

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Estrategia para reducir el índice de rotación de personal en una empresa distribuidora e importadora de artículos para el hogar”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Sivil Cecilia Alejandrina Mancio Ochoa

Guatemala, julio 2014

**“Estrategia para reducir el índice de rotación de personal en una empresa distribuidora e importadora de artículos para el hogar”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Sivil Cecilia Alejandrina Mancio Ochoa (Estudiante)

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez (**Asesora**)

Licda. Alba Girón de Castillo (**Revisora**)

Guatemala, julio 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

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

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj**

Coordinador

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

**Lic. Josué Zabala**

Examinador

**Lic. Axel Ramírez**

Examinador

**Ing. Edwin Rojas**

Examinador

**Licda. Ingrid Arroyo de Nuñez**

Asesora

**Licda. Alba Girón de Castillo**

Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.17-2014-ADMÓN**

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

**GUATEMALA, 18 DE JUNIO DEL 2014**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Ingrid de Núñez, tutora y Licenciada Alba Consuelo Girón de Castillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ESTRATEGIA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR”. Presentada por la estudiante Sivil Cecilia Alejandrina Mancio Ochoa, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00799, de fecha 28 de abril de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**

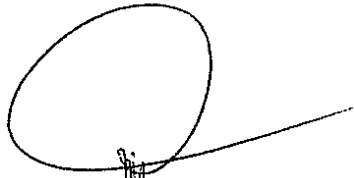
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 21 de enero del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Estrategia para reducir el índice de rotación de personal en una empresa distribuidora e importadora de artículos para el hogar”** presentado por la estudiante **Sivil Cecilia Alejandrina Mancio Ochoa**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a vertical line and a horizontal stroke extending to the right.

Licda. Ingrid de Núñez  
Asesora  
Colegiado No. 10652

**Alba Consuelo Girón Marroquín  
Licenciada en Administración Educativa  
Colegiado No. 9625**

**Guatemala, 25 de marzo de 2014**

**Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
M.A. César Augusto Custodio Cobar (Decano)  
Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj (Coordinador)  
Universidad Panamericana  
Ciudad.**

**Señores:**

**En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: "Estrategia para reducir el índice de rotación de personal en una empresa distribuidora e importadora de artículos para el hogar", realizado por Sivil Cecilia Alejandrina Mancio Ochoa, Carné No. 201303875, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.**

**De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado según la revisión realizada en dicha Práctica Empresarial Dirigida.**

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



**Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín**

**c.c. archivo**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 894.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Sivil Cecilia Alejandrina Mancio Ochoa** con número de carné 201303875, aprobó con **85 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Omar L.  
cc. Archivo.



# Contenido

	Página
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	01
1.1. Antecedentes	01
1.2 Aspectos de la organización	01
1.3 Estructura organizacional	01
1.4 Información comercial	02
1.5 Clientes	02
1.6 Diagnóstico general	02
Análisis FODA	03
<b>Capítulo 2</b>	04
2.1 Marco Teórico	04
2.1.1 Ventas	04
2.1.2 Estrategia como plan	04
2.1.3 Técnicas de venta	04
2.1.4 Características de un vendedor	04
2.1.5 Lo que tiene que saber un vendedor del cliente	05
2.1.6 Cliente	06
2.2 Motivación	06
2.2.1 Diferencia entre motivación y satisfacción	07
2.2.2 Grupos y equipos	07
2.3 Rotación de personal	09
2.4 Capacitación	10
<b>Capítulo 3</b>	11
3.1 Planteamiento del problema	11
3.2 Objetivos	12

3.2.1 Objetivo general	12
3.2.2 Objetivos específicos	12
3.3. Alcances y límites	12
3.3.1 Alcances	12
3.3.2 Límites	12
3.4. Metodología	13
3.4.1. Sujetos	13
3.4.2 Instrumentos	14
3.5 Resultados y análisis de la investigación	14
3.6 Resultados de las encuestas realizadas a los vendedores	16
3.7 Interpretación de resultados	27
3.8 Cronograma de trabajo	29
<b>Capítulo 4</b>	30
Propuesta	30
4.1 Introducción	30
4.2 Objetivo General	31
4.3 Objetivos específicos	31
4.4 Análisis de la situación actual de la empresa	31
4.5 Presentación de la propuesta	32
4.5.1 Misión	32
4.5.2 Visión	32
4.5.3 Valores	33
4.6 Resultados esperados	34
4.6.1 Alcance	35
4.6.2 Recursos	35
4.6.3 Costo	35
4.7 Implementación de la propuesta	35
4.7.1 Estrategias	36
4.7.2 Para motivar el departamento de ventas	37
4.7.3 Guía para motivar en la empresa	37

4.7.4 Retroalimentación de información	40
4.8 Incentivos	45
4.9 Conocimiento de la cultura organizacional	45
4.10 Mejorar relaciones interpersonales y el clima organizacional	46
4.11 Presupuesto	48
4.12 Principales beneficios al implementar la propuesta	51
<b>Conclusiones</b>	52
<b>Recomendaciones</b>	53
<b>Referencias bibliográficas</b>	54
<b>Anexos</b>	56

## Lista de Graficas

	Página
Gráfica 1: ¿Considera que la relación con el gerente de ventas es buena?	17
Gráfica 2: ¿Se considera parte de la empresa?	18
Gráfica 3: ¿Cómo parte del departamento de ventas, considera que dentro del departamento se tiene buenas relaciones interpersonales y un ambiente agradable?	19
Gráfica 4: ¿Es buena la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?	20
Gráfica 5: ¿Considera que el ambiente laboral es agradable, así como las instalaciones en donde usted puede permanecer?	21
Gráfica 6: ¿La comunicación con su jefe inmediato es directa y efectiva?	22
Gráfica 7: ¿Se tiene reuniones de trabajo en su departamento?	23
Gráfica 8: ¿En las reuniones de trabajo sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta?	24
Gráfica 9: ¿Qué lo motivo a trabajar en la empresa?	25
Gráfica 10: ¿Qué lo motiva a permanecer en la empresa y ser leal a la misma?	26

## Lista de Cuadros

	Página
Cuadro 1: Análisis FODA	03
Cuadro 2: Matriz de sentido	14
Cuadro 3: Resultado de la encuesta pregunta 09 y 10	25
Cuadro 4: Cronograma	28
Cuadro 5: Cuadro de estrategias	36
Cuadro 6: Guía para motivar en la empresa	37
Cuadro 7: Retroalimentación de información	40
Cuadro 8: Informe de enfoque	41
Cuadro 9: Informe de retroalimentación	42
Cuadro 10: Informe de administración	43
Cuadro 11: Cuadro de reconocimiento	44
Cuadro 12: Cuadro de premio o reconocimiento a los colaboradores	45
Cuadro 13: Presupuesto de la propuesta	49

## **Resumen**

El tema fundamental de esta Práctica Empresarial Dirigida es la rotación de personal, que se define como el número de personas que entran y salen de la empresa u organización.

En este caso es una empresa que vende artículos para el hogar, por lo que el objetivo primordial fue evaluar estrategias para minimizar las bajas de empleados en la empresa, y que los trabajadores permanezcan más en la misma.

La Práctica Empresarial Dirigida está conformada por los siguientes capítulos:

En el capítulo 1 se da a conocer los antecedentes de la empresa, la cual se dedica a la venta de artículos para el hogar. También se da a conocer su estructura organizacional, información comercial, diagnóstico general y un análisis FODA para identificar los factores internos y externos de la empresa.

El capítulo 2, describe el marco teórico el cual proporciona un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la presente investigación.

Posteriormente en el capítulo 3, se da a conocer la problemática encontrada luego de realizada la investigación integral a la empresa, así como se plantea los objetivos de la investigación, alcances, límites, metodología, los sujetos que formaron parte de la investigación, así como una descripción de los instrumentos que fueron utilizados para la recolección de información, siendo éstos los cuestionarios y las entrevistas. Así también se presentan el análisis e interpretación de resultados derivados de la investigación de campo.

Posteriormente se da a conocer las conclusiones, así como en el capítulo 4, se describe la propuesta que se le da a conocer a la empresa para disminuir la rotación de personal dentro de la empresa.

Así como una lista de documentos y bibliografía consultada para la elaboración de esta investigación.

Finalmente los anexos que contienen los instrumentos utilizados para obtener información de los entrevistados.

## **Introducción**

La Práctica Empresarial Dirigida (PED) fue realizada a una empresa distribuidora e importadora de artículos para el hogar. El objetivo de realizar la evaluación es para identificar alguna estrategia que se pueda implementar en dicha empresa para reducir el índice de rotación de personal. Si bien es cierto, es importante en las organizaciones que el índice de rotación de personal no sea elevado, así como también se conoce que la rotación de personal "es el resultado de la salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo".

Luego de realizada la evaluación a la empresa, permitió identificar las causas que hacen que el personal del departamento de ventas se retire de la empresa, así como identificar ciertos aspectos a considerar para mantener a los trabajadores dentro de la misma por un período más largo, así logrando el objetivo de mantener al personal por más tiempo.

Las empresas están integradas por capital humano, por lo que cada vez que se realiza un proceso de selección de personal, la organización genera un gasto; por lo que al reclutar y seleccionar con frecuencia se generan gastos a la empresa, por lo que es necesario llegar a disminuir ese gasto que se venía generando.

En consecuencia a los hallazgos en la organización, se identificó la necesidad de proponer una estrategia, que permita a la empresa minimizar la rotación de personal específicamente en el área de ventas que fue el departamento de estudio, donde se estaba generando dicho problema del aumento de rotación de personal.

Según estudios de clima organizacional, dentro de los factores importantes para que no se presente con frecuencia rotación de personal en las empresas, es crucial mantener motivado a los empleados, esto puede lograrse a través de una buena comunicación, buen trato a los empleados, mantenerlos incentivados, como un buen clima organizacional.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

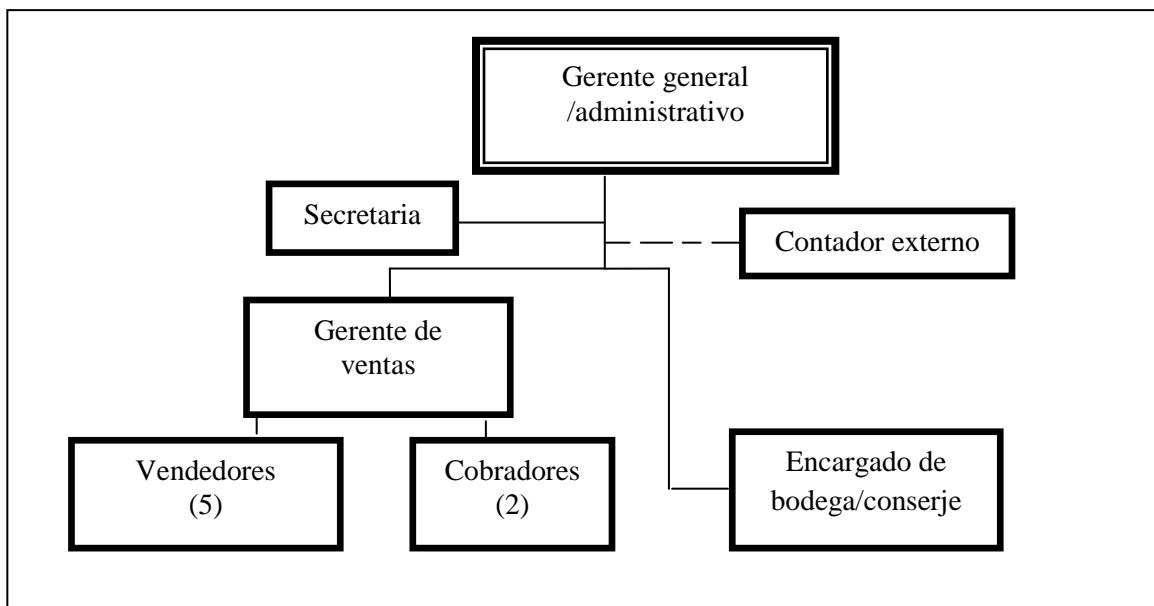
### Datos de la empresa

La distribuidora e Importadora de artículos para el hogar, es una entidad mercantil fundada en Guatemala en el año 1996, su actividad principal es importación y exportación, compra y venta de artículos para el hogar. Constituida en agosto de 1996 y debidamente inscrita en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- Se encuentra ubicada en la zona 2 de la ciudad de Guatemala.

## 1.2 Aspectos de organización

Aunque la empresa cuenta con una estructura orgánica bien definida, tiene un índice de rotación de personal del 40% en el departamento de ventas, los vendedores tienen a retirarse de la empresa por tiempos prudenciales, para probar nuevas opciones monetarias, así como de superación.

## 1.3 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013



Distribuidora e Importadora de artículos para el hogar, cuenta con 12 empleados, los cuales están desempeñando distintos puestos jerárquicos dentro de la organización, las áreas con que cuenta la empresa son, el área administrativa y la de ventas y cobros.

Todos los trabajadores de la empresa Distribuidora e Importadora de artículos para el hogar, cuentan con contrato de trabajo al momento de ingresar a la empresa, los cuales están registrados únicamente de manera interna. La organización cumple con todas las obligaciones establecidas en la ley, siendo éstas el pago de las prestaciones laborales para todos los empleados de la empresa, en cuanto a vendedores tienen salario base, más comisión sobre ventas, cuentan con todas las prestaciones establecidas por la ley, siendo las mismas que el resto de los trabajadores de la empresa.

#### 1.4 Información comercial

Distribuidora e Importadora de artículos para el hogar, se dedica a la comercialización y venta, de artículos para el hogar, (cubrecamas, edredones, cobertores de cama, licuadoras, ollas de presión, baterías de cocina, ollas de presión, estufas, camas, entre otros productos utilizados en el hogar.) siendo su característica principal la venta con facilidades de pagos, semanales, quincenales o mensuales.

Sus proveedores camas Fomtex, Mabe, Nordika, Almacén el Progreso, Fabrica el punto, entre otros.

#### 1.5 Clientes

La empresa cuenta con una cartera de clientes establecida y formada por varios años, asimismo, día a día, busca ampliar la cartera de clientes, las cuales pueden contar con los beneficios que la empresa les proporciona, de adquirir productos para el hogar, en pagos por abonos, sintiéndose los clientes satisfechos por la confianza que les brinda la empresa en comparación con empresas de reconocido nombre que les solicitan mucha papelería, para adquirir un producto.

#### 1.6 Diagnóstico general

Actualmente la empresa cuenta con un nivel considerable de ventas, con el propósito de crecer en el mercado básico de las amas de casa, debido a que la empresa se dedica a la venta y comercialización de productos para el hogar, son las señoras que se quedan en casa son las que se ven en la necesidad de adquirir los productos, sin embargo, por no tener un ingreso fijo, en

muchos lugares les niegan el crédito, por lo que la empresa pretende llegar hacia ese mercado. Asimismo, tiene como objetivo, distribuir productos a pequeños negocios y negocios en crecimiento.

### 1.7 Análisis FODA

La siguiente matriz es una herramienta que sirvió de análisis para conocer la situación actual de la empresa comercializadora e importadora de productos para el hogar.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con una cartera de clientes.</li> <li>• Los empleados están identificados con la empresa.</li> <li>• Los artículos que se venden son de primera calidad y de marcas reconocidas en el mercado.</li> <li>• El personal es constantemente motivado por el propietario de la empresa.</li> <li>• Adecuado porcentaje mensual de ventas y cobros.</li> <li>• Venta de productos para el hogar a crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El territorio de ventas es accesible y con transporte disponible</li> <li>• La empresa busca cursos en el Instituto técnico de capacitación y productividad INTECAP acordes al puesto de trabajo de sus empleados, a fin de que puedan capacitarse en su área de trabajo.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante rotación del personal en el departamento de ventas.</li> <li>• La empresa no cuenta con suficiente personal para supervisión.</li> <li>• En algunos casos, no se da seguimiento a las cuentas por cobrar por la falta de interés de los cobradores para regresar con los clientes que no pagaron.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia es diversa en la venta de artículos para el hogar.</li> <li>• Los altos niveles de delincuencia por los que atraviesa el país.</li> <li>• Geográficamente en Guatemala, hay diversas zonas de alto riesgo.</li> <li>• Incremento en los precios de los artículos de consumo diario como combustible, alimentos, etc.</li> </ul>

## Capítulo 2

### 2.1. Marco Teórico

#### 2.1.1 Ventas

La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin de persuadirle para obtener los productos de la empresa.

#### 2.1.2 Estrategia como plan

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

#### 2.1.3 Técnicas de venta

Es la habilidad de interpretar las características de un producto y/o servicio, en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto y/o servicio. Esto implica un proceso planeado, ordenado, lógico y analítico para beneficio tanto del comprador como del vendedor.

#### 2.1.4 Características de un vendedor

Las características necesarias del vendedor para que este proceso sea efectivo son:

- Conocimiento del producto
- Confianza.
- Empatía.
- Capacidad de comunicación, es muy importante ya que si la persona cree y confía en lo que le están dando se hará mucho más fácil el proceso de cualquier venta, por ello los vendedores con experiencia sabrán demostrarlo, así la venta se hará mucho más fácil.

- Conocimiento de las personas, una buena venta implica que las preguntas del vendedor descubran las necesidades y los deseos del cliente potencial para encontrar el producto apropiado que resuelva esas necesidades y que está dispuesto a pagar. Si se hace una buena prospección, después el cliente potencial puede ser simplemente dirigido a actuar según los deseos y necesidades. Hay que considerar que un buen vendedor está mucho mejor informado sobre su producto o servicio de lo que el cliente podría estar y puede ofrecer información valiosa así como ayuda al proceso de toma de decisión. Además, un vendedor ético se cerciorará siempre que el cliente reciba más valor en el producto o servicio de lo que ha pagado.

### 2.1.5 Lo que tiene que saber un vendedor del cliente

#### ¿Qué representa el cliente?

- Es el activo máspreciado de la empresa. El vendedor tiene que considerar que ese activo está en sus manos.
- Es un bien “perecedero”, “finito” y “agotable”: tiene una capacidad limitada de ser “tocado” comercialmente.
- La solución al cumplimiento del objetivo, vender y colocar los productos.
- Una fuente constante de negocio.
- Un cliente satisfecho es la mejor inversión publicitaria, la más económica y efectiva.

#### ¿Quién puede ser cliente?

Cliente puede ser cualquier persona que tenga:

- Necesidad de consumo de productos o servicios financieros, con necesidades conocidas u ocultas. El asesoramiento es fundamental en este punto.
- Poder de decisión para adquirir el producto o servicio.
- Capacidad de pago.

### 2.1.6 Cliente

Persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización. Es la persona la que hace la gestión, por tanto hay que tener esto en cuenta, tratamos con personas y sus estados de ánimo afectan en el momento de la negociación.

#### ¿Cómo conocer al cliente?

Es necesario conocer los hábitos de ahorro y gasto de cliente para saber el momento de necesidad o de posibilidad de compra, así el esfuerzo de venta será más seguro, saber de él.

- ¿Cuándo ahorra el cliente?, por tanto genera depósito y tal vez no esté dispuesto a comprar.
- ¿Cómo gasta el dinero ahorrado y cuánto?

### 2.2 Motivación

Diferentes definiciones:

- Es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado satisface una necesidad.
- Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.
- Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.
- Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
- Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

Cuando se habla de conducta motivada, se está diferenciado claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

### 2.2.1 Diferencias entre motivación y satisfacción

La motivación y la satisfacción son cosas distintas, la primera se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La segunda se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que satisfacción implica resultados ya experimentados

### 2.2.2 Grupos y equipos

Un grupo se puede definir como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos en común.

Un equipo de trabajo está constituido por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral.

Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son:

- **Participación:** El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.
- **Habilidades directivas-liderazgo:** Trabajar en equipo requiere de un líder formado suficientemente.

En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta,

saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mútua, entender para ser entendido, cooperar par lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.

- **Métodos, técnicas y soporte:** El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas. Y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectors, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.
- **Espíritu en equipo:** Cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamientos históricos y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene por qué estar escrito o formalizado
- **Comunicación:** Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del “saber escuchar” es básica. Así como conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo.
- **Negociación:** El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.

- **Producción de sinergias:** Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.
- **Objetivo/meta:** Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

### 2.3 Rotación de personal

Representa un factor relevante en la dinámica organizacional. Este término es utilizado para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella. La forma general de expresar la rotación de personal es a través de índices anuales o mensuales. Resulta bastante necesario que toda organización mantenga un equilibrio entre los ingresos y retiros del personal para lograr un nivel de recursos en proporciones adecuadas que garanticen un desarrollo integral de la organización. La rotación de personal puede ser controlada y permitir así la dotación de personal según se requiera o bien puede estar fuera del control de la organización, esto se manifiesta cuando en un número muy elevado deciden retirarse los empleados, cuando esto sucede es de suma urgencia determinar las causas que lo están provocando para tomar medidas que disminuyan ese alto número de retiros.



## Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo solo son consideradas los retiros o salidas, ya sean éstas por decisión de la organización o de los empleados.

La fórmula a aplicar es la siguiente:

Índice de rotación de personal:  $(D \times 100) / PE$

Donde:

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado.

PE = promedio efectivo del período considerado, puede ser obtenido sumando los colaboradores existentes al comienzo y al final del período y dividiendo entre dos.

Esta ecuación es conveniente aplicar solamente cuando se consideran los retiros por iniciativa de los empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal.

El índice de rotación de personal también puede determinarse a través de la siguiente fórmula:

$IRP = (\text{Número de empleados retirados en un período determinado} \times 100) / \text{Promedio de empleados en ese tiempo.}$

## 2.4 Capacitación

Proceso para enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo. La capacitación representa una actividad bastante relevante tanto para empleados de nuevo ingreso como para los actuales, en el sentido de las habilidades que éstos requieren para desempeñar en forma eficiente su trabajo.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

A la fecha de elaboración de la presente investigación, el índice de rotación de personal en la empresa objeto de evaluación es del 40%.

Fórmula para determinar el índice de rotación de personal (IRP) = (Número de empleados retirados en un período determinado (6) X 100) /Promedio de empleados en ese tiempo (15).

(6x100/15). Lo anterior indica que se tiene una rotación de personal del 40 % al año.

Según estudios, una de las causas que puede generar rotación del personal en las organizaciones es la insatisfacción laboral. Aunado a ello, en algunos casos también se ve reflejado en las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda el patrono a sus empleados, así como también inconformidad con los estilos de dirección entre éstos no tener una comunicación adecuada a nivel ascendente y descendente; así como las prestaciones que se les brindan por pertenecer a una empresa.

En toda organización, el clima organizacional es impulsada por un líder, comunicador efectivo y fortalecida por estrategias adecuadas, que propician el desarrollo de la organización, reduce al máximo los riesgos y se enfoca al aprovechamiento de los recursos humanos.

En este caso particular, de la empresa objeto de esta evaluación, el equipo de vendedores puede mejorar los resultados, al establecer efectivos procesos administrativos de motivación y canales de comunicación que consolide la identificación de cada uno de ellos hacia la empresa y fortalezca el nivel de integración como grupo de trabajo.

Al implementar planes motivacionales para disminuir la rotación de personal de la empresa, minimizará costos y tendrá un mejor rendimiento y aumentarán los niveles de ventas. Es importante que los empleados se sientan identificados con la empresa para que contribuyan con el rendimiento y crecimiento de la misma y así esta pueda ser competitiva en el mercado.

La solución de la situación expuesta, demanda el diseño de estrategias que faciliten la identificación de los factores importantes del departamento de ventas, las cuales deberán incluir la utilización de cursos motivacionales, capacitación y una buena comunicación entre los empleados y autoridades de la empresa.

En consecuencia a lo anteriormente descrito, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo reducir la rotación de personal y mejorar la comunicación en el departamento de ventas de la empresa la cual se dedica a la venta de artículos para el hogar?

## 3.2 Objetivos

### 3.2.1 Objetivo general

Elaborar una estrategia que permita reducir el índice de rotación de personal y tener una comunicación adecuada entre los niveles organizacionales de la empresa distribuidora e importadora de artículos para el hogar.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar las causas que generan rotación de personal en la empresa.
- Incorporar a los vendedores hacia la cultura organizacional de la empresa, a través del mejoramiento de las relaciones laborales.
- Motivar a los vendedores para optimizar relaciones laborales internas y externas.
- Mejorar la comunicación e interacción entre vendedores- empresa, para que estos comiencen a identificarse con la empresa.

## 3.3 Alcances y límites

3.3.1 Alcances: Para efecto de Investigación al analizar a la empresa la ubicación de la misma se encuentra en la zona 2 ciudad de Guatemala.

3.3.2 Límites: La información financiera contable, por ser confidencial, no fue proporcionada por el gerente general, en tal sentido y para fines de esta investigación no se aportan datos específicos, sino que generales sobre dicho tema.

### 3.4. Metodología

#### Investigación descriptiva

La investigación realizada es de tipo descriptiva, la cual consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres, actitudes y deficiencias predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Esta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Se procedió a la recolección de datos, se analizó minuciosamente y se estudió los resultados a fin de extraer información significativa para mejorar los procesos.

#### 3.4.1. Sujetos de investigación

Por ser un universo pequeño, se hizo un censo en donde participó el total de sujetos que labora en el departamento de ventas de la organización.

Censo: Se denomina, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones

Por lo tanto, los sujetos que formaron la investigación fueron un total de 12, integrados por:

- a. Gerente general/ Gerente administrativo
- b. Gerente de ventas
- c. Contador externo
- d. Cobradores (2)
- e. Vendedores (5)
- f. Secretaria
- g. Encargada de bodega/conserje

### 3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron los siguientes:

Cuestionarios: Es un conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información con algún objetivo en concreto, existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

Cuestionarios: Estos fueron respondidos por los vendedores que cuenta la empresa.

Entrevistas: La acción de desarrollar una charla con una o más personas con un objetivo de hablar sobre ciertos temas con un fin determinado.

Estas se les realizaron al gerente general y el gerente de ventas.

### 3.5 Resultados y análisis de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada en la empresa Importadora y Distribuidora de artículos para el hogar a través del cuestionario realizado a cinco vendedores con los que cuenta la empresa, así como las entrevistas que se realizaron al gerente general y el gerente de ventas.

#### Matriz de sentido

Resultados de las entrevistas realizadas al gerente general y al gerente de ventas:

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Qué valores le asocia a su negocio?	Consideran que los valores y el creer en Dios es importante para tener mejores resultados en la empresa y para mejorar el negocio.
2. ¿Cuál es el interés que tiene la gerencia de que los vendedores permanezcan en la empresa por más tiempo?	El interés que manifiesta la gerencia de que su personal no sea tan rotativo es para mantener

	<p>la confianza en el grupo de trabajo, ya que cada vez que llegan nuevos vendedores hay que conocerlos nuevamente y que ellos se ganen la confianza, así como el interés de invertir menos tiempo en darles a conocer lo que la empresa necesita por parte de ellos.</p>
<p>3. ¿Con qué incentivos cuentan para que los vendedores estén satisfechos trabajando dentro de la empresa?</p>	<p>Al no contar con incentivos a menudo quizá es uno de los problemas que los empleados no permanezcan más tiempo en la empresa. Para que el personal este conforme en el trabajo es necesario mantener incentivado al personal incrementando porcentualmente a las ventas obtenidas mensualmente una ganancia económica para los miembros de la empresa, así como darles la oportunidad de seguridad de empleo.</p>
<p>4. ¿Considera que en el departamento donde usted está a cargo existen buenas relaciones personales, y cuenta con un ambiente agradable?</p>	<p>La relación entre todo el personal es buena, considerando que no se expresan quizá de lo que no les gusta, es uno de los motivos principales para que decidan retirarse, por lo que es necesario considerar las necesidades que presentan para tener un mejor control y satisfacción entre vendedores y gerencia.</p>
<p>5. ¿Considera que los empleados se sienten parte de la empresa?</p>	<p>En algunas ocasiones sí, consideran ser parte de la empresa, pero por el corto tiempo que se quedan evita que se establezcan lazos de confianza.</p>

<p>6. ¿Qué es lo que hace que los vendedores de su empresa no permanezcan mucho tiempo dentro de la misma?</p>	<p>Las temporadas de venta bajan en algunos meses del año, esa razón hace que el empleado se desespere por obtener más ingresos, pero solamente se puede incrementar sus ganancias por las ventas que haga, por lo que genera que abandonen la empresa para tratar de conseguir otro empleo donde puedan ganar un poco más.</p>
<p>7. ¿Considera que es buena su relación con los trabajadores?</p>	<p>Los empleados son tratados con respeto e igualdad, quizá es necesario mejorar la comunicación para llegar a un acuerdo en las condiciones laborales.</p>
<p>8. ¿Toman en cuenta la opinión de los vendedores, que es lo que no los hace sentirse satisfechos dentro de la empresa y optan por abandonar la misma?</p>	<p>Sí, se trata de tomar en cuenta todas las opiniones que lleguen a la gerencia, pero en muchos casos los mismos vendedores no se expresan, ni manifiestan que es lo que los hace decidir irse de la empresa. En la medida de lo posible es tomada en cuenta para mejorar la relación con el personal.</p>

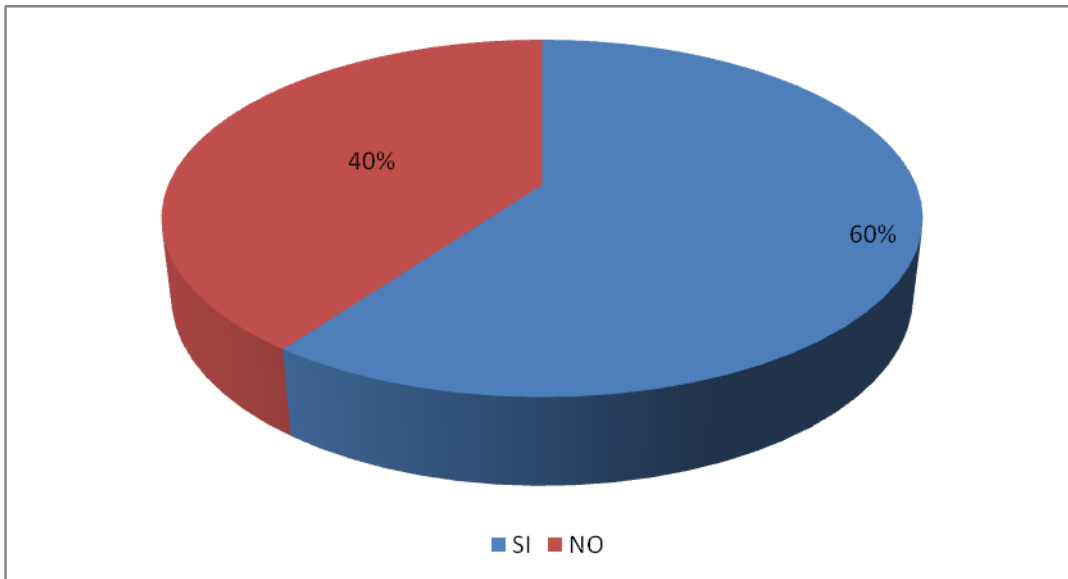
La entrevista con el Gerente General se sistematizó directamente en determinar cual era el factor que estaba afectando la rotación de personal dentro de su empresa.

### 3.6 Resultados de las encuestas realizadas a los vendedores

Se describe en cada gráfica, lo que los vendedores de la empresa manifiestan acerca de las preguntas que se les realizaron.

### Gráfica No. 1

¿Considera que la relación con el gerente de ventas es buena?



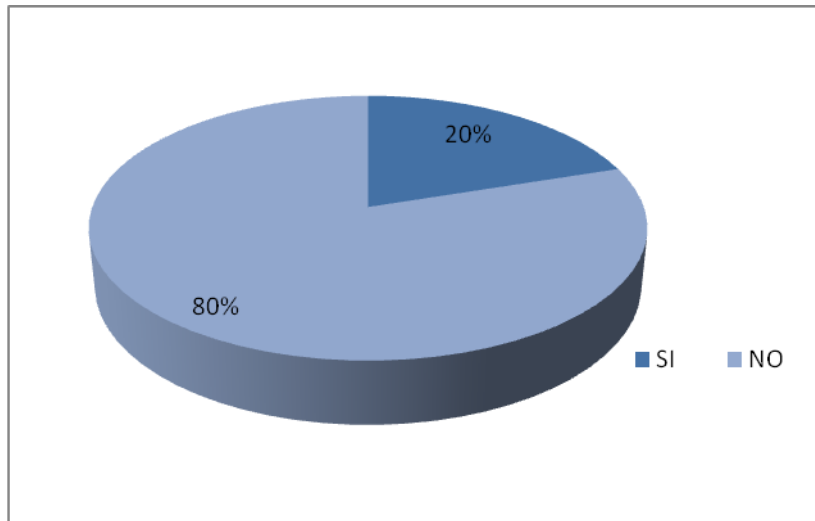
Fuente: Elaboración propia año 2013.

Las encuestas realizadas a los cinco vendedores con los que cuenta la empresa, indican que tres vendedores consideran que la relación entre el gerente de ventas es buena; únicamente dos vendedores reflexionan que no es cordial o muy buena.



## Gráfica No. 2

¿Se considera parte de la empresa?

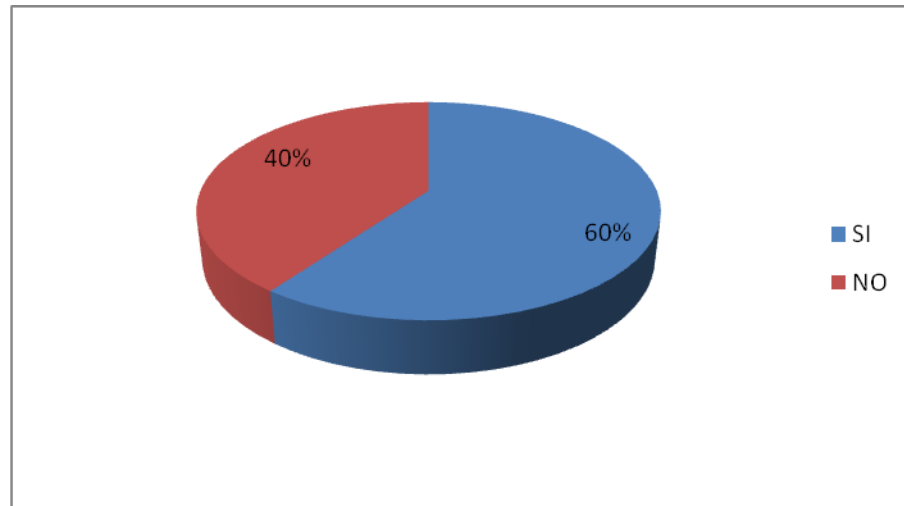


Fuente: Elaboración propia año 2013.

La gráfica muestra que de los cinco vendedores entrevistados, cuatro de ellos no se sienten parte de la empresa, únicamente uno se siente parte de la misma.

Gráfica No.3

¿Cómo parte del departamento de ventas, considera que dentro del departamento se tiene buenas relaciones interpersonales y un ambiente agradable?

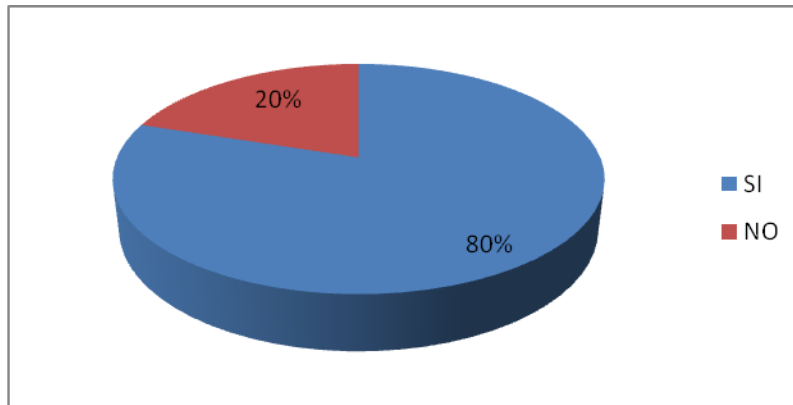


Fuente: Elaboración propia año 2013.

La gráfica muestra que tres de los vendedores perciben que el ambiente es agradable y apto para pasar el tiempo que se encuentran dentro de la empresa, mientras que dos vendedores exteriorizan que no es muy agradable o que no tienen buena relación con algunos miembros de la empresa, (sea compañeros o gerencia).

#### Gráfica No.4

¿Es buena la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

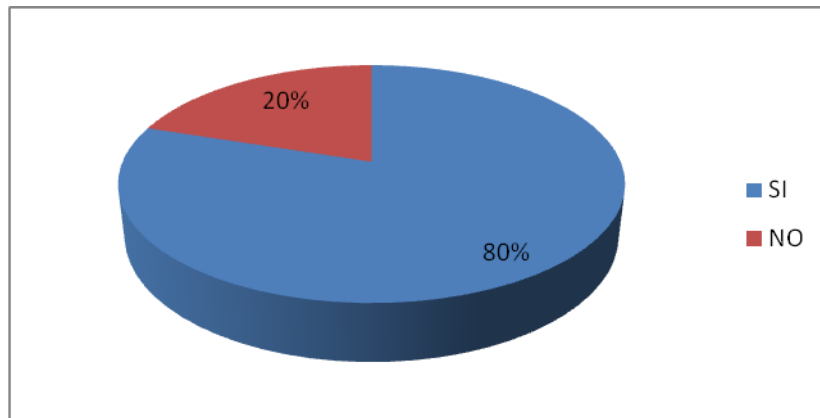


Fuente: Elaboración propia año 2013.

De acuerdo a los resultados, se establece que cuatro vendedores sí mantienen una buena relación entre compañeros, solamente uno indica que no es buena la comunicación y la relación entre ellos.

Gráfica No. 5

¿Considera que el ambiente laboral es agradable, así como las instalaciones en donde usted puede permanecer?

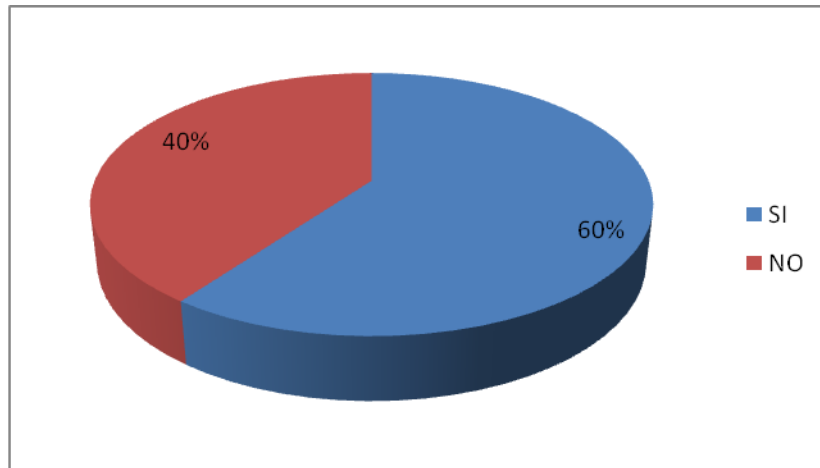


Fuente: Elaboración propia año 2013.

Los resultados muestran que para cuatro vendedores las instalaciones de la empresa son idóneas para realizar sus tareas laborales, dos vendedores manifiestan lo contrario.

Gráfica No.6

¿La comunicación con su jefe inmediato es directa y efectiva?

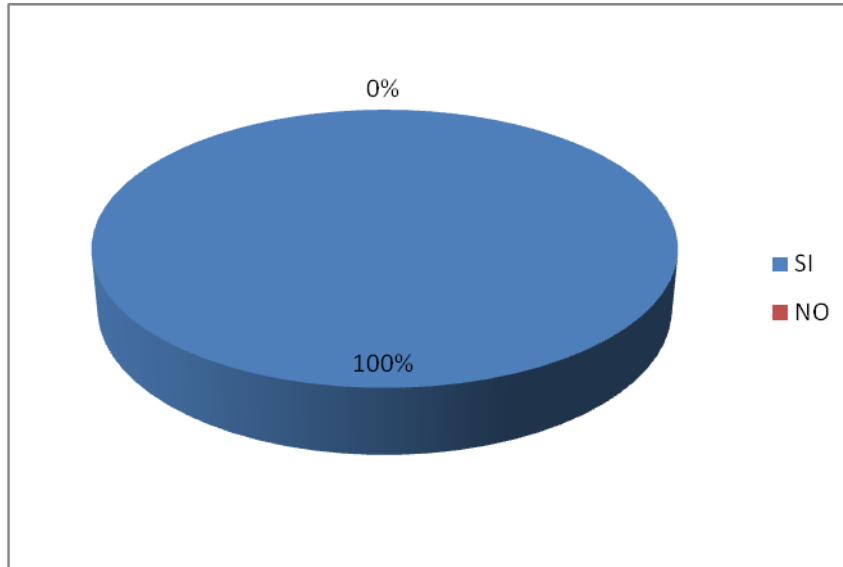


Fuente: Elaboración propia año 2013.

De acuerdo a la gráfica, tres vendedores opinan que se tiene buena comunicación con el jefe y ésta es de forma directa, mientras que dos de los vendedores indican tener una comunicación no directa y tampoco efectiva con su jefe inmediato.

Gráfica No. 7

¿Se tiene reuniones de trabajo en su departamento?

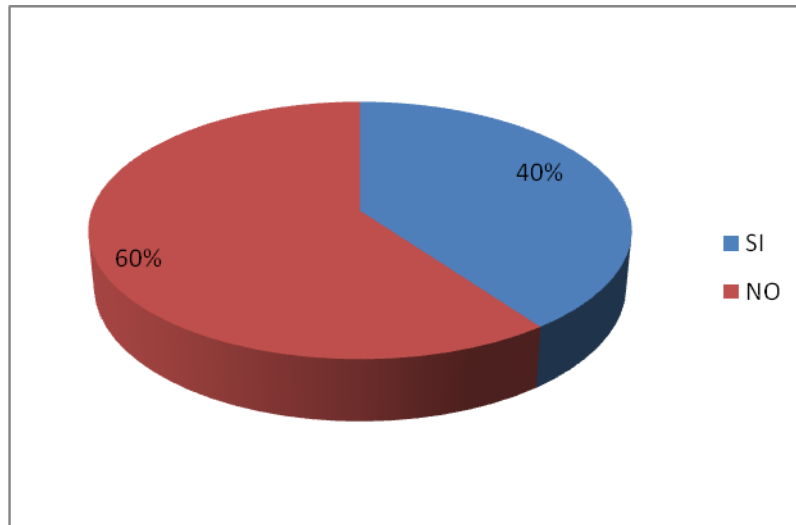


Fuente: Elaboración propia año 2013.

El total de entrevistados indica que sí se tiene reuniones de trabajo en el departamento.

Gráfica No. 8

¿En las reuniones de trabajo sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta?

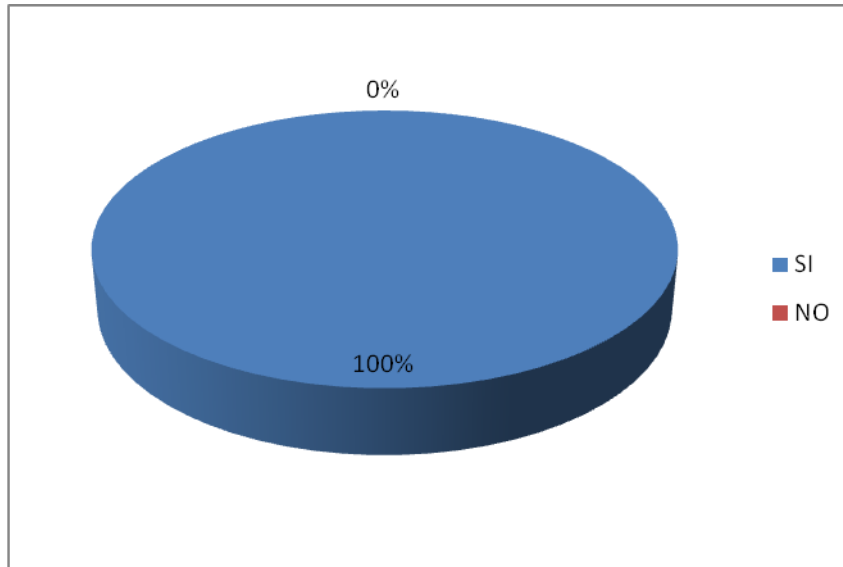


Fuente: Elaboración propia año 2013.

Tres de los vendedores indican que en las reuniones de trabajo sus opiniones sí son escuchadas y tomadas en cuenta, dos vendedores respondieron lo contrario.

Gráfica No. 9

¿Qué lo motivo a trabajar en esta empresa?



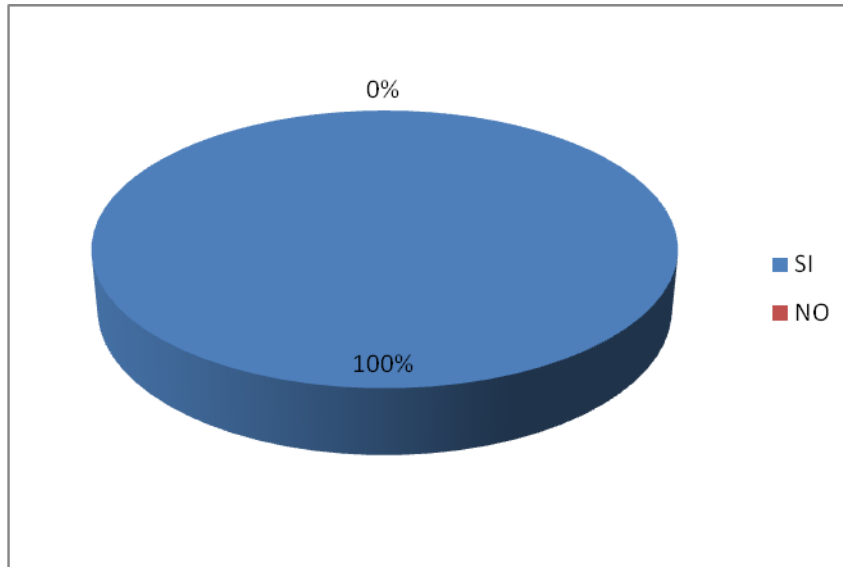
Fuente: Elaboración propia año 2013.

El total de los entrevistados indica que al momento de buscar trabajo y tomar en cuenta esta empresa para conseguir un trabajo, observaron las oportunidades de tener ganancias económicas, ya que en la empresa les ofrecen las prestaciones salariales de ley, por lo que consideraron tener ingresos fijos por un tiempo determinado.



Gráfica No. 10

¿Qué lo motiva a permanecer en la empresa y ser leal a la misma?



Fuente: Elaboración propia año 2013.

El total de los entrevistados indica que la empresa es estable y paga puntualmente, así como da la oportunidad de ganar más mientras más se venda, por lo que hay temporadas buenas, y esto los hace quedarse en la empresa para llegar a esos momentos donde se logra vender más y generan mejores ingresos

### 3.7 Interpretación de resultados

Se analizan de forma general los resultados de la información obtenida a través del cuestionario del que fueron sujetos de estudio los vendedores de la empresa, así como del cuestionario que se le realizó de forma abierta a la gerencia. Todo esto para determinar las causas específicas a considerar para disminuir la rotación de personal y para mejorar la comunicación entre el área de gerencia y el área de ventas de la empresa, todo esto motivándolos para sentirse parte de la cultura organizacional y que se puede mejorar en el clima organizacional de la empresa.

El término "Rotación de recursos humanos" según Chiavenato, (2010) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.

Según Robbins, (2010), la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Por lo que se considera que es necesario al mantener trabajador dentro de la empresa, considerándose parte de ella.

La problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente; queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro Administración de personal y recursos humanos de los autores Wherter y Davis, (2000).

Werther-Davis, (2000), con respecto al tema de lealtad a la organización se compara al mundo occidental con el oriental en donde se afirma que el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la

organización , que representan una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental; sin identificarse las razones precisas se menciona que ya sea por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa , la tasa de rotación ha aumentado mucho, aparentemente esta situación , en el pasado al ser señalado no se le atribuía importancia; sin embargo actualmente las empresas occidentales muestran más interés por lo que se están generando cada vez más estudios.

Ya que como mencionan los autores se puede observar que dentro de cualquier organización es necesario mantener el personal y así no tener la necesidad de esta rotación que se observa en la empresa, ya que es interés de la misma, tener buena comunicación y la confianza con el tiempo se gana por lo que al estar cambiando de personal no se llega a tener la confianza necesaria con los trabajadores, ya que cada vez son nuevos integrantes, es necesario volver a darles un enfoque que requiere la empresa a considerar en las ventas y como es el trabajo.

Robbins, (2009) menciona que uno de los focos de interés para el departamento de capital humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro para esto deben estar consientes los administradores de recursos que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal. Para poder aterrizar bien en el concepto de estudio se presenta la definición de “proceso periódico de movimiento de trabajadores entre diferentes trabajos y puestos.”

Uno de los problemas de la rotación es debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación.

Según Heróles, (2010), la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo.

Davis, (2010), menciona que el reconocimiento se define como todo acto de aceptación de los demás. Se aplica a todos los tipos, trate de reconocimiento físico, verbal o por contacto no verbal.

El reconocimiento es una herramienta estratégica que produce cambios positivos en los trabajadores, tales como: sentido de pertenencia, un buen clima organizacional, incremento de la productividad, cultura organizacional enfocada a la competitividad de la empresa, altos niveles de desarrollo, entre otros.

### 3.8 Cronograma de trabajo

No	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS																							
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Primera reunión con el propietario (Gerente General) de la empresa	■																							
2	Segunda reunión con el propietario (Gerente General) de la empresa		■																						
3	Planeación de la Evaluación Integral			■	■																				
4	Levantamiento de cuestionarios a todos los trabajadores de la empresa					■																			
5	Visita de campo técnica para realizar la observación						■																		
6	Entrevista con el Gerente y los vendedores de la empresa							■																	
7	Hallazgos encontrados en los cuestionarios y entrevistas realizados							■	■																
8	Diagnóstico General y Específico									■	■	■													
9	Análisis FODA											■	■												
10	Cronograma de trabajo													■											
11	Levantamiento de cuestionarios a los vendedores de la empresa														■	■									
12	Análisis de la información recolectada por medio de los cuestionarios															■	■								
13	Determinación del problema																■	■							
14	Diseño de solución del problema																	■	■	■					
15	Plan de implementación																		■	■	■				
16	Entrega de Informe Final																				■	■	■	■	

## Capítulo 4

### Propuesta

#### 4.1 Introducción

La siguiente propuesta se elabora con el objetivo de lograr que en la distribuidora e importadora de venta de artículos para el hogar, logre minimizar la rotación de su personal del área de ventas, para esto se utilizará metodologías motivacionales, así como incentivos, creando un clima organizacional idóneo, así como dar a conocer a los trabajadores cual sería la cultura organizacional de la empresa.

Para que una empresa sea competitiva en el mercado laboral que se desempeña, es primordial que los trabajadores se sientan motivados.

Para determinar que motiva a los empleados, se tiene que determinar que hace que no estén motivados, las causas que hacen que no lo estén, podrían ser por ejemplo, si es el sueldo que devengan, el ambiente laboral, si se sienten satisfechos desempeñando el cargo que tienen, si son aptos y capaces para tener esa plaza, si el horario les genere algún malestar, así como la relación interpersonal entre la gerencia y los compañeros de trabajo, podría determinarse simplemente no les gusta a lo que se desempeñan y eso hace que no logren mantenerse en el trabajo.

Se presenta una propuesta que tiene como fin principal proporcionar acciones que apoyen el nivel de motivación en los colaboradores derivado de la investigación de campo realizada en la unidad objeto de estudio en el área de ventas de la empresa que es la parte medular de la misma, ya que el objetivo primordial de la empresa son las ventas para así generar ingresos.

La importancia que tiene el clima organizacional en una empresa consiste en el enfoque del hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre los miembros, así como también tiene varios efectos en la rotación de los miembros en una organización, donde se está generando este tipo de

problema, por lo que al aumentar un mejor manejo de valores dentro de los trabajadores y la organización menor será la rotación de los mismos. Generando un mayor compromiso del trabajador con la organización menor será la tasa de rotación del trabajador o abandono voluntario.

#### 4.2. Objetivo general

Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el nivel de motivación de los colaboradores que laboran en el área de ventas de la empresa, así como para minimizar la rotación o abandono de los puestos de la empresa. Analizando la influencia de la motivación en la empresa como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.

#### 4.3 Objetivos específicos

- Motivar a los empleados para que permanezcan dentro de la empresa por más tiempo, de manera voluntaria, sintiéndose parte de la misma.
- Mantener incentivados a los trabajadores, desarrollando metodologías de incremento monetario para los trabajadores.
- Desarrollar un mejor clima organizacional dentro de la empresa.
- Dar a conocer a los trabajadores de la empresa la cultura organizacional para que se vayan sintiendo parte de la misma.

#### 4.4. Análisis de la situación actual de la empresa

La empresa importadora y distribuidora de artículos para el hogar, es una empresa familiar, fundada en el año 1996, a la fecha cuenta con 17 años de experiencia en el ámbito que se desempeña, está ubicada en la Zona 2, de la ciudad de Guatemala, su función principal de ingreso lo obtiene por las ventas que se realizan, la misma se dedica a la venta de artículos para el hogar, de diferente índole, se pueden mencionar los siguientes:

- Edredones, cobertores de camas, baterías de cocina, planchas, licuadoras, ollas de presión, ponchos, camas matrimoniales, queen y King, cabeceras, mesas de noche, comedores, salas entre otros.

Las ventas son al crédito, por abonos, en ocasiones al contado, siendo sus clientes principales, personas las cuales no pueden optar muchas veces por créditos en otras empresas, por lo que dicha importadora les facilita la adquisición de artículos de uso para el hogar que son necesarios y de primordial importancia, el desarrollo de las ventas se basa en venta de puerta en puerta en diferentes colonias y barrios de la capital.

La empresa distribuidora e importadora de artículos para el hogar, no cuenta con visión y misión, por lo que el personal de la misma aun no fundamenta estas con lo que es parte primordial de la empresa lo que quiere transmitir a sus trabajadores y clientes para que se sientan parte de la empresa.

#### 4.5 Presentación de la propuesta

Entre los factores a considerar en la empresa se menciona: la creación de la misión y visión de la empresa.

##### 4.5.1 Misión

Proveer a los clientes, día con día, de nuestros productos, al momento justo, con exactitud, buen servicio, excelencia y eficientemente, según sus necesidades. Los productos que vamos a brindar a nuestros clientes van a ser de buena calidad para tratar de lograr el punto óptimo en ventas.

##### 4.5.2 Visión

Ser la primera de las casas distribuidoras en este medio, en cuanto a la atención al cliente, servicio, calidad y eficiencia, para lograr el mayor número de ventas a nivel de empresas de más tiempo en el mercado.

### 4.5.3 Valores

Los valores son aquellas características morales en los seres humanos, los seres humanos no deben vivir sin estos parámetros que rijan su vida, en ausencia de ellos las personas se llenan de conocimientos vacíos y sin sentido a la vida, sin saber ni valorar lo que se tiene y lo que se obtiene en la vida, por tal motivo para la empresa es primordial que los trabajadores cuenten con ellos.

Determinar los valores con que cuenta la empresa y darlos a conocer a los empleados es primordial, por esa razón la empresa tendrá como principales principios y valores los siguientes:

**Respeto:** Significa mostrar aprecio por el valor de alguien o de algo, incluyendo el honor y la estima, incluye el respeto por uno mismo, respeto por los derechos, la dignidad de todas las personas.

**Honestidad:** Se refiere a una faceta del carácter moral y se refiere a los atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o el robo.

**Humildad:** Cualidad de ser modesto y respetuoso, de un beneficio que se ha recibido

**Agradecimiento:** Es un sentimiento del corazón o de actitud en el reconocer.

**Laboriosidad:** Es el gusto por trabajar y esforzarse en conseguir objetivos sin rendirse.

**Perseverancia:** Es la tendencia del individuo a comportarse sin ser reforzado en los propósitos de motivación y al no desfallecer en el intento.

**Prudencia:** Capacidad de gobernar disciplinar a si mismo mediante el uso de la razón.

**Responsabilidad:** Un deber u obligación de realizar satisfactoriamente o completar una tarea que hay que cumplir y que tiene una pena consiguiente al fracaso.

**Solidaridad:** Es la integración y el grado y tipo de integración, que se muestra por una sociedad o un grupo de gente y de sus vecinos.

**Tolerancia:** Actitud justa y objetiva, y permisiva hacia aquellos cuyas opiniones, prácticas, raza, religión, nacionalidad etc., difieren de los propios.

Entre los factores que se tienen en la motivación y la satisfacción de los colaboradores en la empresa se encuentran:



- Mantener motivados a los colaboradores
- Tener mejores reconocimientos monetarios acerca al trabajo realizado
- Conocimiento de la cultura organizacional de la empresa
- Mejorar relaciones interpersonales y el clima organizacional
- Compensaciones

Todos los antes descritos ayudan a que los empleados se encuentren con un grado elevado de motivación, para así mejorar el trabajo que realizan día con día, el trabajador al realizar sus actividades lo hagan en menor tiempo, haciéndolo bien y de acuerdo a las condiciones ya establecidas en la empresa, basándose en lo que la empresa necesita para obtener una venta la cual se logre generar el crédito.

#### 4.6 Resultados esperados

Al aplicar esta propuesta son los siguientes:

- Mejorar las relaciones con los empleados, manteniéndolos motivados.
- Generarles a los trabajadores mejores ingresos, con la llegada de metas que se estarán indicando cada principio de mes.
- Identificación plena de la cultura organizacional de la empresa, direccionada específicamente a los vendedores, integrándolos a la misma.
- Mejorar las relaciones laborales en el departamento de ventas de la empresa, así mejorar internamente y externamente la productividad de los colaboradores del área de ventas.
- Generará condiciones específicas de incentivos hacia los vendedores de la empresa, al alcanzar las metas requeridas.

#### 4.6.1 Alcance

La propuesta que es el objeto de esta investigación propone elevar y mantener el nivel de ventas, generando mejores ingresos para la empresa y los miembros del departamento de ventas.

#### 4.6.2 Recursos

Para la aplicación de la propuesta es necesario contar con los recursos necesarios para poder llegar con el objetivo, tanto material como humano.

#### 4.6.3 Costo

Esta propuesta es indispensable para la empresa lo cual es una inversión que se recupera, ya que la empresa ya cuenta con la mercadería necesaria para el departamento de ventas, solamente se necesita que los integrantes del departamento formen un equipo de trabajo, el cual se apoyen unos con otros para generar más ingresos a la empresa y a ellos mismos, por tal motivo tanto como se venda la mercadería, de las ganancias de las mismas se sacará el incentivo que cada colaborador logre obtener, mediante lo establecido.

#### 4.7 Implementación de la propuesta

Es necesario que el gerente de ventas, se capacite, para saber cómo tratar al personal, dándole a conocer lo relacionado con el clima organizacional que debe tener la empresa, así como estrategias de cómo mantener motivados a los empleados, así él transmitirá la información a los colaboradores del área de ventas.

#### 4.7.1 Estrategias:

<b>Quién</b>	<b>Cómo</b>	<b>Qué se debe hacer</b>	<b>Cuándo realizarlo</b>
Gerente de Ventas	Aplicación de la presente propuesta	<p>Evaluar la compatibilidad cultural de los empleados para lograr un mejoramiento significativo en el ambiente laboral y la productividad dentro de la empresa.</p> <p>Establecer una relación de armonía, confianza y cooperación entre los vendedores del departamento de ventas.</p> <p>Establecer una relación de armonía, confianza y cooperación entre los vendedores del departamento de ventas.</p> <p>Optimizar los recursos humanos, empresariales y tecnológicos mediante la aplicación de los tres informes diseñados y fundamentados en la técnica de Administración en una Página.</p> <p>Implementar un programa de inducción, para optimizar los recursos humanos, empresariales y tecnológicos.</p> <p>Implementar capacitaciones mediante la aplicación de los tres informes diseñados y fundamentados en la técnica de Administración en una Página.</p>	Todo el tiempo
Vendedores	Desarrollo de las estrategias y tácticas propuestas	<p>Establecer una relación de armonía, confianza y cooperación entre el gerente del departamento de ventas.</p> <p>Alcanzar niveles altos de efectividad en las operaciones comerciales, reflejadas en los indicadores del departamento de ventas, derivados del fortalecimiento de la cultura organizacional.</p>	Todo el tiempo

#### 4.7.2 Para motivar al departamento de ventas

La idea principal que se manejará en la empresa es no generar gastos innecesarios para la misma, para ello se requiere de conocimiento de estrategias a implementar en el departamento de ventas, que se le darán a conocer a la gerencia, para que ellos sean los encargados de realizar cualquier tipo de plática motivacional, así no generara ningún gasto, solamente conocimiento administrativo.

Para nadie es un secreto, que aunque la remuneración económica es un gran aliciente para los trabajadores, hoy en día se necesita mucho más para mantener motivados a los empleados de una compañía. Los trabajadores quieren formar parte de algo importante; sentirse apreciados y sobre todo valorados.

Por lo que en la actualidad, para aumentar la productividad de su empresa, entra a jugar un rol especial la implementación de estrategias básicas de motivación entre jefes y empleados que se basa en cuatro pilares esenciales; fraternidad, contexto, compartir triunfos y ser valorados.

#### 4.7.3 Guía para motivar en la empresa:

1. Conéctese con sus empleados: Con el trajín del día a día y las necesidades empresariales, se olvidan las emociones en la oficina y se estigmatiza que debe haber una formalidad entre jefe y trabajador. Lo cierto es que, aunque la relación laboral debe ser seria, el mostrar emociones positivas puede ser un gran aliciente para sus empleados.

Demostrar que la vida personal de sus trabajadores importa y el transmitir apoyo personal, logrará hacer que el empleado encuentre en la oficina más que un lugar de productividad un segundo hogar. Al sentirse el trabajador valorado y respaldado, con seguridad responderá positivamente y asumirá una mayor responsabilidad frente a su compañía.

Todos conocen como son los niveles de productividad con una relación formal entre jefe y empleado, pero realmente es interesante pensar que pasaría si de vez en cuando un empleado llega a la oficina y su jefe se acerca y le dice "Estoy agradecido de tener a una persona como

usted en mi equipo, usted es alguien muy valioso para la compañía, no sólo como trabajador sino como persona y me encanta tenerlo acá".

Suena cursi y emotivo, pero al haber una conexión entre jefe y empleado sin duda eso hará que el trabajador realice mejor su trabajo y se sienta mejor. A la gente le gusta sentirse valorada y apreciada y así todos encontrarán un mejor ambiente para trabajar.

2. Contextualice las funciones de sus empleados: Todo ser humano quiere hacer una diferencia en el mundo y frecuentemente nos encontramos con trabajadores que visualizan su trabajo como funciones mecánicas únicamente válidas para cumplir con un requisito.

Sin embargo, cuando un líder logra contextualizar el trabajo de un empleado y le demuestra que lo que hace es importante y que hace una diferencia en el mundo, el trabajador pensará en forma distinta sobre sus funciones y no verá su trabajo como un requisito sino como una ayuda a otras personas.

Mucha gente generalmente tiene jornadas largas con trabajo monótono, por lo que realmente no aprecia el trabajo que tiene y no le da importancia a la labor que desempeña. Una vez un líder hace caer en cuenta a ese empleado de la importancia de la labor que desempeña, seguramente la realizará de forma diferente y lo verá con otra perspectiva.

3. Reconozca lo bueno y aprecie a su equipo: Todos los humanos cometen errores, es importante corregirlos y procurar que no vuelvan a suceder, pero es igual de relevante que la reclamación de usted como jefe a sus empleados no sea siempre negativa. Es importante pedir que se mejoren aspectos laborales, pero es igual de necesario el reconocimiento cuando la labor haya sido bien desempeñada.

Por lo que es recomendable frecuentemente decirles a sus empleados las cosas que realizan bien, para que sus trabajadores se sientan respaldados y perciban que se reconoce su empeño y esfuerzo, lo que hará que sigan trabajando cada vez más para superarse como profesionales. Al

hacer esto con frecuencia, los empleados se sentirán como miembros activos de una organización que nota sus esfuerzos y así al sentirse apreciados, cada vez querrán que su empresa mejore.

4. Comparta los objetivos con sus trabajadores y hágalos parte de sus triunfos: Todo el mundo quiere formar parte de algo superior a ellos como individuos, por lo que es trascendental que las organizaciones hagan partícipes a los empleados de los triunfos corporativos, para que cada uno sienta como propia la victoria general de la compañía y así, se esfuerce cada vez más por aportar su granito de arena para cumplir los objetivos plasmados.

Todo hombre o mujer en los diferentes aspectos de la vida se siente a gusto de formar parte de algo importante, por lo que en esto usted como líder empresarial tiene mayor responsabilidad y de su esfuerzo en implementar técnicas motivacionales depende que sus empleados se sientan a gusto.

Así, con consejos y estrategias personales, que no le costará ni un centavo, logrará optimizar los resultados, la productividad empresarial y alcanzar los objetivos que espera su compañía en materia de ganancias.

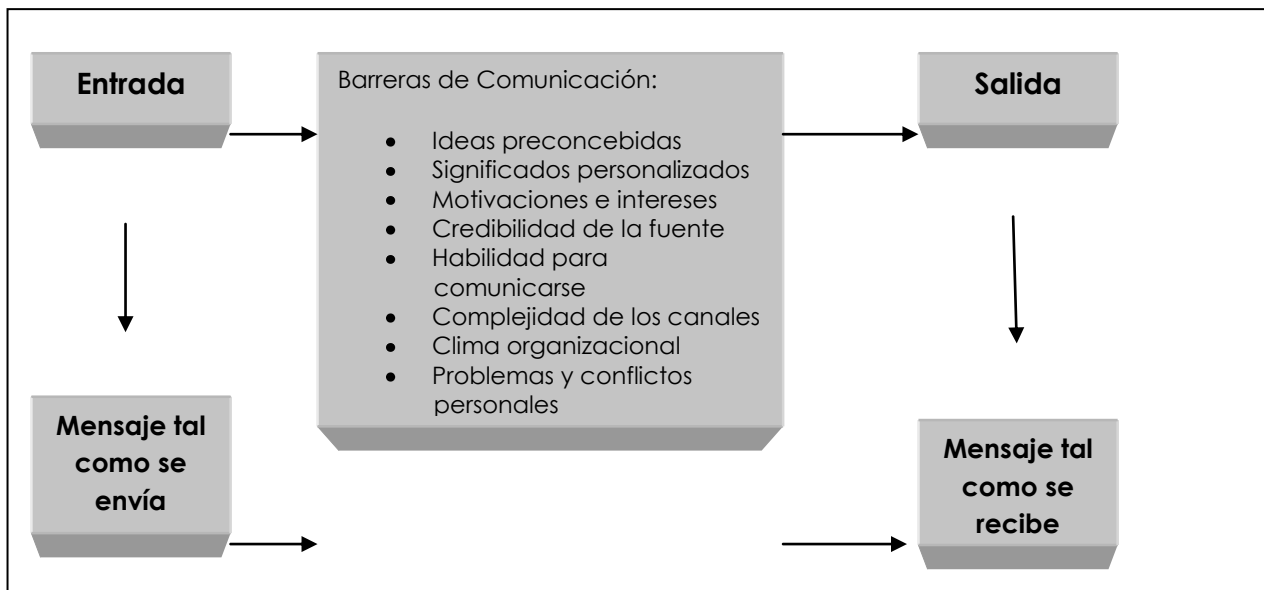
5. Comparta los objetivos con sus trabajadores y hágalos parte de sus triunfos: Todo el mundo quiere formar parte de algo superior a ellos como individuos, por lo que es trascendental que las organizaciones hagan partícipes a los empleados de los triunfos corporativos, para que cada uno sienta como propia la victoria general de la compañía y así, se esfuerce cada vez más por aportar su granito de arena para cumplir los objetivos plasmados.

Todo hombre o mujer en los diferentes aspectos de la vida se siente a gusto de formar parte de algo importante, por lo que en esto usted como líder empresarial tiene mayor responsabilidad y de su esfuerzo en implementar técnicas motivacionales depende que sus empleados se sientan a gusto.

Así, con consejos y estrategias personales, que no le costará ni un centavo, logrará optimizar los resultados, la productividad empresarial y alcanzar los objetivos que espera la empresa en materia de ganancias.

#### 4.7.4 Retroalimentación de la información

##### Barreras de la comunicación



#### 4.8 Incentivos

##### Informes que se realizaran

De enfoque: La información clave acerca de lo que va a hacer.

Este informe lo realiza el gerente de ventas enfocado hacia el trabajo que realizan los vendedores, en los cuales se debe identificar los factores claves de éxito (ventas y cumplimiento de objetivos) del departamento de ventas que se deben definir.

<b>Nombre del Vendedor</b>	<b>% de Ventas</b>	<b>% Cumplimiento de objetivos</b>	<b>% Identificación con el departamento</b>	<b>% en las Relaciones laborales-sociales</b>	<b>Crecimiento % en participación y desarrollo</b>
<b>Vendedor A</b>	%	%	%	%	%
<b>Vendedor B</b>	%	%	%	%	%
<b>Vendedor C</b>	%	%	%	%	%
<b>Vendedor D</b>	%	%	%	%	%
<b>Vendedor E</b>	%	%	%	%	%

- El gerente de ventas reconoce cuales son las áreas de éxito dentro del departamento de ventas, una vez reconocidas las refleja e implementa con los vendedores con el propósito de que cada uno reconozca los factores de éxito personales-laborales y a nivel organizacional.

**De retroalimentación:** Las buenas y las malas noticias de la persona que lo elabora.

Con base al desarrollo del primer enfoque, el gerente de ventas debe realizar la implementación del enfoque de retroalimentación, en el cual identifica y reconoce soluciones para mejorar el desarrollo de los vendedores.



<b>Nombre del Vendedor</b>	<b>Metas satisfactorias</b>	<b>Ventas semanales</b>	<b>Problemas laborales</b>	<b>Soluciones a los problemas</b>	<b>Motivación y desarrollo</b>
<b>Vendedor A</b>					
<b>Vendedor B</b>					
<b>Vendedor C</b>					
<b>Vendedor D</b>					
<b>Vendedor E</b>					

- El gerente de ventas es la pieza central que conecta a los vendedores con la empresa, por lo que si se desarrolla un problema debe buscar soluciones creativas, sabiendo cuáles son los puntos fuertes y los débiles para reconocer y aplicar la mejor solución.

**De administración:** Las buenas y malas noticias que del personal.

Este informe lo realiza cada vendedor y lo entrega semanalmente exponiendo y ponderando el cumplimiento de las metas planificadas así como identificando las metas futuras consideradas por anticipado como exitosas.

Nombre:

Código:

Semana del 00 al 00 xxxx de 20XX

<b>Descripción de las ventas</b>	<b>Factores positivos</b>	<b>Factores negativos</b>	<b>Cumplimiento de metas</b>	<b>Tendencia de la actividad*</b>	<b>Metas a corto plazo</b>

**\*Tendencia: E=100, MB=90, B=75, R=60, M=-50**

- Se recomienda la implementación de los informes dentro departamento de ventas, para el mejoramiento en la administración y cultura organizacional

### Reconocimientos monetarios y no monetarios

El reconocimiento laboral juega un papel importante en todos los colaboradores de la empresa es por ello que se propone un programa que permita incentivar y premiar aquellos empleados que logren alcanzar los objetivos y metas propuestas por la gerencia y que cumplan con lo requerido. Siendo reconocimiento monetario, o al cumplir alguna meta se ganara un premio el cual estuvo previsto con anterioridad, ejemplo, un juego de cobertores.

La empresa recompensará a un trabajador del área de ventas que haya cumplido con los objetivos y metas alcanzadas en el lapso de quince días y de un mes. A los que no llegaron a la meta y no lograron tener un promedio favorable para la empresa, se harán pláticas personales a cada uno para ver los motivos del cual no aumentaron sus ventas, para así verificar sus fortalezas y las debilidades de cada vendedor.

<b>Cómo se recompensarán</b>	<b>Cómo se logrará</b>	<b>Costos que genera</b>
Por medio de los informes que se realizaran.	Reporte del gerente de ventas	No genera
Enfoque	Estadísticas-promedios	No genera
Retroalimentación	Estadísticas-promedios	No genera
Administración	Estadísticas-promedios	No genera

### Premios o reconocimientos colaboradores

Vendedor	Condición	Premio
A+	Al vendedor que exceda con los objetivos y metas propuestas en el plan mensual en el departamento de ventas el cual ya está previsto mensualmente y que sea de manera continua, obtendrá:	Dinero en efectivo, (Q) dependiendo del margen de ventas realizadas al mes. Más algún artículo que la empresa considere.
A-	Al vendedor que cumpla con los objetivos y metas alcanzadas se le incentivara con:	Dinero en efectivo, dependiendo al margen obtenido en el mes.
A	Al mantener un margen de ventas continuas:	Entradas al cine, vales de comida, certificados de regalo.
Total	Costos generados a los reconocimientos:	1,000.00

Estos reconocimientos serán mensuales, al llegar a los objetivos planteados por la empresa. El gerente de ventas es el que llevará la estadística de las ventas de cada vendedor.

#### 4.9 Conocimiento de la cultura organizacional de la empresa

La gerencia se tiene que apoyar con características esenciales para poder comprender y confrontar la cultura organizacional con todos los colaboradores de la misma.

- Autonomía individual

Los vendedores son completamente responsables e independientes, con iniciativa para realizar las ventas.

- Estructura

Es la medida que el gerente del departamento de ventas controla, supervisa y evalúa el trabajo realizado por los vendedores.

- Apoyo

El gerente del departamento de ventas debe brindar todo el apoyo necesario a los vendedores, cuando lo requieran.

- Identidad

Es el grado donde los trabajadores se sienten identificados con la empresa.

- Recompensas al desempeño realizado

Se realiza una asignación la cual ya está prevista para los vendedores, la cual se les da a conocer al momento del ingreso a la empresa.

- Tolerancia al riesgo

Aquí es donde el gerente de ventas estimula a los vendedores a ser agresivos, innovadores y a tomar riesgos para obtener los resultados deseados.

#### 4.10 Mejorar relaciones interpersonales y el clima organizacional

El clima organizacional de una empresa no importando a lo que se dedica la misma, así como su tamaño, y a un bajo costo se puede ayudar de manera considerable el ambiente en la oficina así como las relaciones de todos los miembros del equipo, para ello se realizará de manera sencilla y precisa objetivamente a las necesidades de los colaboradores mejorando el clima de la empresa.

Puede ser tan sencillo como lo siguiente:

1. Poner una cafetera, así como pan dulce por las mañanas, ya que se sabe que no todas las personas desayunan, se considera necesario que el primer alimento del día sea necesario

para rendir mejor, así como cuando regresan de trabajar, encontrar siempre café listo. Así también un garrafón de agua purificada para tomar.

2. Ya que los vendedores son enviados a cualquier parte de la capital, se puede contar con un viático diario, de Q 15.00 (quince quetzales), para poder adquirir algún alimento mientras transcurre el día de trabajo.
3. El espacio físico donde se generen las pláticas motivacionales y de descanso que sean agradables y cómodas.
4. En épocas festivas como la navidad, convivir con los empleados y llevarlos a algún lugar especial donde ellos se sientan cómodos y quizá hacer algunas rifas, así como regalos para los hijos de los empleados.
5. No se prohibirá utilizar cualquier aparato tecnológico mientras se encuentran en el espacio físico para su comodidad y descanso.
6. Los horarios pueden ser flexibles, ya sea que ellos escojan el horario que más les convenga por las mañanas, así como el de la tarde.
7. Ofrecer el beneficio del pago del IGSS si se mantiene en la empresa, como parte de la misma, para obtener este beneficio.
8. Proyectar un futuro de éxito, dándoles a conocer los beneficios económicos en las ventas.
9. La gerencia deberá proporcionar un ambiente laboral agradable para el trabajador, para ello es necesario elevar el grado de compromiso que deben poseer los colaboradores, puede ser por medio de reuniones mensuales en las cuales se dé a conocer a los empleados el nivel de desempeño de cada uno de ellos, los compromisos, necesidades, requerimientos del área, entre algunos. Adicional, para mantener relaciones interpersonales agradables es necesario de un adecuado ambiente laboral.

## Ambiente laboral

Para trabajar en armonía es necesario que exista un clima organizacional agradable, dentro del cual los colaboradores se puedan desempeñar de la mejor manera posible. Es muy importante que la relación entre compañeros sea lo más óptima posible, este es uno de los factores principales que propicia un buen clima organizacional dentro de toda empresa.

### 4.11 Presupuesto

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, las organizaciones evaluar la consecución de sus objetivos.

- Detalle del presupuesto de la propuesta.
- Costos que son necesarios para un ambiente agradable.
- Para implementar la motivación.
- Reconocimientos monetarios por incentivos al personal de ventas.
- Estimación anual, cálculos de acuerdo a prestaciones de ley.
- En otros gastos se consideró luz, material didáctico, depreciación del equipo, entre otros.

## Presupuesto para implementación de la propuesta

Costo de la inversión inicial

Cifras en quetzales

Año 2014

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
1	Mobiliario				
	amueblado de sala	1	5000		
	pizarrón	1	250		
	Microondas	1	700		
	Cafetera	1	300		
	Escritorios	2	1500		
	Sillas	3	200		
	Total		7950	0	7950
2	Motivacionales				
	incentivo en efectivo	1	500	500	
	incentivo en efectivo 2	1	300	300	
	incentivo Cine, otros	1	200	200	
	Total			1000	12000
3	Compensaciones de acuerdo a la ley				
	Indemnización	5	1749.6		8748
	Aguinaldo	5	1749.6		8748
	bono 14	5	1749.6		8748
	decreto bonificación incentivo	5	250	1250	15000
	Total				41244
4	Otros				
	luz	1	100	100	1200
	Materiales	1			400
	café, pan, azúcar	1		200	2400
	Total				4000
	Presupuesto anual total			2550	65194

Comentarios al presupuesto:

1. El porcentaje más alto en el presupuesto se refleja en las compensaciones de acuerdo a la ley.



2. Se puede observar que en el rango de otros refleja que es el gasto menor dentro del presupuesto.
3. El presupuesto anual de la propuesta tiene un costo aproximado de Q 65, 194.00, (sesenta y cinco mil ciento noventa y cuatro quetzales) lo cual será de entera satisfacción ya que se lograra implementando medidores motivacionales, derivado a que la inversión se reflejará en los resultados obtenidos al reducir la rotación de personal.
4. Los gastos motivacionales serán absorbidos por la gerencia, esto incluirá por el aumento de ventas, por lo que mensualmente el porcentaje de incentivos se sacará de las mismas ventas realizadas, así estarían cubriendo este gasto.

## Descripción de los gastos

### Mobiliario

Instalación física: Ya cuenta la empresa, por lo que no genera gasto alguno.

Mobiliario: Se utilizaran una sala, dos escritorios, percoladora, microondas.

### Motivacionales

Recursos para incentivar a los trabajadores del área de ventas, siendo estos en efectivo así como, entradas al cine, entre otras.

### Compensaciones de acuerdo a la ley

Los que ya están regulados, que todo patrono tiene que pagarle al trabajador, como indemnización, aguinaldo, bono 14, vacaciones, instituto guatemalteco de seguridad social IGSS.

### Otros

Gastos varios que genera la empresa, tales como luz, materiales de oficina, así como de consumo (azúcar, café, pan), etc.

#### 4.12 Principales beneficios al implementar la propuesta:

- Disminuye la rotación del personal en el área de ventas, ya que se tiene clara la visión y misión, se sienten parte de la empresa así como es agradable el clima organizacional dentro de la misma. Lo anterior lleva a que los trabajadores se sienten parte de la empresa.
- Ahorro de trabajo en la gerencia, al no estar realizando con frecuencia procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que esto causa gastos.
- Reducción de costos de contratación y capacitación de personal, ya que al contar con los mismos trabajadores, solamente invierte tiempo para capacitarlos y motivarlos.
- Personal motivado, a través de capacitación, lo que permitirá a la empresa el logro de los objetivos. Mientras el personal esté satisfecho y se sienta parte de la empresa, los resultados se reflejarán en la misma.
- Identificación del personal con la empresa, dándoles a conocer la cultura organizacional de la misma, así como los valores para generar sentido de pertenencia y miembros importantes dentro de la empresa.
- Personal bien informado acerca de lo que es la empresa y las funciones que desempeña, lo anterior será prioridad en la empresa para los trabajadores
- Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados, la comunicación entre gerencia y área de ventas, se logra el acercamiento necesario para sentirse con la libertad de expresar como se sienten, para que haya un mejor ambiente laboral, así también mejorando las relaciones interpersonales. Lo anterior se realizará con diferentes actividades de convivencia entre el equipo de ventas.
- La implementación de esta estrategia pretende disminuir del 40% al 20% de rotación anual.

## Conclusiones

- Con base a la investigación realizada, se determina que la empresa distribuidora e importadora de artículos para el hogar, su problema principal es el índice de rotación de personal en el área de ventas así como un nivel de comunicación inadecuado entre la gerencia y los vendedores.
- Se concluye la necesidad de que los vendedores conozcan a la empresa, se sientan parte de la cultura organizacional de la misma. Lo anterior únicamente se puede lograr mejorando la comunicación y las relaciones personales entre los compañeros y la gerencia.
- Al evaluar las causas que generan la rotación de personal en la empresa, se concluye que en éstas son en consecuencia a que el vendedor no obtiene un buen ingreso, ya que en algunas temporadas del año las ventas no son muy buenas, importante mencionar que en ciertos meses del año sí pueden recibir el salario que ellos esperan. Al motivarlos e implementar estrategias para sentirse parte de la empresa, los vendedores pueden tener sentido de pertenencia para retribuir lo que la empresa también les está brindando. En consecuencia se debe implementar un buen nivel motivacional así como un programa de incentivos para los vendedores, (monetarios y no monetarios mensuales), a base del promedio de ventas que tengan los vendedores, para así mantenerlos incentivados y que permanezcan en la empresa.
- En base a lo investigado, se concluye que se tiene que dar prioridad a una buena comunicación para que esta sea clara y precisa entre la gerencia y el área de ventas, y así mejorar este punto específico. Esto puede ser a través de talleres en donde se les enseña a los miembros de la empresa, técnicas para comunicarse entre sí, motivándolos y sintiéndose parte de la cultura organizacional de la empresa, así como también de igual importancia considerar que el clima organizacional sea agradable, para que se sientan en un buen ambiente laboral.

## **Recomendaciones**

Seguido de haber realizado las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

### **Motivación**

Se recomienda mantener motivado al personal para que ellos se sientan parte de la empresa y así obtener mejores resultados.

### **Reconocimiento**

Se sugiere crear programas de reconocimiento por objetivos alcanzados, el cual se debe realizar mensualmente, por medio del cual se reconozca la labor realizada por cada uno de ellos.

### **Condiciones de trabajo**

Se recomienda a la Gerencia que el ambiente laboral de la empresa siga con las mismas condiciones físicas con las que cuenta para que los empleados se sientan cómodos en el área de trabajo.

### **Relaciones Interpersonales**

Se sugiere que el ambiente laboral sea cómodo para realizar el trabajo asignado para que los empleados se sientan comprometidos con la misma, asimismo es recomendable que se realicen reuniones periódicamente para hacer del conocimiento de los logros alcanzados por cada uno de ellos.

### **Compensaciones**

Premiar a los empleados destacados con Empleado del Mes, asimismo darles bonos económicos por los logros alcanzados.

## Referencias bibliográficas

1. Chiavenato. I. 2010. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª ed. México, McGraw Hill. 500 p.
2. Mondy, R. W. (2010). “*Administración de Recursos Humanos*”.(11ava. Ed.) México: Pearson Prentice Hall.
3. Ochoa Enríquez, A.C. y Gramajo Silva, C.N. (2009). “*Importancia de la Motivación para el Desempeño Laboral*”.USAC. Guatemala.
4. Palma López, A. C. (2010). “*La Motivación al Logro como Factor Influyente en el Desempeño Laboral*”. URL. Guatemala.
5. Palomo Vadillo, M. T. (2010) “*Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*” (6ª. Ed.) España: ESIC Editorial.
6. Preti, H.L. y Govern, J.M. (2010). *Motivación: Teoría, Investigación y Aplicaciones*.(5ª. Ed.) México: Cengage Learning Editores.
7. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). “*Administración*”. (8ava. Ed.). México:Pearson Prentice Hall.
8. Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). “*Fundamentos de Administración*”. (3ra. Ed.). México: Pearson Educación.
9. Barrera Lemus, S.(2010). “*Motivación del Personal y su Incidencia en el Desempeño de la Empresa Sistemas Metálicos*”. URL. Guatemala.
10. Herrera Ovalle, M. I. (2010). “*Factores que Motivan a los Colaboradores de una Institución Bancaria Guatemalteca a Continuar Laborando en Ella*”. URL. Guatemala.

11. Ochoa Enríquez, A.C. y Gramajo Silva, C.N. (2009). *“Importancia de la Motivación para el Desempeño Laboral”*.USAC. Guatemala.
12. Palomo Vadillo, M. T. (2010) *“Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo”* (6ª. Ed.) España: ESIC Editorial.
13. Preti, H.L. y Govern, J.M. (2010). *Motivación: Teoría, Investigación y Aplicaciones*.(5ª. Ed.) México: Cengage Learning Editores.
14. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *“Administración”*. (8ava. Ed.). México:Pearson Prentice Hall.

## **Anexos**

## Anexo 1

Universidad Panamericana de Guatemala

Licenciatura en administración de empresas –ACA–

Facultad de Ciencias Económicas

### Cuestionario dirigido a vendedor

Se solicita colabore con responder las siguientes preguntas:

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas que debe responder marcando una X sobre la respuesta que considere es la más favorable.

1. ¿Considera que la relación con el gerente de ventas es buena?  
SI            NO
1. ¿Se considera parte de la empresa?  
SI            NO
2. ¿Considera que dentro del departamento de ventas, el cual usted integra, hay buenas relaciones y un ambiente agradable?  
SI            NO
3. ¿Es buena la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?  
SI            NO
4. ¿Considera que el ambiente laboral es agradable, así como las instalaciones en donde usted puede permanecer en momentos que no está laborando?  
SI            NO
5. ¿La comunicación con su jefe inmediato es directa y efectiva?  
SI            NO
6. ¿Hay reuniones de trabajo en su departamento?  
SI            NO
7. ¿En las reuniones de trabajo sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta?  
SI            NO

A continuación se realizarán dos preguntas para cerrar el cuestionario, donde usted puede dar su opinión y sugerencias.



8. ¿Qué lo motivo a trabajar en esta empresa?

---

---

---

---

---

9. ¿Qué lo que lo motiva a permanecer en la empresa y ser leal a la misma?

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo 2

Universidad Panamericana de Guatemala  
Licenciatura en administración de empresas –ACA-  
Facultad de Ciencias Económicas

### Entrevistas: dirigidas a gerente general y gerente de ventas

Se solicita colabore con responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué valores le asocia a su negocio?
2. ¿Cuál es el interés que tiene la gerencia en que los vendedores permanezcan en la empresa por más tiempo?
3. ¿Con qué incentivos cuentan para que los vendedores estén satisfechos trabajando dentro de la empresa?
4. ¿Considera que en el departamento donde usted está a cargo existen buenas relaciones personales, así como si cuenta con un ambiente agradable?
5. ¿Considera que los empleados se sienten parte de la empresa?
6. ¿Qué es lo que hace que los vendedores de su empresa no permanezcan mucho tiempo dentro de la misma?
7. ¿Considera que es buena su relación con los trabajadores?
8. ¿Toman en cuenta la opinión de los vendedores, que es lo que no los hace sentirse satisfechos dentro de la empresa y optan por abandonar la misma?

# Plan de Marketing

## Misión

Proveer a los clientes, día con día, de nuestros productos, al momento justo, con exactitud, buen servicio, excelencia y eficientemente, según sus necesidades. Los productos que vamos a brindar a nuestros clientes van a ser de buena calidad para tratar de lograr el punto óptimo en ventas.

## Visión

Ser la primera de las casas distribuidoras en este medio, en cuanto a la atención al cliente, servicio, calidad y eficiencia, para lograr el mayor número de ventas a nivel de empresas de más tiempo en el mercado.

## Objetivo General

- Mejorar la rentabilidad en un 25% sobre la venta actual en el próximo año comercial.

## Objetivos Específicos

- Implementar capacitaciones para mejorar las ventas
- Lograr que los vendedores cumplan con las metas

## Análisis Situacional

### Análisis Externo

La distribuidora e Importadora de artículos para el hogar, es una entidad mercantil fundada en Guatemala en el año 1996, su actividad principal es importación y exportación, compra y venta de artículos para el hogar. Constituida en agosto de 1996 y debidamente inscrita en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- Se encuentra ubicada en la zona 2 de la ciudad de Guatemala.

## Análisis Interno

Sin embargo aunque su estructura está bien definida, tiene un índice de rotación de personal del 40% en el departamento de ventas, lo cual se deriva a que el personal busca mejoras salariales así como superación, lo que causa pérdidas a la empresa en virtud que hay que capacitar a nuevo personal lo que genera más gastos, a menos que se implementen nuevos sistemas de motivación a los empleados, capacitaciones constantes, ofrecimiento de crecimiento laboral.

## Actividades Primarias

- Logística interna: mercancías, almacenaje, control de inventarios, transporte;
- Logística externa: procesamiento de pedidos, almacenaje, transporte y distribución
- Marketing y ventas: promoción, ventas, precio, gestión de canales de distribución

## Actividades de Apoyo

- Infraestructura de la Empresa: gestión general, planificación, financiación, aspectos legales
- Gestión de Recursos Humanos: contratación, formación, promoción, sistema de incentivos
- Abastecimiento: compra de materias primas, leasing, negociaciones con proveedores.

## Productos

		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación
Penetración de Mercado			

- Promocionar nuestros productos
- Implementar formas de pago

#### Desarrollo de Mercados

- Posicionarnos en las áreas aledañas a la Ciudad Capital
- Importar nuevos productos

#### Desarrollo de Productos

- Agregar nuevos productos para la venta y distribución en nuestra empresa.

#### Diversificación

- Entrar en un nuevo mercado que nos permita diversificarnos y aprovechar el mercado con que contamos.

#### Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Negocio Familiar</li><li>2. Mucha Tradición</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rotación de personal de ventas</li></ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ventas al Contado</li><li>2. Ventas al por mayor</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Muchos negocios que se dedican a la venta de productos para el hogar.</li></ol>

#### Estrategias

- Brindar buena calidad a un costo que el cliente pueda pagar el costo de los productos que adquiere.
- Vender nuestros productos a nuevos clientes

## Actividades para el Plan de Marketing

<b>Ps</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREAS</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Producto	Certificados de Garantía del Producto	Verificación de los productos	Manuales de Calidad
Precio	Alcanzar una buena relación calidad-precio	Ofrecer un descuento cuando sea cancelado en efectivo	Modelo de Plan de Marketing
Plaza	Abrir un nuevo Mercado	Entrar en las áreas aledañas a la Ciudad Capital	Listado de nuevos Clientes
Promoción	Implementación del Plan de Promoción	Diseño de Plan de Promoción	Poner en marcha el Plan Promocional
Packaging	Innovación	Implementación de Material Pop	Productos donde se pueda incluir el Material Pop diseñado
Programación	Mantener el inventario de bodega actualizado	Información actualizada	Sistema de inventario
Personas	Mejora la calidad del servicio	Capacitación al personal involucrado en ventas directas	Listado de cursos de capacitación

## Presupuesto de Marketing

### Programa de Promoción de Ventas

Descripción	Costo Unitario	Valor
Compra e Impresión en Lapiceros	Q.6.30	Q.3,150.00

500 lapiceros		
Compra e Impresión en Tasas 250 tasas	Q.25.20	Q.6,300.00
TOTAL		Q.9,450.00

### Capacitaciones a Empleados

Descripción	Costo por hora	Valor
Capacitación a personal de Ventas sobre productos que se venden en la Empresa 10 horas	Q.200.00	Q.1,000.00
Capacitaciones (motivacionales, innovaciones en el mercado, etc.) 10 horas	Q.200.00	Q.1,000.00
TOTAL		Q.2,000.00

### Implementación de la Estrategia

- Capacitar a nuestros vendedores sobre los productos que vendemos dentro de nuestra empresa son de calidad y de marcas registradas las cuales camas Fomtex, Mabe, Nordika, Almacén el Progreso, Fabrica el punto, entre otros.
- Realizar un plan de mercadeo en las áreas donde queremos vender nuestros productos.

### Control y Evaluación

- Implementar Control de Ventas, mediante el cual se pueda realizar una evaluación detallada sobre las ventas realizadas mensualmente y así implementar nuevas estrategias.
- Evaluación de los vendedores mediante las ventas realizadas, lo que permitirá bonificarles sus esfuerzos por cumplimiento de metas, con esto se evitará la rotación de personal.

## Plan de Promoción

### Introducción

El presente documento contiene un Plan de Promoción y Material Pop de la Empresa Distribuidora e Importadora de artículos para el hogar, el cual se ha estructurado de la siguiente manera:

- Análisis de la Situación de la Empresa en la cual se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa para promocionarse.
- Programa de Promoción de Ventas y Material Pop

Elaborar un Plan de Promoción dentro de la empresa es de suma importancia ya que proporciona las herramientas mercadológicas necesarias para impulsar e incrementar las ventas de nuestros productos.

### Objetivos del Plan de Promoción

- Captar un mayor número de clientes dentro de la ciudad de Guatemala.

### Objetivos Específicos

- Proveer los recursos necesarios para captar más clientes
- Atraer un mayor número de clientes a la empresa
- Persuadir mediante promociones para que adquieran nuestros productos.

### Análisis de la Situación Actual de la Empresa

Es importante diseñar un efectivo Plan de Promoción para realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, por medio del cual se verifique el entorno interno como el externo, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas



## ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Contar con una cartera de Clientes establecida.	1. Nuevos clientes
2. Nivel de Ventas estable	2. Ventas a plazos
3. Variedad de artículos para el hogar.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Rotación de personal	1. Competencia en el mercado
2. Ventas al Crédito	2. Riesgo de asalto o daño al momento de entrega del producto por la delincuencia.
3. Cuentas sin cobrar	
4. Baja certificación de clientes y se aprueban sin contar con mayores requisitos.	
5. Falta de capacitación del personal en algunas tareas operativas.	
6. No contar con Plan de promoción	

Fuente: Elaboración Propia, mayo 2014.

## Programa de Promoción de Ventas

### Objetivo

Dar a conocer los diferentes productos que vende la Empresa, con el fin de estimular la demanda de nuestros productos.

### Estrategia

Se propone la utilización de una publicidad promocional, la cual consiste en enviar un mensaje con el fin de estimular a que adquieran nuestros productos.

### Tácticas

- Se planifica utilizar material pop (en lapiceros, tasas, etc.) proporcionándolo a los vendedores para que ellos lo distribuyan con los clientes cuando realicen compras.

### Lapiceros



## Tasas



## Medidas de Control y Correctivas

- Revisar que los artículos promocionales sean entregados a los clientes.
- Verificar aleatoriamente con los clientes sobre si recibieron los artículos promocionales.
- Realizar capacitaciones con el personal de ventas en el transcurso del año.
- A falta de artículos promocionales durante algunos periodos de tiempo deberán considerarse nuevas alternativas promocionales como ejemplo: descuentos especiales, cupones, etc.

Presupuesto del Programa de Promoción de Ventas

Descripción	Costo Unitario	Valor
Compra e Impresión en Lapiceros 500 lapiceros	Q.6.30	Q.3,150.00
Compra e Impresión en Tasas 250 tasas	Q.25.20	Q.6,300.00
TOTAL		Q.9,450.00

## Manual de Inducción

El presente es un Manual de Inducción de la Empresa Distribuidora e Importadora de artículos para el hogar.

### Objetivo

Dar a conocer a los colaboradores los objetivos de la empresa, las pautas de comportamiento solicitadas a los empleados así como los resultados esperados de cada una de las funciones. Por favor, léalo bien, estúdielo y practíquelo mientras dure su relación con esta empresa.

### Antecedentes

La distribuidora e Importadora de artículos para el hogar, es una entidad mercantil fundada en Guatemala en el año 1996, su actividad principal es importación y exportación, compra y venta de artículos para el hogar. Constituida en agosto de 1996 y debidamente inscrita en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- Se encuentra ubicada en la zona 2 de la ciudad de Guatemala.

### Propósito

Distribuidora e Importadora de artículos para el hogar, se dedica a la comercialización y venta, de artículos para el hogar, (cubrecamas, edredones, cobertores de cama, licuadoras, ollas de presión, baterías de cocina, ollas de presión, estufas, camas, entre otros productos utilizados en el hogar.) siendo su característica principal la venta con facilidades de pagos, semanales, quincenales o mensuales.

### Misión

Proveer a los clientes, día con día, de nuestros productos, al momento justo, con exactitud, buen servicio, excelencia y eficientemente, según sus necesidades. Los productos que vamos a brindar a nuestros clientes van a ser de buena calidad para tratar de lograr el punto óptimo en ventas.

### Visión

Ser la primera de las casas distribuidoras en este medio, en cuanto a la atención al cliente, servicio, calidad y eficiencia, para lograr el mayor número de ventas a nivel de empresas de más tiempo en el mercado.

## Valores

- Los valores son aquellas características morales en los seres humanos, los seres humanos no deben vivir sin estos parámetros que rijan su vida, en ausencia de ellos las personas se llenan de conocimientos vacíos y sin sentido a la vida, sin saber ni valorar lo que se tiene y lo que se obtiene en la vida, por tal motivo para la empresa es primordial que los trabajadores cuenten con ellos.
- Determinar los valores con que cuenta la empresa y darlos a conocer a los empleados es primordial, por esa razón la empresa tendrá como principales principios y valores los siguientes:
- Respeto: Significa mostrar aprecio por el valor de alguien o de algo, incluyendo el honor y la estima, incluye el respeto por uno mismo, respeto por los derechos, la dignidad de todas las personas.
- Honestidad: Se refiere a una faceta del carácter moral y se refiere a los atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o el robo.
- Humildad: Cualidad de ser modesto y respetuoso, de un beneficio que se ha recibido
- Agradecimiento: Es un sentimiento del corazón o de actitud en el reconocer.
- Laboriosidad: Es el gusto por trabajar y esforzarse en conseguir objetivos sin rendirse.
- Perseverancia: Es la tendencia del individuo a comportarse sin ser reforzado en los propósitos de motivación y al no desfallecer en el intento.
- Prudencia: Capacidad de gobernar disciplinar a si mismo mediante el uso de la razón.
- Responsabilidad: Un deber u obligación de realizar satisfactoriamente o completar una tarea que hay que cumplir y que tiene una pena consiguiente al fracaso.
- Solidaridad: Es la integración y el grado y tipo de integración, que se muestra por una sociedad o un grupo de gente y de sus vecinos.
- Tolerancia: Actitud justa y objetiva, y permisiva hacia aquellos cuyas opiniones, prácticas, raza, religión, nacionalidad etc., difieren de los propios.

## Normas de Conducta

### 1. Presentación personal:

La presentación personal es de suma importancia para laborar en dentro de la empresa, manteniendo una cuidadosa atención de su aspecto personal. Manténgase en todo momento presentable y limpio.

## 2. Orden y Puntualidad:

- Factores indispensables para un buen desempeño de las labores son el orden y la puntualidad. Estos dos factores aplican desde el cumplimiento con el horario de trabajo hasta los últimos detalles de atención al público y procedimientos internos.
- No Llegue tarde al trabajo. No es necesario. Si acuerda algo con un cliente, cúmplalo en el tiempo prometido.
- Mantenga su lugar de trabajo ordenado en todo momento. No acumule basura y archive sus documentos donde pueda mantenerlos bajo cuidado y control.

## 3. Trato al cliente:

- Con semblante agradable, debe hacerse contacto visual con el visitante tan pronto como ingrese a nuestras instalaciones, y darle un saludo cordial, claro y amable.
- El trato al cliente debe enmarcarse dentro de las normas de la cultura que nos caracteriza como empresa.
- Muy gentilmente, y a su debido tiempo, se le debe preguntar al cliente cómo se llama, recordarlo y seguir llamándolo por su nombre. Esto constituye una atención personalizada muy importante para distinguimos.
- Sea cortés con los clientes en todo momento. Escúchelo atentamente y esfuércese por atenderlo bien.
- No tutee a los clientes (tratar de “tu”) ni vocear (tratar de “vos”) a no ser que ya exista una gran confianza y/o si son personas de la misma edad. Sea cuidadoso/a de la forma en que se dirige a los clientes.

## 4. Uso de los medios de comunicación de la empresa:

- Los medios de comunicación de la empresa tales como el teléfono, Internet y Correo electrónico son la herramienta principal de trabajo y su uso es exclusivo para asuntos de la empresa.
- Las llamadas telefónicas deben contestarse preferiblemente al primer timbrado, dando el nombre de la empresa, saludando e identificándose por su nombre.
- No utilice teléfonos, faxes, correos, internet, para usos personales sin autorización de la Gerencia.
- Conteste siempre los teléfonos lo más rápido posible e identifíquese y salude.

## 5. Relaciones humanas:

- Una excelente práctica de relaciones humanas entre el equipo de trabajo, es ideal para mantener un ambiente de trabajo agradable y reflejar una magnífica imagen de la empresa hacia fuera, con los clientes y proveedores.
- La práctica de los principios morales y educación deben prevalecer en todo momento.

- Las relaciones que vayan más allá de una simple relación laboral, no se recomiendan dentro de la empresa, y sus manifestaciones deben quedar para fuera del recinto de la empresa y de las horas de trabajo. En el caso de formalizarse la unión conyugal, uno de los dos debe presentar su renuncia al puesto.

#### 6. Asistencia a reuniones de personal:

- Es requerida la asistencia a las reuniones semanales de personal, las cuales se programarán a conveniencia para no interrumpir la atención al cliente.

#### 7. Capacitaciones y Autoformación:

- Todo colaborador de la empresa debe estar anuente en cualquier momento, a asistir a capacitaciones dentro o fuera de la empresa, necesarias para su desempeño en las labores diarias.
- La capacidad para realizar sus funciones es responsabilidad de cada uno.
- Su disciplina, amabilidad y deseos de superación serán altamente agradecidos.

#### 8. Vacaciones y permisos

- Para la solicitud de vacaciones y permisos los colaboradores de la agencia deberán completar la fórmula establecida por la gerencia para su respectivo trámite y aprobación.

#### Otras Disposiciones

##### Horario Laboral

- El horario de oficina es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábados a 12 medio día.

##### Ventas

- La gestión de venta debe hacerse lo más preciso posible ofreciendo nuestros productos a los clientes.
- Debemos realizar el cobro de los productos vendidos a los clientes.
- Mientras ustedes no cobren los productos vendidos no se tomará en cuenta para las metas que fueron establecidas.

##### Seguimiento

- El seguimiento es importante para lograr vender.
- Es requisito indispensable capturar la información de contacto con el cliente al que se le ha realizado alguna propuesta o se le ha suministrado información de producto.



- Con la información en sus manos, deben hacer contacto sistemáticamente con los clientes para lograr nuevas ventas.

#### Llamadas telefónicas

- Al recibir una llamada, deben preguntar el nombre de la persona y el asunto de qué se trata la llamada.
- Si para quien se recibe la llamada se encuentra ocupado con un cliente, se tomarán los datos para devolver la llamada oportunamente.
- No se pasarán llamadas en las que no se identifique el asunto por el que está siendo recibida y que claramente sea de incumbencia del negocio.
- La atención de los clientes y cualquier labor de la agencia son prioritarias y por ningún motivo se debe descuidar.

#### Procesos

- Para un buen desempeño en las labores, es necesario seguir cuidadosamente los procesos establecidos para registrar las ventas y pagar a los proveedores.
- Hay un orden establecido que no se debe variar y que es indispensable mantener.
- El cumplimiento en los pagos a proveedores es algo en lo que tradicionalmente hemos sido muy puntuales y por lo que nos da un gran prestigio con los mayoristas y agencias con los que tenemos relación comercial.
- No se debe dar al cliente el límite que nos da el proveedor porque nos metemos en problemas si el cliente no paga a tiempo.

Ejemplo: Día y hora límite de pago al proveedor - 4 p.m. del Miércoles = Día y hora límite para recibir el pago del cliente - 10 a.m. del Martes.

#### Controles

- Someterse a los controles es lo más sano que puede haber.
- Brinda seguridad y protege contra la desconfianza.
- El dinero debe ser depositado íntegramente en las cuentas de la empresa.

#### Disciplina

- La disciplina es un proceso de acostumbrarse a algo necesario para desempeñar labores, procesos de higiene, alimentación y muchos otros que pudiéramos enumerar.

### Anulación de facturas

- Hay un concepto muy sabio y es el que si vamos a hacer algo, debemos hacerlo bien hecho de una vez, sin embargo, como todo ser humano, en ocasiones cometemos errores y es necesario hacer por segunda vez algún proceso. Este es el caso de facturas defectuosas, sujetas a anulación y re-emisión.

Para lo que se les recuerda que en caso de anular alguna factura, deberán comunicar a la gerencia la situación o motivo de la anulación de la factura y contar con todos los tantos incluyendo el original para poder ser procesados en la contabilidad.

### Días feriados y asuetos

- 1° de enero
- Jueves, viernes y sábado santos
- 1o de mayo
- 30 de junio
- 15 de agosto
- 15 de septiembre
- 20 de octubre
- 1° de noviembre
- 24 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas
- 25 de diciembre
- 31 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas
- Y el día de la festividad de la localidad