

2100

PE-ECI-201  
C975

B. Upana - I - 16, 214 - 2, 010

**Estructura organizacional para el departamento de  
mercadeo y ventas de Librería de Oriente, ubicada  
en la cabecera departamental de Chiquimula.**  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Julissa del Rosario Curcín Hernández

Licda. María Amparo Osorio Chiguichón, **Tutora**  
Lic. Omar Aldana Portillo, **Revisor**

Chiquimula, octubre de 2010



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo**  
**Rector**

**M. Sc. . Alba Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**  
**Vicerrector Administrativo**

**M. S.c. . Alba Rodríguez de González**  
**Secretaria General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

**Licda. Claudia Melina Sagastume**  
**Coordinadora**

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

Licda. Ana Dilia Peña Carranza  
**Examinador**

Lic. Moisés Córdón Franco  
**Examinador**

Lic. Omar Aldana  
**Examinador**

Licda. María Amparo Osorio Chiguichón  
**Asesor**

Lic. Omar Aldana Portillo  
**Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduria ante todo, alquiere sabiduria"*

**REF.:C.C.E.E.0024-2010-ACA-A.E.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada María Osorio, tutora y licenciado Omar Aldana, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE LIBRERÍA DE ORIENTE, UBIKADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA”. Presentada por la estudiante Julissa del Rosario Curcin Hernández, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00199, de fecha 28 de agosto del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

**Lic. César Augusto Custodio Cobarr**

**Decano**

**Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala 14 de agosto de 2010

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Lic. En Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida --PED- del tema **“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE LIBRERÍA DE ORIENTE, UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA”** realizada por: **Carlin Hernández, Julissa del Rosario**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del programa (ACA), he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe 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 Dirigida, con una nota de noventa y dos puntos (92) de 100 puntos.

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



Licda. María Amparo Osorio Chiguinchon  
Tutor

Guatemala, 15 de mayo de 2010

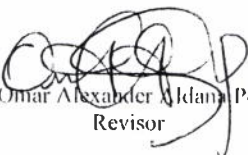
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Lic. En Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE LIBRERÍA DE ORIENTE, UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA”**, realizada por: **Curcin Hernández, Julissa del Rosario**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa (ACA), 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 el informe 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 Dirigida.

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

  
Lic. Omar Alexander Ajlana Portillo  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO


REF.: UPANA: RYCA: 785.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Curcín Hernández, Julissa del Rosario** con carné 0913060 aprobó con **ochenta y seis (86 pts.)**, el examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de agosto de 2010. ———

Para los usos que a la interesada estime conveniente, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de octubre de dos mil diez. —————

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Secretaria General



Diana Toledo  
C.C. Archivo

## Contenido

Resumen	i
Introducción	1
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Marco teórico</b>	
1.1 Departamento de mercadeo y ventas	3
1.2 Organización	3
1.3 Organización formal	4
1.4 Organización informal	4
1.5 Estructura organizacional	4
1.6 El propósito de la organización	4
1.7 Organigrama	5
1.8 Clases de organizaciones	5
1.8.1 Organización lineal	5
1.8.2 Organización lineal y staff	5
1.8.3 Organización informal	6
1.9 Tipos de organización dentro del departamento de mercadeo y ventas	6
1.9.1 Organización geográfica	6
1.9.2 Organización orientada al producto	6
1.9.3 Organización orientada a funciones	7
1.10 Administración profesional de ventas	7
1.11 Planeación de la fuerza de ventas	7
1.12 Administración del tiempo y del territorio	7
1.13 Capacitación de la fuerza de ventas	8
1.14 Motivación de la fuerza de ventas	8
1.15 Dirección de la fuerza de ventas	8
1.16 Compensación de la fuerza de ventas	9
1.17 Manual de puestos y funciones	9
1.18 Cadena de mando	9



1.19 Atribución	10
1.20 Función	10
1.21 Cargo	10
1.22 Descripción de cargos	10
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Planteamiento del problema</b>	
Planteamiento del problema	11
2.1 Título de la investigación	12
2.2 Justificación	12
2.3 Objetivos	12
2.3.1 General	12
2.3.2 Específicos	13
2.4 Alcances y límites	13
2.4.1 Alcances	13
2.4.2 Límites	13
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Metodología</b>	
3.1 Tipo de investigación	14
3.2 Sujetos de la investigación	14
3.3 Instrumentos	15
3.4 Diseño de la investigación	16
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Aporte</b>	
4.1 A la empresa	17
4.2 A la universidad	17
4.3 A Guatemala	17
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Análisis de resultados</b>	
Análisis de resultados	18

<b>Capítulo 6</b>	
<b>Resultados de la investigación</b>	
Resultados de la investigación	21
Matriz de estrategias	41
<b>Capítulo 7</b>	
<b>Conclusiones</b>	44
<b>Capítulo 8</b>	
<b>Propuesta de solución</b>	
8.1 Propuesta de solución	46
8.2 Objetivos	47
8.2.1 General	47
8.2.2 Específicos	47
8.3 Viabilidad del proyecto	48
8.3.1 Recurso humano	48
8.3.2 Administrativo	48
8.3.3 Físico	48
8.3.4 Financiero	49
<b>Capítulo 9</b>	
<b>Fuentes de consulta</b>	51
<b>Capítulo 10</b>	
<b>Cronograma de trabajo</b>	52
<b>Anexos</b>	53
Anexo No. 1 Entrevista inicial dirigida a propietarios de la empresa	54
Anexo No. 2 Entrevista dirigida a propietarios de la empresa	61
Anexo No. 3 Boleta de datos colaboradores departamento mercadeo y ventas	65
Anexo No. 4 Guía de entrevista a colaboradores departamento mercadeo y ventas	66
Anexo No. 5 Guía de observación	69
Anexo No. 6 Guía de encuesta a clientes de la empresa	70
Anexo No. 7 Evaluación integral	72
Anexo No. 8 Estructura organizacional departamento mercadeo y ventas	88

## **Resumen**

La presente investigación se realizó en la empresa Librería de Oriente, ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula. Para tal efecto se llevó a cabo una evaluación integral, a través de la observación, entrevistas y cuestionarios dirigidos a los propietarios y personal que labora en la empresa; lo cual proporcionó la información precisa para la elaboración del diagnóstico administrativo.

En el diagnóstico se analizó y evaluó el entorno de la empresa, lo cual permitió establecer que tienen una organización definida por departamentos: Administrativo, recursos humanos, financiero y mercadeo - ventas, y se determinó que las mayores debilidades y oportunidades de mejora se encuentran en el departamento de mercadeo y ventas, puesto que no existe una estructura organizacional formalmente establecida. Con lo anterior se procedió a preparar el anteproyecto o plan de práctica, en donde se detallaron los pasos que se siguieron en la realización del estudio.

Por consiguiente se procedió a realizar la investigación teniendo como objetivo principal, determinar la situación actual del departamento de mercadeo y ventas para así formular y proponer las alternativas organizacionales adecuadas.

La investigación se abordó utilizando el enfoque ex post factum, (a partir de hechos acontecidos) con perspectiva documental – descriptiva, en virtud que se apoyó en documentos escritos y hechos observados, recabando información sobre los elementos de la estructura organizacional, que permitieron visualizar factores positivos y negativos que posee la empresa.

A través de la investigación se estableció: La clase de organización del departamento de mercadeo y ventas es informal, los objetivos del mismo no se encuentran por escrito, no hay un organigrama que oriente a los colaboradores del departamento de mercadeo y ventas, quienes definen con muy poca objetividad la función principal de cada uno, de tal manera que el encargado del mismo también cuenta con un entendimiento corto, difuso y disfuncional de su

trabajo y su impacto en el desarrollo de los planes de la empresa y por ende del alcance de los objetivos.

Por lo anterior, la importancia de la investigación consistió en la búsqueda de alternativas para mejorar la realización de las actividades del departamento de mercadeo y ventas, puesto que el no contar con una estructura organizacional formalmente definida, representa problemas para alcanzar la eficiencia y eficacia en las tareas que realizan los colaboradores del departamento.

En base a lo anterior y a los resultados obtenidos se plantea la propuesta de una estructura organizacional para el departamento de mercadeo y ventas, la que tiene como fin contribuir al alcance de los objetivos de la empresa, en donde se especifiquen, de forma escrita los objetivos que pretenden alcanzar, el diseño de un organigrama que informe y oriente a los colaboradores, vinculado a un manual de puestos que detalle las funciones de los empleados, tomando en cuenta la descripción del puesto, relación de jerarquía y responsabilidades.

## **Introducción**

Librería de Oriente, es una empresa que se dedica a la compra y venta, al por mayor y menor de productos escolares, material de oficina, juguetería, cristalería, perfumería, joyería, equipo de cómputo y accesorios, servicio de fotocopias y algunos productos de ferretería y otros. Es una empresa sólida con 20 años de experiencia en el mercado, con renombre a nivel departamental, respaldado por el registro de marca; la cual se encuentra ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula.

El resultado del trabajo de investigación desarrollado en la empresa, determinó efectivamente la inexistencia de una estructura organizacional formalmente definida para el departamento de mercadeo y ventas, que oriente los procedimientos y procesos de trabajo generales adecuados para realizar el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Por lo anterior, la investigación se apoyó en que la organización es la base fundamental para el desempeño óptimo de una empresa no importando su tamaño, es la piedra angular donde descansa los principios de trabajo de una empresa; su estructura lógica, responsabilidades y autoridad de todos los colaboradores de la misma. Por tanto el objetivo general de la investigación consistió en establecer la situación actual del departamento de mercadeo y ventas, para formular y proponer las alternativas de solución que coadyuven a la consecución de los objetivos de la empresa.

El contenido del informe está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1: Marco teórico: Consiste en una recopilación de información bibliográfica que sirvió de fundamento para el desarrollo de la investigación y la temática implícita en las herramientas y técnicas que se utilizaron durante la investigación.

Capítulo 2: Planteamiento del problema: Contiene el planteamiento del problema, título de la investigación, justificación, objetivos generales y específicos, alcances y límites.

Capítulo 3: Metodología: Comprende el tipo de investigación, los sujetos de la investigación, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Capítulo 4: Aporte: Describe la contribución de la investigación para la empresa, la universidad y el país.

Capítulo 5: Describe el análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

Capítulo 6: Resumen sobre los resultados de temas de relevancia obtenidos en la realización de la investigación.

Capítulo 7: Describe las conclusiones que se formularon en base a los resultados, en las que se discutieron los hallazgos más importantes.

Capítulo 8: Propuesta: Se detalla la alternativa de solución a la problemática encontrada en la empresa, incluye la viabilidad de la misma y si será implementada en la empresa.

Capítulo 9: Describe las fuentes de consulta, que se utilizaron para realizar la investigación.

Capítulo 10: Cronograma de trabajo: En el que se definieron las fechas límites de entrega por etapas hasta una fecha final, para realizar la investigación.

Al final se incluyen los anexos, como guías de entrevista y encuesta, utilizados para la recolección de información.

Para cerrar esta investigación, el lector encontrará el desarrollo de la propuesta de solución que oriente a los colaboradores de la empresa a realizar con productividad las actividades, realizando la importancia que tiene como herramienta administrativa en un sistema organizacional.

## Capítulo 1

### Marco teórico

#### 1.1 Departamento de mercadeo y ventas

“El departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos, así como de dar seguimiento a las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales. En este departamento se prepara día a día el pedido de ventas a manufacturar según su requerimiento, realiza planes para lanzamiento de productos, promociones y ofertas. Está encargado de contratar a promotoras, vendedores, supervisores y llevar control de inventarios de productos de cada una de las sucursales.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:4-15)

#### 1.2 Organización

“Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades efectivamente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo común.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden llegar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.” (Koontz y Wehrich, 1998: 246)

### 1.3 Organización formal

“Esta organización debe ser flexible; debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.” (Koontz y Wehrich, 1998:247)

### 1.4 Organización informal

“Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. (Koontz y Wehrich, 1998:248)

### 1.5 Estructura organizacional

“Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos 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. “Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.” (Robbins y Coutler, 2005:240)

### 1.6 El Propósito de la organización

“La estructura organizacional juega un papel importante en la promoción del éxito o fracaso de las actividades de ventas. El propósito de la organización de ventas es facilitar el logro de las metas y objetivos de ventas al:

- Responder a las necesidades del mercado
- Arreglar las actividades eficientemente
- Establecer canales de comunicación



Después de establecer el propósito de la organización se establece un tipo de organización adecuada a la empresa.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:166)

## 1.7 Organigrama

Koontz y Wehrich (2007) indican que toda estructura organizacional, por elemental que sea, puede diagramarse, ya que un organigrama indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Por otro lado Intecap de Guatemala, señala que un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa o de una de sus áreas funcionales, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí; es una herramienta que permite a la empresa orientar a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales.

El proceso para elaborar un organigrama debe considerarse los criterios de:

- **Precisión:** Las unidades administrativas y sus relaciones debe establecerse con exactitud.
- **Vigencia:** Para conservar su validez, deben mantenerse actualizados.
- **Uniformidad:** Para facilitar su interpretación es conveniente homogeneizar su diseño.
- **Sencillez:** Debe ser lo más simple posible, para representar la estructura en forma clara y comprensible.
- **Presentación:** Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura.

## 1.8 Clases de organizaciones

Dependiendo de sus objetivos, una organización puede estructurarse de muchas maneras:

**1.8.1 Organización lineal:** Es el modelo más simple y que se usa con mayor frecuencia en las pequeñas empresas. Por lo general está formado por unos cuantos gerentes, que ejercen su autoridad sobre áreas funcionales específicas del negocio, como producción, finanzas o ventas.

**1.8.2 Organización lineal y staff:** Este tipo de estructura crea más áreas funcionales y añade asistentes del staff para lograr muchas actividades de soporte especializado para los

gerentes de línea, como el pronóstico de ventas o la investigación de mercado. Los gerentes de staff solo pueden hacer recomendaciones o ayudar a los gerentes de línea.

1.8.3 Organización informal: Es una red por medio de la cual se hacen realmente las cosas. Una organización saludable es dinámica y se ajusta a sí misma, encuentra los métodos más eficaces para realizar sus tareas, con muy poca referencia a la manera en que se supone que estos trabajos deben hacerse. En una compañía pequeña, es normal que el gerente de ventas esté a cargo de todas las actividades.

## 1.9 Tipos de organizaciones dentro del departamento de mercadeo y ventas

Todos los esfuerzos de ventas tienden a centrarse alrededor de productos, mercados y funciones. Los tipos de organizaciones son los siguientes:

1.9.1 Organización geográfica: Las organizaciones geográficas de ventas son las más comunes, pero por lo general se usan en combinación con estructuras orientadas al producto, a funciones o al mercado. Normalmente un gerente de ventas tiene completa autoridad sobre una área geográfica específica, varios vendedores, a cada uno de los cuales se le asigna una parte separada del territorio, le reportan a él o ella. Las ventajas de esta proviene de la estructura de línea de autoridad descentralizada, que asegura la flexibilidad y adaptabilidad de las necesidades, problemas, patrones de compra, requisitos de compra y condiciones competitivas en los mercados regionales.

1.9.2 Organización orientada al producto: Las organizaciones de ventas orientadas al producto son viables cuando las líneas de producto se vuelven lo suficientemente complejas, distintas o diversificadas para demandar mayor atención individualizada. Cuando una organización de ventas se encarga de varias líneas de productos, aumenta el conocimiento de la fuerza de ventas sobre los productos de la compañía y proporcionan habilidades y conocimientos al ayudar a los clientes a resolver problemas relacionados con el producto. Dos desventajas de la estructura por producto son los gastos adicionales y el posible enojo de los clientes que pierden el tiempo porque más de una persona de la misma compañía los visita para presentarles diferentes productos.

1.9.3 Organización orientada a funciones: Estas se estructuran por funciones principales, como el desarrollo de nuevas cuentas o el mantenimiento de los clientes actuales. Esta estructura ofrece especialización y eficiencia en el desempeño de las actividades de ventas y es por lo general la mejor forma para las compañías que venden pocos o similares productos a comparativamente pocas clases de clientes. Las distintas clases de organización tienen algo en común e indispensable que es el recurso humano para su desarrollo por lo que tienen que dotar la misma a través del reclutamiento.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:175-185)

### 1.10 Administración profesional de ventas

“La administración profesional de ventas es un proceso mediante el cual se establecen los objetivos y metas, se desarrollan planes estratégicos de las actividades de los vendedores, se organiza la fuerza de ventas, se dirige al personal para que se pongan en marcha los planes y se alcancen las metas y objetivos previamente establecidos y se controla el desempeño de la fuerza de ventas. La persona que se encarga de todo este proceso administrativo es el gerente de ventas.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:4-5)

### 1.11 Planeación de la fuerza de ventas

“La planeación proporciona beneficios específicos. Puede mejorar el clima empresarial cuando la organización de ventas participa por completo en el proceso. Proporciona dirección y enfoca los esfuerzos organizacionales y pueden mejorar la cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas. La planeación también ayuda a desarrollar estándares individuales y colectivos con los que pueden medirse el desarrollo de la fuerza de ventas e identificar a tiempo las desviaciones para tomar acciones correctivas.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:81)

### 1.12 Administración del tiempo y del territorio

“La razón fundamental para establecer territorios de ventas es facilitar la planeación y el control de la función de ventas. Pero deben de considerarse otros factores como:

- Mejorar la cobertura del mercado
- Minimizar costos de venta

- Reforzar relaciones con los clientes
- Construir una fuerza de ventas más eficaz
- Evaluar y mejorar a la fuerza de ventas.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:345)

### 1.13 Capacitación de la fuerza de ventas

“Los programas de capacitación en ventas luchan por tomar las contribuciones humanas y convertirlas en una parte exitosa y productiva del equipo de marketing. Este proceso debe ser continuo y de largo plazo para garantizar el crecimiento y la mayor productividad de los vendedores.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:279)

### 1.14 Motivación de la fuerza de ventas

“La motivación estimula el movimiento de un individuo. Proceso que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activen esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su necesidad y persistencia.

Herramientas Motivacionales: Cuatro de las más efectivas son:

- |                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
| ▪ Concursos de ventas | ▪ Oportunidades de ascenso |
| ▪ Reuniones de ventas | ▪ Programas de incentivos  |

La fuerza de ventas además de tener incentivos necesitan de un líder quien los guíe y motive para lograr los objetivos y metas.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:443)

### 1.15 Dirección de la fuerza de ventas

“La instrumentación eficaz de un programa de ventas requiere que los gerentes de ventas logren un entendimiento total de la forma de motivar y dirigir a la fuerza de ventas. Existen factores internos que influyen en el desempeño de un vendedor como la motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, factores personales, etc. Igualmente los hay externos como circunstancias, organización, administración de las ventas.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:325)

### 1.16 Compensación de la fuerza de ventas

“La compensación monetaria constituye una de las maneras más directas y menos ambiguas de comunicarse con los vendedores acerca de su desempeño. Existen tres métodos básicos de compensación financiera:

- Salario directo
- Sólo comisión
- Combinando.” (Anderson, Hair Jr. y Bush, 1995:409)

### 1.17 Manual de puestos y funciones

Franklin (2004), indica que un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Por otro lado Werther y Davis, indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo. Es un documento en el cual se indican los requisitos, atribuciones y características de los puestos de trabajo con que cuenta toda organización o institución. Para los procesos de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia un manual de puestos y funciones; ya que incluye los perfiles y descripciones de los puestos de trabajo con que cuenta toda empresa; dicho de otra manera aquellos requisitos (conocimientos, experiencia y habilidades necesarias) y tareas, responsabilidades de cada posición de trabajo, según lo manifestado por Werther y Davis.

### 1.18 Cadena de mando

“Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” ó “¿Ante quien soy responsable?. Para ello el grado de autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.” (Robbins y Coutler, 2005:240)

### 1.19 Atribución

“Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), la atribución es una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material.”(Chiavenato, 2000:293)

### 1.20 Función

“Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

### 1.21 Cargo

Para Chiavenato (2000: 293) “Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.”

### 1.22 Descripción de cargos

“Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas de cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

## Capítulo 2

### Planteamiento del problema

En la cabecera departamental de Chiquimula, se encuentra la empresa Librería de Oriente, la cual inició operaciones en el año de 1990; demostrando que es una empresa sólida y con experiencia, que se ha ganado la confianza de sus clientes; sobresaliendo de su competencia, por la diversidad y calidad de productos que ofrece, los precios bajos y horarios accesibles.

La empresa se ha consolidado como el mayor proveedor en Chiquimula de material escolar y de oficina, actualmente son tres tiendas que se encuentran ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad y es la única librería a nivel departamental con autoservicio y tecnología de scanner para agilizar el proceso de despacho.

Según el diagnóstico realizado en la empresa se determinó que en el departamento de mercadeo y ventas, refieren tener mayores debilidades, puesto que representa un campo difícil y competido, derivado de que el éxito de la empresa depende en gran medida, de la capacidad que tenga el gerente del departamento; para planear, organizar, dirigir y controlar a la fuerza de ventas, y el desarrollo de estrategias empresariales, para la consecución de los objetivos de la empresa.

Por otra lado se estableció que la organización en el departamento de mercadeo y ventas, es llevada a cabo en forma no adecuada, es decir, no se encuentra formalmente definida, lo que ha provocado contratiempos y deficiencias en el desarrollo de las actividades, dificultando la existencia de un excelente servicio.

Además se determinó que algunas de las causas que inciden en la efectividad de las tareas son: El desconocimiento de los objetivos del departamento, puesto que los mismos no se encuentran por escrito, asimismo se observó la falta de un organigrama que simbolice la estructura organizacional de la empresa, y que sea un reflejo de sus objetivos agregado a la autoridad que tiene la misma, para que sus colaboradores tengan pleno conocimiento sobre sus labores y funciones. Por último se identificó la falta de un manual de puestos que facilite la descripción de

las tareas de los colaboradores existentes, y también contribuya a dar una inducción para futuros aspirantes a dichos puestos.

De acuerdo a la información obtenida en la realización de la investigación se avaló la problemática existente en el departamento de mercadeo y ventas, ya que de continuar con ésta problemática la empresa corre el riesgo de no definir estrategias que le garanticen un desempeño eficaz y eficiente en el desarrollo de las actividades. Por lo que resulta fundamental la elaboración de una estructura organizacional que permita la integración de los objetivos, funciones y actividades para la consecución de los planes de la empresa.

## 2.1 Título de la investigación

Estructura Organizacional para el Departamento de Mercadeo y Ventas para la empresa “Librería de Oriente”, ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula.

## 2.2 Justificación

El área de mercadeo y ventas es la responsable de satisfacer las necesidades del cliente y de la propia empresa, a través de la colocación de los productos o servicios a un precio razonable, con el fin de obtener los máximos beneficios al menor costo posible, al generar los ingresos necesarios para la existencia de la empresa. Por lo que la estructura definida de un departamento de mercadeo y ventas, constituye un pilar indispensable en toda empresa, debido a que contribuye a mantenerla en pie y coadyuva al crecimiento de la misma. Con la estructuración del departamento, la empresa en estudio podrá mejorar el desarrollo de sus actividades y derivado de ello ofrecer un excelente servicio.

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 General

Determinar a nivel organizacional la situación actual del departamento de mercadeo y ventas de la empresa Librería de Oriente, ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula.



### 2.3.2 Específicos

- Identificar la estructura organizacional del departamento de mercadeo y ventas.
- Evaluar las actividades que se deben realizar en el departamento de mercadeo y ventas.
- Identificar los procesos que necesita la empresa, en esta área funcional para un crecimiento eficaz y eficiente dentro de la misma.
- Realizar una propuesta concreta que dé solución a los problemas identificados en el área de mercadeo y ventas.

## 2.4 Alcances y límites

### 2.4.1 Alcances

- Espacial

La presente investigación se realizó en la empresa Librería de Oriente, dedicada a la venta de material escolar, oficina, equipos de computación y accesorios, entre otros, ubicada en el Barrio el Molino de la cabecera departamental de Chiquimula.

- Temporal

El proyecto de estudio se realizó de! 03 de octubre de 2009 al 03 de abril de 2010.

- Teórica

Las principales fuentes de consulta que se utilizaron fueron: Anderson R, Hair J, Bush A. (1998) Administración de Ventas. Chiavenato. (2002) Administración de recursos humanos. Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul. (1994) Administración de Marketing.

### 2.4.2 Límites

La principal limitante en la presente investigación fue: Falta de disponibilidad de tiempo de los colaboradores al momento de realizar la entrevista; por sus obligaciones y atribuciones diarias que deben realizar en su horario de trabajo. Además el tiempo también fue una limitante para englobar un estudio más completo de los departamentos de la empresa.

## Capítulo 3

### Metodología

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación se abordó desde un enfoque *ex post factum*, la que según Chávez Zepeda (1998) quiere decir a partir de un hecho acontecido, ya que el motivo de la investigación conservó como propósito describir situaciones reales que se han dado en el pasado y que se dan en la actualidad dentro de la empresa.

Este enfoque asumió una perspectiva documental-descriptiva; según Chávez Zepeda (1998) fue documental, en virtud que se apoyó en todo tipo de escritos que proporcionaron la información necesaria como lo fueron: bibliografía relacionada con el tema, archivos internos de la empresa e investigaciones anteriores; y descriptiva, porque investigó hechos que se observaron directamente, comprendió la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición y proceso de fenómenos.

#### 3.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de investigación fueron integrados por el personal que labora en la empresa, detallados a continuación:

Puesto	No. de personas
Propietarios	5
Coordinadores de tienda	3
Vendedores	26
Coordinador de almacén	1
Bodegueros	3
Pilotos	2
Total	40

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Instrumentos

El primer paso de la investigación consistió en un estudio exploratorio de la empresa, lo que permitió tener ideas claras y concisas sobre los aspectos más importantes de la misma, esto ayudó a que se determinara de una mejor manera el objeto de estudio.

La información primaria que se utilizó en el estudio, es la que proporcionó el cuestionario y la entrevista que se le aplicaron al gerente general de la empresa.

La información secundaria que se utilizó en el estudio, se adquirió de libros, informes y registros que proporcionó la empresa.

Al realizar la investigación se utilizaron instrumentos como: cuestionario, guía de observación y entrevista, que ayudaron a medir y obtener datos de una manera precisa, de tal forma que garantizaron la validez y consistencia de los mismos. Los resultados se presentaron de forma ordenada, para lo cual se utilizaron herramientas como gráficas de pastel, cuadros comparativos, etc., a través de instrumentos como la computadora.

Se enumeran a continuación algunos de los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos que fundamentan la investigación:

- Entrevistas dirigidas a propietarios de la empresa:

Se diseñó una entrevista inicial dirigida con doce (12) preguntas cerradas y diez y ocho (18) preguntas abiertas y cerradas, que permitió recabar información general de empresa y detectar la problemática, información reflejada en el diagnóstico de la investigación (Ver anexo No. 1)

Se diseñó una guía de entrevista con veintisiete (27) preguntas abiertas y cerradas, que permitió identificar a nivel organizacional, la situación actual del departamento de mercadeo y ventas de la empresa. (Ver anexo No. 2)

- Boleta de datos y entrevista dirigida a los colaboradores de la empresa:

Se diseñó un cuestionario, iniciando con una primera serie de cinco (5) preguntas abiertas que permitió identificar especificaciones de los puestos de trabajo. Seguidamente se desarrolló una segunda parte de catorce (14) preguntas, que proporcionó información sobre aspectos específicos sobre la organización del departamento de mercadeo y ventas de la empresa. Por último se desarrolló una (1) pregunta abierta dividida en dos incisos, el primero para identificar las atribuciones de los puestos de trabajo y el segundo permitió obtener información sobre los requisitos para desempeñar los diferentes puestos de trabajo. (Ver Anexo No. 3 y 4)

- Guía de encuesta a clientes de la empresa:

Encuesta con una serie de diez preguntas (10) que confirmaron la aceptación y el posicionamiento de la empresa en el mercado chiquimulteco.

- Guía de observación:

Guía de ocho (8) ítems, la cual permitió identificar en conjunto con la entrevista dirigida a los colaboradores, las descripciones y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo del departamento de mercadeo y ventas.

### 3.4 Diseño de la investigación

El diseño de la Práctica Empresarial Dirigida se consideró mixto, una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos, se realizaron visitas a la empresa y se aplicaron entrevistas, cuestionarios y método de observación.

## **Capítulo 4**

### **Aporte**

#### **4.1 A la empresa**

Es de beneficio directo para la empresa porque se estableció una estructura definida del departamento de mercadeo y ventas que coadyuve a la eficaz y eficiente realización de las actividades correspondientes al departamento en mención.

#### **4.2 A la universidad**

Aperturar campos de actuación para los profesionales de las ciencias económicas, que cursen el programa de actualización de cierre ACA, proporcionando un trabajo de investigación profesional que pueda servir de consulta en el futuro, a estudiantes y público en general, para la solución de problemas similares al que se pretendió dar respuesta en esta practica.

#### **4.3 A Guatemala**

Se adquirió la experiencia profesional necesaria para desempeñar de mejor forma la participación dentro de la sociedad, promoviendo la ética y altos estándares profesionales. Así también será una guía para empresas que se dediquen a actividades comerciales y que carezcan de una estructura organizacional definida del mercadeo y ventas para que puedan ser más competitivas en su entorno.

## Capítulo 5

### **Análisis de resultados**

Para el desarrollo del trabajo de campo de ésta investigación se utilizaron diversas técnicas e instrumentos como cuestionarios, observación y entrevistas dirigidas a los gerentes de la empresa, colaboradores y clientes de la misma, lo que proporcionó información concreta sobre la situación actual a nivel organizacional del departamento de mercadeo y ventas, misma que coadyuvó a la realización de la propuesta de solución.

Los resultados obtenidos de las entrevistas a los propietarios y colaboradores de la empresa confirman que el departamento de mercadeo y ventas es el motor de la empresa, es el que satisface las necesidades de los clientes, convirtiendo así los productos en ingresos para la empresa.

Por otro lado, en base a los resultados, se estableció que la clase de organización del departamento de mercadeo y ventas es informal, el tipo de departamentalización es de dos formas: Por territorio debido a que existen rutas establecidas visitadas por vendedores rutereros, y también por producto, ello derivado del incremento de variedad de productos que ofertan (tecnológicos, muebles de oficina, ferretería, perfumería, y otros).

También se identificó que no existe un organigrama que defina las líneas de autoridad y muestre las relaciones entre las unidades que conforman el departamento. Se confirmó que no existe un documento en donde se encuentre las descripciones y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo, lo que origina con frecuencia poca coordinación al realizar las diferentes actividades del departamento, sobrecarga laboral e incertidumbre en la toma de decisiones.

Además se ratificó según los resultados de la encuesta a los clientes, que la empresa tiene gran aceptación en el mercado, principalmente por la variedad de productos que ofrece, siendo los de mayor preferencia los productos escolares, los cuales son de gran aceptación por la diversidad de marcas, precios y calidad.

Conjuntamente se confirmó que los clientes catalogan como bueno el servicio y la atención de la fuerza de ventas, lo referente a las promociones y medios publicitarios la mayoría manifiesta que ha llegado la empresa por referencia de algún amigo o familiar, lo que indica que la propaganda es la principal herramienta que ha llevado a la empresa a darse a conocer en el mercado. Lo que enmarca, el impacto que tiene un excelente servicio al cliente, para que éste de referencia a otras personas para que visiten la empresa, de ahí la importancia de que los colaboradores identifique con claridad que actividades deben de realizar en su puesto de trabajo.

Al realizar una comparación de los hallazgos encontrados con el marco teórico de la presente investigación, se puede obtener las siguientes definiciones:

Para Anderson, Hair Jr. y Bush (1995:4-15). El departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos, así como de dar seguimiento a las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales.

Por su parte, Robbins y Coutler (2005:240). Definen que una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos 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. Según los resultados de la investigación reflejaron que en el departamento de ventas, falta una estructura organizacional formal que oriente y sea guía en la realización de las diferentes actividades.

Koontz y Weihrich (2007) indican que toda estructura organizacional, por elemental que sea, puede diagramarse, ya que un organigrama indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. En el departamento de mercadeo y ventas falta un organigrama que oriente a los colaboradores en la toma de decisiones.

Por su parte Franklin (2004), indica que un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Por otro lado Werther y Davis, indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo. Es un documento en el cual se indican los requisitos, atribuciones y características de los puestos de trabajo con que cuenta toda organización o institución.

Actualmente en el departamento de mercadeo y ventas de Librería de Oriente, no existe una estructura organizacional formalmente establecida, en donde se detallen en primer lugar, los objetivos que pretenden alcanzar en esta área funcional, los cuales sean para la gerencia guía que dirija los cursos de acción para realizar las actividades y para los colaboradores guía que les permita identificar el impacto que tiene el trabajo que realizan en la consecución de los mismos. En segundo aspecto falta un organigrama que indique las relaciones de las unidades que conforman el departamento a través de líneas definidas de autoridad, falta un manual de puestos en donde se detallen las descripciones y especificaciones de los puestos que contribuya a mejorar la coordinación en la ejecución de las tareas.



## Capítulo 6

### Resultados de la investigación

En la realización del anteproyecto de investigación, en el capítulo seis, se elaboró una propuesta de solución a la problemática encontrada en la empresa, para este estudio se determinó el departamento de mercadeo y ventas, por tanto, para sustentar y acreditar dicha solución se construyó: una entrevista dirigida a los propietarios de la empresa, una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa; y una encuesta dirigida a los clientes de la misma, detallando a continuación los resultados de cada instrumento.

#### ✦ Resultados obtenidos en la entrevista dirigida a propietarios de la empresa

Tabla No. 1

Resultados de Entrevista dirigida propietarios de la empresa

Pregunta No.	Descripción	Respuesta
	<b>Organización</b>	
1	¿La empresa dispone de una organización formalmente establecida?	Los propietarios indicaron que la empresa en general tiene una organización formal definida por departamentos.
2	¿Cuáles son las áreas de la empresa coordinadas por jefes?	Recursos humanos, financiero, almacén y mercadeo-ventas.
3	¿Cuál es la clase de organización establecido para el departamento de mercadeo y ventas?	Los propietarios manifestaron que la clase de organización en el departamento de mercadeo y ventas es informal.
4	¿Cuáles son los objetivos para el departamento de mercadeo y ventas?	* Mantener e incrementar las ventas.
		* Ofrecer el mejor servicio y atención a clientes
		* Captación de nuevos clientes

5	¿Qué estrategias utiliza la empresa para alcanzar los objetivos del departamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Precios bajos</li> <li>* Servicio de transporte</li> <li>* Stock de mercadería</li> <li>* Monitoreo del mercado</li> </ul>
6	¿De qué forma evalúan los objetivos del departamento de mercadeo y ventas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Niveles de ventas mensuales</li> <li>* Ventas Comparativas</li> <li>* Atención que refiere el cliente</li> </ul>
7	¿Cuál es el tipo de organización en el departamento de mercadeo y ventas de la empresa?	Es de dos tipos: por territorio debido a que existen rutas establecidas visitadas por vendedores rutereros, y también por producto, ello derivado del incremento de variedad de productos que ofertan (tecnológicos, muebles de oficina, ferretería, perfumería, y otros).
8	¿Existe un manual de organización para el departamento de mercadeo y ventas?	No existe una manual, por lo que la descripción de puestos, asignación de funciones y delegación de autoridad son comunicadas de forma verbal.
9	¿Existe un organigrama que refleje la estructura orgánica del departamento?	No existe un organigrama que muestre las relaciones de las unidades a través de las líneas de autoridad.
10	¿Existe una clara definición de los puestos del departamento de mercadeo y ventas?	Los propietarios indicaron que no existe ningún documento en donde se detallen los puestos de trabajo del departamento.
11	¿Tienen establecidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores del departamento de mercadeo y ventas?	Si están establecidas, se indica de forma verbal a cada colaborador las actividades que debe realizar.

12	¿Cómo establecen el equilibrio entre autoridad y responsabilidad de cada colaborador en el departamento?	De acuerdo a las actividades que se les asignan.
13	¿De qué forma comunican las funciones a los colaboradores del departamento de mercadeo y ventas?	La comunicación en el departamento es verbal, puesto que no hay ningún documento en donde se encuentre esa información.
14	¿Desarrollan capacitaciones al personal del departamento de mercadeo y ventas?	Si a nivel de empresa y también en conjunto con el apoyo de los proveedores.
15	¿Con qué frecuencia realizan las capacitaciones?	* Anuales antes de temporada escolar * Cuando ingresan nuevos productos
16	¿En qué áreas capacitan a los vendedores de la empresa?	* Conocimiento sobre productos, especialmente cuando son nuevos. * Manejo del software propio de la empresa * Conocimiento del cliente y la competencia, especialmente con los vendedores ruteros
17	¿Qué métodos utilizan para la capacitación de la fuerza de ventas?	* Capacitación individuales * Conferencias * Discusiones en grupo
<b>Dirección</b>		
18	¿Qué herramientas utilizan para la motivación de la fuerza de ventas?	* Felicitaciones verbales * Descuentos al comprar productos en las diferentes salas de ventas * Bono monetario en la venta de ciertos productos (coadyuvado con los proveedores)

19	¿Existe en el departamento un área específica para servicio al cliente?	No, pero se monitorea para que exista una buena atención en la sala de ventas.
20	¿Para la toma de decisiones del departamento de mercadeo y ventas, es involucrado los colaboradores del mismo?	Si, principalmente para la compra de ciertos productos
<b>Control</b>		
21	¿Se establecen cuotas de ventas para los vendedores?	Solamente para los vendedores ruteros
22	¿Para que se establecen las cuotas de ventas?	Para controlar el desempeño de los vendedores ruteros
23	¿Quién supervisa la atención a clientes y el desempeño de la fuerza de ventas?	Los propietarios de la empresa
24	¿El área de almacén proporciona el soporte necesario y oportuno al departamento de ventas?	Si, hay una buena coordinación entre las unidades para abastecer de los productos a las salas de ventas

Mercadeo			
25	¿Actualmente, realizan campañas de promoción y publicidad?	Se realizan solo cuando hay eventos especiales, principalmente en temporada escolar.	
26	¿Qué medios utilizan para promocionar los productos de la empresa?	* Prensa escrita	* Revistas
		* Televisión	* Volantes
		* Radio	
27	¿Qué promociones realiza la empresa?	* 14x12 por la compra de 12 unidades de un producto, una bonificación de 2 unidades gratis.	
		* Productos en oferta (precios bajos en artículos seleccionados), principalmente en temporada escolar.	
		* Regalo en la compra de "X" producto	
		* Viajes (sorteo especialmente para clientes mayoristas)	
		Las promociones se realizan a nivel general y en las diferentes salas de ventas.	

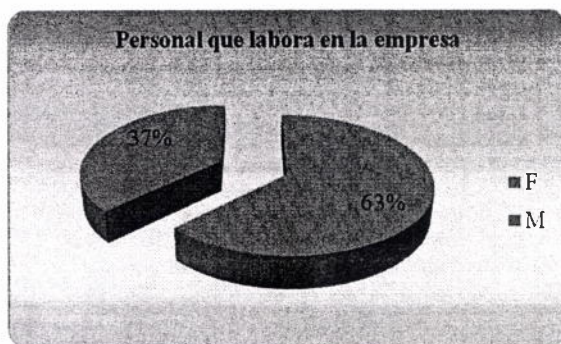
Fuente: Elaboración propia



↓ Resultados obtenidos en la boleta de datos y guía de encuesta a colaboradores de la empresa

El recurso humano, es la parte más importante de la empresa, porque con las actividades que las personas realizan la llevarán al éxito o fracaso, reflejado en el alcance o no de los objetivos trazados; por lo que para identificar el activo intangible que posee la empresa, se realizó una boleta a los colaboradores del departamento, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica No. 1



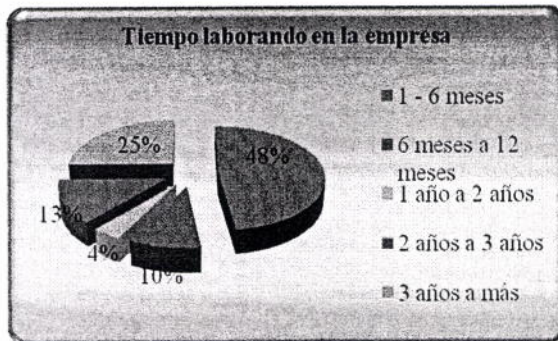
Fuente: Elaboración propia.

La empresa tiene un total de 35 colaboradores en el departamento de mercadeo y ventas, divididos de la siguiente forma: En su mayoría el personal que labora en la empresa es de sexo femenino con el (63%) un total de 22 colaboradoras, quienes según lo observado, ocupan los puestos clave en la empresa (3 coordinadoras de tiendas), dirigiendo en las actividades de colocación de productos, atención al cliente, entre otras. A diferencia los de sexo masculino conformado por el (37%) un total de 13 colaboradores, de los cuales, en su mayor parte realizan actividades del área de almacén (bodegueros y pilotos).

También se identificó el grado académico que tiene cada colaborador para desempeñar el puesto de trabajo, el cual está distribuido de la siguiente forma:

- Nivel básico = 3
- Nivel diversificado = 26
- Nivel universitario = 6

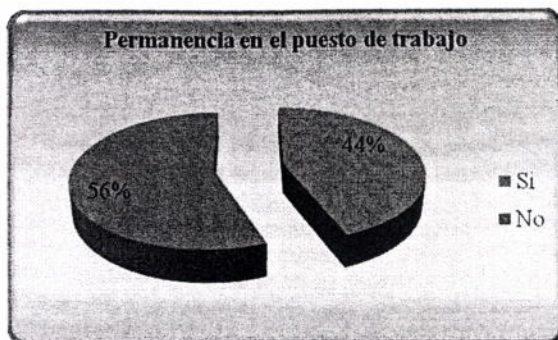
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo que el personal tiene de estar laborando en la empresa es como sigue: Un 48% tienen solamente entre 1 y 6 meses de haberse incorporado, siendo todavía, personal nuevo y según lo observado aún se familiarizan con las actividades de la empresa. A diferencia del 25%, quienes tienen más de 3 años de antigüedad, denotando según la observación, poseen gran experiencia en el manejo de las actividades laborales diarias y entre ellos están distribuidos los puestos claves dentro de la empresa.

**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, para conocer la rotación de los colaboradores que existe dentro de la empresa se preguntó si en el transcurso de su tiempo laboral ha permanecido en el mismo puesto de trabajo, manifestando un 44% que continúan desempeñando el mismo puesto, desde que iniciaron labores.

**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración propia.

En la entrevista realizada a los colaboradores indicaron su percepción acerca de la organización del departamento de mercadeo y ventas, manifestando lo siguiente: La mayoría de ellos (75%) considera que el nivel de organización es bajo e informal, originando problemas con frecuencia en la realización armoniosa y efectiva las actividades diarias.



Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia.

El 89% de los colaboradores respondió conocer el grado de autoridad y las responsabilidades de su puesto de trabajo, indicando cuales son las funciones que desempeñan, lo cual proporcionó los datos para realizar las descripciones de los puestos de trabajo en el departamento.

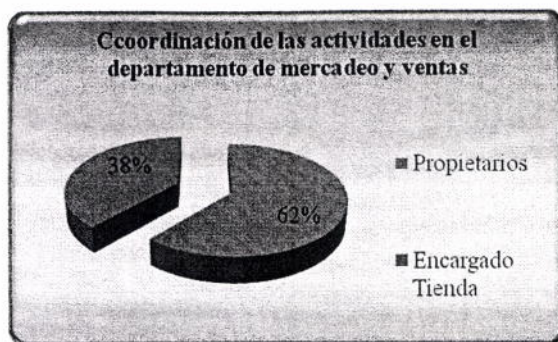
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia.

Según los datos reflejados en la gráfica y el análisis en la empresa, se identificó que un 61% de los colaboradores muestra inconformidad con la carga del puesto laboral, debido a que existe dualidad de funciones, surgiendo así desmotivación y poco empeño en realizar las tareas asignadas, por otro lado la propietaria es quien resuelve en su mayoría los inconvenientes que surgen, creando exceso de trabajo para la misma.

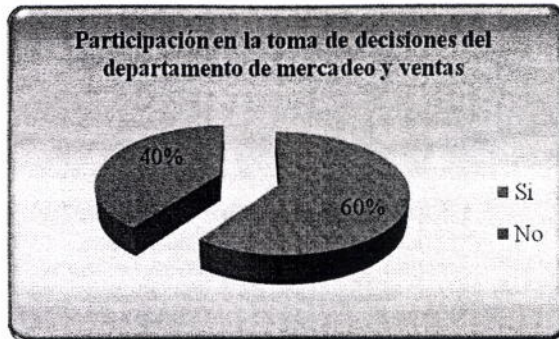
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica, las actividades del departamento de mercadeo y ventas; como: Ventas, atención al cliente, despacho, distribución, control de la fuerza de ventas, son realizadas principalmente por los encargados de tienda (38%) y los propietarios de la empresa (62%) quienes además realizan otras actividades: Administrativas, control del recurso humano (jornada laboral, permisos, horas extras), los resultados reflejan que el encargado de tienda tiene una participación baja al momento de coordinar las actividades.

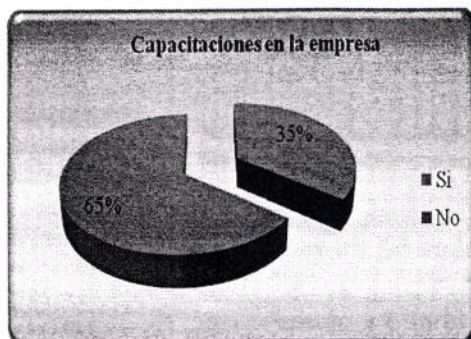
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia.

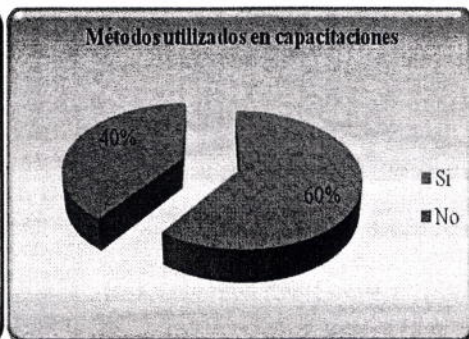
Sobre el liderazgo que impera en esta área funcional, se observó que en su mayor parte es participativo, reflejado en el 60% de los colaboradores, quienes manifestaron que proporcionan ideas para mejorar la realización de las tareas y afirmaron que sus opiniones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones.

Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los colaboradores (65%) indicó que no ha recibido capacitaciones en la empresa, y solo un 35% de ellos manifestó que sí las ha recibido. De los colaboradores que han recibido capacitaciones, un 60% expresó que el método que utilizan en el desarrollo de las mismas es el adecuado, porque existe una buena comunicación y los temas son de relevancia e interés; sin embargo el 40% restante comenta que puede mejorar, debido a que en las capacitaciones ha faltado motivación y orden a seguir en su realización.

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia.

El 88% de vendedores de las salas de ventas indicaron que no tienen asignada una cuota sobre ventas, a diferencia el 12% que corresponde a vendedores ruteros quienes sí les asignan cuotas sobre las ventas que realizan.

Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los colaboradores manifestó que no ha recibido algún tipo de motivación por lo que denota que la gerencia debe realizar mayor énfasis a esta actividad, debido a que constituye uno de los aspectos que más inciden sobre los niveles de eficiencia del colaborador.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia.

Lo referente a la comunicación que existe en el departamento de mercadeo y ventas de la empresa, la mayoría de colaboradores considera que es buena, porque les permite compartir información para realizar las tareas asignadas.



Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia.

El 30% de los colaboradores indicó que si evalúan el trabajo que desempeñan, a través de la supervisión en las áreas de trabajo y observación, apoyándoles con sugerencias, sin embargo la mayoría manifestó que sus tareas no son evaluadas. Según lo observado la gerencia evalúa más a nivel grupal, supervisando aspectos como: Orden, limpieza, comentarios de los clientes, total de ventas, entre otros.

Gráfica No. 15

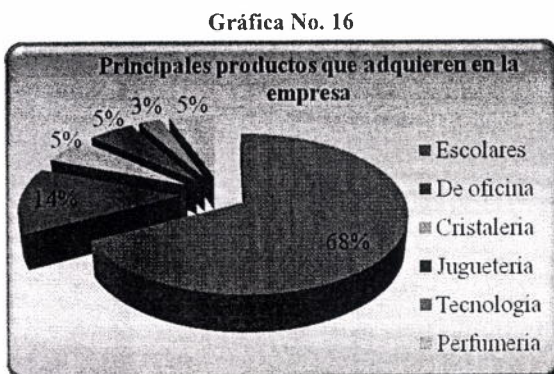


Fuente: Elaboración propia.

Sobre la participación de los colaboradores en esta área funcional, se observa que en su mayoría reflejado en el 70% manifestaron que proporcionan ideas para mejorar la realización de las tareas, con la finalidad de prestar un mejor servicio.

Los resultados obtenidos en la guía de observación en conjunto con los resultados de la entrevista a los colaboradores de la empresa, son base para la realización de las descripciones de los diferentes puestos de trabajo del departamento de mercadeo y ventas.

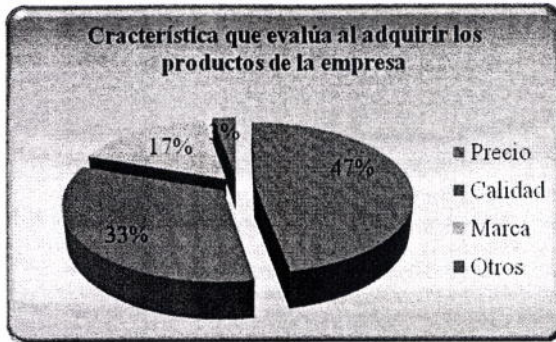
↓ Resultados obtenidos en la guía de encuesta a clientes de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes manifiestan que los principales productos que compran en la empresa son escolares 68% por la diversidad de marcas y precios que ofrecen, seguidos por los de oficina 14% y el resto es adquirido en pequeñas cantidades, cabe mencionar que los productos de tecnología y ferretería son mercados que han empezado a crecer en la empresa.

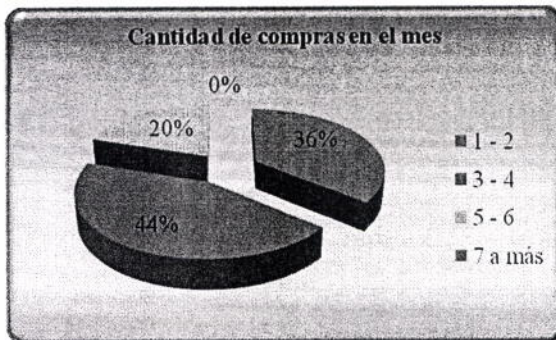
Gráfica No. 17



Fuente: Elaboración propia.

Para realizar la adquisición de los productos, los clientes opinan que la característica que determina la decisión de compra es principalmente el precio con 47%, seguido por la calidad con un 33%.

Gráfica No. 18



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes manifestaron en su mayoría con un 44%, que visitan las salas de ventas 3 a 4 veces en el mes, seguido con un 36% que manifestaron que compran de 1 a 2 veces en el mes y el 20% que frecuenta la empresa de 5 a 6 veces, demostrando la aceptación y posicionamiento de la empresa.



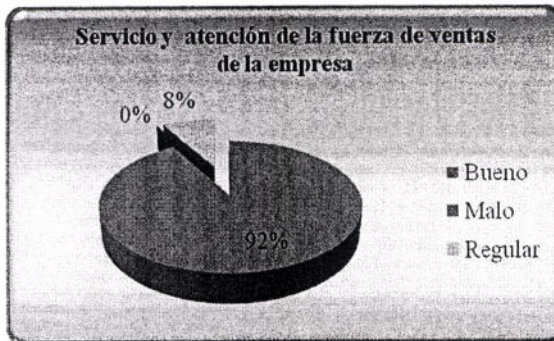
Gráfica No. 19



Fuente: Elaboración propia.

Según datos de la encuesta realizada a los clientes, los productos de la empresa tienen gran aceptación por su estrategia de precios bajos en relación a la competencia, siendo este, su sello de distinción desde el inicio de operaciones.

Gráfica No. 20



Fuente: Elaboración propia.

Se identificó el grado de satisfacción de los clientes referente al servicio de la fuerza de ventas de la empresa, los cuales manifestaron en un 92% estar conforme con ello, calificándolo como una buena atención.

La pregunta referente al acceso a las diferentes salas de ventas, los clientes manifestaron que están ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad, lo cual facilita su acceso.

Gráfica No. 21



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en los resultados de las gráficas, se determinó que el principal medio de publicidad para la empresa, ha sido la propaganda, es decir que la empresa se da a conocer a más personas a través de las referencias de un cliente satisfecho, por lo que enmarca la importancia de un excelente servicio al cliente originado de un colaborador comprometido, al cual se le debe orientar y guiar para que realice con efectividad las tareas asignadas.

Gráfica No. 22



Fuente: Elaboración propia.

Solo el 24% de los clientes encuestados comentan que si han sido favorecidos con las promociones de la empresa, marcando una notable diferencia el resto (76%) de clientes que no han recibido ninguna promoción al realizar la compra, esto ocasionado por la falta de un documento que sirva de guía para coordinar las actividades del departamento.

Gráfica No. 23



Fuente: Elaboración propia.

De los clientes que han recibido promociones se encontró que el 17% de ellos las califica como excelentes, seguidas por el 50% que las considera buenas y por último un 33% que las perciben como regular.

Gráfica No. 24



Fuente: Elaboración propia.

Entre las opciones sobresalientes que pueda mejorar la empresa, en esa área funcional sobresale indiscutiblemente la implementación de promociones con el 56%, seguido por otros, entre éstos manifestaron: Ampliación de la sala de ventas, agilización en el despacho de pedidos, especialmente para clientes mayoristas de otros municipios y departamentos, así también el otorgamiento de exhibidores y publicidad por volúmenes de compra, ellos seguidos por el mejoramiento en los precios 8% y por último con el 4% el servicio de atención.

## Matriz de Estrategias

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS INTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>↓ Renombre a nivel departamental, respaldado por el registro de marca.</li><li>↓ Crecimiento continuo de la empresa coadyuvado por la ubicación de sala de ventas en puntos estratégicos de la ciudad.</li><li>↓ Capacidad de distribución de sus productos en el departamento y en otros lugares del país.</li><li>↓ Tecnología Scanner para agilizar el proceso de despacho.</li><li>↓ Única librería a nivel departamental con autoservicio.</li><li>↓ Diversidad de productos (desde un lápiz a una computadora)</li><li>↓ Precios bajos</li></ul>	<p><b>DEBILIDADES INTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>↓ Organización informal en el departamento de mercadeo y ventas.</li><li>↓ Falta de un organigrama para el departamento de mercadeo y ventas</li><li>↓ Ausencia de manual de puestos y funciones</li><li>↓ Fallas en la capacitación y motivación a la fuerza de ventas.</li><li>↓ Falta de programas definidos de promoción y publicidad.</li></ul>
---	---	--

**OPORTUNIDADES  
EXTERNAS:**

- ↓ Incrementar la participación en el mercado coadyuvado por la existencia y aumento de la población estudiantil que representa el principal mercado de la empresa.
- ↓ Mejorar el despacho y eficiencia en la distribución.
- ↓ Incrementar la participación de mercado en el área de venta de productos tecnológicos.
- ↓ Realizar promociones para alcanzar un incremento en las ventas.
- ↓ Ofrecer capacitaciones constantes a la fuerza de ventas.
- ↓ Mejorar sus procedimientos a través de la estructuración definida del departamento de mercadeo y ventas.

**ESTRATEGIA SO: MAXI-MAXI**

- ↓ Realizar capacitaciones constantes a la fuerza de ventas para incrementar la calidad en el servicio y por ende el prestigio en el mercado.
- ↓ Ampliación de sala de ventas en tienda central, utilizando nuevos procedimientos tecnológicos para mejorar el proceso y eficacia en el despacho de los pedidos de los clientes.
- ↓ Promocionar la empresa a clientes mayoristas, realizando énfasis en los valores agregados (servicio de transporte gratuito, escala de precios, sorteos) para afianzar lo clientes actuales y captar nuevos.

**ESTRATEGIA WO: MINI- MAXI**

- ↓ Implementar los procedimientos propuestos a la empresa para el departamento de mercadeo y ventas con la finalidad de realizar las actividades de esta área con mayor efectividad y así colaborar al crecimiento continuo de la empresa.

AMENAZAS EXTERNAS:	ESTRATEGIAS ST: MAXI-MINI	ESTRATEGIA WT: MINI- MINI
<ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Competencia desleal</li> <li>↓ Presión de productos y servicios sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Promocionar a la empresa por sus características distintivas: diversidad y calidad de productos, precios bajos, autoservicio, renombre a nivel departamental, utilizando medios de mayor afluencia dirigida principalmente a población estudiantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Realizar alianzas estratégicas con proveedores fuertes para efectuar promociones especiales acordes a las épocas del año para captar clientes en temporadas bajas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 7

### Conclusiones

De la investigación realizada en la empresa Librería de Oriente y conforme al desarrollo del presente trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La clase de organización en el departamento de mercadeo y ventas de la empresa es informal, debido a que no hay una estructura intencionada que garantice la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
2. El tipo de organización en el departamento es de dos formas: Por territorio debido a que existen rutas establecidas visitadas por vendedores ruteros, y por producto, ello derivado del incremento de variedad de productos que ofertan (tecnológicos, muebles de oficina, ferretería, perfumería, y otros).
3. Las actividades primordiales que se realizan en el departamento de mercadeo y ventas, se desarrollan sin ninguna planificación, de forma informal, de tal manera que el colaborador se encuentra en algunas situaciones desorientado en la realización de las actividades, generando incertidumbre en la toma de decisiones.
4. La información de las actividades que deben realizar los colaboradores es transmitida de forma verbal, puesto que no existe ningún documento en donde se especifiquen los puestos del departamento y que guía a los colaboradores en la realización de sus funciones y al mismo tiempo que sea herramienta para la gerencia que le permita evaluar el desempeño de los colaboradores.



5. La empresa tiene gran aceptación en el mercado chiquimulteco, debido a la diversidad y calidad de productos, los precios bajos y los horarios accesibles, su principal herramienta de promoción es la propaganda, referencia que dan los clientes hacia otras personas, con lo que enmarca la importancia de un servicio de calidad al cliente.
  
6. Se identificó que los procesos que la empresa necesita en esta área funcional, son: Establecer claramente los objetivos, estrategias y tácticas del departamento, elaboración de un organigrama, y manual de descripción de puestos.
  
7. El principal problema detectado en el departamento de mercadeo y ventas es: falta de una estructura organizacional formalmente definida que responda a las condiciones en las que se encuentra la empresa, para que sea guía que oriente los cursos de acción para el alcance de los objetivos.

## Capítulo 8

### Propuesta de solución

#### 8.1 Propuesta de solución

A través del estudio realizado en la empresa Librería de Oriente, se confirmó en los resultados de las encuestas, entrevistas, la observación directa y recopilación de información, la necesidad de establecer la estructura organizacional para el departamento de mercadeo y ventas, puesto que coadyuvará a realizar eficaz y eficientemente, las actividades de venta, despacho, motivación, control de la fuerza de ventas, entre otras; que se realizan en esta área de la empresa, en la cual se pueda medir de manera ordenada la incidencia favorable que se pueda tener con la implementación de la estructura.

Por lo expuesto anteriormente, la propuesta de solución que se desarrolló para la empresa es la estructura organizacional del departamento de mercadeo y ventas, la cual fue revisada por los propietarios, quienes manifestaron estar acorde con ello, dando el aval para su ejecución. El desarrollo de la propuesta se encuentra al final del trabajo de investigación como anexo.

A continuación, se presenta de forma general la propuesta de solución, se indican las fases a realizar para la elaboración de la estructura.

#### Producto a entregar

Considerando las investigaciones tanto documentales como de campo y las conclusiones del estudio, en busca de contrarrestar las debilidades encontradas y convertirlas en fortalezas, se propone a la empresa: la elaboración de una “Estructura Organizacional para el Departamento de Mercadeo y Ventas.”

## 8.2 Objetivos

### 8.2.1 General

Elaborar una estructura organizacional para el departamento de mercadeo y ventas de la empresa Librería de Oriente.

### 8.2.2 Específicos

Para el logro del objetivo general será necesario:

- Establecer los objetivos, estrategias y tácticas del departamento de mercadeo y ventas: Detallados de forma sencilla y comprensible, para que los colaboradores identifiquen lo que la empresa pretende alcanzar con la colaboración de ellos; puesto que son los que dan sentido a la dirección de la empresa.
- Diseñar un organigrama: Que sea comprensible, donde figuren los diferentes puestos y niveles de autoridad de mayor a menor jerarquía, esto permitirá a simple vista identificar la estructura general del departamento y las relaciones de trabajo. Por tanto es indispensable exponer el organigrama para que los colaboradores identifiquen las tareas asignadas y puedan ubicarse dentro del mismo.
- Elaborar un manual de descripción de puestos: En el cual se describa de forma precisa las funciones y actividades que cada colaborador debe realizar para hacer fluido el proceso de desarrollo de las actividades del departamento. Así mismo sirve de guía en el proceso de integración del personal, para la obtención del personal idóneo que posea las competencias indicadas para la ejecución de cada puesto.

## 8.3 Viabilidad del proyecto

### 8.3.1 Recurso humano

Líder del proyecto: Fue la persona que se encargó de realizar el proyecto, coordinó el trabajo y presentó los resultados esperados. (Estudiante del programa ACA de la Universidad Panamericana como parte del curso PED).

Funcionarios internos: Fueron los propietarios quienes apoyaron directamente en la obtención de la información, avalando el acceso a la misma de forma directa. Sobre ellos se apoyó el líder para realizar todo tipo de consulta y no se realizó nada sin el previo consentimiento de los propietarios.

Revisor técnico (tutor): Se refirió a la persona que proporcionó el soporte técnico profesional al líder encargado del proyecto, esta persona evaluó los avances del proyecto y manifestó sus apreciaciones y lineamiento, llegando al resultado previsto.

### 8.3.2 Administrativo

La administración de la empresa permaneció ligada a los procesos necesarios para la implementación del proyecto y aportó las herramientas necesarias que permitieron alcanzar los objetivos del mismo.

Así mismo es la responsable de velar porque se cumplan con las políticas y procedimientos que se realizó como solución a la debilidad encontrada dentro de la empresa.

### 8.3.3 Físico

Para la presentación de cada uno de los aspectos de la estructura del departamento de mercadeo y ventas, la gerencia general puede realizarla en las instalaciones de la empresa.

### 8.3.4 Financiero

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN DEL GASTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Q)	TOTAL (Q)
Tubo de tóner	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	160.00	160.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	40.00	40.00
Encuadernado	Encuadernación del manual	3	20.00	60.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán la estructura organizacional	75*	0.25	18.75
Imprevistos	Para cualquier incremento en los costos anteriormente descritos u otros gastos no previstos		100.00	100.00
<b>TOTAL</b>				<b>378.75</b>

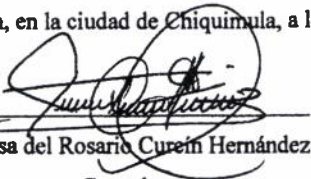
**Observación:** Los costos se obtuvieron a través de cotizaciones.

\* Cantidad de fotocopias estimadas para facilitar la descripción de la estructura organizacional del departamento de mercadeo y ventas.

## Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Chiquimula, a los 31 días del mes de octubre del año 2009.

(f)



Julissa del Rosario Curein Hernández  
Consultora

Universidad Panamericana de Guatemala/  
Extensión Chiquimula.

(f)



Gerente General  
Librería de Oriente,  
Chiquimula.

## Capítulo 9

### Fuentes de consulta

- Anderson R, Hair J y Bush A. (1998) Administración de Ventas, McGraw Hill, México, 2da. Edición.
- Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. (2002). McGraw-Hill. Colombia, 5ª. Edición.
- Joseph G. y Gordon P. (1994) Administración de Marketing, McGraw Hill, Colombia, 5ª. Edición.
- Koontz H. y Weihrich H. (1998) Administración, Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México 11ª. Edición.
- Koontz H. y Weihrich H. (2007) Administración, Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México 12ª. Edición.
- Robbins S. y Coulter, M. (2005) Administración, Pearson E, México 8ª. Edición.
- Stanton W, Etzel M, y Walker B. (2005) Fundamentos de Marketing, McGraw Hill, México, 13a. Edición.
- Universidad Panamericana (2006) Manual de estilo de trabajos académicos, Instituto de Investigaciones Sociales, Guatemala.
- Marketing. Consultado el 6 de febrero de 2010 de la World Wide Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- Manuel Burgos S. (2002) Mercadeo estratégico. Consultado el 6 de febrero de 2010 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml>





# ANEXOS

## Anexo No. 1



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**EXTENSIÓN CHIQUIMULA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**-ACA- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA**

### **ENTREVISTA INICIAL DIRIGIDA A PROPIETARIOS DE LA EMPRESA**

Señor Gerente, como es de su conocimiento soy una estudiante de la carrera de Administración de Empresas, y estoy realizando un trabajo de investigación en esta empresa; con el objetivo de describir la situación actual de la misma; solicito por favor responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo nace la empresa?

---

---

---

---

2. ¿De cuánto fue la inversión inicial?

---

---

---

3. ¿En qué año fueron fundadas las otras dos sucursales?

---

---

4. ¿Qué tipo de productos ofrecen al público?

---

---

5. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de funcionar?

---

---

6. ¿Cuál es la naturaleza de la empresa?

---

---

7. ¿Se tiene definida la visión de la empresa?

Si  No

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

---

---

8. ¿Se tiene definida la misión de la empresa?

Si  No

¿Cual es?: \_\_\_\_\_

---

---

9. ¿Tienen objetivos establecidos para la empresa?

Si  No

¿Cuáles son?: \_\_\_\_\_

---

---

10. ¿Desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos establecidos para la empresa?

Si  No

¿Cuáles son?: \_\_\_\_\_

---

---

11. ¿Desarrollan tácticas de ventas?

Si  No

¿Cuáles son?: \_\_\_\_\_

---

---

12. ¿Cuáles han sido los logros que han alcanzado en la empresa?

---

---

---

---

13. ¿Distribuyen a otros lugares fuera de la cabecera departamental de Chiquimula?

Si  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

---

14. ¿Manejan escalas de precios para diversos clientes?

Si  No

¿Cuáles son?: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

15. ¿Son distribuidores de alguna marca específica?

---

---

---

16. ¿Cuentan con políticas de otorgamiento de crédito?

---

---

---

17. ¿Considera necesario la creación de un departamento de mercadeo y ventas?

Si  No

¿Por qué?

---

---

---

18. ¿Cuentan con planes concretos de marketing, publicidad y promoción?

Si  No

¿Por qué?

---

---

---

19. ¿Considera que la logística que utilizan en el despacho para mayoreo esta funcionando adecuadamente?

Si  No

¿Por qué?

---

---

---

20. ¿Tienen control de los costos de funcionamiento de la librería, (costos fijos, papelería, teléfono, combustibles, etc.)?

---

---

---

21. ¿Cuentan con un sistema de control de inventario?

Si    ١                  No    ٢

---

---

---

22. ¿Cuentan con un departamento o sección de recursos humanos?

Si    ١                  No    ٢

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

23. ¿Cuentan con una estructura organizacional definida?

Si    ١                  No    ٢

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

24. ¿Tienen un manual de puestos y funciones para el personal?

Si    ١                  No    ٢

¿Por qué? \_\_\_\_\_

25. ¿Tienen definido un programa de capacitación e inducción para el personal?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. ¿Cuentan con un banco de datos de personal?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. ¿Existen registros o archivos para el personal que labora en la librería, (asistencia al IGSS, permisos, vacaciones, etc.?)

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. ¿Considera necesario la creación de un departamento o sección de recursos humanos?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. ¿Qué aspectos externos considera le favorecen a la empresa?

---

---

---

---

---

30. ¿Qué aspectos externos considera le afectan a la empresa?

---

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## Anexo No. 2



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**EXTENSIÓN CHIQUIMULA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**-ACA- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS DE LA EMPRESA**

Buenas días/tardes, como es de su conocimiento, estoy realizando un trabajo de investigación en el departamento de mercadeo y ventas, que permitirá determinar la situación actual del mismo, por lo que se le solicita proporcionar información, respondiendo las siguientes preguntas:

#### **ORGANIZACIÓN**

1. ¿La empresa dispone de una organización formalmente establecida?

---

---

2. ¿Cuáles son las áreas de la empresa coordinadas por jefes?

---

---

3. ¿Cuál es la clase de organización establecido para el departamento de mercadeo y ventas?

---

4. ¿Cuáles son los objetivos para el departamento de mercadeo y ventas?

---

---

5. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para alcanzar los objetivos del departamento de mercadeo y ventas? \_\_\_\_\_

---

---

6. ¿De qué forma evalúan los objetivos del departamento de mercadeo y ventas?

---

---

7. ¿Cuál es el tipo de organización en el departamento de ventas de la empresa?

---

---

8. ¿Existe un manual de organización del departamento de mercadeo y ventas?

---

---

9. ¿Existe un organigrama que refleje la estructura orgánica del departamento?

---

---

10. ¿Existe una clara definición de puestos del departamento de mercadeo y ventas?

---

---

11. ¿Tienen establecidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores del departamento de mercadeo y ventas de la empresa?

---

---

12. ¿Cómo establece el equilibrio entre la autoridad y responsabilidad con cada puesto en el departamento de mercadeo y ventas?

---

13. ¿De qué forma comunican las funciones al departamento de mercadeo y ventas de la empresa?

---

14. ¿Desarrollan capacitaciones al personal del departamento de mercadeo y ventas?

---

15. Si la respuesta anterior es positiva, ¿Con que frecuencia realizan las capacitaciones?

---

16. ¿En qué áreas se capacita al vendedor de la empresa?

---

---

17. ¿Qué métodos utilizan para la capacitación de la fuerza de ventas?

---

---

## **DIRECCIÓN**

18. ¿Qué herramientas utilizan para la motivación de la fuerza de ventas?

---

Frecuencia \_\_\_\_\_

19. ¿Existe en el departamento de ventas un área específica de servicio a clientes?

---

20. ¿Para la toma de decisiones del departamento de mercadeo y ventas, se involucra a los colaboradores del mismo?

---

### **CONTROL**

21. ¿Se establecen cuotas de ventas para los vendedores?

---

22. Si la respuesta anterior es positiva, ¿Para que se establecen las cuotas de ventas?

---

---

23. ¿Quién supervisa la atención a clientes y el desempeño de la fuerza de ventas?

---

24. ¿El área de almacén brinda el soporte necesario y oportuno al departamento de ventas?

---

### **MERCADEO**

25. ¿Actualmente, realizan campañas de promoción y publicidad?

---

26. ¿Qué medios utilizan para promocionar los productos de la empresa?

---

---

27. ¿Qué promociones realiza la empresa?

---

**Gracias por su Colaboración**

Anexo No. 3



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
EXTENSIÓN CHIQUIMULA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
-ACA- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

BOLETA DE DATOS COLABORADORES DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y  
VENTAS

No. \_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo:  F  M

Estudios realizados: \_\_\_\_\_

Tiempo laborando en la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: Coordinador de tienda \_\_\_\_ Promotor de ventas \_\_\_\_ Vendedor \_\_\_\_

Encargado de almacén \_\_\_\_ Piloto \_\_\_\_ Bodega \_\_\_\_

Ha estado en el mismo puesto de trabajo desde que inició labores en la empresa: \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo:  F  M

Estudios realizados: \_\_\_\_\_

Tiempo laborando en la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: Coordinador de tienda \_\_\_\_ Promotor de ventas \_\_\_\_ Vendedor \_\_\_\_

Encargado de almacén \_\_\_\_ Piloto \_\_\_\_ Bodega \_\_\_\_

Ha estado en el mismo puesto de trabajo desde que inició labores en la empresa: \_\_\_\_\_

## Anexo No. 4



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**EXTENSIÓN CHIQUIMULA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**-ACA- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA**

### **GUIA DE ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA**

Buenas días/tardes, como es de su conocimiento, estoy realizando un trabajo de investigación en el departamento de mercadeo y ventas de la empresa en la cual usted labora, tomando en cuenta que como colaborador es un elemento vital en este departamento y que posee información útil, se le solicita proporcionar información, respondiendo las siguientes preguntas.

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

A quién supervisa: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Tiempo laborando para la empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera usted que está bien organizado el departamento de ventas de la empresa?

Si

No

2. ¿Identifica usted el grado de autoridad que tiene su puesto de trabajo?

Si

No

3. ¿Conoce usted las responsabilidades de su puesto de trabajo?

Si

No

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que la carga de trabajo de puesto es la adecuada?

Si ف

No ف

5. ¿Identifica usted con claridad a la persona a quien debe acudir en el caso que necesite resolver un problema o situación no prevista?

---

---

6. ¿Quién se encarga de coordinar las actividades en el departamento de mercadeo y ventas?

---

7. ¿Participa usted en la toma de decisiones del departamento de ventas?

Si ف

No ف

8. ¿Recibe capacitaciones de acuerdo a las atribuciones de su puesto?

Si ف

No ف

9. ¿Cree que el método que utilizan en la capacitación de la fuerza de ventas es el adecuado?

Si ف

No ف

¿Por qué?

---

---

10. ¿Se le asignan cuotas de ventas?

Si ف

No ف

11. Si la respuesta anterior es positiva, ¿En caso de superar la cuota de venta establecida, la empresa le proporciona algún tipo de incentivo?

Si ف

No ف

¿Cuál?

---

---

12. ¿La comunicación existente en el departamento de ventas lo ayudan a realizar con eficiencia su trabajo?

Si ف

No ف

¿Porqué?

---

---

13. ¿Su trabajo es evaluado con frecuencia por parte de la gerencia de ventas?

Si

No

¿Cómo? \_\_\_\_\_

14. ¿Proporciona usted ideas para mejorar el funcionamiento del departamento de ventas?

Si

No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

15. Por favor, describa la información que se le solicita:

Atribuciones de su puesto de trabajo:

---

---

---

---

---

Requisitos mínimos para desempeñar su puesto de trabajo:

---

---

---

---

---

**Gracias por su Colaboración**



**Anexo No. 5**



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**EXTENSIÓN CHIQUIMULA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**-ACA- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA**

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

1. Nombre del puesto: \_\_\_\_\_
2. Jefe inmediato: \_\_\_\_\_
3. Subalternos: \_\_\_\_\_
4. Descripción del puesto: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Responsabilidades del puesto: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Conocimientos necesarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Habilidades y destrezas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Actitudes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo No. 6



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**EXTENSIÓN CHIQUIMULA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**-ACA- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA**

### GUIA DE ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA

Buenas días/tardes, estoy realizando un trabajo de investigación en el departamento de mercadeo y ventas de esta empresa, considerando que usted es la razón de ser de la misma, se le solicita por favor su colaboración, respondiendo a las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son los principales productos que adquiere en la empresa?  
Escolares \_\_\_ De oficina \_\_\_ Cristalería \_\_\_ Juguetería \_\_\_  
Tecnología \_\_\_ Perfumería \_\_\_ Ferretería \_\_\_ Otros \_\_\_
2. ¿Cuál es la principal característica, que evalúa al adquirir los productos de la empresa?  
Precio \_\_\_ Calidad \_\_\_ Marca \_\_\_ Otros \_\_\_
3. ¿Cuántas veces al mes, realiza compras en la empresa?  
1-2 \_\_\_ 3-4 \_\_\_ 5-6 \_\_\_ 7 a más \_\_\_
4. ¿Cómo considera los precios que ofrece la empresa, respecto a la competencia?  
Altos \_\_\_ Bajos \_\_\_ Igual \_\_\_
5. ¿Cómo cataloga el servicio y la atención de la fuerza de ventas de la empresa?  
Bueno \_\_\_ Malo \_\_\_ Regular \_\_\_

6. ¿Considera accesible la ubicación de las salas de ventas de la empresa?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
7. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la empresa?  
Radio \_\_\_ Televisión \_\_\_ Amigos \_\_\_ Volantes \_\_\_  
Revistas \_\_\_ Mantas vinificas \_\_\_ Otros \_\_\_
8. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por los productos adquiridos en la empresa?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
9. Si su respuesta anterior, es afirmativa ¿Cuál es su apreciación con respecto a las promociones recibidas?  
Excelente \_\_\_ Bueno \_\_\_ Malo \_\_\_ Regular \_\_\_
10. ¿Qué sugiere deba mejorar la empresa?  
Atención \_\_\_ Precios \_\_\_ Promociones \_\_\_ Otros \_\_\_

**Gracias por su Colaboración**

## **Anexo 7**

### **Evaluación integral (Diagnóstico)**

#### **Introducción**

La Universidad Panamericana, como parte de su Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA – para estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, ha establecido que los estudiantes realicen una Práctica Empresarial Dirigida en una empresa mediana; con el propósito de que se apliquen los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos durante la carrera.

El estudio inicia con la realización de una evaluación integral a la empresa seleccionada, en el presente trabajo será objeto de evaluación una Librería, para ello se desarrolla una diagnóstico general de la empresa, que permitirá analizar y evaluar los factores internos y externos, lo cual es una aportación a la sociedad guatemalteca, debido a que coadyuva a mejorar las áreas de administración, finanzas, recursos humanos, mercadeo y logística de las empresas que cuentan con pocos recursos, para invertir en un estudio de esta naturaleza.

El diagnóstico servirá como un instrumento por medio del cual se analizará y evaluará el entorno de la empresa, afectada por factores como: Económico, político-legal, tecnológico, competencia, gustos y preferencias de los consumidores, internos como: Estructura organizacional, planes, programas, sistemas y controles; y se determinará una necesidad, debilidad o área de mejora y el impacto en el eficiencia y eficacia de la empresa.

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

Establecer cuáles son las principales necesidades, deficiencias y áreas de mejora de la empresa, con base en una evaluación integral de la misma y aplicando las herramientas y las técnicas de apoyo necesarias para recabar la información que se utilizará para determinar los hallazgos e implicaciones que éstos puedan traer a la empresa.

### **2.2 Específicos**

- 1. Describir el objeto y situación actual de la empresa, acorde a los factores externos e internos, por medio de la observación y solicitud de información a la propietaria de la misma**
- 2. Realizar un análisis de la información obtenida por la propietaria, utilizando técnicas y estrategias para detectar el área con mayor deficiencia de la empresa.**
- 3. Determinar según los resultados encontrados, cuales son las implicaciones de no evaluar y atender los problemas encontrados en la empresa.**

### **3. Descripción de la organización**

#### **3.1 Antecedentes**

La empresa nace a raíz de la necesidad de varios vecinos del Barrio El Molino quienes argumentaban que el precio de los materiales que utilizaban para la elaboración de coronas eran muy elevado en las librerías existentes en el centro de la cabecera departamental de Chiquimula. Ante tal situación la propietaria de la actual empresa, en uno de sus viajes personales a la ciudad capital, decidió comprar, aunque en pequeña cantidad, papel que utilizaban para la elaboración de dichas coronas.

La empresaria pudo comprobar que podía obtener ganancia aunque diera más barato que otros negocios. Se propago la noticia que en su casa de habitación ubicada en el Barrio El Molino, vendía papel para la elaboración de coronas, que luego no solo vendía a sus vecinos, sino que personas del centro de la ciudad empezaron a llegar a comprarle.

Es así como a iniciativa de la empresaria, hace 19 años, abrió sus puertas la librería, en un pequeño local, básicamente en el pasillo de entrada de su casa de habitación. Fue la primera librería en Chiquimula que ofreció servicio a su clientela en horario nocturno, lo cual gozó de amplia aceptación entre los clientes, y les sorprendió darse cuenta que la mayoría de ellos provenían del centro de la ciudad de Chiquimula.

Once años después, al evaluar la aceptación del cliente por los productos y precios; y considerando el auge de la población estudiantil en la ciudad de Chiquimula, abre la primera sucursal de Librería ubicada en punto estratégico de la ciudad.

Con el paso de los años, ante la creciente demanda y la visión emprendedora de la empresaria, inauguran la segunda sucursal 4 años después, caracterizándose por ser la primera librería con autoservicio en Chiquimula.

Hoy por hoy, con el apoyo de varias marcas la Librería es una empresa familiar con 19 años en el mercado chiquimulteco. Cuyas actividades comerciales son: Compra y venta de productos escolares, material de oficina, cristalería, perfumería, equipo de cómputo y accesorios, fotocopiado, productos de ferretería y otros.; se ha consolidado como una distribuidora líder en la región de productos escolares y de oficina.

### 3.2 Visión

Ser el distribuidor mayorista en papelería, artículos de oficina, útiles escolares y otros productos de interés a los clientes, más grande del Oriente de Guatemala, en un plazo de tres años, con buena estructura administrativa y comercial.

### 3.3 Misión

Somos una empresa comercializadora que satisface las necesidades de abastecimiento de papelería, artículos de oficina, útiles escolares y otros productos de interés, a las instituciones educativas, empresas y el público en general, en forma ágil y buena atención, cumpliendo con sus expectativas de servicio.

### 3.4 Naturaleza

Es una empresa familiar, comercial privada, guatemalteca, cuyas actividades comerciales, son: compra y venta, al por mayor y menor de útiles escolares, material de oficina, cristalería, perfumería, joyería, equipo de cómputo y accesorios, servicio de fotocopias, algunos productos de ferretería y otros; ubicada en la Ciudad de Chiquimula.

### 3.5 Tiempo de funcionamiento

La empresa fue fundada el 02 de enero de 1990, por lo cual tiene 20 años de funcionamiento, lo que demuestra que es una empresa sólida y con experiencia, que se ha ganado la confianza de sus clientes; gracias a la calidad de los productos y servicios que ofrece, a un precio accesible; y que continúa en crecimiento.

### 3.6 Cobertura

Como consecuencia del crecimiento de la empresa, por la cantidad de demanda de sus productos y servicios, Librería de Oriente no solo atiende a personas, centros educativos, instituciones de la cabecera departamental de Chiquimula, si no que se ha extendido a otros lugares de Guatemala, distribuyendo a los siguientes lugares:

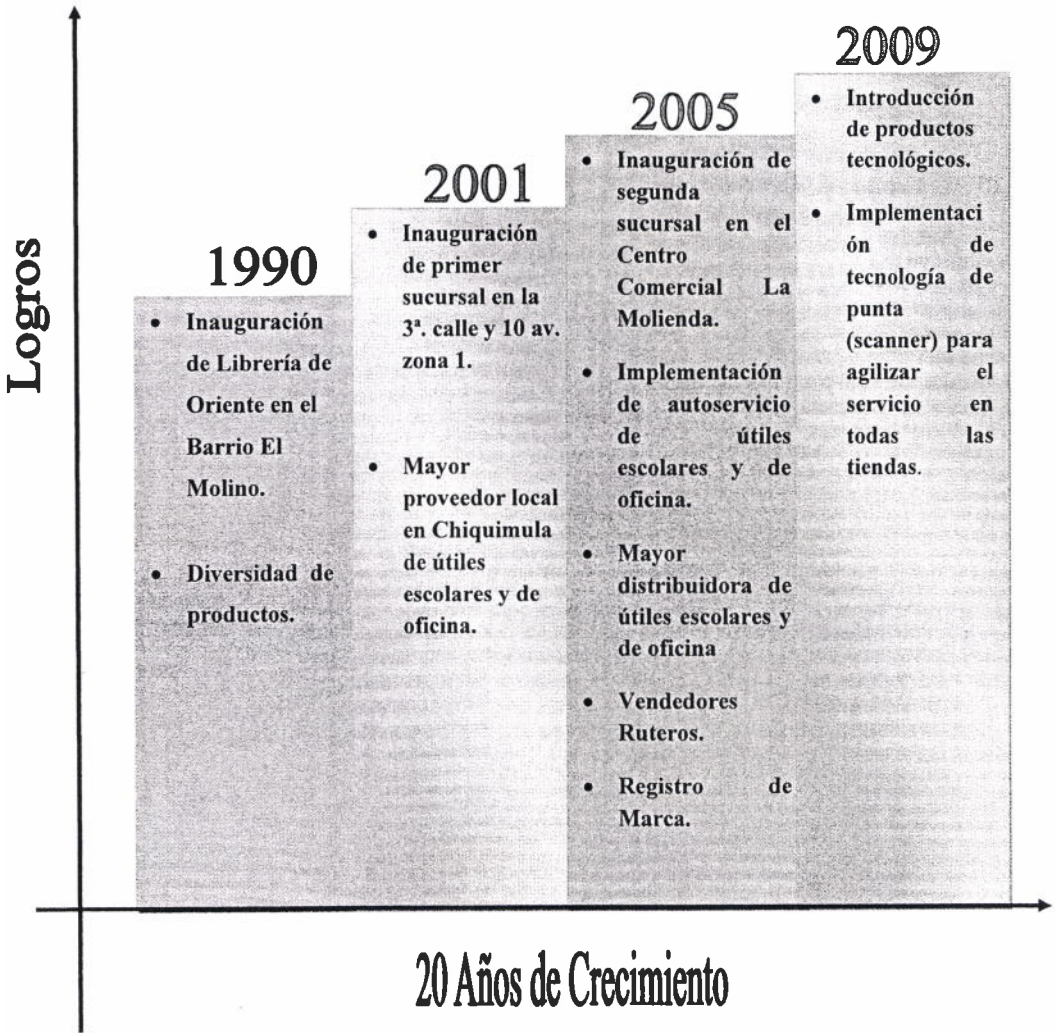
**Cuadro No. 1**  
**Cobertura de la empresa**

CHIQUIMULA	SAN JOSE LA ARADA	IPALA
SAN JUAN ERMITA	JOCOTAN	CAMOTAN
SAN JACINTO	ESQUIPULAS	CONCEPCION LAS MINAS
OLOPA	QUEZALTEPEQUE	ZACAPA
RIO HONDO	LA UNION	CABAÑAS
TECULUTAN	GUALAN	ESTANZUELA
STA. CATARINA MITA	AGUA BLANCA	SAN LUIS JILOTEPEQUE
EL RANCHO	ESTANCIA DE LA VIRGEN	SA AGUSTIN ACASAGUASTLAN
EL JICARO	LOS AMATES	SAN CRISTOBAL ACASAGUASTLAN
MORALES	PUERTO BARRIOS	PETEN
EL ESTOR	JALAPA	JUTIAPA

Fuente: Elaboración propia.



### 3.7 Logros alcanzados



Fuente: Elaboración propia.

## **4. Hallazgos**

### **4.1 Análisis FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a Librería, que inciden sobre su quehacer interno, porque pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de sus objetivos.

La previsión de esas *oportunidades y amenazas* posibilita visualizar anticipadamente las situaciones que permitan reorientar el rumbo de la librería.

Las *fortalezas y debilidades* corresponden al ámbito interno de la institución, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus metas.

## Análisis FODA de la empresa

**Cuadro No. 2**  
**FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b> <b>FORTALEZAS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renombre a nivel departamental, respaldado por el registro de marca.</li> <li>✓ 20 años de experiencia en el mercado.</li> <li>✓ Crecimiento continuo de la empresa coadyuvado por la ubicación de sala de ventas en puntos estratégicos de la ciudad.</li> <li>✓ Mayor proveedor en Chiquimula de material escolar y de oficina</li> <li>✓ Diversidad de productos (desde un lápiz a una computadora)</li> <li>✓ Distribuidora exclusiva de Marcas (Norma, 3M, Maxell, Scribe, Santillana) la cual permita ofrecer los mejores precios en el mercado.</li> <li>✓ Horarios accesibles.</li> <li>✓ Tecnología Scanner para agilizar el proceso de despacho.</li> <li>✓ Capacidad de distribución de sus productos en el departamento de Chiquimula y en otros lugares del país.</li> <li>✓ Única librería a nivel departamental con autoservicio.</li> <li>✓ Valor agregado por la distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cubrir el mercado institucional como lo son: instituciones del gobierno, empresas privadas, municipalidades, de área de los departamentos Chiquimula, Zacapa, Izabal, y Jutiapa.</li> <li>✓ Incrementar la participación en el mercado mayorista en todo el oriente del país coadyuvado por la existencia y aumento de la población estudiantil, que representa el principal mercado objetivo de la librería.</li> <li>✓ Mejorar el despacho y eficiencia en la distribución.</li> <li>✓ Incrementar la participación de mercado en el área de venta de computadoras.</li> <li>✓ Programas MINEDUC. (Fondo gratuidad, fondo rotativo).</li> <li>✓ Distribución exclusiva de nuevas marcas.</li> <li>✓ Desplazamiento de las formas tradicionales de estudio por medio de la tecnología.</li> </ul>



<p>exclusiva de marcas (capacitaciones, sorteos, viajes otorgados a clientes).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escala de precios (público, institucional y mayoreo)</li> <li>✓ Capacidad de otorgamiento de créditos, facilitando escalas de precio (público, institucional y mayoreo)</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de un departamento de Recursos Humanos.</li> <li>✓ Ausencia de manual de puestos y funciones</li> <li>✓ No cuentan con una estructura organizacional definida.</li> <li>✓ Falta de liderazgo definido, provocando: limitados colaboradores comprometidos, dualidad de poder y mal manejo de las situaciones</li> <li>✓ Fallas en la capacitación y motivación al personal</li> <li>✓ Mal manejo de recursos (costos fijos: papelería y suministros, telefonía, combustible, etc.)</li> <li>✓ Falta de un departamento de mercadeo y ventas</li> <li>✓ Inexistencia de planes concretos de marketing (programas de promoción y publicidad.)</li> <li>✓ Inexistencia de objetivos, estrategias y tácticas.</li> <li>✓ Inadecuado control de inventarios</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia desleal.</li> <li>✓ Presión de productos y servicios sustitutos.</li> <li>✓ Alza de precios, procedido de la crisis económica, que impacta en los precios de los productos e insumos de operación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Retos y desafíos

**Cuadro No. 3**  
**Retos y desafíos**

- ✓ Implementación de la bodega de despacho para mayoristas.
- ✓ Ampliación de sala de ventas central.
- ✓ Introducción de nuevos productos tecnológicos.
- ✓ Enlace en red entre tiendas.
- ✓ Contar con una estructura interna más organizada que contribuya al logro efectivo de los objetivos.

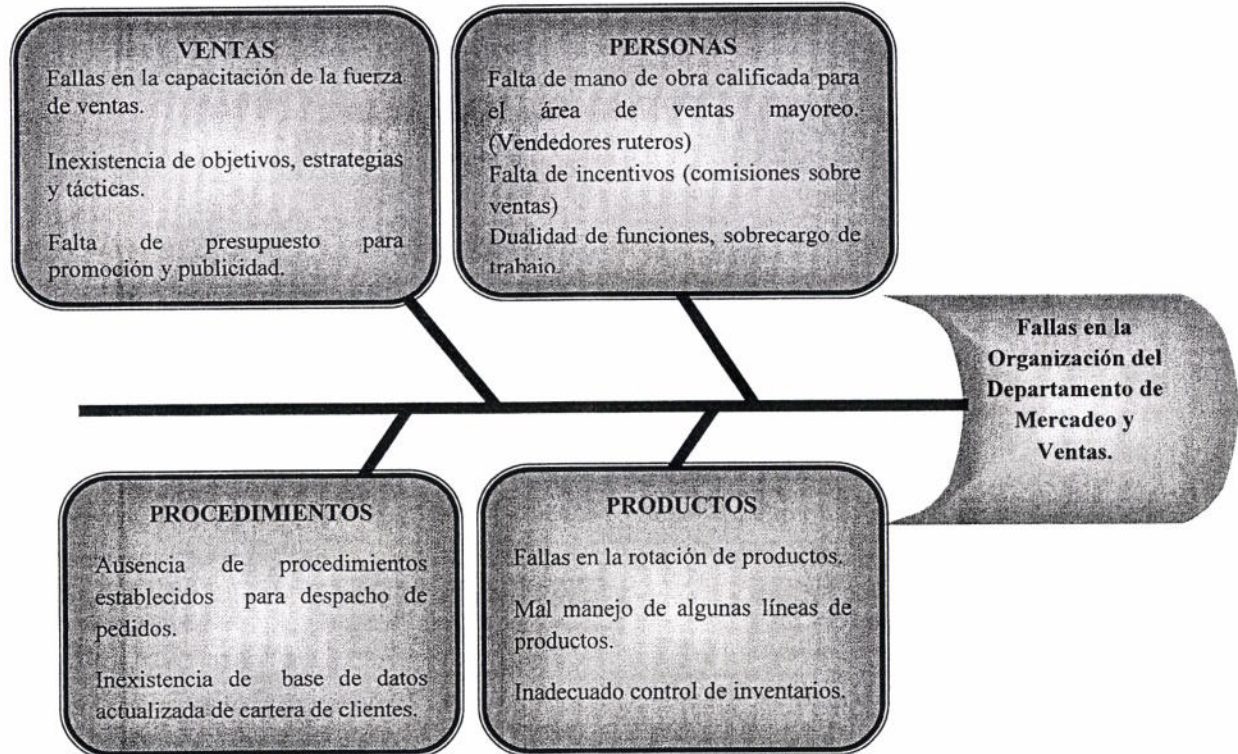


Fuente: Elaboración propia

## 4.3 Análisis causa – efecto

La Librería ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula, y que se le ha realizado un estudio, para diagnosticar las áreas con más deficiencias, de tal forma, que se ha determinado la situación actual de la misma, encontrando que entre las áreas investigadas en la Administrativa hay desconocimiento sobre la misión y la visión de la empresa, no existen valores, ni objetivos por escrito, en el área organizacional falta un organigrama que refleje los grados de autoridad y las atribuciones y funciones de los colaboradores, en el área de mercadeo y ventas no existe la estructuración de un departamento para esta área, uno de los pilares de toda empresa, encontrando las siguientes debilidades:

**Cuadro No. 4**  
**Diagrama causa-efecto**



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Matriz de estrategias

Objetivo General: Establecer las principales necesidades, deficiencias y áreas de mejora de la empresa, con base en una evaluación integral de la misma y aplicando las herramientas y las técnicas de apoyo necesarias para recabar la información que se utilizará para determinar los hallazgos e implicaciones que éstos puedan traer a la empresa.

**Cuadro No. 5**  
**Matriz de estrategias e indicadores**

<b>Matriz de Objetivos, Estrategias e Indicadores</b>		
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>
1. Describir el objeto y situación actual de la empresa, acorde a los factores externos e internos, por medio de la observación y solicitud de información a la propietaria de la misma	Enriquecer la investigación, determinando la situación de la empresa, por medio de la observación y de información recolectada por parte de la gerencia.	Observación de factores internos y externos de la empresa, para determinar la situación actual de la misma. Solicitud información histórica y actual de la empresa, respecto a sus áreas funcionales.
2. Realizar un análisis de la información obtenida a través de la observación y la proporcionada por la propietaria, utilizando técnicas y estrategias, para detectar el área con mayor deficiencia de la empresa.	Obtenida la información, se determina las áreas con más debilidades por medio de técnicas y estrategias como el FODA, Causa y Efecto.	Utilización de técnicas y estrategias que determinen en que área la empresa tiene mayor deficiencia.

<p>3. Determinar según los resultados encontrados, cuales son las implicaciones de no evaluar y atender los problemas encontrados en la empresa.</p>	<p>Con el análisis realizado a través de las técnicas y estrategias, elaborados en la empresa, se determina las implicaciones de no atender los problemas encontrados.</p>	<p>Análisis de las siguientes técnicas:  FODA  Causa y efecto  Diagrama de Pareto  Determinación de las áreas de mejora.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Implicación de los hallazgos

La situación actual de la Librería, acorde al diagnóstico administrativo es el siguiente:

- ✓ Administrativa: Desconocimiento de la visión y misión de la empresa, inexistencia de valores, objetivos, estrategias y tácticas definidas que guíen a los colaboradores para comprometerse con la empresa.
- ✓ Organizacional: Falta de un organigrama que permita visualizar los grados de autoridad en la empresa, y la comprensión de las atribuciones y funciones de los colaboradores.
- ✓ Mercadeo y ventas: Inexistencia de un departamento para esta área, inadecuado control de inventarios, fallas en la capacitación de la fuerza de ventas.

### 6.1 Análisis de Pareto

Para realizar el análisis de Pareto se establecen las debilidades que se encuentran en la empresa, a través de la observación, del análisis FODA, y de la entrevista que se le realizó a la propietaria de la empresa, y de esta forma determinar la valoración según las necesidades de la misma.



**Cuadro No. 6**  
**Valoración de las debilidades**

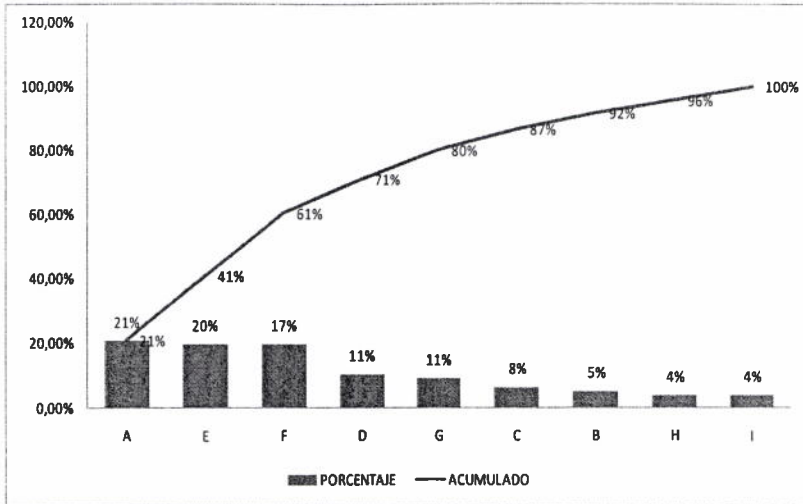
<b>Debilidad</b>		<b>Valoración</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
Falta departamento de mercadeo y ventas	<b>A</b>	80	21%	21%
Inadecuado control de inventarios	<b>E</b>	75	20%	41%
Ausencia de procedimientos definidos para despacho de pedidos	<b>F</b>	65	17%	58%
Falta de mano de obra calificada (vendedores ruteros)	<b>D</b>	40	11%	68%
Ausencia de planes concretos de promoción y publicidad	<b>G</b>	40	11%	79%
Inexistencia de base de datos actualizada de cartera de clientes	<b>C</b>	30	8%	87%
Falta de incentivos (comisiones sobre ventas)	<b>B</b>	20	5%	92%
Manejo inadecuado de algunas líneas de productos.	<b>H</b>	15	4%	96%
Fallas capacitación fuerza de ventas	<b>I</b>	15	4%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>380</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

La grafica muestra los porcentajes de las necesidades de mayor importancia y de menor importancia para la empresa, siendo las tres principales:

- ✓ La estructuración de un departamento de mercadeo y ventas.
- ✓ Elaboración de procedimiento para un adecuado control de inventarios
- ✓ Elaboración de procedimientos para despacho de pedidos.

**Gráfica No. 2**  
**Análisis de Pareto**



Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

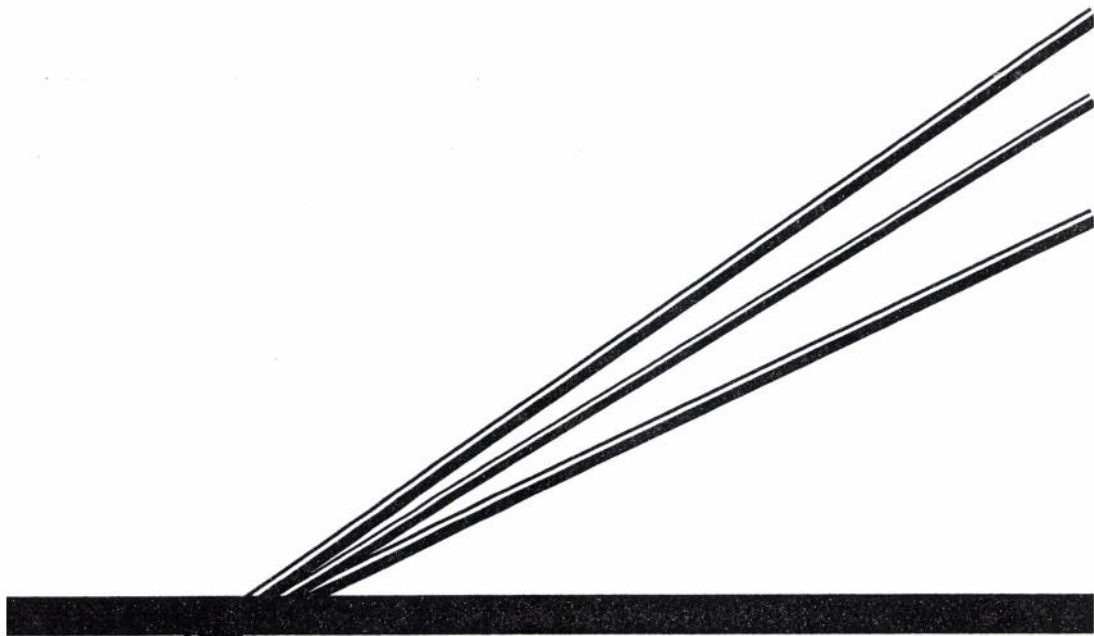
- ↓ En base a la evaluación integral realizada a la empresa Librería de Oriente se determinó que su situación actual es la siguiente: en el área administrativa no tienen establecidos valores con los cuales los colaboradores se identifican con la empresa; en el área organizacional falta la elaboración de un organigrama que represente la estructura de la empresa, refleje la autoridad de la misma y permita a los colaboradores informarlos sobre sus funciones y atribuciones; en el área de mercadeo y ventas, no cuentan con un presupuesto para promoción y publicidad.
  
- ↓ De acuerdo al análisis de la información proporcionada por la propietaria y luego de utilizar las técnicas como el FODA, causa y efecto y análisis de Pareto, se estableció que el área con mayor deficiencia y oportunidad de mejora la constituye la estructuración de un departamento de mercadeo y ventas.
  
- ↓ Después de analizar la información, se determinó que entre las implicaciones de la problemática de estructuración del departamento de mercadeo y ventas, se encuentran: la oportunidad de evaluar el impacto que produce la promoción y publicidad en los clientes y en las ventas; la oportunidad de mejora del manejo de inventarios, la motivación del personal, la creación de procedimientos para el despacho de pedidos y actualización de la cartera de clientes, todos éstos aspectos fundamentales para lograr el fin primordial de la empresa, aumentar sus ventas y ser competitivo.

Anexo No. 8



# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO MERCADEO Y VENTAS

## LIBRERÍA DE ORIENTE





## **Introducción**

Con la finalidad de contribuir al funcionamiento efectivo de las actividades que se realizan en la empresa, se presenta la siguiente estructura organizacional para el departamento de mercadeo y ventas, la cual pretende ser una guía para informar y orientar a los colaboradores sobre: Los objetivos a alcanzar en esta área de la empresa, los canales de comunicación formal y líneas de autoridad, y descripción de puestos que incluya: Funciones, atribuciones y responsabilidades a desempeñar.

La estructura organizacional es una herramienta administrativa que coadyuvará a la competitividad de la empresa. Para poder realizar el trabajo, se necesita de personal calificado, que responda a los requisitos mínimos requeridos para obtener los resultados esperados; para ello, se ha elaborado, la estructura organizacional del departamento de mercadeo y ventas, con el cual se unifican los criterios de desempeño y cursos de acción que deberá seguir la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos del departamento de mercadeo – ventas y por ende de la empresa.

A la vez sirve de guía para coordinar el proceso de integración de personal, para reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo, sirviendo de apoyo para informar al departamento de recurso humano, referente a los conocimientos, características, habilidades y destrezas que requiere cada puesto, y de esta forma facilitar la evaluación del desempeño de los colaboradores.

## 1. Objetivos

- ✚ Ser una herramienta para la empresa, que oriente y guíe el departamento de mercadeo y ventas sobre las actividades que se realizan en esta área funcional, reflejado en la consecución de los objetivos propuestos para este departamento.
- ✚ Obtener una guía para la asignación de funciones y descripción de cada puesto de trabajo en el departamento de mercadeo y ventas.
- ✚ Contribuir a minimizar tiempo y esfuerzos en la ejecución de tareas, evitando duplicidad en las mismas.
- ✚ Delimitar medios de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando así la adaptación a su nuevo trabajo.
- ✚ Coordinar el trabajo de las diferentes unidades, y así, superar las debilidades organizacionales que limitan que se desarrollen en su totalidad las actividades de un eficiente y eficaz departamento de Mercadeo y Ventas

## 2. Desarrollo de la propuesta



*Objetivos, estrategias y tácticas, departamento de mercadeo y ventas*

### Objetivos

1. Alcanzar un incremento en el nivel de ventas del presente año tomando como referencia el año anterior.

### Estrategias

1. Mantener precios bajos y establecer escalas de precios (descuentos) por volumen de compra.
2. Clasificar los productos de acuerdo a la calidad y precio en tres grupos.
3. Crear una línea directa de atención al cliente mayorista.

### Tácticas

1. Afianzar y buscar nuevas alianzas con empresas líderes en el mercado, para obtener distribuciones exclusivas de diferentes marcas adquiriéndolas al mejor precio, y así ofrecer precios accesibles (bajos) al consumidor final.
2. Monitorear el mercado local, la competencia, costos de la empresa, para revisar políticas de precios.
3. Clasificar los productos en tres grupos acorde a calidad y precios.
4. Diseñar volantes y afiches para dar a conocer línea directa de atención al mayoreo.

### Objetivos

2. Ofrecer calidad en el servicio, en todas las sucursales de la empresa, capacitando a los colaboradores en atención al cliente y relaciones humanas.

3. Proporcionar las técnicas y herramientas a los colaboradores de la empresa, para mejorar los resultados en la realización de las actividades del departamento.

### Estrategias

4. Realizar capacitaciones y talleres en el área de servicio al cliente, con énfasis en trabajo en equipo y calidad en el servicio, para optimizar el mismo.

5. Elaborar procedimientos y manuales para las diferentes actividades que se realizan en el departamento.

### Tácticas

5. Coordinar con recursos humanos y la gerencia general para decidir quien realizara las capacitaciones y los talleres.

6. Formar equipos de trabajo con un máximo de 10 colaboradores para los talleres y capacitaciones.

7. Dar a conocer a los colaboradores los procedimientos a seguir para realizar las tareas asignadas.

8. Revisar y actualizar periódicamente los procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas del departamento.



### Objetivos

4. Elaborar estrategias de promoción y publicidad para exponer la calidad de servicio y la imagen la empresa, para orientar e influir en clientes actuales y posibles clientes potenciales.

### Estrategias

6. Realizar alianzas estratégicas con proveedores clave, para obtener material publicitario de calidad, tomando en cuenta las imágenes, colores y contexto de la misma.
7. Utilizar publicidad audiovisual e impresa, elaborando una imagen creativa para exponer la calidad de servicio de la empresa.

### Tácticas

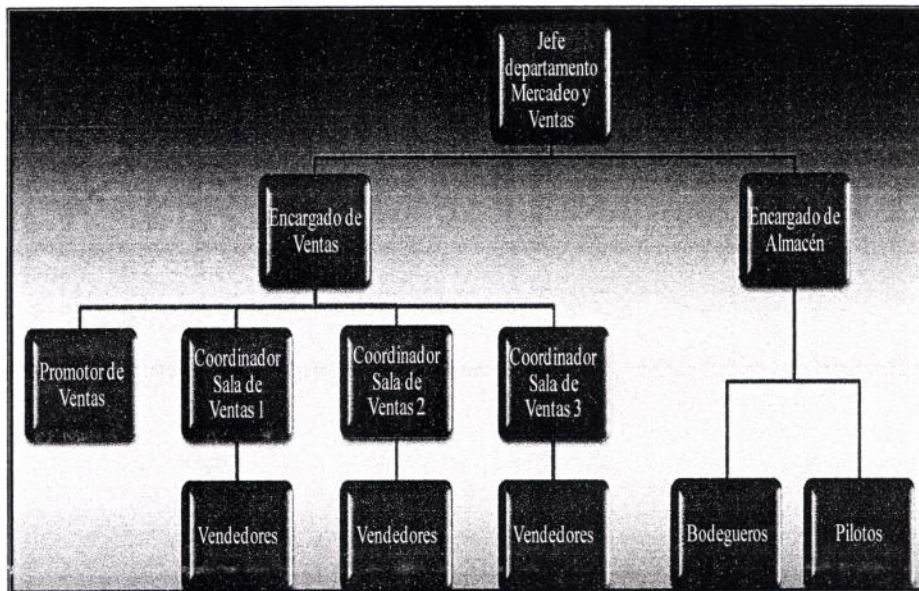
9. Para persuadir eficazmente al mercado potencial, se debe hacer uso de los medios de comunicación que posean las mejores ventajas, como: radio, televisión, vallas y mantas vinílicas en lugares de mayor tránsito de personas, entre otros, para hacer uso óptimo de cada uno de ellos.

**COMBINACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA ALCANZAR  
OBJETIVOS**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
+	=	
1, 2, 3	1, 2, 3, 4	Alcanzar incremento en las ventas en referencia al año anterior.
4	5, 6	Alcanzar calidad en el servicio.
5	7, 8	Proporcionar herramientas efectivas para realizar las tareas del departamento.
6, 7	9	Elaborar estrategias de promoción y publicidad.



**Organigrama departamento de mercadeo y ventas**



Fuente: Elaboración propia.



**Codificación de puestos acorde al organigrama propuesto para el departamento de mercadeo y ventas**

**Puestos del departamento de mercadeo y ventas**

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
Jefe del departamento de mercadeo y ventas	012010
Encargado de ventas	022010
Promotor de ventas	032010
Coordinador sala de ventas	042010
Vendedor	052010
Encargado de almacén	062010
Bodeguero	072010
Pilotos	082010



**Descripción de puestos correspondientes al departamento de mercadeo y ventas.**

<b>CÓDIGO 012010</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto</b>	Jefe departamento de mercadeo y ventas
<b>Área Funcional</b>	Mercadeo y ventas
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Subalternos</b>	Encargados de las diferentes unidades (ventas y almacén)
<b>Descripción del puesto</b>	
Es un puesto de carácter administrativo, que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la fuerza de ventas que permitan alcanzar los objetivos propuestos, por tanto debe tener conocimiento sobre todos los procesos que se realizan en esta área funcional.	
<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Elaborar estrategias para realizar con efectividad las actividades del departamento.</li><li>- Participar en el proceso de adquisición de los productos.</li><li>- Planificar, organizar y controlar la logística de acuerdo a criterios como prioridad de pedidos, territorio, volumen de compras.</li><li>- Establecer los objetivos para cada una de las unidades bajo su mando.</li><li>- Guiar a los responsables de las unidades para efectuar e implementar mecanismos de control y desempeño a los equipos de trabajo</li><li>- Organizar, delegar funciones y tareas de manera efectiva</li><li>- Dirigir y motivar a su personal en la búsqueda de resultados.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar, integrar y velar por la ejecución de todas las actividades.</li> <li>- Elaborar mecanismos de control, en cuanto a uso racional y adecuado de los recursos.</li> <li>- Evaluar el desempeño de las fuerzas de ventas y colaboradores del departamento.</li> <li>- Programar y dirigir reuniones mensuales con el personal a su cargo, para analizar en conjunto todo lo referente al departamento, evaluando si se han cumplido los objetivos, la causa de desbalances y las posibles medidas correctivas</li> <li>- Responsable del buen desarrollo de las tareas, de la eficiencia y eficacia de las actividades.</li> <li>- Tomar decisiones administrativas</li> <li>- Rendir informes mensuales a la Gerencia General de las operaciones realizadas en el departamento.</li> <li>- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente General.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Velar por el cumplimiento efectivo de todas las actividades, resguardando la óptima integración de los recursos humanos, materiales y financieros otorgados al departamento.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Nivel de escolaridad</b>	- Técnico en administración de empresas o carrera a fin.
<b>Experiencia</b>	- Mínima de 1 año en puesto similar
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de administración y mercadotecnia general.</li> <li>- Dirección de personal</li> <li>- Visión estratégica.</li> <li>- Liderazgo, trabajo en equipo y motivación de personal</li> <li>- Resolución y manejo de conflictos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de paquetes computacionales de software, Windows y office.</li><li>- Contables</li></ul>
<b>Habilidades</b>	y	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta capacidad de análisis y síntesis.</li></ul>
<b>Destrezas</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Habilidad para anticipar problemas, detectar irregularidades y generar soluciones.</li><li>- Capacidad de gestión y negociación.</li><li>- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.</li><li>- Poseer cualidades de liderazgo y motivación.</li></ul>
<b>Actitudes</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Buenas relaciones interpersonales, liderazgo y negociación.</li><li>- Orientación a resultados, proactivo, dinámico, determinante, don de mando y responsabilidad.</li><li>- Actitud visionaria y emprendedora, con iniciativa, creatividad e innovación.</li></ul>



**CÓDIGO 022010**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Encargado de ventas
<b>Área Funcional</b>	Mercadeo y ventas
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe del departamento
<b>Subalternos</b>	Promotor de Ventas, Coordinadores Sala de ventas, Vendedores

**Descripción del puesto**

**Es el responsable de la fuerza de ventas, se encarga de la coordinación y supervisión de la efectiva realización de las actividades del personal a su cargo, que contribuyan a consolidar el crecimiento de la empresa a través del alcance de los objetivos. Apoya la labor del jefe del departamento mediante el control, análisis y archivo de las operaciones y registros correspondientes a las ventas, para ilustrar de forma ordenada, clara y oportuna los movimientos y transacciones del área de ventas de la empresa.**

<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los promotores de venta, programando sus rutas e instrucciones de trabajo.</li><li>- Dirigir y coordinar la entrega de pedidos de las diferentes rutas visitadas por el promotor de ventas.</li><li>- Incentivar el trabajo en equipo, creando un ambiente de armonía y respeto.</li><li>- Apoyar en la elaboración de los procedimientos o mecanismos de control de las unidades en coordinación con el jefe del departamento.</li><li>- Organizar y delegar funciones y tareas de manera efectiva</li><li>- Dirigir y motivar al personal en la búsqueda de resultados.</li><li>- Supervisar y controlar las actividades del personal asignado a su cargo.</li></ul>
---------------------	---



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar, analizar y archivar los registros correspondientes a las ventas.</li> <li>- Solicitar informes mensuales de las actividades desarrolladas en las diferentes unidades.</li> <li>- Proponer, desarrollar y supervisar, en coordinación con gerencia medios de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la empresa.</li> <li>- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el jefe del departamento.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Asistir a la gerencia, custodiando por el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas a los colaboradores a su cargo.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Nivel de escolaridad</b>	- Estudios universitarios en admón. de empresas o carrera afín.
<b>Experiencia</b>	- Mínima de 1 año en puesto similar
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de mercadeo y administración general.</li> <li>- Trabajo en equipo, resolución y manejo de conflictos.</li> <li>- Manejo de paquetes computacionales: Software, Windows y Office.</li> <li>- Contables</li> </ul>
<b>Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.</li> <li>- Fluidez verbal</li> <li>- Habilidad para generar soluciones, capacidad de negociación.</li> <li>- Actitud emprendedora, con iniciativa, creatividad e innovación</li> <li>- Poseer cualidades de liderazgo y motivación.</li> <li>- Capacidad de trabajo bajo presión.</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas relaciones interpersonales, personalidad atrayente y cortés.</li> <li>- Orientación a resultados, proactivo, dinámico, determinante, don de mando y responsabilidad.</li> </ul>



**CÓDIGO 032010**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Promotor de ventas
<b>Área Funcional</b>	Mercadeo y ventas
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de ventas
<b>Subalternos</b>	Ninguno

**Descripción del puesto**

**Es el encargado de mantener y expandir las rutas de ventas de la empresa, impulsando los diversos productos y refiriendo los diferentes puntos de venta. Atiende y procura el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.**

<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Viajar a diferentes lugares de la región de oriente del país, cubriendo las rutas establecidas, visitando clientes actuales y buscando nuevos consumidores.</li><li>- Planificar las actividades en base a rutas establecidas, realizando visitas previamente confirmadas para optimizar el uso de los recursos.</li><li>- Promover y difundir la diversidad de productos que ofrece la empresa, así como los distintos puntos de venta.</li><li>- Mantener actualizada la cartera de clientes</li><li>- Verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes en relación a los pedidos y entregas de los productos.</li><li>- Coordinar con el encargado de almacén para actualizar el catalogo</li></ul>
---------------------	--

	<p>de productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar informes mensuales para el coordinador de ventas, de las actividades realizadas, divididas por rutas.</li> <li>- Entregar diariamente los pedidos de clientes al coordinador de ventas para que se realice el despacho del mismo.</li> <li>- Las demás que le confiera expresamente el encargado de ventas.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Es responsable del cuidado y uso de los recursos (vehículo, equipo de cómputo y muestras de productos) a su cargo.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Nivel de escolaridad</b>	- Estudios universitarios en admón. de empresas o carrera afín.
<b>Experiencia</b>	- Mínima de 1 año en puesto similar.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de mercadeo y administración general.</li> <li>- Estrategias de venta.</li> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Resolución y manejo de conflictos.</li> <li>- Manejo de sistemas computacionales de Windows y office.</li> <li>- Contables</li> </ul>
<b>Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud de servicio, gusto por las ventas, fluidez verbal.</li> <li>- Habilidad para generar soluciones, capacidad de negociación</li> <li>- Actitud positiva, con iniciativa, creatividad e innovación</li> <li>- Capacidad de trabajo bajo presión.</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, personalidad atrayente y cortés.</li> <li>- Orientado a resultados, proactivo, dinámico, determinante, responsable.</li> </ul>

**CÓDIGO 042010**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Coordinador Sala de Ventas
<b>Área Funcional</b>	Mercadeo y ventas
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de ventas
<b>Subalternos</b>	Vendedores
<b>Descripción del puesto</b>	
<p>Es el encargado de organizar, coordinar y controlar las diferentes actividades de la sala de ventas. Es el responsable de asignar tareas a los vendedores; así como de velar por el buen funcionamiento de la sala de ventas, supervisando porque se brinde una atención personalizada a todos los clientes.</p>	
<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Velar por la buena imagen de la sala de ventas</li><li>- Organizar y coordinar los horarios de los vendedores.</li><li>- Dirigir y motivar a los vendedores para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.</li><li>- Organizar y asignar las áreas de la sala de ventas a los vendedores, para que realicen la colocación, exhibición y ordenamiento de los productos.</li><li>- Supervisar la ejecución de las tareas del personal a su cargo.</li><li>- Coordinar la atención y satisfacción de los clientes en el proceso de venta desde la recepción del pedido hasta el despacho de la mercancía.</li><li>- Coordinar entrega de pedidos a clientes</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a clientes que se presentan en la sucursal y por otros medios.</li> <li>- Ejecutar un sistema de servicio al cliente.</li> <li>- Revisar diariamente los estantes y góndolas de productos, para verificar existencia y realizar pedidos a la unidad de almacén.</li> <li>- Realizar la exhibición y promoción de los diversos productos en el punto de venta establecido a su cargo.</li> <li>- Las demás que le confiera expresamente el encargado de ventas.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Es responsable del cuidado y uso de los recursos de la sala de ventas a su cargo y de asignar las tareas a cada vendedor.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Nivel de escolaridad</b>	- Estudios universitarios en admón. de empresas o carrera a fin.
<b>Experiencia</b>	- Mínima de 1 año en ventas o servicio al cliente.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Conocimientos básicos de mercadeo y administración.</li> <li>- Trabajo en equipo, liderazgo y motivación.</li> <li>- Estrategias de venta.</li> <li>- Manejo de paquetes computacionales de Windows y Office.</li> <li>- Habilidad numérica.</li> </ul>
<b>Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud de servicio, gusto por las ventas, fluidez verbal.</li> <li>- Actitud positiva, con iniciativa, creatividad e innovación.</li> <li>- Capacidad de orientar y motivar equipos de trabajo.</li> <li>- Capacidad de trabajo bajo presión.</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	- Excelente relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, habilidad de comunicación. - Orientado a resultados, proactivo, dinámico y responsable.



**CÓDIGO 052010**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Vendedor
<b>Área Funcional</b>	Mercadeo y ventas
<b>Jefe inmediato</b>	Coordinador Sala de Ventas
<b>Subalternos</b>	Ninguno

**Descripción del puesto**

Es la persona encargada de realizar las ventas de los productos a través de la atención a clientes, siendo responsable además de la imagen de la empresa, brindando un servicio de calidad. Responsable de la colocación de productos en los exhibidores y mantenimiento limpio del lugar de trabajo.

<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Velar por la buena imagen de la sala de ventas</li><li>- Atender a clientes que se presentan en la sala de ventas y por otros medios.</li><li>- Conocer la diversidad de marcas, calidad, precio, bondades del producto, entre otros que ofrece la empresa</li><li>- Asesorar al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.</li><li>- Mantener limpio y ordenado el área de trabajo asignada.</li><li>- Exhibir y mantener productos en los estantes y góndolas asignadas.</li><li>- Realizar diariamente pedidos de los productos que hagan falta y entregarlos al coordinador de la sala de ventas.</li><li>- Las demás que le confiera el coordinador de la sala de ventas.</li></ul>
---------------------	--



<b>Responsabilidades</b>	Atención personalizada a los clientes, así como de mantener limpio y ordenado las áreas asignadas por el coordinador de la sala de ventas.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Nivel de escolaridad</b>	- Título nivel medio.
<b>Experiencia</b>	- Mínima de 1 año en ventas o servicio al cliente.
<b>Conocimientos necesarios</b>	- Atención al cliente. - Manejo de paquetes computacionales de Windows y Office. - Habilidad numérica.
<b>Habilidades y Destrezas</b>	- Gusto por las ventas, fluidez verbal. - Extrovertido y dinámico. - Capacidad de trabajo bajo presión.
<b>Actitudes</b>	- Actitud de servicio, excelente relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, habilidad de comunicación. - Excelente presentación, orientado a resultados, honesto y responsable.





**CÓDIGO 062010**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Encargado de Almacén.
<b>Área Funcional</b>	Mercadeo y ventas.
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe departamento de mercadeo y ventas.
<b>Subalternos</b>	Bodegueros y pilotos.

**Descripción del puesto**

Es el responsable de organizar y distribuir los espacios físicos para el resguardo de la mercadería en almacén y del reabastecimiento oportuno de los productos en las salas de ventas, logrando el buen funcionamiento de la empresa. Asignar y supervisar las tareas del personal a su cargo. Llevar el control interno de los productos que ingresan y egresan al almacén.

<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que los productos que ingresan a almacén, correspondan físicamente con la documentación que la respalda como: notas de envío, facturas, guías de despacho del proveedor, entre otros.</li> <li>- Controlar y registrar las entrada y salidas de los productos del almacén.</li> <li>- Verificar las propiedades de los productos para almacenarlos en forma adecuada.</li> <li>- Abastecer diariamente los pedidos que realizan los coordinadores de las sala de ventas, y de los clientes cuando estos sean enviados directamente a bodega.</li> <li>- Organizar, coordinar y supervisar las actividades del personal a su</li> </ul>
---------------------	---



	<p>cargo, asignando las áreas de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar el trabajo en equipo, creando un ambiente de armonía y respeto.</li> <li>- Realizar pedidos de los productos con poca existencia al jefe del departamento.</li> <li>- Mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo</li> <li>- Elaborar inventarios e informes con lista de productos con poca o sin rotación al jefe del departamento.</li> <li>- Apoyar en la elaboración de los procedimientos o mecanismos de control de las unidades en coordinación con el jefe del departamento.</li> <li>- Realizar las demás funciones que le encomiende el jefe del departamento.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Velar por el cuidado y buen uso de los vehículos, maquinaria y suministros proporcionados a la sección.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Nivel de escolaridad</b>	- Estudios universitarios en administración de empresas o carrera afín.
<b>Experiencia</b>	- Mínima de 1 año en puestos similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento básico de administración.</li> <li>- Manejo de inventarios.</li> <li>- Manejo de paquetes computacionales de Windows y Office.</li> <li>- Habilidad numérica.</li> </ul>
<b>Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrovertido y dinámico.</li> <li>- Capacidad de trabajo bajo presión.</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud de servicio, buenas relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, habilidad de comunicación.</li> <li>- Orientado a resultados, honesto y responsable.</li> </ul>



	encargado de almacén.
<b>Responsabilidades</b>	Es responsable de buen uso de los vehículos, maquinaria y suministros proporcionados a su cargo.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Nivel de escolaridad</b>	- Tercero básico como mínimo.
<b>Experiencia</b>	- Mínima de 1 año en puestos similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	- Manejo de inventarios. - Manejo de paquetes computacionales de Windows y Office. - Habilidad numérica.
<b>Habilidades y Destrezas</b>	- Capacidad de trabajo en equipo. - Extrovertido y dinámico. - Capacidad de trabajo bajo presión.
<b>Actitudes</b>	- Actitud de servicio, buenas relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, habilidad de comunicación. - Honesto y responsable.



**CÓDIGO 072010**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Bodeguero
<b>Área Funcional</b>	Mercadeo y ventas.
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de Almacén.
<b>Subalternos</b>	Ninguno.
<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Colabora en la recepción, almacenamiento y distribución de los productos que ingresan al almacén.</b>	
<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revisar que los productos que ingresan a almacén, correspondan físicamente con la documentación que la respalda como: notas de envío, facturas, guías de despacho, entre otros.</li><li>- Ordenar y colocar los productos en los estantes asignados.</li><li>- Mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo</li><li>- Verificar las propiedades de los productos para almacenarlos en forma adecuada.</li><li>- Abastecer los pedidos que realizan los coordinadores de las sala de ventas, y de los clientes cuando estos sean enviados directamente a bodega.</li><li>- Realizara en conjunto con encargado de bodega los inventarios e informes con lista de productos con poca o sin rotación.</li><li>- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el</li></ul>

**CÓDIGO 082010**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto</b>	Piloto
<b>Área Funcional</b>	Mercadeo y ventas.
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de Almacén.
<b>Subalternos</b>	Ninguno.

**Descripción del puesto**

**Es responsable del traslado y entrega de los productos en el tiempo adecuado donde sea solicitado. Es responsable de dar mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos a su cargo.**

<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar la entrega de productos a clientes.</li><li>- Cargar y descargar los productos en el punto de entrega.</li><li>- Mantener limpio, ordenado el área de trabajo.</li><li>- Solicitar suministros para el mantenimiento óptimo del vehículo a su cargo.</li><li>- Realizar el respectivo mantenimiento del vehículo.</li><li>- Conducir y trasladar al personal a diferentes lugares previo a los requerimientos de la Gerencia.</li><li>- Llevar bitácora de kilometraje, cambio de aceite, reparaciones y cualquier actividad eventual.</li><li>- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el encargado de almacén.</li></ul>
---------------------	---

<b>Responsabilidades</b>	Es responsable del mantenimiento y buen uso de los vehículos, herramientas y suministros proporcionados a su cargo.
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Nivel de escolaridad</b>	- Tercero básico como mínimo.
<b>Experiencia</b>	- Mínima de 1 año en puesto similar.
<b>Conocimientos necesarios</b>	- Conocimientos sobre mecánica. - Conocimiento sobre carreteras, principalmente de la región oriente del país. - Poseer licencia de conducir profesional.
<b>Habilidades y Destrezas</b>	- Capacidad de trabajo en equipo. - Extrovertido y dinámico. - Capacidad de trabajo bajo presión.
<b>Actitudes</b>	- Actitud de servicio, buenas relaciones interpersonales, disponibilidad para viajar. - Honesto y responsable.