo contactos regulares con el cliente mediante algún tipo de mensaje que le proporcionara valor añadido?

A consideración del autor los principales defectos de un vendedor son:

- Actúan como un autómata, envían documentos sin ningún tipo de seguimiento posterior.

- Hablar antes de preguntar, un vendedor sabio hará preguntas que toquen la fibra sensible del comprador.
- Cerrar un acuerdo de forma verbal, ponga todos sus acuerdos por escrito y evítese dolores de cabeza.
- Referirse de forma negativa a la competencia, esto degrada al mismo vendedor.
- Hacer sólo un seguimiento, presentarse con ideas y preguntas inteligentes, en vez de hacer preguntas de rutina.
- Preguntar cómo se puede conseguir vender nuestro producto, esto puede conducir a las mentiras y a una pérdida de respeto de parte del comprador, es preferible compartir testimonio de otros clientes.
- Asumir que el comprador no ha oído nada acerca de nuestra empresa, nuestro producto o ambos, esto permite modificar algunos prejuicios desde el principio.
- Dar por hecho que el comprador no ha tomado una decisión de antemano, las reuniones simplemente es para confirmar lo que se va a comprar más que por decidir que comprar.
- No añadir nada interesante o de valor cuando se realiza una llamada para hacer un seguimiento.
- Tratar de vencer las objeciones del comprador con argumentos falaces.
- Cerrar un acuerdo verbal acerca del siguiente paso en el ciclo de venta.
- Dar el precio antes de que alguien pregunte por él.

Dirección de ventas por objetivos

García, (2011) escribió acerca de dinamizar los objetivos de la empresa clarificar y alcanzar las metas de beneficio y crecimiento con la necesidad de los empleados de contribuir a establecer sus propios objetivos y así poder perfeccionarse en su propio trabajo.

Este sistema Implica:

- Revisar críticamente el presente y el futuro y establecer los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
- Determinar con cada vendedor los resultados clave y los parámetros de actuación que debe alcanzar en su puesto.

- Trabajar en un plan de mejora que contribuya mesurablemente y realista.
- Crear condiciones que permitan conseguir los resultados claves.
- Identificar a los vendedores con potencial.
- Revisión sistemática de lo conseguido en relación con la meta.
- Desarrollar planes de formación del equipo de ventas y superar puntos débiles.
- Reforzar la motivación de los empleados.

Dentro de las ventas que alcanza este estilo se pueden mencionar; la concentración individual y grupal en las tareas crucialmente importantes, identificar problemas y actuar rápidamente para resolverlos, mejora la motivación del personal, mejora de controles, delega responsabilidades de forma eficaz y responsable, mejora la comunicación y permite recompensar los logros de forma equitativa.

En el 2003, Langdon escribió sobre vender valor, esto es lo más difícil para un vendedor, no se trata sólo de conseguir clientes y venderle, sino de cómo hacer que los clientes le compren a él en vez de otra persona, como demostrarle al cliente que el precio es razonable. El vender implica un trabajo arduo y de concentración, además de cambiar algo y demostrarle al cliente que vende no sólo resuelve el problema y ofrece beneficios en la inversión, ya que apoya la estrategia de la organización. En las ventas no se trata de tener suerte y conseguir pedidos sin mucho esfuerzo; más bien el estar al tanto de las necesidades del cliente, mantenerse actualizado de las corrientes del mercado y analizar aquellas que beneficien a su organización, aprovechando el progreso tecnológico en todo los procesos.

Según Green (2006), menciona que la clave de las ventas no reside en una muestra convincente de experiencia, sugiere plantearse tres cuestionamientos para: ¿entender lo que realmente quieren los comprados? ¿porqué no lo expresan? y finalmente ¿porqué si la experiencia en ventas no es el mejor enfoque es el dominante? La respuesta se encuentra en la psicología de los compradores y vendedores, así como la confianza.

Las personas que se dedican a las ventas son los que con más posibilidades tiene una visión simple del producto, los clientes mencionan antes de una compra al menos 4 niveles de respuestas a las preguntas de motivación de compra:

- El producto, sus características y peculiaridades.
- Una solución a un problema.
- Un buen socio empresarial.
- Una persona en quien pueda confiar.

Los programas de formación de ventas tienden a concentrarse en estos aspectos para que los vendedores presten atención y puedan identificar fácilmente las necesidades del cliente.

Desde luego que todos estos pasos implican una adecuada disciplina, para aprender, recordar y entender ya que existen demasiados modelos de ventas, algunos resultan complejos y difíciles de recordar y no todos son aplicables en la práctica.

En el 2011, Tracy elaboró el documento “La psicología de las ventas”, hace mención a las ventas creativas, la creatividad es parte característica de todo vendedor y esta determinada por la forma en la que piensa, siente y piensa en sí mismo, esto quiere decir que puede ser aumentada hasta que se convierta en una respuesta automática ante cualquier situación. En términos sencillos la creatividad se resume a mejor, cuando se busca hacer algo diferente y esto aplica una mejora cuando se hace uso de la creatividad. Para estimular la creatividad presente existen tres formas: 1) metas claras, 2) problemas urgentes y 3) preguntas enfocadas.

En ventas hay algunas áreas donde se puede aumentar la creatividad, haciendo uso de ejercicios y prácticas regulares, una de ellas es *proyectar éxito* para encontrar más y mejores clientes, la segunda es *entender los motivos de compra de los clientes*, preguntar siempre al cliente lo que necesita es la mejor alternativa. La habilidad para hacer uso de la creatividad y superar la resistencia del comprador y poder responder a sus objeciones es esencial para el éxito.

Recomienda tener un conocimiento profundo del producto, mientras más informado se está mejor será explicarlo ante el cliente y superar la resistencia a la compra, además de conocer lo que está vendiendo la competencia, lo que enfatizan y cuanto cuesta. Conocer el mercado convierte a un vendedor en un experto.

Estrategia de marketing

Según Walker, O. et. al. (2005) la función principal es asignar y coordinar los recursos y las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado específico. Para determinar el alcance de una estrategia de marketing inicia considerando el (los) mercado (s) objetivo para un producto o línea de producto en particular, posteriormente determinar la ventaja competitiva y la sinergia por medio de los elementos de las cuatro “pes”: producto, precio, plaza (lugar) y promoción en un programa de mezcla de marketing el cual se integre convenientemente a las necesidades y deseos de los clientes potenciales en el mercado objetivo.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

Uno de los principales objetivos de toda organización es el crecimiento sostenido de sus operaciones las que representen rentabilidad en sus ingresos, este crecimiento puede dividirse en dos categorías: uno por el aumento de las rentas (p.ej. capital, trabajo) y otro por aumento de productividad (p. ej. las nuevas tecnologías). La incorporación de la tecnología es necesaria para mejorar y hacer eficiente el proceso del negocio, al añadir inversión en capital y recurso humano representa la combinación perfecta para competir en el mercado.

La empresa Impresiones Sin Límite es una empresa dedicada a los servicios de impresiones litográficas en la Ciudad de Guatemala, a pesar del crecimiento en personal y de la inversión para el traslado de sus instalaciones a un lugar más amplio, y la compra de maquinaria que le permita competir en el mercado con una diversidad de servicios entre ellos; impresión litográfica, impresión digital, impresión de banners, montaje de stands publicitarios, a precios competitivos en el mercado. La empresa no logra alcanzar el ritmo de ventas esperado, que le permita incrementar los negocios, captar mayores ingresos y por ende crecer en el mercado litográfico.

Sus volúmenes de ventas han mantenido el mismo comportamiento en los últimos dos años, lo que no contribuye con sus objetivos.

Como puede apreciarse en la tabla y gráfica adjunta, los pronósticos de venta se han mantenido relativamente iguales en los últimos tres años. Al cierre de los años 2011 y 2012 creció únicamente un 4% lo que representó Q.148, 000.00 más que el año pasado. Durante el primer semestre 2013, el panorama se mostraba distinto ya que en enero arrancó con un volumen alto de ventas, un 35% por arriba del 2012, año en el que las ventas se redujeron con respecto al año anterior, conforme avanzaron los siguientes meses se observó un segundo repunte en el mes de marzo con un crecimiento del 26% con respecto al 2012 y de un 77% del 2011.

Ilustración 6

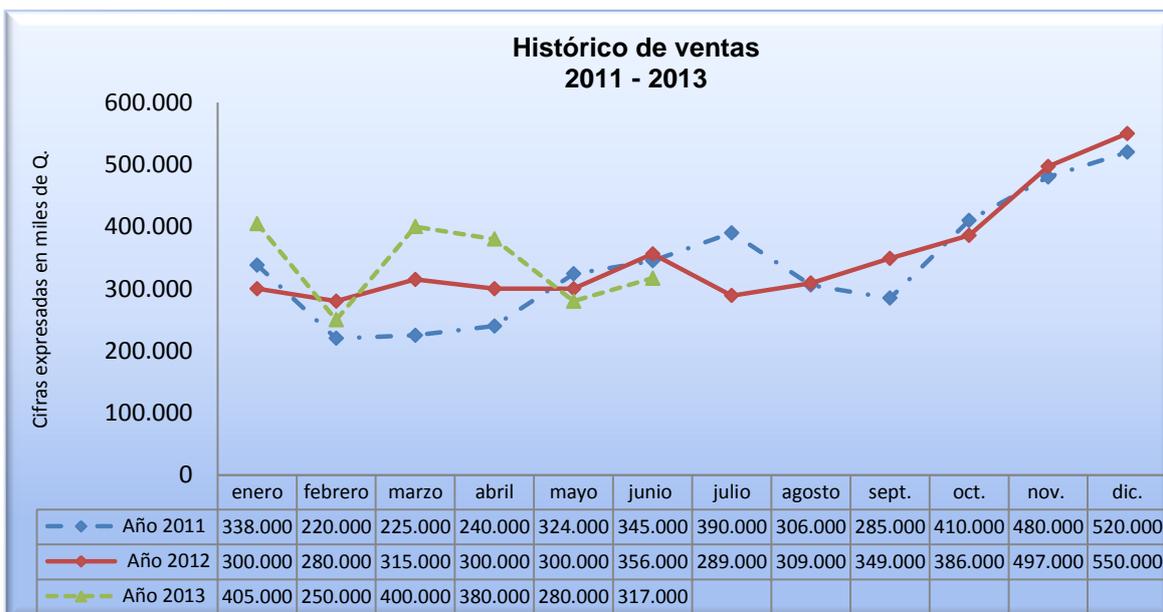
Tabla 2: Datos históricos comparativos de ventas del 2011 al primer semestre 2013

Datos históricos de ventas Impresiones Sin Límite Años 2011 – 2013			
	Año 2011	Año 2012	Año 2013
ENERO	338,000	300,000	405,000
FEBRERO	220,000	280,000	250,000
MARZO	225,000	315,000	400,000
ABRIL	240,000	300,000	380,000
MAYO	324,000	300,000	280,000
JUNIO	345,000	356,000	317,000
JULIO	390,000	289,000	-
AGOSTO	306,000	309,000	-
SEPTIEMBRE	285,000	349,000	-
OCTUBRE	410,000	386,000	-
NOVIEMBRE	480,000	497,000	-
DICIEMBRE	520,000	550,000	-

Fuente: Impresiones Sin Límite, diseño propio, junio 2013

Ilustración 7

Gráfica 1: Ventas históricas 2011 al 2013



Fuente: Impresiones Sin Límite, diseño propio, junio 2013

Derivado del análisis anterior se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuales son los resultados de la evaluación del proceso administrativo en el área de ventas de la empresa litográfica Impresiones Sin Límite?

Objetivos

Objetivo general

Evaluar el Proceso Administrativo que aplica la empresa Impresiones Sin Límite en el área de ventas.

Objetivos específicos

- Establecer si cuenta con un proceso administrativo la empresa actualmente.
- Investigar las fases del proceso administrativo y los componentes que comprende cada una de las etapas para su adecuada adaptación a los objetivos actuales de la empresa.
- Evaluar el modelo del proceso administrativo existente en la empresa y elaborar con base a los hallazgos propuesta de mejora.

Variable de estudio

Proceso Administrativo

Indicadores de la variable

Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control

Alcances y limitantes

Alcances

Se realizó una visita preliminar a las instalaciones de la empresa con la finalidad de realizar un diagnóstico administrativo para contar con un panorama claro de la situación actual de la empresa para evaluar los resultados y conocer si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea alcanzar la empresa, dado los comentarios emitidos por la gerencia y con base en la

aplicación del Proceso Administrativo que retroalimente los resultados y apoye a analizar oportunidades de mejora en el departamento de ventas de la empresa y determinar si el desempeño del área contribuye al crecimiento de los negocios y la alineación con los propósitos organizacionales.

En la entrevista que se realizó al gerente general se contó con disposición de tiempo y actitud positiva para contribuir con las respuestas a las consultas que se plantearon referentes al propósito y visión de negocio, así como las oportunidades de mejora que a su criterio consideraba importantes en el presente estudio.

La fuerza de ventas se mostró interesada en resolver el cuestionario de la forma más objetiva posible, se resolvieron dudas en algunas de las interrogantes que les creó confusión en la primera lectura del documento. Mientras que al momento de realizar la entrevista estructurada se realizó por medio de la técnica grupal o *focus group* en donde se lanzó al aire cada pregunta, se discutieron las posibles respuestas y posteriormente se plasmaron en el documento proporcionado a cada vendedora, esta actividad duró aproximadamente 40 minutos. En ambas oportunidades se contó con la presencia en forma esporádica de la gerencia general.

Se realizó un recorrido en compañía de una ejecutiva de ventas por las instalaciones de la empresa para conocer como estaba compuesto el organigrama y las dependencias en cada departamento, también se visitó el área de producción en donde se pudo observar la forma en la que ingresan los pedidos y la manera en la que estos ingresan a una cola de trabajo para después realizarse pruebas de color, elaborar muestras y finalmente la impresión de los trabajos.

Limitantes

Por tratarse de un tema discrecional de la empresa, no se pudo tener acceso a los estados financieros. Adicional a esto, poca disponibilidad del personal para brindar información detallada del proceso de relevancia operacional, costos de cotización de materiales. Escaso acceso al análisis estadístico de las ventas de un tiempo promedio de 5 años, comportamiento adquisitivo de los clientes (frecuencias, cantidades, estilos, etc.), por lo que el enfoque de la investigación será cualitativo y datos cuantitativos proyectados.

Metodología aplicada a la práctica

Sujetos

Para conocer de una forma integral la situación actual de la empresa y lograr llevar a cabo los contenidos de la investigación, es oportuno obtener información de primera mano. Se considera la participación del personal de las áreas que conforman la estructura de la empresa por ser las involucradas en el proceso del negocio y principalmente el área de ventas. Por ser una empresa de pequeña magnitud se incluirán a todos los integrantes que la conforman:

Los sujetos de investigación están conformados por:

- Gerentes de área, son 2 gerentes de área distribuidos en diseño y producción.
- Ejecutivos de ventas, conformado por 3 vendedores.
- Asistentes de diseño, integrado por 2 diseñadores.
- Personal operativo, el proceso productivo está a cargo de 10 personas.
- Secretaria de gerencia, mensajería y agente de seguridad, una persona para cada puesto.

Ilustración No. 8

Figura 5: Sujetos de la investigación

Sujetos de la investigación		Genero	Rango de edad	Tiempo de laborar en la empresa
Gerente General	1 gerente	M	35 a 45 años	13 años
Gerentes de área	2 gerentes	M	35 a 45 años	13 años
Ejecutivos de ventas	3 vendedores	F	30 a 40 años	11 años
Asistentes de diseño	2 diseñadores	M	30 a 45 años	6 años
Personal operativo	10 personas	M	22 a 50 años	5 años
Secretaria de gerencia	1 persona	F	25 a 35 años	1 años
Mensajería	1 persona	M	30 a 35 años	5 años
Agente de seguridad	1 persona	M	30 a 40 años	5 años
Total	21 personas			

Fuente: Impresiones Sin Límite, diseño propio, junio 2013

Instrumentos

- Entrevistas dirigidas a personas en puestos claves para conocer a detalle la forma en que actualmente se lleva a cabo el proceso administrativo en el área de ventas.
- Cuestionarios a través de una serie de preguntas cerradas y de opciones múltiples con la finalidad de obtener información verídica.

Tamaño de la muestra

En este caso no será necesario aplicar la fórmula para obtener el cálculo de la muestra, debido a que la población investigada será el 100 por ciento de los colaboradores de la empresa, específicamente al área de ventas.

Procedimientos

En la actualidad el segmento de mercado que atiende las empresas litográficas es muy amplio y variado, el esquema de negocio es competido por precio y demanda de estos servicios, que está en constante aumento. Promover y manejar la marca se ha convertido en un factor de suma importancia para anunciar sus promociones, descuentos y fomentar la comunicación con los clientes potenciales. Por tales razones aquellas empresas que ofrecen una solución a esta demanda del mercado con recursos económicos para enfrentar a la competencia, con controles administrativos y operativos adecuados, logran el cumplimiento de sus objetivos son las que predominan a lo largo de los años. La empresa ha sido una litográfica que no solo ha permanecido en el mercado por más de una década, ha ido ganando terreno aunque a un ritmo bajo pero se ha mantenido, con una administración conservadora, pero con potencial de crecimiento.

Se considera para efectos de la presente investigación el área ventas específicamente por ser este el principal responsable de la generación de negocios para la empresa; para entender de forma general la operatoria de la empresa y evaluar si en algún proceso interno de la gestión de ventas hay obstáculos en el crecimiento, se puede replicar las mejoras al resto de los departamentos: diseño y producción, debido a que es una empresa de pequeña magnitud que permite aplicarle un análisis a corto o mediano plazo al proceso con la finalidad de optimizar los recursos y la búsqueda de la mejora en la operación del negocio de una forma integral.

Con base en la técnica FODA, luego de haber realizado entrevistas con algunas personas en puestos claves de la empresa, se determinaron las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, lo cual permitió determinar la variable de investigación y apoyándose con material bibliográfico que permita esquematizar el anteproyecto.

Una vez definida la variable de investigación, vinculada con el Proceso Administrativo, se elaborarán las siguientes propuestas:

- En la parte de la planificación administrativa se propondrá una misión y visión que involucre la razón de ser de la empresa así como la meta establecida para mediano y largo plazo, así mismo se presentarán valores y principios para que el personal se desempeñe compartiendo del mismo propósito.
- Se hará mención de estrategias mercadológicas que le sirvan de apoyo para comunicar en el mercado nacional los servicios que ofrecen y así poder competir, captar más clientes y expandirse.
- En cuanto a la organización, se hará una propuesta de manuales administrativos, específicamente manual de procedimientos por ser este un documento completo y que apoyaría en: reducción de gastos generales, control de las actividades, mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos, sistematización de actividades, información de actividades, adiestramiento, guía de trabajo a ejecutar, revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos y auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.
- Se realizará también una revisión a la funcionalidad del organigrama actual, puesto que este departamento es el único que no posee una gerencia que sea quien se encargue de planificar, organizar y controlar al equipo. Actualmente los vendedores se apoyan con la gerencia general y en su ausencia con la asistente de gerencia.
- A fin de lograr un eficaz y eficiente desarrollo de la tareas. Se aplicará una revisión al proceso de reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, tanto para los futuros candidatos como de los ocupantes actuales.
- Verificar el programa de capacitación con enfoque en la adecuada formación de los vendedores, con tips para el cierre de ventas, manejo de objeciones, entre otros temas que apoyen el desarrollo intelectual de este equipo.

- Así mismo se propondrá un plan de compensación que incluya una meta grupal, meta individual por montos y volúmenes de negocio y como aliciente incentivos monetarios atractivos que motiven el cumplimiento de meta, entre otros beneficios como vales de consumo en supermercados y obsequios de electrodomésticos. Esto con la finalidad de mantener motivado al equipo y que busquen en conjunto el alcance de metas mensuales.
- En la dirección de la administración, la motivación, el estilo de liderazgo y la efectiva comunicación en la organización juegan un papel importante, por lo que se trabajará en una propuesta que incluya estas tres teorías.
- Es importante mantener un adecuado control en los procesos desde el contacto con el cliente hasta el servicio post venta para mantener una buena relación con los clientes y de estos obtener referidos, es por ello que se elaboraran normas adaptadas a las actividades importantes para que sean guías en el adecuado desempeño del grupo de vendedores y con ello contribuir en la búsqueda de nuevos negocios y a la optimización de los tiempos. Así mismo apoyado en la teoría del benchmarking se hará una comparación contra lo que la industria actualmente está ofreciendo en cuanto a producto, tiempo y precio.

Posteriormente se establecieron los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar con las propuestas previamente definidas. Se definieron los alcances y limitantes que tendrá este estudio, así como los sujetos y áreas de análisis, finalmente se consideraron los instrumentos adecuados para el proceso de recopilación de información.

Ilustración No. 9

Tabla 3: Diagrama de Gantt

Etapas del proyecto	año	2013																											
	mes	febrero				marzo				abril				mayo				junio				julio				agosto			
	semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema a investigar		■																											
Definición de la problemática			■	■																									
Elaboración del organigrama					■																								
Marco teórico						■	■					■	■																
Elaboración FODA												■																	
Definición de variable												■																	
Planificación administrativa													■	■															
Estrategias mercadológicas															■														
Propuesta de manuales																■													
Evaluación de las ventas históricas																		■											
Revisión del organigrama																													
Proceso de reclutamiento																										■			
Evaluación al programa de capacitación																													
Propuesta plan de compensación																													
Propuesta de mejora estilo de liderazgo																													
Propuesta de mejora en controles																													

Fuente: Koontz, et. al. 2012

Capítulo 4

4.1 Resultados

Una vez efectuado el trabajo de campo el que permitió realizar una evaluación al proceso administrativo que está aplicando actualmente la empresa litográfica Impresiones Sin Límite y determinar si el mismo cumple con las necesidades que la empresa necesita o bien detectar si es susceptible de mejora en aquellas etapas del proceso que no contribuyen al cumplimiento de los objetivos. Se realizó una encuesta estructurada al equipo completo de ventas y a la gerencia general con preguntas que se clasificaron en tres áreas, el primero con enfoque en negocio, el segundo con un enfoque de servicio y el último relacionado a la motivación de las ejecutivas para realizar sus tareas. Posteriormente se trasladó un cuestionario que contenía 27 preguntas haciendo mención a puntos varios desde la administración, operación de la empresa, controles y temas relacionados con capacitaciones, formación y plan de compensación por logros de meta.

Resultados Entrevista

Se reunió al equipo de ventas juntamente con la gerencia general para informarles el objetivo de la entrevista y el desarrollo de la misma, de acuerdo a los temas que se trataron figuran:

- a) La capacidad de la empresa en cuanto al personal y la maquinaria actual para atender el mercado actual.
- b) Los objetivos bajo los cuales debe trabajar el área de ventas.
- c) Hacerle frente a la competencia.
- d) Que nuevas estrategias puede impulsar para incrementar los negocios.
- e) Aspectos de mejora.
- f) Los puntos fuertes que le han permitido a la empresa mantenerse desde su inicio hasta el día de hoy en un mercado tan competido.
- g) Herramientas para la ejecución de las tareas de las vendedoras.
- h) Plan de incentivos y capacitaciones de formación.

Se presenta el vaciado de la entrevista en una matriz de sentido que detalla las respuestas para una mejor comprensión.

Ilustración No. 10

Tabla 4: Matriz de sentido. Entrevista; Bajo ritmo de crecimiento en ventas

No.	Guía de preguntas	Asesora de ventas	Asesora de ventas	Asesora de ventas	Gerencia General	Análisis de resultados	
		1	2	3			
Negocio	1	Clasificación de la empresa.	Empresa pequeña	Empresa pequeña	Empresa pequeña	Empresa pequeña	De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron; en el tema relacionado al negocio se puede constatar que es una empresa pequeña que tiene capacidad de competir por precio siempre y cuando el volumen de negocio incrementa. Se ha preocupado por entregar los pedidos con la mejor calidad posible y en tiempos convenientes, pero sin ningún tipo de procedimiento, lo que representa oportunidad de mejoras. Estos aspectos le han permitido mantenerse en el mercado a lo largo del tiempo atendiendo el mismo segmento de clientes y básicamente la misma cartera. Si la visión es crecer oportuno considerar incremento en personal para puestos claves como el área de producción y diseño, evaluar la capacidad de producción de cada máquina para determinar la factibilidad de compra.
	2	Con oportunidad de crecimiento	No	No	Si	Si	
	3	Capacidad para atender más negocio con la estructura actual	No. La máquina y el número de empleados no lo permite	Bajo el esquema actual no.	Si cuenta con buena maquinaria	Si. Con una adecuada administración	
	4	Tiene la empresa capacidad para competir por precio, tiempos de entrega y calidad de pedidos	Si, aunque con empresas grandes es difícil competir	Si. Se envían las cotizaciones de pedidos de forma rápida y se trata de cuidar la calidad.	Si se tiene la capacidad con empresas del mismo nivel.	Si. Reforzando los procesos, estableciendo controles y aumentando el volumen de pedidos.	
	5	Que nuevas estrategias puede implementar la empresa para el crecimiento	Contratación de más personal para el área de producción y diseño, mejorar precios, plan de incentivos que motive y establecer controles.	Contar con material audiovisual para presentar ante el cliente para que evalúe la calidad de los materiales y ofrecer un plus a clientes frecuentes.	Mejorar precios	Incursionando en otros mercados. Utilizando procesos estandarizados. Uso de tecnología y promover los servicios en el mercado.	
	6	Que aspectos de mejora propone	Plan de incentivos para el área de ventas, contratar más personal, mayor apoyo de la gerencia.	Mejorar los incentivos, mobiliario y herramientas de trabajo.	Motivar al personal. Mejorar tiempos de entrega	Optimizar tiempos y controles en pedidos. Seguimiento personalizado a la cartera de clientes.	
	7	Cuales son los objetivos que espera la empresa del área de ventas	Captar nuevos clientes. Incrementar las ventas. Atención a clientes.	Incrementar ventas, cartera de clientes.	Aumentar las ventas y los clientes	Incrementar el negocio.	
	9	De que departamentos depende el crecimiento de la empresa	Todos los departamentos	Todos los departamentos	Ventas	Todos los departamentos	

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

Ilustración No. 11

Tabla 5: Matriz de sentido. Entrevista; Bajo ritmo de crecimiento en ventas

	No.	Guía de preguntas	Asesora de ventas	Asesora de ventas	Asesora de ventas	Gerencia General	Análisis de resultados
			1	2	3		
Servicio	10	Se le han presentado inconvenientes con clientes por inconformidades en los trabajos entregados	Si, insatisfacción por la calidad de la impresión de los trabajos.	Si. Se envían las cotizaciones de pedidos de forma rápida y se trata de cuidar la calidad.	No	Si por demoras, por trabajos que no reunían la calidad ofrecida, costos ligeramente altos.	En el apartado de servicio debe velar por la estandarización de la calidad de productos, tiempos de entrega, establecer rangos de precios de acuerdo a volúmenes y beneficios a clientes frecuentes. En el equipo de ventas hay un sentimiento de desmotivación a causa de algunos factores como inexistencia de plan de incentivos, falta de herramientas tecnológicas e inexistencias de un plan de capacitación y formación.
	11	Mencione tres fortalezas que le han sido útiles a la empresa.	Buen servicio, prontitud en presentar cotizaciones y entregas de pedidos puntuales.	Experiencia, prontitud en entregas, tratar de mantener la calidad.	Buenos precios, entregas rápidas y calidad.	Permanencia en el mercado, máquina para realizar los trabajos, personal con experiencia	
Motivacional	12	Que tipo de capacitaciones le gustaría que su empresa promoviera	Servicio al cliente, liderazgo en venta y motivacional	Trabajo en equipo, como mejorar las ventas y motivacionales	Servicio al cliente	Servicio al Cliente, trabajo en equipo y técnicas de venta	
	13	El plan de incentivos está acorde a lo que ofrece el mercado	No, la empresa no cuenta con un plan de incentivos, las comisiones por venta son bajas.	No se cuenta con un plan de incentivos	Si, así le pagan a la mayoría.	Oportunidad de mejoras	
	8	Cuenta con las herramientas adecuadas para cumplir con sus tareas.	No	No	Si celular y computadora de oficina.	Básicas	

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

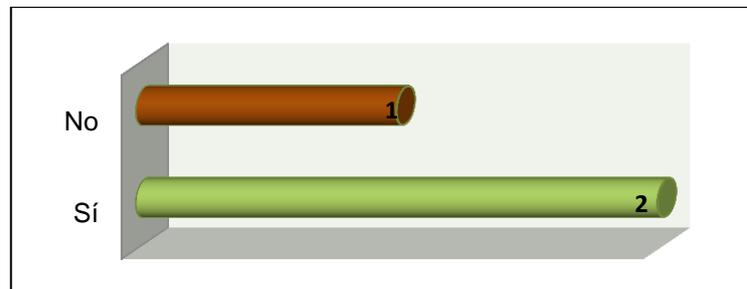
Resultados Cuestionario

Una vez culminó la entrevista se procedió a trasladar el cuestionario a las ejecutivas de negocio para indagar el conocimiento que tienen del proceso administrativo que aplica la empresa y determinar cómo este apoya el ritmo de ventas el que se han mantenido estable sin reportar crecimiento alguno. Participaron las 3 personas que conforman el departamento. Se tomaron las preguntas más relevantes del cuestionario que estaba compuesto por 27 preguntas. A continuación se presentan los resultados:

Ilustración No. 12

Indicador: Propósito de la empresa

Gráfica 2: Conocimiento de las funciones de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

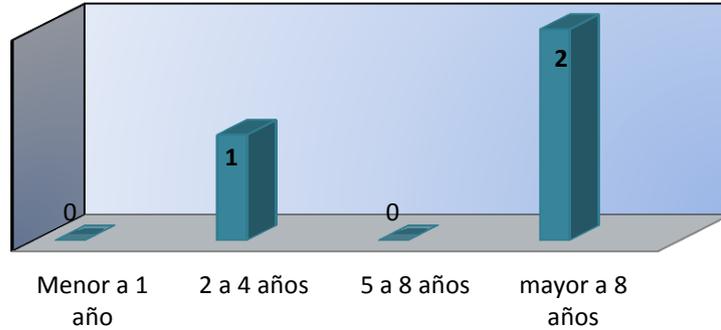
Comentario:

La finalidad de la empresa en el mercado, es notificada a los colaboradores de la empresa al momento de su contratación, posteriormente a ello, es recordada en oportunidades cuando se realizan reuniones con la gerencia.

Ilustración No. 13

Indicador: Estabilidad laboral

Gráfica 3: Conocimiento de la empresa durante el tiempo laboral



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

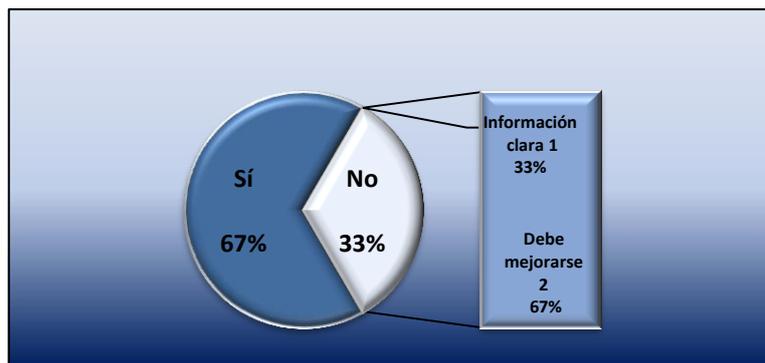
Comentario:

El personal del área de ventas cuenta con más de dos años de estabilidad laboral, desempeñándose como ejecutivos de ventas a lo largo de este lapso de tiempo, durante este período no han contado con información, ya sea por medios impresos o digitales acerca del propósito de la organización en el mercado.

Ilustración No. 14

Indicador: Manual de procedimientos

Gráfica 4: Documento que defina las funciones y actividades diarias



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

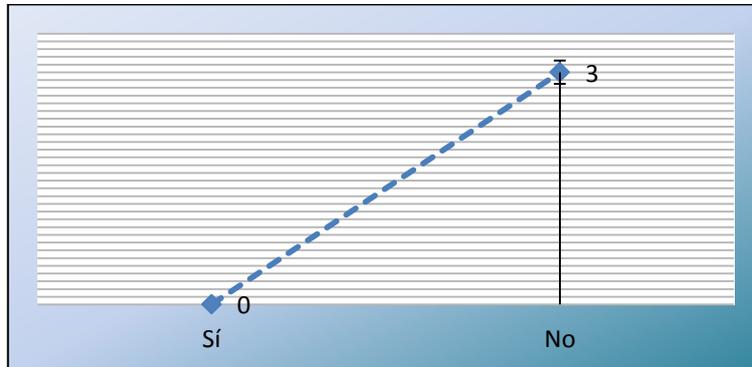
Comentario:

Las actividades diarias son realizadas aplicando el conocimiento con el que cuenta el equipo de ventas, mismo que es trasladado al personal de reciente incorporación.

Ilustración No. 15

Indicador: Políticas de la empresa

Gráfica 5: Conocimiento de la existencia de un documento



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

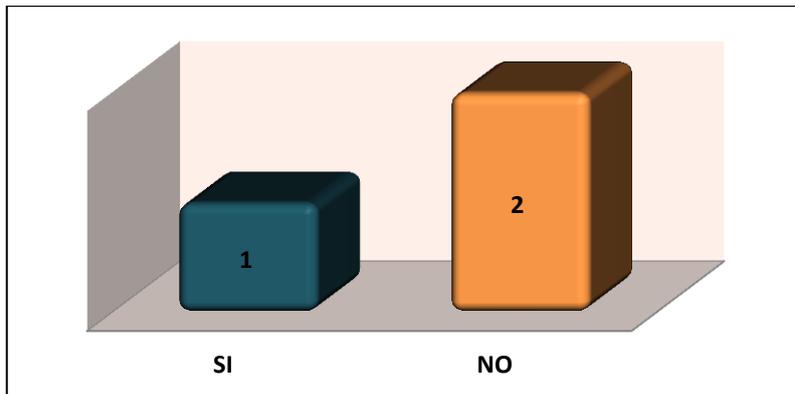
Comentario:

Las dudas que surgen en el desempeño de sus labores son consultadas de forma constante a la gerencia, quién les apoya indicando la manera de abordar y renegociar con los clientes, también se consulta con las gerencias de otras áreas, cada consulta recibe distinta respuesta, lo que crea mayor confusión.

Ilustración No. 16

Indicador: Estructura Organizacional

Gráfica 6: Detalle de puestos claves y la relación de dependencia



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

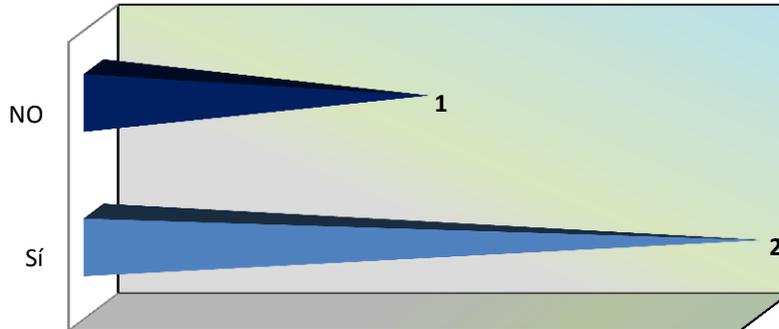
Comentario:

Se conoce como está conformada la empresa y que puesto ocupa cada compañero, por los años laborando para la empresa y conforme se van integrando nuevas personas.

Ilustración No. 17

Indicador: Jerarquía de los puestos

Gráfica 7: A quién reportar y la relación que debe tener con otras áreas



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

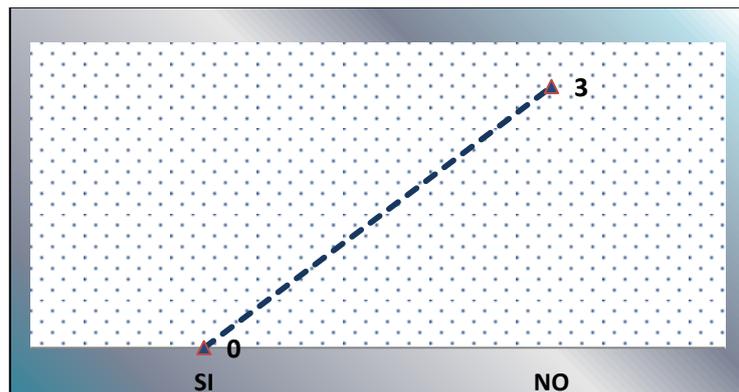
Comentario:

La relación que se tiene con otras áreas es debido al desempeño diario de las funciones y la comunicación con otras áreas para el cumplimiento de los requerimientos de clientes.

Ilustración No. 18

Indicador: Proceso de reclutamiento

Gráfica 8: Personal calificado con las competencias necesarias



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

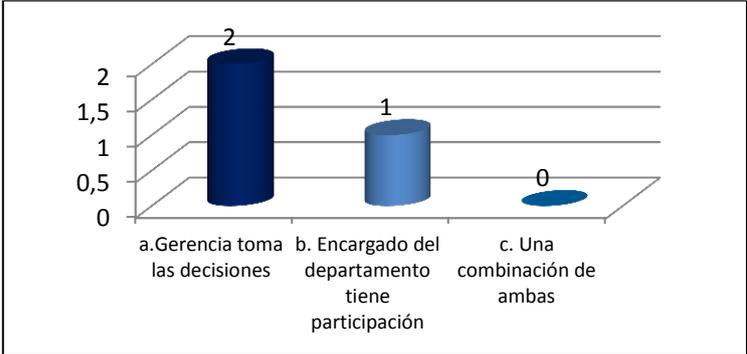
Comentario:

El proceso de selección de personal implica reunir todos los elementos; entrevista, completar la solicitud de empleo, referencias personales, constancias laborales y las pruebas de aptitud y

habilidades para tomar decisiones de la persona idónea, con el debido acompañamiento durante el proceso hasta su integración a la empresa.

Ilustración No. 19

Indicador: Toma de decisiones
Gráfica 9: Participación del jefe en la contratación de personal



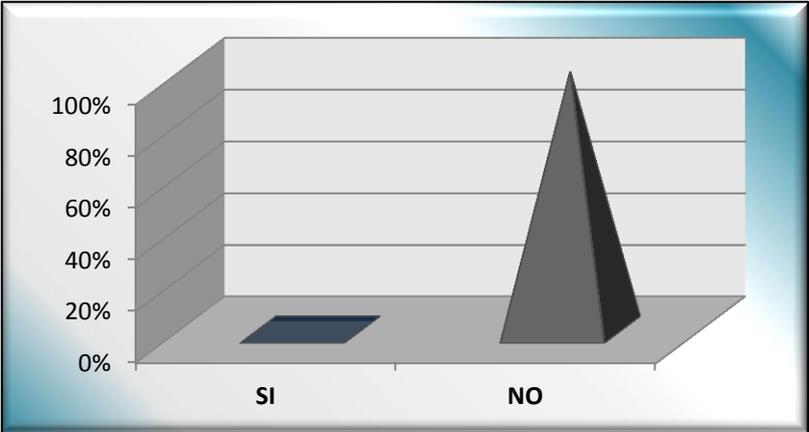
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

Comentario:

El conocimiento del jefe de la plaza vacante es indispensable para evaluar al futuro candidato y escoger el perfil con las capacidades adecuadas para el puesto.

Ilustración No. 20

Indicador: Programa de Capacitación
Gráfica 10: Personal actualizado con conocimiento para negociar



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

Comentario:

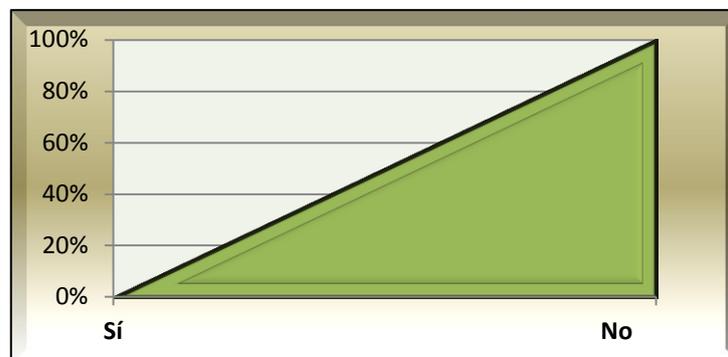
El cien por ciento del equipo de ventas tanto en las encuestas como en la entrevista hizo mención que no ha recibido ningún tipo de capacitación durante el tiempo que llevan laborando para la empresa, el conocimiento que poseen lo han ido adquiriendo con base en las experiencias y vivencias en la atención de clientes internos y externos.

Un adecuado programa de capacitaciones le permite a los colaboradores adquirir nuevas herramientas y técnicas que le permiten mejorar continuamente el desempeño de sus funciones y les da nuevos elementos de juicio para negociar con clientes, manejar objeciones y que las mismas sean capitalizadas como oportunidades de negocios, así mismo explotar el potencial que existen cuando se trabaja en equipo.

Ilustración No. 21

Indicador: Plan de compensación

Gráfica 11: Retribuir y recompensar el desempeño



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

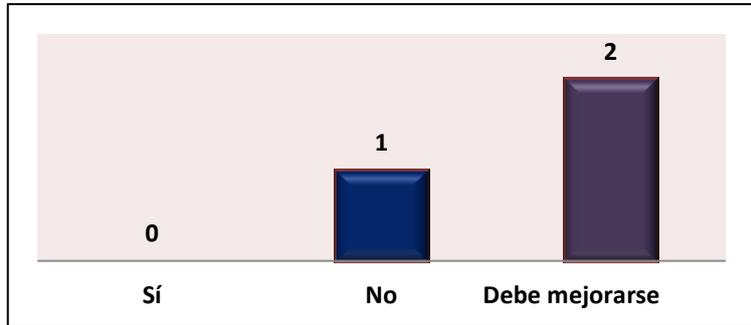
Comentario:

La retribución percibida es a base de salario base, bonificación de ley, y el pago de comisión por el valor de la factura de venta. Los alicientes adicionales al salario son factores motivacionales en equipos de venta, permite mantener actitud positiva ante las metas siempre y cuando estas sean justas, alcanzables y se dispongan de las herramientas.

Ilustración No. 22

Indicador: Motivación del personal

Gráfica 12: Incentivar al logro y cumplimiento de metas



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

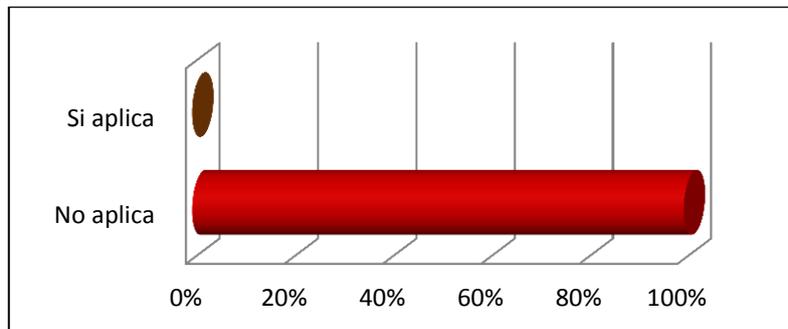
Comentario:

Para apelar a un ambiente que motive, el plan de incentivos puede incluir desde una retribución en dinero en efectivo, vales de consumo, diplomas, cartas de felicitación. El éxito radica en la constancia y la ejecución de forma oportuna.

Ilustración No. 23

Indicador: Controles en el proceso

Gráfica13: Implementación de controles durante las cotizaciones



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

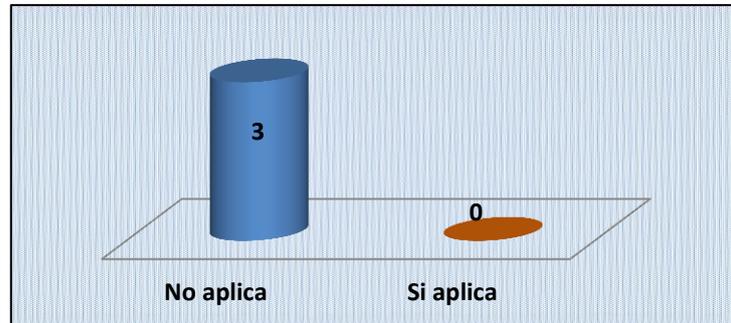
Comentario:

El seguimiento a la labor de cotización y calidad del servicio que brinda el equipo de ventas, así como los tiempos de entrega y las características del producto solicitado por el cliente, con precios acordes al mercado. Al respecto cada ejecutiva es responsable de atender y velar por el cumplimiento de controles que puedan representar riesgo en el giro del negocio.

Ilustración No. 24

Indicador: Tiempos de entrega y calidad de pedidos

Gráfica14: Mejorar el proceso de cotización



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2013

Comentario:

La entrega oportuna en el lugar y condiciones convenidas a los clientes permite mantener la satisfacción en el servicio y beneficia a próximos pedidos y contribuye con referencias a nuevos clientes.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

En el 2010, Sampieri, et. al. escribió acerca de la revisión de la literatura que es utilizada para que posteriormente sirva de comparación con los resultados obtenidos en el trabajo de campo efectuado con investigaciones previas contenidas en la bibliografía utilizada en el marco teórico. Esto con la finalidad de utilizar de forma documentada la teoría que apoye al cumplimiento de los lineamientos bases para la elaboración de propuestas de mejora.

Planeación

Al ser utilizada como una herramienta la planeación en la organización permite conocer en donde se encuentra en la actualidad que rumbo debe seguir para alcanzar los logros definidos para el corto, mediano o largo plazo. Para Ramírez (2013) “El proceso de Planeación estratégica convierte a una empresa en una organización competitiva y marca el camino a seguir para llegar al lugar deseado.”

Con base en la entrevistas y cuestionario trasladado al equipo de ventas se puso en evidencia que la empresa Impresiones Sin Límite no cuenta con una misión, visión, objetivos y metas, así como principios y valores que le permitan conocer con claridad en donde se encuentra el negocio, que estrategias pueden replantear o bien definir las de una forma clara para que sirvan de guías en el cumplimiento de las funciones de sus empleados.

El área de ventas trabaja en función de las decisiones que tome la gerencia de último momento y con base en los resultados obtenidos en el mes anterior, el conocimiento empírico que poseen de la empresa así como los objetivos y propósito, ha sido por los años que llevan laborando, tiempo en el que no se ha definido y documentado una adecuada planeación.

Manual de procedimientos

Los manuales son de apoyo para mantener sólidos los objetivos de la organización, se asegura que todo los miembros de la empresa tengan clara la planeación general, cuales son las tareas que debe realizar y evitar se comentan errores o bien enmendarlos, determinan también cual es la responsabilidad que le compete a cada persona y cual es la relación con el resto del personal,

indica además cuales son las funciones a cumplirse además de servir de base en la evaluación de puestos y medir la evolución de cada empleado, son una excelente guía para capacitar a nuevos integrantes.

En (2006) De la Mora escribió que “los manuales son la guía sobre la actuación individual o por funciones de los vendedores e intentan contar con un control adecuado dentro de la diversidad de actividades; dan a conocer y aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas y métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones”.

En el estudio de campo efectuado, las ejecutivas de venta confirman que la empresa no dispone de ningún documento digital o escrito que reúna la información necesaria para que sirva de guía y consultas posteriores o bien de instructivos al personal de reciente incorporación.

Proceso de reclutamiento

Disponer de personas con las capacidades y competencias adecuadas para el desempeño de las tareas encomendadas por las organizaciones no es tarea fácil, es un reto con el que tienen que lidiar permanentemente las empresas, es por ello que hacer uso de un adecuado proceso de reclutamiento es la clave para escoger a la persona idónea.

Para Koontz et. al. (2012). “El intercambio de la información que se da durante el proceso es que la empresa ofrece oportunidades de desarrollo, los retos, las posibilidades de ascenso, el nivel salarial, las prestaciones, el grado de seguridad en el empleo, las limitaciones o aspectos desfavorables del puesto y por el otro lado el candidato ofrece sus conocimientos, habilidades, capacidades, aptitudes, motivación y antecedentes de desempeños”.

Los pasos a contemplarse son: definir los requisitos del puesto, utilizar los medios disponibles en cuanto a recursos para publicar la plaza para su selección, colocación de la persona en la plaza adecuada, si el candidato es interno aplicaría una promoción o incentivo al personal con un excepcional desempeño, la inducción previa a ocupar el puesto y finalmente la socialización para que conozca el propósito de la empresa y como se rige administrativamente.

En los resultados la empresa Impresiones Sin Límite utiliza de manera informal un procedimiento el que ha sido común a lo largo de su permanencia en el mercado, a través de una entrevista preliminar en donde se determina si hay un interés por ocupar el puesto bajo las condiciones que se notifican puede formar parte de la empresa sin haber realizado ningún tipo de proceso con los pasos detallados previamente, esto implica que en la realidad las habilidades del ocupante de la plaza no sean las necesarias.

Plan de compensación

Según Bohlander, G. et. al. (2008). Las ventajas que busca un plan de compensación son: apoyar a la planeación y crear una cultura de equipo, basarse en resultados y permitir ampliar el ámbito de la contribución de los empleados, se debe considerar los componentes básico que incluye entre ellos se menciona; el salario base, bonos o incentivos a corto plazo, incentivos a largo plazo o planes de acción, prestaciones y gratificaciones, estos últimos se diseñan para aumentar la productividad de la empresa, se basan en formulas matemáticas que comparan una línea de partida del desempeño real durante un período determinado.

Koontz et. al. (2012), escribió que “La Motivación juega un papel indispensable en los seres humanos, ya que a través de ellos basan sus necesidades ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos y necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Según Abraham Maslow, en la teoría de la jerarquía de las necesidades concibe las necesidades humanas en forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

En la interpretación de los resultados del trabajo de campo se puede determinar que no cuenta con un plan de incentivos producto de las ventas de las ejecutivas, tampoco se cuenta con una planificación anual de un Plan de Incentivos que defina claramente cuáles son las metas a alcanzar durante cada mes y los incentivos por los logros alcanzados, razones por las cuales el equipo de venta desconoce si lo vendido contribuyó con lo propuesto por la gerencia, porque no se cuenta con una retroalimentación al cierre del mes, este esquema de negocio no motiva a captar nuevos clientes y elevar las ventas.

Controles en el proceso de cotizaciones

Medir el desempeño es una actividad crucial para cualquier tipo de organización ya que a través de este puede corregir hechos que no vayan encaminados al cumplimiento de los objetivos y detectar de forma oportuna desviaciones que sean susceptibles de corrección. Para Koontz et. al. (2012) “Es el proceso básico de control que implica tres pasos: 1) Establecimiento de normas para tomar medidas de desempeño que permita percibir señales de cómo marchan las cosas. 2) Medición del desempeño con base en esas normas; debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión y 3) Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

En la interpretación de los datos recabados en la investigación de campo la empresa no cuenta con ningún tipo de control desde la visita que realizan las ejecutivas, los tiempos que transcurren en presentar las cotizaciones ante los clientes y si las mismas contienen la información exacta de los costos y características de material, tampoco de un control para determinar si en la entrega del producto existió inconformidad por el tiempo de entrega y la calidad, así mismo no existe una evaluación del servicio post venta que ofrecen las ejecutivas una vez entregado y cancelado el producto. Esta labor la realiza de forma empírica cada ejecutiva responsable de la cartera de clientes.

Conclusiones

1. El proceso administrativo que utiliza la empresa Impresiones Sin Límite, muestra una evidente incongruencia con los propósitos actuales que pretende alcanzar la gerencia, el bajo ritmo de crecimiento en ventas se ve afectado ante la falta de una visión de negocio clara y del rumbo que pretende tomar la empresa, así como las estrategias para hacerle frente a los cambios en un mercado cada vez más demandante, al implementar un plan estratégico que incluya las metas y objetivos que deben perseguir en las tareas diarias el personal de ventas y así contribuir con los objetivos organizacionales.
2. Existe desconocimiento de la estructura organizacional por parte del personal de la empresa, esta información define la relación de dependencia, a quién deben reportar y a quién dirigirse para consultas y apoyo a inconvenientes que puedan suscitarse, el contar con la información plasmada en un documento de fácil visión, facilita el conocimiento y delimita las líneas de mando y responsabilidad.
3. Disponer de una guía que detalle las funciones que debe realizar el personal y que estas lleven relación con los objetivos de la organización, que incluyan cuales serán las tareas por las cuales fueron contratados y que las mismas se cumplan a cabalidad, contribuyen a mejorar las operaciones diarias, evitando márgenes de error, así mismo las responsabilidades que le compete a cada persona y la relación que deben tener con el resto de sus compañeros. Este documento sirve de guía para capacitar al personal de reciente incorporación y para evaluar el puesto y medir la evolución del empleado, por lo que será de vital apoyo al área de ventas para contar con la información debidamente detallada en un manual de procedimientos.
4. Para que la empresa cuente con personal apto para la vacante a ocupar es importante aplique un adecuado proceso de selección del personal toda vez que defina claramente cuáles son los requisitos del puesto, a través de la selección y con base a una entrevista, validación de la hoja de vida, consultar las referencias y las constancias laborales, así como aplicar pruebas de aptitud y actitud para disponer de información fidedigna para colocar a la persona elegida en el puesto idóneo, velando por una adecuada inducción y

socialización desde las primeras semanas de su incorporación y medir su desempeño posterior.

5. Con temas relacionados a la motivación del personal a través de un programa de capacitación y formación que le permita un *empowerment* por medio del conocimiento en técnicas de ventas, trabajo en equipo, manejo de objeciones y servicio al cliente que son temas que les son de utilidad a todo ejecutivo de negocio para el mejor aprovechamiento de las facultades en ventas y de la mano de un plan de incentivos que le impulse a alcanzar metas y sobrepasarlas.
6. Conocer de los clientes el grado de satisfacción del servicio que se les brinda, es la mejor información que pueden obtener una empresa, ya que le permite conocer si su operación esta siendo bien realizada; por un lado el equipo que genera el negocio si el mismo esta siendo bien atendido y si se están cumpliendo con los ofrecimientos en cada negociación, y por otro lado si la calidad con la que se están entregando los productos son del agrado del cliente. La retroalimentación que proporcionan los clientes son los mejores resultados con los que dispone la empresa siempre y cuando aplique adecuadas medidas de controles internos y externos.
7. Adaptarse a las necesidades del mercado, conocer cuales son los gustos y preferencias y enfocar los esfuerzos a través de una estrategia de marketing en un mercado cada vez más demandante, le permite a cualquier organización indistintamente de su razón de ser atender de mejor forma el mercado. Los esfuerzos en un programa formal para mercadear sus servicios da una oportunidad de mejora para incrementar las ventas según los esfuerzos que se inviertan en un plan de marketing.

Propuesta de mejora

Una vez culminada la investigación en la empresa litografica Impresiones Sin Límites el propósito era realizar una evaluación interna de los factores por los cuales las ventas de sus servicios a lo largo del tiempo se ha mantenido sin mayores variaciones a pesar que cuenta con la maquinaria necesaria para ser más competitiva a su nivel.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo fueron los indicadores que reafirmaron la importancia de un adecuado Proceso Administrativo como una guía que detalla y define las condiciones en las que se encuentra la empresa, que es lo que pretende conseguir en el corto, mediano y largo plazo, que estrategias se debe seguir para alcanzar los propósitos así como el orden y administración del personal, el modelo apropiado a seguir para la contratación de nuevos empleados, la importancia de mantenerlos actualizados en cuanto a conocimiento técnico, definir metas, motivarles a cumplirlas y supervisar el desempeño a través de controles apropiados para garantizar un adecuado servicio que apoye el crecimiento de las ventas.

El *proceso administrativo* es muy amplio y facilita la ejecución de las tareas diarias de toda la empresa para convertirla en una entidad competitiva, para este proyecto se detectaron los elementos más relevantes y urgentes en el área de ventas que pueden servir de apoyo en la búsqueda del crecimiento de los negocios.

Se enfocarán los esfuerzos en determinar una misión, visión, principios y valores en la planeación. En organización, se propone una estructura organizacional de la empresa para el área de ventas, así como un manual de procedimientos que detalle las tareas, las responsabilidades y que sirva de guía para el equipo de ventas. Integración, hay oportunidad de mejora en el proceso de reclutamiento para que se contrate personal apto para el puesto y un programa de capacitación con enfoque en negocios y temas relacionados. Para la dirección el enfoque de motivación que contribuya al logro de metas y el control de las tareas para garantizar una adecuada ejecución.

Propuesta
Implementar el Proceso Administrativo
en el área de ventas
para que contribuya con el incremento en el volumen de ventas

Justificación

Para que una empresa sea competitiva año tras año, el volumen de las transacciones debe ir en aumento para garantizar la rentabilidad del negocio, a lo largo de los últimos tres años el departamento de ventas no ha reportado ventas significativas que vayan en sintonía con un crecimiento, las ventas se han mantenido estáticas, para el presente año han habido meses en donde se decrece con respecto a los últimos dos años, lo que representa indicios de declive en el negocio.

Los resultados obtenidos en el trabajo de investigación arrojan datos relevantes de la inexistencia de un *proceso administrativo* sólido que permita tomar el rumbo de la empresa y dirigir adecuadamente al equipo de ventas a replantearse con miras a captar más clientes y por ende incrementar las ventas.

Objetivos

a) General

Contribuir en la implementación de un Proceso Administrativo que de las directrices al departamento de ventas y que sirva de guía para que sea replicado al resto de la empresa en la búsqueda de la competitividad en el negocio litográfico.

b) Específico

- Facilitar el conocimiento general de la empresa, a través de una definición clara del propósito en el mercado y que visión pretenden alcanzar con los objetivos propuestos.
- Desarrollar un documento que reúna las tareas, funciones y responsabilidades de las asesoras de ventas en la ejecución de sus labores y que el mismo sirva de guía para futuras incorporaciones.
- Contar con un plan de incentivos que especifique claramente la meta mensual, semestral y anual, para enfocar los esfuerzos de las ejecutivas en alcanzarlas y que el mismo cuente con una compensación por el cumplimiento del logro.

- Proveer de un proceso de reclutamiento adecuado que permita a través del mismo seleccionar al personal idóneo con las competencias necesarias para ocupar las plazas vacantes o nuevas plazas dentro de la empresa.
- Disponer de un programa de formación y capacitación para dotar al equipo de ventas de conocimiento empírico útil para potenciar el desempeño.
- Impulsar herramientas de control que permitan evaluar el desempeño del equipo de ventas y retroalimentar los resultados de las mediciones para potenciar el servicio y buscar continuamente la excelencia en el servicio.

Planeación Estratégica

Misión

Somos el departamento encargado de la generación del negocio, de velar por establecer relaciones comerciales duraderas con clientes potenciales y de la cartera de clientes existentes, de la presentación de cotizaciones de forma oportuna que cumpla con las necesidades de los clientes, del monitoreo de los tiempos de entrega y la calidad del producto final, así como de la evaluación del riesgo del negocio para mantener una cartera sana, contando con el apoyo del resto de los departamentos que conforma la empresa.

Visión

Ser el equipo de personas que impulsen de manera decidida el cumplimiento y logro de las metas que satisfagan a la empresa y que conduzcan al crecimiento y desarrollo integral, mediante el aprovechamiento del conocimiento en ventas, haciendo uso de herramientas tecnológicas, la optimización de los procesos y brindando un servicio de calidad durante el proceso de compra inclusive post venta para posicionar la empresa como una principal opción.

Propósito

Proporcionar a los clientes una atención de calidad, seguimiento oportuno a los requerimientos de trabajo, presentando cotizaciones con prontitud con precios y materiales adecuados que satisfagan las necesidades e incidan a la compra.

Valores

Los valores dentro de la administración de las empresas juegan un papel importante, puesto que son características que contribuyen a mejorar la cultura y convivencia. Los principales son los siguientes:

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Honradez
- Responsabilidad
- Compromiso
- Dinamismo

Para Chiavenato, (2004) la necesidad de adaptación y cambios permanentes en el individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser a través de sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado. Uno de los cuatro tipos de cambio es el *Cultural* que se enfoca en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Los cambios pueden presentarse en viarias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser restringidos y específicos o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales. Esto depende de la situación de la empresa, de las circunstancias que la rodean y de la percepción de la urgencia y la viabilidad del cambio.

Elementos esenciales a considerarse:

- Dirigirse a toda la organización
- Orientar sistemáticamente
- Utilizar agentes de cambio
- Desarrollo de equipos
- Aprendizaje experimental
- Procesos grupales
- Retroalimentación
- Orientación situacional
- Hacer énfasis en la solución de problemas
- Enfoque interactivo

Ilustración No. 25

Tabla 6: Tipos de actividades para comunicar cambios administrativos

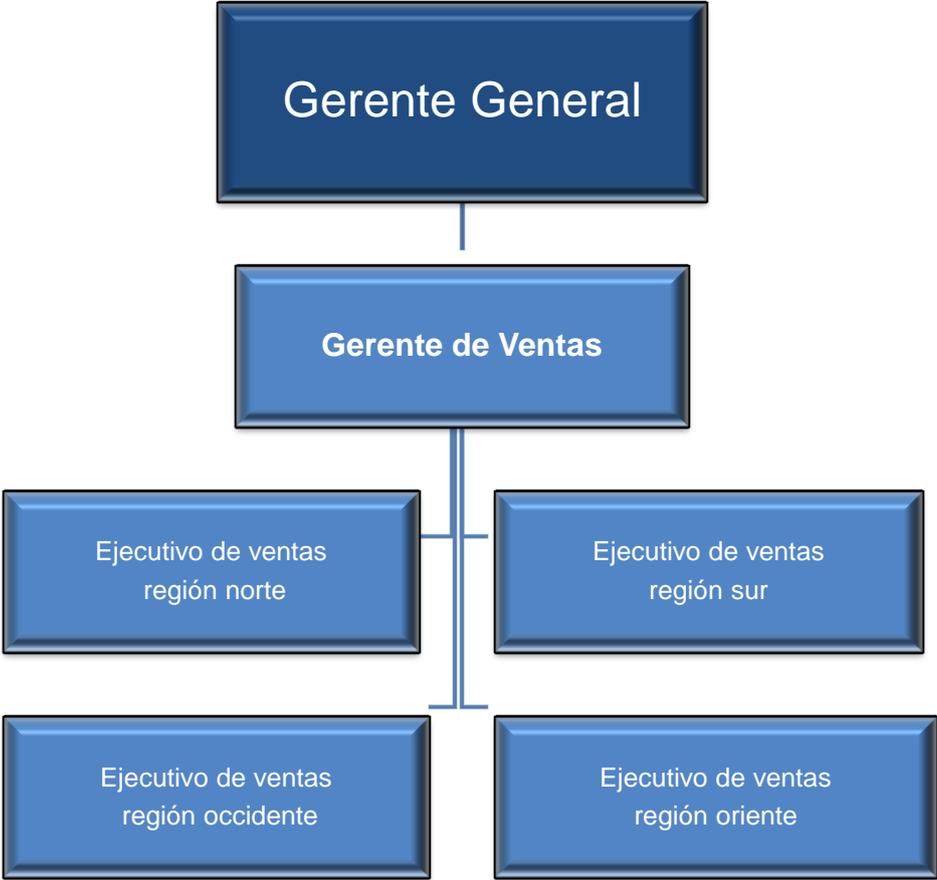
Temas	Actividades	Responsable	Costos totales	Costos totales
Planeación estratégica	Desayuno	Gerencia general y colaboradores	Q. 15.00 c/u 21 colaboradores	Q. 315.00
Valores	Divulgación interna. Elaboración de afiches impresos 12 x 18 pulgadas con exposición en puntos estratégicos.	Gerencia general, diseño, impresión	Q20.00 c/u 6 afiches	Q. 120.00
Retroalimentación	Talleres motivacionales. Reuniones quincenales, mensuales.	Equipo de ventas. Gerencia – equipo de ventas	Q. 120.00 c/u 4 vendedores	Q.480.00
Totales			Q.155.00	Q.915.00

Fuente: Precios de mercado, diseño propio, agosto 2013

Organización

Ilustración No. 26

Figura 6: Organigrama específico del área de ventas



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

La propuesta va enfocada a ampliar al equipo de ventas para que exista una adecuada distribución sectorizada por zonas que delimiten la cobertura y seguimiento de cartera que cada ejecutivo asignado debe brindar y con ello expandirse por las diferentes zonas de la ciudad capital, así mismo crear una plaza de gerencia de ventas que con sus competencias contribuya estratégicamente del acompañamiento diario, monitoreo y cumplimientos de tareas y metas de ventas. De la ejecución del planes de capacitación y formación al personal y plan de incentivos para la motivación de los ejecutivos. El establecer y ejecutar los controles de calidad que representen el proceso de la gestión laboral.

Ilustración 27

*Tabla 7: Proyección de gastos de salario

Salarios Departamento de Ventas					
Cantidad	Puesto	Salario base + bonificación de ley	Salario anual	*Prestaciones laborales	Totales
1	Gerente de ventas	Q.6,500.00	Q.78,000.00	Q.33,672.60	Q.110,627.00
1	Ejecutivo de ventas	Q.2,370.00	Q.28.440.00	Q.12,277.55	Q.40,185.00
Totales		Q. 8,870.00	Q. 106,440.00	Q. 45,950.15	Q.150,812.00

Fuente: Condiciones de mercado, diseño propio, agosto 2013

*Los datos de las prestaciones laborales, fueron calculados con el porcentaje de 43.17% el cual incluye: IGSS 12.67%, Bono 14 8.33%, Aguinaldo 8.33%, indemnizaciones 9.72%, vacaciones 4.12%.

Guía técnica para la elaboración de manual de procedimientos

A continuación se presentan de forma ordenada y cronológica que debe contener el instrumento administrativo en donde se copilan secuencial y detalladamente la participación en la labor administrativa del equipo de ventas, los objetivos que deben prevalecer son: Realizar un diagnóstico de las tareas que se realizan en el área para obtener la información precisa, las responsabilidades y redactar de forma sencilla y clara para su comprensión en la lectura. El contenido del manual se conforma de la siguiente forma:

- Portada de identificación
- Índice del manual
- Introducción
- Base legal
- Objetivos del manual
- Procedimientos
- Objetivos del procedimiento
- Políticas y/o normas de operación
- Descripción narrativa del procedimiento
- Diagrama de flujo del procedimiento

- Formularios y /o impresos
- Información general y glosario de términos

A continuación se presenta un ejemplo de manual de procedimientos

Ilustración 28

Tabla 8: Guía manual de procedimientos

Logotipo de la institución	Manual de procedimientos	Control de actividades de venta			
Desarrollo de las tareas de las ejecutivas del área de ventas	Referencia				
	Vigencia			Número de pág.	
	Día	Mes	Año		

Índice del manual	Pág.
Introducción	5
Base legal	9
Objeto del instructivo	13
Políticas y normas de operación	17
Descripción narrativa del procedimiento	25
Diagramas de flujo de procedimiento	31
Formularios e impresos	35
Información general	47
Glosario de términos	95
Índice temático	103

Instructivo de procedimientos	Dirección	Hoja
--------------------------------------	------------------	-------------

SISTEMA		Clave de identificación		
		Dirección	Sist.	Proceso
Procedimiento				
Operación No.	Unidad administrativa	Descripción		
Aprobó	Revisó	Autorizó		

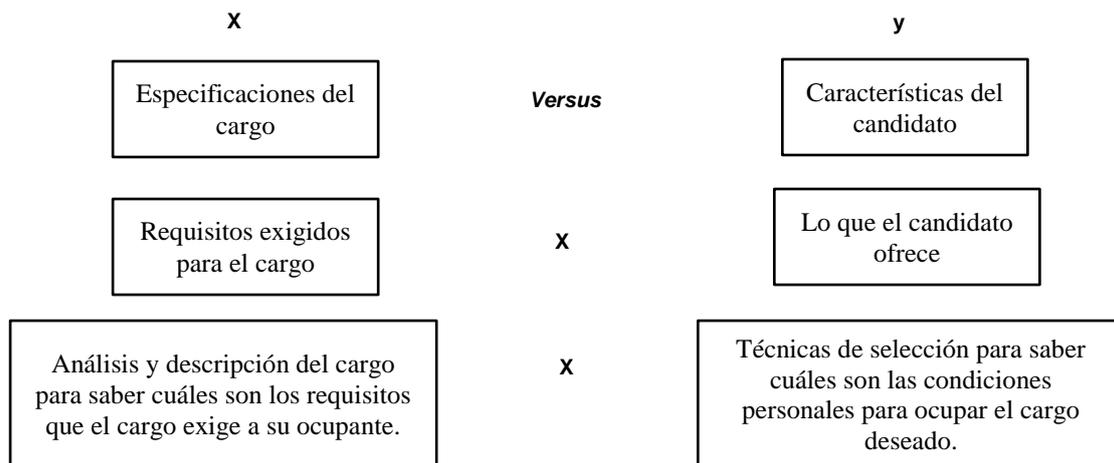
Fuente: De la Mora (2006).

Selección de personal

Forma parte del proceso de provisión de personal, seguidamente del reclutamiento, ambos son fases de un mismo proceso. El reclutamiento es una actividad positiva y de invitación, permite atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. Mientras que la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

El objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. Busca solucionar dos problemas fundamentales; 1) Adecuación del hombre al cargo. 2) Eficiencia del hombre en el cargo.

La selección debe realizarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que deben cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. Esto se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean x la primera variable y y la segunda. Cuando x es mayor que y , el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando x y y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. (Chiavenato, 2011)



Integración

Proceso de reclutamiento

Como una oportunidad de mejora a la necesidad de contar con personal con las competencias, actitudes y aptitudes que la empresa requiere para que pueda disponer de un equipo que vele por el cumplimiento de los objetivos es importante aplicar un adecuado proceso de selección del personal.

El enfoque de la administración del recurso humano invita a alinear al equipo hacia la visión general de la empresa, para ello es importante realizar el primer paso a través de un inventario administrativo para conocer las necesidades del departamento y analizar si lo que se busca es expansión en el mercado debe considerarse la incorporación de más personas al equipo de ventas, puesto que cargar de más tareas al equipo existente podría causar riesgo de incumplimientos a labores ya definidas, evaluar los factores externos en cuanto a lo que ofrece el sector litográfico y que demandan los interesados en ocupar la plaza, aplicar un adecuado proceso de selección, en donde se cruce la información que se presenta en la hoja de vida, las referencias laborales y personales con la entrevista personal que se realice con preguntas estructuradas y posteriormente aplicar una serie de evaluaciones de habilidad y aptitud, serán la clave para captar al recurso idóneo.

En Guatemala existen empresas consultoras en Recursos Humanos como: -ACE- Asesores y Consultores Empresariales, ubicados en Avenida Reforma 8-60, Edificio Galerías Reforma, Oficina No 315, Zona 9, Ciudad. Consultores INNOVAHR, Avenida Reforma 7-62, Edificio Aristos Reforma, Of. 204, Zona 9 Ciudad. E.L. Coronado y Asoc. (Desarrollo Organizacional) ubicados en 4 avenida 19-26, Palo Blanco, Zona 14, Ciudad. Que brindan apoyo para desarrollar procesos de Reclutamiento y Selección de personal de ejecutivos (gerencias y profesionales). Medición de Clima Organizacional. Perfil de Honestidad (HP). Prueba de Valores (ZAVIC). Además de Programas de Capacitación. Planeación Estratégica, consultorías administrativas y financieras. Son una excelente opción para que la empresa ubique los candidatos con perfiles y competencias de alto nivel.

Servicio externo de búsqueda de personal, incluye:

- Asesoría para definir el Perfil del Puesto.
- Se presentan por lo menos tres alternativas por cada posición.
- Los candidatos son entrevistados profesionalmente.
- Los candidatos son sometidos a baterías de evaluación de personal por competencias en el sistema SIRSE.
- Se confirman antecedentes laborales y personales.
- Se presenta un informe profesional con las recomendaciones y los resultados de las evaluaciones practicadas.

Beneficios adicionales:

- Ahorro en gastos en onerosos anuncios de empleo en prensa, cada día más caros.
- Reducción de costos administrativos y el costo de oportunidad de los ejecutivos dedicados a esta función.
- Disponer de tarifas preferenciales con descuentos por frecuencia de uso.

Ilustración 29

Tabla 9: Servicios y Costos de Outsourcing para reclutamiento de personal

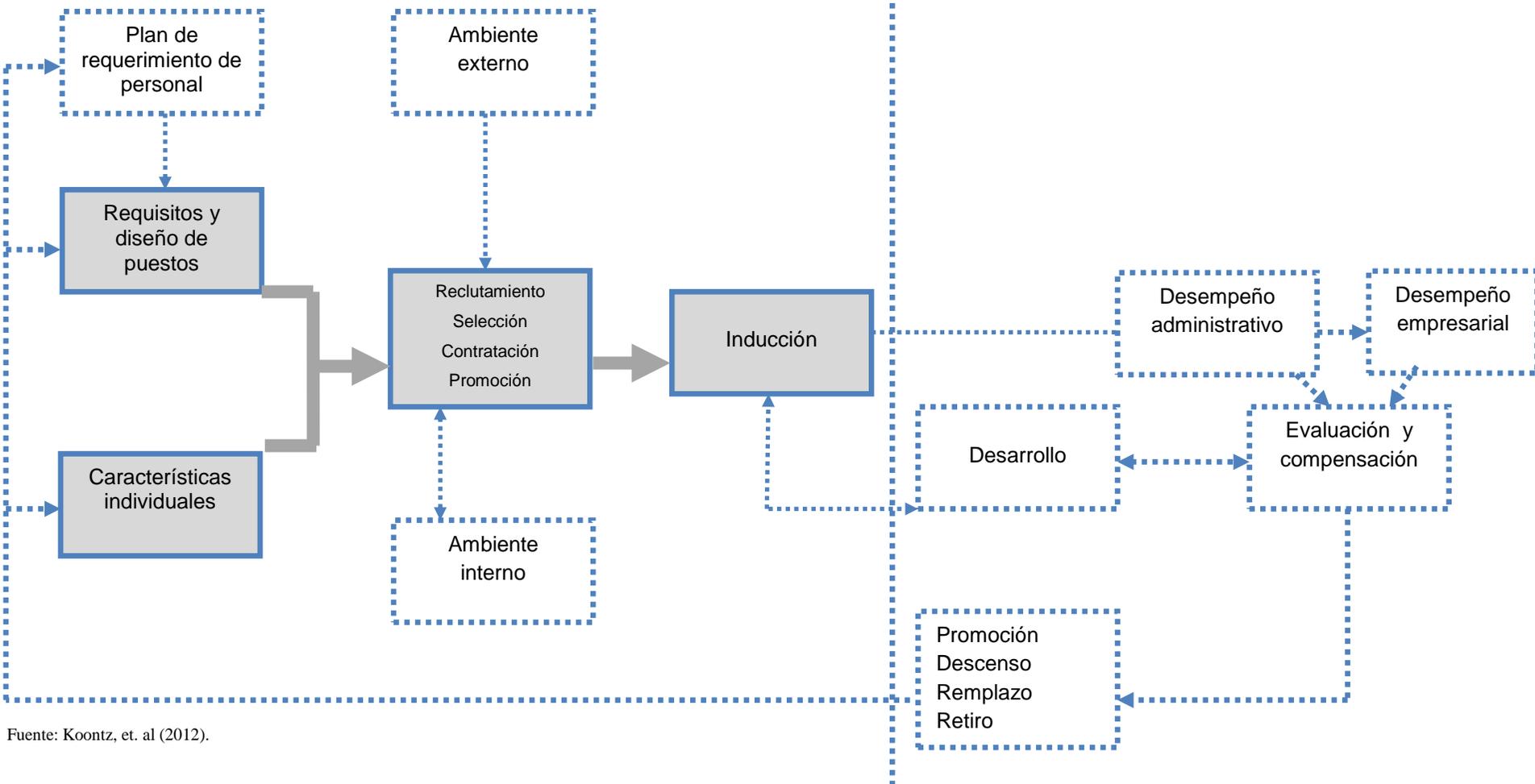
Servicios	Descripción / Condiciones	Costos
Reclutamiento de personal	En base a competencias laborales.	Q.1,500.00 70% de un salario, seguro gratis.
Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño de empleados en base a competencias laborales.	Q.3,000.00
Perfil de honestidad	Para empleados y puestos de confianza. Resultados del 98% de confiabilidad.	Q.500.00
Estudios socioeconómicos	Contar con una visión integral del entorno de sus candidatos o empleados.	Q.500.00
Medición de clima laboral	Medición de clima organizacional contar que la empresa cuente con información en base a competencias laborales y necesidades del cliente.	Q.2,850.00
Perfil de liderazgo	Identificar el perfil de liderazgo de empleados y ayudarlos a ser más efectivos.	Q.450.00
Pruebas poligráficas	Pruebas poligráficas para empleados, ya sea pre-empleos o específicas.	Q.500.00
TOTALES		Q.9,300.00

Fuente: Condiciones de mercado, diseño propio, septiembre 2013.

En el esquema que se presenta a continuación se puede visualizar de forma práctica los componentes que figuran en el proceso previo, durante la selección y las actividades que deben contemplarse una vez el colaborador se encuentre en funciones, ya que velan por el adecuado desempeño de las funciones.

Ilustración 30

Figura 7: Enfoque de sistema de la selección de personal



Fuente: Koontz, et. al (2012).

Capacitaciones

Para Reza (2006), el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de recursos humanos, DNCD, proporciona información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorran tiempo, dinero y esfuerzo. Además de proporcionar materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilita la presupuestación, proporciona indicadores no solo para la planeación sino también para la evaluación.

Si se parte del supuesto que una necesidad es una carencia para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su trabajo. Un diagnóstico es una estrategia que permite conocer esas carencias, es el punto de partida para la formulación del plan. El diagnóstico no garantiza el 100% del programa, aumenta considerablemente la certeza de estar cerca de la realidad que vive la empresa.

Dentro de los objetivos puede mencionarse: 1) Contar con las necesidades cualitativas y cuantitativas de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal, clasificada por puestos, áreas o región. 2) Determina prioridades de capacitación con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos / eventos detectados. 3) Determina programas, estrategias de aprendizaje, los puestos de trabajo, las competencias y las capacidades centrales. 4) Estructura un inventario inicial de habilidades del personal. 5) Detecta los objetivos, contenidos temáticos por cada curso a impartirse. 6) Observa cuáles son las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Los métodos del DNC son:

MÈTODO REACTIVO	Es un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos SINTOMAS, en una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características.
MÈTODO DE FRECUENCIAS	Se hace un sondeo más profundo basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos SIGNOS, capta información más detallada, costos mínimos, rápidos de aplicar, sencillos de procesar.
MÈTODO COMPARATIVO	Se observan los SINDROMES de la necesidad reales de capacitación, su costo es elevado, lento en su aplicación, su procesamiento es difícil.

El método de frecuencia, esta basado en la Ley de Pareto del 80-20. Dice que el 20 por ciento de los problemas que tiene una empresa, provocan un impacto negativo que perjudican un 80 por ciento de los procesos y resultados y a la inversa. Es decir los asuntos vitales son escasos en número y los triviales se presentan en grandes cantidades. Lo urgente demanda el 80% del esfuerzo por lo que solamente dedican el 20% restante a hacer lo importante. Las ventajas: Aplicación y resultados inmediatos, económicos, parcialmente eficaces, baratos y rápidos de aplicar. A continuación se presenta un formato que puede aplicarse para obtener información:

Ilustración 31

Tabla 10: Instrumento de diagnóstico – Método de frecuencia

MÉTODO DE FRECUENCIAS INSTRUMENTO DE DIAGNÒSTICO TARJETA DE DIAGNÒSTICO GENERAL POR AREA	
DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL ÀREA:	
UBICACIÓN:	
CLAVE ORGÀNICA DEL ÀREA:	
PERSONAL TOTAL DEL ÀREA:	FECHA:
EVENTOS GENERICOS REQUERIDOS PARA EMPELADOS Y/O GERENTES	
NOMBRE DEL EVENTO:	
PROPÒSITO U OBJETIVO:	
TEMAS A CONSIDERAR:	
ENFOQUE, MARQUE CON UNA "X": C () A () P ()	
PRIORIDAD, MARQUE CON UNA "X": C () M () L ()	
PRINCIPALES PUESTOS A LOS QUE SE DIRIGIRÀ:	NO. DE TRABAJADOES POR PUESTO:
ELABORÒ:	VISTO BUENO:
FIRMA:	FIRMA:

Fuente: Reza, 2006.

Del conocimiento y experiencia con que cuente el equipo de ventas será la clave del éxito en el incremento de los negocios, el transformar a los asesores de simples vendedores a ejecutivos de negocio que sean socios de los clientes y de la empresa con capacidades de toma de decisiones se requiere de una formación previa, se sugiere una combinación entre sesiones de seguimiento semanales, quincenales o mensuales con el responsable designado de Impresiones Sin Límite y un expositor invitado capacitado, esta fusión hará más enriquecedor el conocimiento. A continuación se mencionan los temas y costos que con mayor frecuencia ofrece el mercado nacional.

Ilustración 32

Tabla 11: Propuesta de temas y costos

Participantes	Temas	Duración	Responsable	Costo x persona	Costo total
Ejecutivas de venta	Servicio al cliente	4 horas	Expositor	Q.150.00	Q.450.00
	Técnicas de venta	8 horas		Q.175.00	Q.175.00
	Manejo de objeciones	6 horas		Q.125.00	Q.375.00
	Trabajo en equipo	4 horas		Q.100.00	Q.300.00
	La milla una extra más	6 horas		Q.150.00	Q.450.00
	Motivacionales	4 horas		Q.100.00	Q.300.00
Totales		32 horas		Q.800.00	Q.2,050.00

Fuente: Condiciones de mercado, diseño propio, agosto 2013

Plan de Incentivos

Para mantener motivado al personal en la búsqueda del cumplimiento de las expectativas de ventas se sugiere establecer un presupuesto anual donde contemple el volumen de ventas integral, posteriormente diluirlo entre los meses del año tomando en consideración los porcentajes de crecimiento entre cada mes y las épocas que son fuertes durante el año ejemplo: regreso a clases, bono 14 y navidad, esto para planear metas alcanzables, una vez contabilizada la meta mensual, distribuirla entre cada asesora de venta, establecer un rango salarial por el cumplimiento de la misma

Método de proyección de tendencias para proyección de ventas

Este método de pronósticos se basa en una serie de tiempo el que se ajusta a una tendencia recta de datos históricos y después proyecta una línea recta al futuro para pronosticar. Por medio del método de *Mínimos Cuadrados*, se puede encontrar la recta que se ajuste mejor a la realidad. Dicha recta es descrita en términos de su ordenada o intersección con el eje “y” y su pendiente.

Al calcularse la pendiente y la ordenada, se expresa la recta con la siguiente ecuación:

$$\hat{y} = a + b x$$

Donde:

\hat{y} = valor calculado de la variable que debe predecirse (variable dependiente)

a = ordenada

b = pendiente de la recta de regresión (o la tasa de cambio en y para los cambios dados en x)

x = variable independiente (Ej.: tiempo)

Para encontrar los valores de a y b para cualquier recta de regresión. Se debe utilizar las siguientes formulas: La pendiente b se encuentra mediante:

$$b = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n \bar{x}^2}$$

Donde:

b = pendiente de la recta de regresión

\sum = signo de suma

x = valores conocidos de la variable independiente

y = valores conocidos de la variable dependiente

\bar{x} = promedio del valor de las x

\bar{y} = promedio del valor de las y

n = número de datos puntuales u observaciones

Para calcular la ordenada de a:

$$a = \bar{y} - b \bar{x}$$

Ejemplo:

Año 2013	Ventas mensuales
Enero	Q. 405,000
Febrero	Q. 250,000
Marzo	Q. 400,000
Abril	Q. 380,000
Mayo	Q. 280,000
Junio	Q. 317,000

Año 2013	Período (x)	Ventas (y)	x ²	xy
Enero	1	405,000	1	405,000
Febrero	2	250,000	4	500,000
Marzo	3	400,000	9	1,200,000
Abril	4	380,000	16	1,520,000
Mayo	5	280,000	25	1,400,000
Junio	6	317,000	36	1,902,000
	Σx = 21	Σy = 2,032,000	Σx² = 91	Σxy = 6,927,000

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{21}{6} = 3.5 \quad \bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{2,032,000}{6} = 338,666$$

$$b = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n \bar{x}^2} = \frac{6,927,000 - 6 (3.5) (338,666)}{91 - 6 (3.5)^2}$$

$$b = \frac{184,986}{5.25} = 35,236$$

$$a = \bar{y} - b \bar{x} \quad a = 338,666 - 35,236 (3.5)$$

$$a = 215,340$$

Así la ecuación de mínimos cuadrados para la tendencia es $\hat{y} = 35,236 + 215,340 x$.

Para proyectar la venta del próximo mes julio 2013, primero se establece el mes como $x = 8$

$$\begin{aligned} \text{Venta en Julio 2013 sería} &= 35,236 + 215,340 (8) \\ &= 1,757,956.00 \end{aligned}$$

Rangos de Incentivos

Por el logro de la meta que se alcance al cierre de mes, se detalla un ejemplo de incentivos adicionales al salario base y porcentaje de comisión por facturas presentadas.

Ilustración 33

Tabla 12: Rangos de incentivos

Rango de incentivo	
Cumplimiento de meta	Incentivo
Mayor a 121	Q.2.000.00
100 - 121	Q.1.800.00
91 - 99	Q.1.500.00
81 - 90	Q.1.200.00
71 - 80	Q.1.000.00
Menor a 70	no comisiona

Fuente: Condiciones de mercado, elaboración propia, agosto 2013

Los rangos de incentivos fueron calculados con base en las condiciones que actualmente retribuyen dos empresas litográficas (se reservan los nombres de las empresas por confidencialidad de la información) a sus ejecutivos de ventas por metas alcanzadas. Adicional se debe establecer que tipo de penalizaciones está dispuesta a incluir la empresa con la finalidad que cumplan con una adecuada administración en el manejo de la cartera y minimizar las pérdidas en la cobranza de los trabajos no cancelados.

Dirección

Es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Para Koontz, et. al. (2012), la ciencia de la conducta realiza su mayor contribución a la administración justamente en esta área, para crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto en favor del cumplimiento de objetivos comunes.

Por medio de la función de la dirección las empresas ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar el potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa. La motivación juega un papel crucial en la dirección del personal ya que se basan en necesidades consciente o inconscientemente experimentadas, las que varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre las diferentes personas. De este tema ya se ha hecho mención en otro apartado por lo que no se profundizara en el mismo en esta sección.

El liderazgo, es influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal es que se aliente a los individuos a desarrollar no sólo la disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. Dentro de los componente que debe poseer un líder se mencionan: 1) capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, 2) capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, 3) capacidad para inspirar a los demás y 4) capacidad para actuar en favor del desarrollo de una atmósfera a motivaciones y surgimiento de éstas.

La conducta y estilo de liderazgo *democrático o participativo* es el modelo en el que el líder consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Por el otro lado *el autocrático* que impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. El uso de un estilo u otro dependerá de la situación en la que se encuentre. Habrán circunstancias que ameriten que el líder sea autocrático o bien cuando sólo él tenga las respuestas a ciertas preguntas.

Existe además *líderes transaccionales* que identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficacia y eficiencia. Mientras que los *líderes transformacionales* visionarios inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. En conclusión, ningún estilo de liderazgo es mejor que otro y que los administradores pueden tener éxito si se encuentran en la situación adecuada. El enfoque del camino del liderazgo indica que los líderes más eficaces son los que contribuyen a que sus subordinados cumplan tanto las metas de la empresa como sus metas personales.

Comunicación eficaz

Existen varios enfoques para mejorar la comunicación. Uno de ellos consiste en la realización de una auditoría de comunicación, consiste en un instrumento para el examen de las políticas, redes y actividades de comunicación. Lo interesante de este modelo es que la comunicación organizacional es concebida como un factor de comunicación relacionado con las metas. Los resultados de ésta sirven de base para cambios tanto en la organización como en el sistema. Otro enfoque es el de aplicar técnicas de comunicación, con especial acento en las relaciones interpersonales y la habilidad para escuchar.

Ilustración No. 34

Figura 8: Relación de los factores de comunicación con las metas de una organización



Fuente: Koontz, et. al. 2012

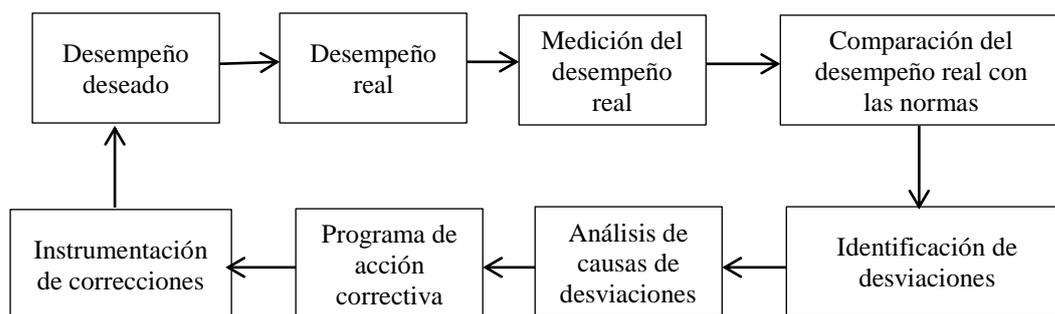
Controles

Para Koontz, et. al (2012) es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y lo planes para alcanzarlos. Está estrechamente ligada a la planeación. El proceso básico de control implica tres pasos: 1) *Establecimiento de normas*, son criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa donde hay que tomar medidas de desempeño para que puedan recibirse señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilarse cada paso. 2) *Medición del desempeño con base en esas normas*, debe realizarse fundamentalmente en la previsión y tomar las acciones apropiadas y 3) *Corrección de las variaciones respecto de normas y planes*. Para tomar decisiones de rediseñar los planes o modificando las metas, reasignando o aclarando deberes o bien apoyándose en el personal adicional de existir o bien aplicando una medida extrema, el despido.

La retroalimentación de la información permite conocer desviaciones de las normas y activa cambios. El enfoque de sistema de circuito de retroalimentación del control administrativo ofrece una visión más compleja y realista del control. Para medir el desempeño real, se compara con las normas e identifican y analizan desviaciones, para hacer correcciones necesarias para alcanzar el desempeño deseado.

Ilustración No. 35

Figura 9: Circuito de retroalimentación del control administrativo



Fuente: Koontz, et. al. (2012)

Establecimiento de estándares de desempeño

Un estándar es una unidad de medida que sirve como un punto de referencia para evaluar los resultados para Mosley, et. al. (2005). Cuando los estándares se comunican correctamente a los empleados y ellos los aceptan, se convierten en la base de las actividades de control del supervisor. Dentro de los tipos de estándares se mencionan: 1) *tangibles*, son muy claros, concretos, específicos y en general medibles. Se clasifican en numéricos (se expresan en cifras, ejemplo: porcentaje de visitas de venta), monetarios (se expresan en dinero), físicos (se refieren a la calidad, durabilidad, tamaño, peso con que debe hacerse un trabajo o de tiempo (que definen plazos, fechas)).

Los estándares intangibles se relacionan con características humanas que son difíciles de medir. Como: la actitud deseable, moral elevada, ética y cooperación. Para fijar un estándar se puede hacer de muchas formas. Una de ellas es la familiaridad de los empleados con el trabajo que hacen. Por lo general el supervisor sabe cuánto tiempo toma realizar las tareas que calidad deben mostrar y qué comportamiento se espera del empleado.

Para medir el desempeño existen varias formas:

- Observación personal.
- Informes orales o escritos presentados por los empleados o acerca de ellos.
- Métodos automáticos.
- Inspecciones, pruebas o muestras.

En departamentos como área de venta en donde el personal se encuentra disperso, se solicita que llenen informes acerca del número de visitas hechas, resultados de venta, gastos incurridos, comentarios de los clientes. Estos informes lo recibe la persona designada para el adecuado seguimiento e integración.

Otro método es la administración por excepción la que centra la atención en las necesidades cruciales de control y permite que los empleados manejen las anomalías menores. La idea es fijar prioridades para las actividades, dependiendo de su importancia y centrar los esfuerzos en los aspectos de mayor prioridad. La atención debe centrarse en los problemas excepcionales y no en los problemas rutinarios. También puede aplicarse tanto a las desviaciones favorables y

replicarlas al resto del grupo como a las desfavorables para encontrar los puntos críticos de mejora.

Los controles le permiten a la empresa conocer si su operación esta siendo administrada de forma eficiente, además de aportar información en que aspectos hay oportunidades de mejora, que errores se están cometiendo para enmendarlos y buscar las soluciones de forma oportuna.

En la ejecución de las actividades el equipo de ventas requiere contar con controles en:

- Proceso de selección y contratación de personal.
- Metas de ventas y su cumplimiento.
- Presentación de las cotizaciones de servicios.
- Tiempos de entrega y calidad del producto.
- Ruta de visitas a clientes de la cartera.
- Cumplimiento de pagos en tiempo por los trabajos entregados a clientes.
- Servicio integral que brinda el equipo de ventas.

Formulación y ejecución de la estrategia de marketing

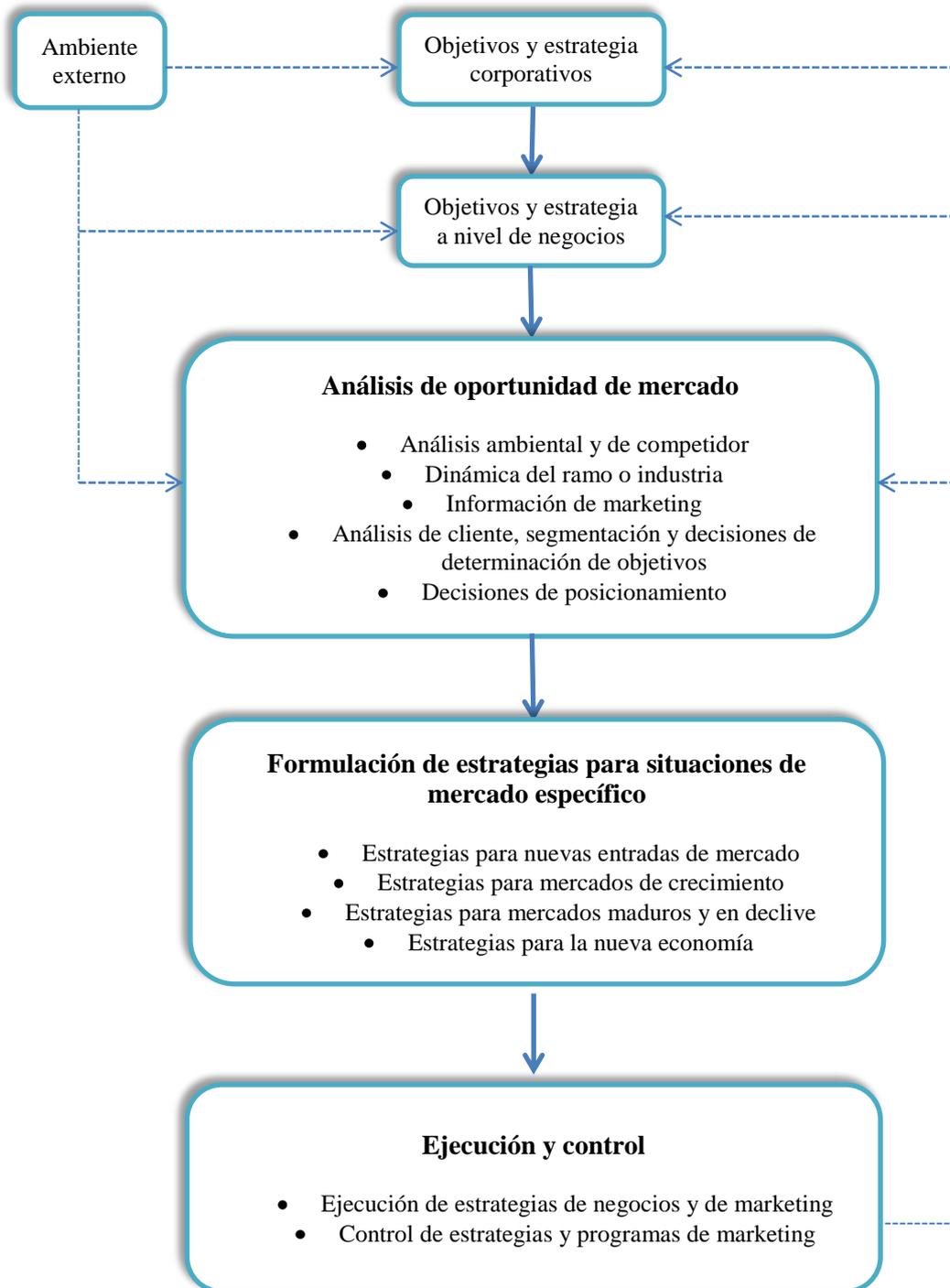
Una vez establecido y puesto en marcha los componentes del proceso administrativo con oportunidad de mejora a fin de reforzar la administración de la empresa, es conveniente evaluar los cambios en el ramo del negocio para poder prosperar y buscar el éxito orientando los esfuerzos al mercado, y enfocarse a las necesidades y deseos de los clientes para poder adaptar el esquema actual.

No se requiere que exista un departamento específico de marketing, la empresa puede nombrar equipos multifuncionales encargados de las tareas de marketing y que las mismas formen parte de las actividades de cada persona que la conforma a fin de buscar la especialización y aptitudes que apoyen al crecimiento.

A continuación se presenta el diagrama de las actividades y decisiones que incluye el proceso el que se adapta tanto para bienes o servicios.

Ilustración 36

Figura 10: Proceso de formulación y ejecución de la estrategia de marketing



Fuente: Walker, O. et. al. 2005

Presupuesto general

Descripción de la actividad	Costo
Actividades varias para comunicar cambios administrativos.	Q. 915.00
Salarios de gerente de venta y ejecutivo adicional. (referencia 1 mes)	Q. 8,870.00
Servicios de outsourcing para reclutamiento de personal.	Q. 1,500.00
Evaluación del desempeño.	Q. 3,000.00
Capacitaciones temas varios.	Q. 2,050.00
TOTALES	Q. 16,335.00

Cronograma de actividades

Actividad /fecha	mes 1					mes 2					mes 3					Responsable
	s-1	s-2	s-3	s-4	s-5	s-1	s-2	s-3	s-4	s-5	s-1	s-2	s-3	s-4	s-5	
Entrega y lectura del documento	■															Gerencia general
Determinar planeación estratégica		■	■	■												G. y gerencias de área.
Elaboración del manual de procedimientos					■											Outsourcing, G. general
Establecer el proceso de reclutamiento						■										G. general
Elaborar el plan de incentivos							■									Gerencia general, gerencia del área
Controles administrativos								■	■							Gerentes de área y G. general
Cotizar temas de capacitación										■						Secretaría de gerencia
Presentación al personal											■	■				G. general
Cotizar herramientas tecnológicas													■			Secretaría de gerencia
Capacitar al personal de ventas*													■	■	■	Outsourcing

*Actividad constante, en función a la cantidad de temas a autorizarse.

Referencias bibliográficas

- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. (2ª. ed.). Barcelona: Editorial Gedisa.
- Bohlander, G.; Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14ª. ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- De la Mora, M. (2006) *Metodología de la investigación y desarrollo de la inteligencia*. (5ta. ed.). México: International Thomson editores.
- García-Sordo, J. (2007). *Marketing Internacional*. (2da. ed.) México: McGraw-Hill.
- García, L. (2011). *Ventas*. (4ª. ed.). Madrid: Esic editorial.
- Gitomer, J. (2006). *El pequeño libro rojo de las respuestas sobre ventas*. México: Prentice Hall.
- Green, C. (2006). *Ventas basadas en la confianza*. España: Ediciones Gestión.
- Robbins, S.; Coulter, M. (2005). *Administración y su proceso* (8ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Hernández Sampiere, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.) México: McGraw-Hill.
- Koontz, H.; Weihrich H. (2012). *Administración una perspectiva global*, (14ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Langdon, K. (2003) *Las 100 mejores ideas de ventas de todos los tiempos*. (2ª. ed.) España: F.C. Editorial.
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. (5ª. ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mosley, D.; Megginson, L.; Pietri, P. (2005) *Supervisión. La practica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. (6ª. ed.). México: Thomson Editores.
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa Un enfoque estratégico para competir*. (9ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje*. (1ra. Ed.). México: Editorial Panorama.

Robbins, S.; Coulter, M. (2005). *Administración y su proceso*. (8ª. ed.). México. Pearson Educación.

Tracy, B. (2005). *Psicología de ventas*. Nashville, TN, E.U.A.: Editorial Caribe.

Universidad Panamericana (2011). Guía para elaboración del Informe Académico de Práctica Empresarial Dirigida.

Universidad Panamericana. (2007). Manual de Estilo de trabajos Académicos.

Walker, Orville, C. Jr.; Mullins, J.; Larrèchè, Jean-Claude (2005). *Marketing Estratégico Enfoque de toma de decisiones* (4ª. ed.) México: McGraw-Hill.

INTESYS CONSULTING: <http://www.intesysconsulting.com>, Email.

ANEXOS

Ficha técnica

Tomando como base los indicadores de las variables se trasladaran encuestas al total de los empleados que conforman el área de ventas de la empresa Impresiones Sin Límite para obtener un conocimiento general de la administración de la empresa y detectar oportunidades de mejora en el proceso administrativo. Dentro de las técnicas de recopilación de información que se utilizaran están:

- Entrevistas: estas serán trasladadas a la gerencia general y las personas que conforman el equipo de ventas, para ello se elaborara la propuesta con la información a solicitarse, ya que aunque sea una entrevista la misma será estructurada para obtener información estándar, se invertirán 15 minutos en cada entrevista.

- Los cuestionarios: serán trasladados a los ejecutivos de venta, mismo que constaran de 27 preguntas las cuales serán auto dirigidas con base en el cuestionario previamente estructurado, del cual se hará una prueba piloto a 1 colaborador para determinar si el mismo es de fácil comprensión y si contempla las preguntas adecuadas para obtener la información más precisa, para esta labor se invertirán 15 minutos con las 3 personas del área de ventas y la gerencia general siendo un total de 60 minutos invertidos en la recopilación de datos.

Instrumento 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Bajo ritmo de crecimiento en ventas

CUESTIONARIO CRECIMIENTO DE VENTAS Y CARTERA DE CLIENTES DIRIGIDO A PERSONAL DE ÁREA DE VENTAS.

Objetivo de la encuesta:

El propósito es buscar las opciones de mejora que apoye el crecimiento en los negocios de la empresa.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

Menor año 2 a 4 años 5 a 8 mayor a 8 años

2. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Sí No

3. ¿Sabe usted cual es el propósito de la empresa?

Si No

De ser positiva su respuesta mencione cual es: _____

4. ¿Recibe por parte de su jefe inmediato superior el plan de metas anuales a alcanzar?

Sí No

¿Con que periodicidad?

Mensual Trimestral Semestral Anual

¿Porque medio le proporcionan la información?

Verbal Escrita

5. ¿Le han notificado las políticas de la empresa para que le sirvan de guía en la toma de decisiones en sus labores?

Sí No

Porque: _____

6. ¿Le indicaron de forma oportuna la manera exacta en la que debe realizar sus actividades?

Sí

No

¿De ser positiva la respuesta, considera que la información trasladada fue clara o debe mejorarse?

Información clara

Debe mejorarse

7. ¿Conoce cuál es la estructura organizacional de su empresa?

Sí

No

Porque: _____

8. ¿Considera que detalla de forma clara a quien debe reportar y la relación que debe tener usted con otras áreas?

Sí

No

Porque: _____

9. ¿Cuenta la empresa con una guía por escrita o digital sobre los sistemas, métodos y procedimientos que le permitan descubrir, evaluar y corregir cualquier cambio que no se encuentre autorizado para la ejecución de sus labores?

Sí

No

¿Ha tenido la oportunidad de leer el documento por lo menos una vez?

Sí

No

Porque: _____

10. ¿A su criterio el tipo de organización utiliza su departamento dentro de la empresa es?

a. Donde la gerencia toma las decisiones y las traslada a los colaboradores para que sean ejecutadas.

b. De acuerdo a sus funciones laborales cada encargado del departamento tiene participación en la coordinación de las actividades, de las cuales debe responder por el cumplimiento de las metas.

c. Una combinación de ambas, el representante de cada área participa con sus aportes a la gerencia para la toma de decisiones.

11. ¿Cuenta la empresa con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, tanto para los candidatos a ocupar el puesto como para los colaboradores que ocupan el puesto actualmente?

Sí

No

Porque: _____

12. ¿Dispone de un programa de capacitación, formación y desarrollo a ejecutivos de venta?

Sí

No

De ser positiva la respuesta. ¿Con que periodicidad es ejecutado?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

13. ¿Cuenta la empresa con un plan de compensación que incentive el cumplimiento de las metas de los vendedores?

Sí

No

De ser positiva la respuesta. Con que periodicidad es aplicado.

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Considera que el mismo le motiva a alcanzar las metas

Sí

No

Debe mejorarse

14. ¿Le han proporcionado por escrito la descripción a detalle de su puesto de trabajo en donde incluya; las tareas importantes a realizarse, las responsabilidades de su puesto, las habilidades y características que debe poseer, a quien debe reportar y la relación laboral con otras personas?

Sí

No

15. ¿Cuenta la empresa con un plan de motivación adicional al salario mensual que incluya herramientas como; Cartas de felicitación, diplomas, otros beneficios como seguros de gastos médicos, de vida que apoyen una cultura organizativa de cumplimiento de metas?

Sí

No

De ser así, el mismo le motiva a cumplir las metas

Sí

No

Porque: _____

16. ¿Qué tipo de liderazgo utiliza su empresa, seleccione uno?

- a. Autocrático: Que impone y espera el cumplimiento de las tareas.
- b. Democrático o participativo: alienta a los colaboradores a que con base en la experiencia emitan comentarios de mejora en los procesos.

17. ¿Qué tipo de comunicación utiliza su empresa para hacerle llegar las nuevas disposiciones?

- ✓ Formal: A través de medios escritos (memos y/o circulares informativas o correo electrónico)
- ✓ Informal: A través de otros colaboradores.

18. ¿Aplica algún tipo de medidas de control la empresa para velar por el cumplimiento de las metas?

Sí No

De ser positiva la respuesta, mencione al menos uno: _____

19. ¿Utiliza la empresa un proceso de control para la contratación de personal?

Sí No

De ser positiva la respuesta, indique en qué consiste: _____

20. ¿Sabe usted si cuando se ejecuta el plan de incentivos aplica algún tipo de control la empresa?

Sí No

Qué tipo de control: _____

21. ¿Para el cumplimiento de tiempos en la entrega de cotizaciones de pedidos a clientes que controles aplica la empresa, mencione al menos dos de los que ha observado que utiliza?

1. _____

2. _____

3. _____

No aplica ningún tipo de control

22. En la visita a clientes que realiza como vendedor del servicio. ¿Qué tipo de controles utiliza la empresa para que las visitas se realicen de forma periódica, oportuna y que cumplan con un protocolo estandarizado, mencione al menos dos?

1. _____

2. _____

3. _____

No aplica ningún tipo de control

23. Para el cumplimiento de tiempos de entrega y calidad de pedidos a los clientes. ¿Qué controles aplica la empresa, menciónelos?

1. _____
2. _____
3. _____

No aplica ningún tipo de control

24. ¿Que lapso de tiempo transcurre en presentar una cotización al cliente?

24-48 hrs. 3 a 5 días 1 semana

25. ¿Ha recibido de forma escrita el procedimiento para el proceso de cotización de los diferentes servicios que se ofrecen?

Si NO

26. ¿Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar de forma oportuna su trabajo diario?

Si NO

Mencione que herramientas le serían útiles. _____

27. ¿Cómo contribuye usted al crecimiento de los negocios de la empresa? Marque la(s) respuesta(s) que considere a criterio contribuyen.

- | | |
|---|--------------------------|
| Cumpliendo con su horario de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Cumpliendo con la atención a la cartera de clientes existentes | <input type="checkbox"/> |
| Cotizando los pedidos que me solicitan los clientes existentes | <input type="checkbox"/> |
| Captando nuevos negocios | <input type="checkbox"/> |
| Ofreciendo todos los servicios en las visitas realizadas a clientes | <input type="checkbox"/> |
| Cumpliendo con la ruta de visitas diarias | <input type="checkbox"/> |
| Con la gestión de cobranza a la cartera asignada | <input type="checkbox"/> |
| Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |

¡Gracias por su colaboración!

Instrumento 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Bajo ritmo de crecimiento en ventas

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A EJECUTIVOS DE VENTA Y GERENTE GENERAL

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, los temas relevantes relacionados con el crecimiento de la empresa a través del incremento en ventas y elevando la cartera de clientes existentes, por lo que se solicita su colaboración respondiendo las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Qué opinión tiene de su empresa si la compara con el mercado nacional?

Empresa familiar _____

Pequeña _____

Mediana _____

Con oportunidad de crecimiento _____

2. ¿Considera que la empresa tiene la capacidad de atender un mayor volumen de negocios con la estructura actual?

Si _____ No _____ Porque _____

3. ¿Considera que las cotizaciones que presenta ante un cliente le permiten competir porque los precios, tiempos de entrega de los pedidos y calidad de los trabajos son adecuados?

Si _____ No _____ Porque _____

4. ¿Qué nuevas estrategias debería de implementar la empresa para incrementar los negocios?

Hacer uso de medios publicitarios

Ofrecer otros servicios

Incursionar en el interior del país

Alianzas con empresas comerciales y /o educativas que demanden los servicios

Contratar más ejecutivos de ventas

Especifique: _____

5. ¿Aplicando una evaluación objetiva del desempeño de la empresa a su criterio que aspectos de mejora propone?

6. ¿Cuáles son los objetivos que la empresa espera alcanzar del área de ventas, detállelos?

1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____

7. ¿Cómo contribuye el área de ventas a lograr los objetivos de la empresa?

Cumpliendo las metas diarias cumpliendo con el horario de servicio
Cumpliendo con los procesos

8. ¿Le proporciona la empresa las herramientas adecuadas para cumplir sus tareas?

Sí No Porque _____

9. ¿A su criterio de que departamento depende el crecimiento de la empresa?

De la gerencia general De ventas De Operación De diseño

10. ¿Mencione 5 estrategias que a su criterio debería implementar la empresa para el crecimiento?

11. ¿Se le han presentando inconvenientes con clientes por inconformidades cuando recibe el trabajo solicitado?

Si _____ No _____ Porque _____

12. ¿Mencione tres fortalezas que le han sido de utilidad a la empresa para mantenerse en el mercado?

13. ¿En el entendido que la empresa esté promoviendo un plan de capacitaciones, que temas le gustaría que incluyera que a su criterio sugiere le son útiles para mejorar su desempeño, indique?

14. ¿En cuanto al plan de incentivos que promueve actualmente la empresa, considera que el mismo está acorde a lo que ofrece el mercado?

Si _____ No _____ Porque _____

¡Gracias por su colaboración!

Ilustración No. 37

Figura 11: Formulario para solicitar cotización o presupuesto

Este formulario es solo para solicitar cotizaciones o presupuestos.
Por favor complete el siguiente formulario para enviar su solicitud.

Para: (Enviar a)

1. - Datos de Contacto

De: (su nombre)

Correo Electrónico:

Teléfono:

País:

2. - Datos para Cotizar

Tipo:

Solicito Cotización de:

Cantidad:

Especificaciones:

Detalle, Descripción

E.L.Coronado&Asoc. (Desarrollo Organizacional)

 4 avenida 19-26, Palo Blanco, Zona 14, Guatemala, Guatemala, Guatemala

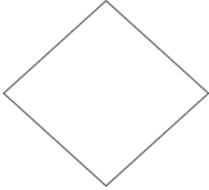
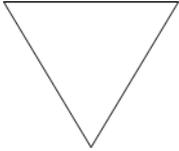
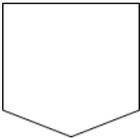
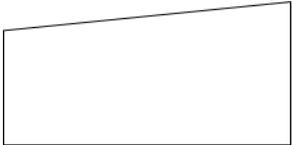
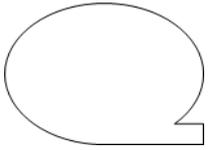
 (+502) 2381 5808

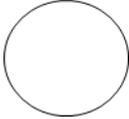
Lea esto antes de Enviar:

1. **El servicio de solicitud de Cotizaciones es totalmente gratuito.**
 2. Una vez recibida la solicitud del presupuesto o cotización que desee, sus datos serán verificados y pasados a una base de datos propiedad de esta web y solos podrán ser vistos por las empresas registradas.
 3. Las empresas registradas en esta web se pondrán en contacto con usted solo y exclusivamente para enviarle la información solicitada.
 4. **La cotización solicitada no llevara incremento alguno por los servicios de esta página ni por los trabajos que realicen las empresas o particulares.**
 5. Los datos que usted nos facilite serán tratados como confidenciales y usted tiene el derecho de anular dichos datos poniéndose en contacto con nosotros.
 - Su correo electrónico será su nombre de usuario en PortaldelComercio.com.
 - Su correo electrónico aparecerá como remitente para que puedan contactarle.
- Ponemos en Contacto Compradores y Vendedores!

Ilustración 38

Figura 12: Símbolos de la forma ANSI para elaborar diagramas de flujo

Símbolo	Representa
	<p>OPERACIÓN Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.</p>
	<p>DISPARADOR Indica el inicio de un procedimiento; contiene el nombre de éste o de la unidad administrativa donde da inicio.</p>
	<p>DECISION O ALTERNATIVA Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>
	<p>ARCHIVO Representa un archivo común y corriente de la oficina</p>
	<p>CONECTOR DE PÀGINA Representa una conexión o enlace con otra hoja, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>TECLADO EN LA LÌNEA Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla en ella.</p>
	<p>CINTA MAGNETICA Indica cualquier tipo de cinta magnética que se emplee en el procedimiento.</p>

Símbolo	Representa
	<p>DOCUMENTO Representa cualquier tipo de documento</p>
	<p>LINEA DE COMUNICACIÓN Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante línea telefónica, telegrafía, de radio, etc.</p>
	<p>CONECTOR Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>
	<p>TERMINAL Indica el inicio o terminación del flujo que puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>CAPTURA DE DATOS Representa cualquier tipo de captura de datos que se utilice en el procedimiento</p>

Fuente: Gómez G. (1994).