

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



**Implementación del proceso de contratación de coordinadores de ventas en  
una empresa de distribución de correspondencia en la ciudad capital**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Manuel Alejandro de León Ríos

Guatemala, Marzo 2014

**Implementación del proceso de contratación de coordinadores de ventas en  
una empresa de distribución de correspondencia en la ciudad capital**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Manuel Alejandro de León Ríos

Licda. Ingrid de Núñez (Asesora)

Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, Marzo 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

**Licda. Ana Rosa Arroyo**  
Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Lic. Byron Ipiña**

Examinador

**Licda. Beatriz Aldana**

Examinadora

**Lic. Francisco Prado**

Examinador

**Licda. Ingrid de Núñez**

Asesora

**Dr. Luis Roberto García**

Revisor

REF.:C.C.E.E.0008-2014-ACA-

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

**GUATEMALA, 04 DE MARZO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid Arroyo, tutora y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE COORDINADORES DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE CORRESPONDENCIA EN LA CIUDAD CAPITAL”. Presentada por el estudiante Manuel Alejandro de León Ríos, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.944, de fecha 08 de febrero del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**

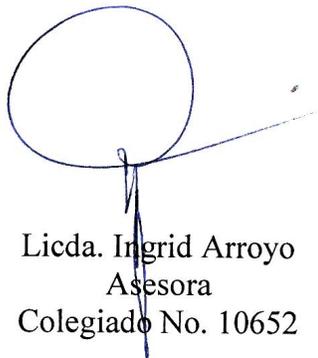
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 28 de noviembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala  
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Implementación del proceso de contratación de coordinadores de ventas en una empresa de distribución de correspondencia en la ciudad capital”**, presentado por el estudiante **Manuel Alejandro de León Ríos**, previo a optar el grado Académico de **“Licenciado 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 80/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Ingrid Arroyo  
Asesora  
Colegiado No. 10652

Guatemala, 16 de diciembre de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

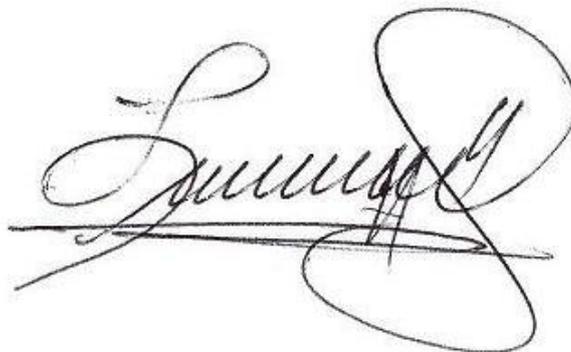
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **Implementación del proceso de contratación de coordinadores de ventas en una empresa de distribución de correspondencia en la ciudad capital**, elaborado por el estudiante **Manuel Alejandro de León Ríos** de la Licenciatura en Administración de Empresas, - Plan ACA- he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho trabajo de investigación.

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

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

REF.: UPANA: RYCA: 383.2014

*El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Manuel Alejandro de León Ríos con número de carné 201300255, aprobó con 77 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 ocho de febrero del año dos mil catorce.*

*Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de marzo del año dos mil catorce.*

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General

Laura B.  
cc. Archivo.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1. Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	8
2.1. Marco teórico	8
<b>Capítulo 3</b>	24
3.1. Planteamiento del problema	24
3.2. Objetivo de la práctica realizada	25
3.3. Alcances y límites de la práctica	25
3.4. Metodología aplicada a la práctica	26
3.4.1. Sujetos	26
3.4.2. Instrumentos	26
3.4.3. Procedimiento	27
<b>Capítulo 4</b>	28
4.1 Resultados de la investigación	28
<b>Capítulo 5</b>	40
5.1 Análisis de resultados	40
<b>Conclusiones</b>	42
<b>6. Propuesta</b>	43
<b>Referencias bibliográficas</b>	58
<b>Anexos</b>	59

## Ilustraciones

<b>Ilustración No. 1</b>	<b>5</b>
<b>Ilustración No. 2</b>	<b>6</b>
<b>Ilustración No. 3</b>	<b>27</b>
<b>Ilustración No. 4</b>	<b>28</b>
<b>Ilustración No. 5</b>	<b>30</b>
<b>Ilustración No. 6</b>	<b>31</b>
<b>Ilustración No. 7</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración No. 8</b>	<b>33</b>
<b>Ilustración No. 9</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración No. 10</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración No. 11</b>	<b>36</b>
<b>Ilustración No. 12</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración No. 13</b>	<b>38</b>
<b>Ilustración No. 14</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración No. 15</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración No. 16</b>	<b>47</b>
<b>Ilustración No. 17</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración No. 18</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración No. 19</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración No. 20</b>	<b>55</b>
<b>Ilustración No. 21</b>	<b>55</b>
<b>Ilustración No. 22</b>	<b>56</b>
<b>Ilustración No. 23</b>	<b>57</b>

## **Resumen**

Actualmente en un mercado tan competitivo las empresas enfocan sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de sus metas y objetivos organizacionales.

La siguiente Práctica Empresarial Dirigida consistió en desarrollar el tema “Implementación de coordinadores de ventas para una empresa de distribución de correspondencia”. Se encuentra constituida por cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo 1, describe a la empresa donde se llevó a cabo la Práctica Empresarial Dirigida, incluyendo los antecedentes de la empresa, estudios previos, su misión, visión, valores y objetivos, y estructura organizacional entre otros.

El capítulo 2, contiene el marco teórico que se hace referencia a los conceptos y bases teóricas que se usaron para la realización del trabajo.

El capítulo 3, abarca y define la problemática encontrada, la pregunta de investigación, objetivo general y específico, como también los alcances y límites de la investigación, metodología aplicada a la práctica, así como los sujetos que formaron parte de la investigación y los instrumentos que fueron necesarios para recabar la información.

Asimismo, en el capítulo 4, se representan los resultados de la investigación con la matriz de sentido utilizada y las respectivas tablas, tanto de los jefes, como los mensajeros de la empresa.

El capítulo 5, se desarrolla el análisis de resultados, utilizando como soporte las definiciones encontradas en el marco teórico.

Se concluye en la necesidad de elaborar una propuesta, hecha con base en los aspectos más relevantes, identificados en el estudio de diagnóstico realizado.

Finalmente y como material complementario la lista de referencias bibliográficas consultadas que sirvieron como material de apoyo y los anexos.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el fin de determinar el diagnóstico de la situación actual de una empresa que tiene por misión la distribución de correspondencia y que busca expandirse en el mercado guatemalteco a través de su implementación de coordinadores de ventas.

La empresa espera tener cobertura de distribución, es decir cubrir toda el área metropolitana y cumplir con un servicio personalizado, a través del grupo de mensajeros que son los responsables directos del servicio.

Además existe la necesidad de implementar un servicio de telemarketing controlado por la secretaría administrativa y supervisado por los coordinadores de ventas, el cual tiene como principal objetivo mejorar un servicio a través de llamadas telefónicas y apoyo en las ventas y sobresalir de la competencia.

Dentro de la planificación de recursos humanos, se proyecta la contratación de coordinadores de ventas, quienes serán los responsables de captar clientes-empresas que necesiten un servicio de distribución de correspondencia. Igualmente, los coordinadores serán responsables de supervisar más de cerca a los mensajeros, para que exista el menor posible de errores en la distribución y un servicio más de cerca con los clientes.

En la actualidad el departamento de ventas es la columna vertebral de la empresa y de éste depende el funcionamiento y sostenimiento de la misma.

La práctica empresarial tiene por objetivo establecer la situación actual de las ventas en la empresa y proveer la información necesaria para implementar dos puestos nuevos que lleguen a dar soporte a la misma. En consecuencia, se propone la “Implementación de coordinadores de ventas”.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

### Reseña histórica de la empresa

ECS por sus siglas significa El Correo Social, fue creada noviembre de 1996 se ubica en la ciudad de Guatemala y se dedica a la distribución de correspondencia, la empresa fue inspirada por su gerente general ya que él se dedicaba a trabajar en el correo de Guatemala, su mercado es muy competitivo ya que no cuentan con precios fijos, sus clientes son bancos prestigiosos del sistema.

La empresa ofrece precios más bajos que la competencia dentro del mercado, pero entre una limitante que tiene es que no cuenta con una fuerza de ventas para buscar más clientes, distribuye correspondencia en todas las zonas de la ciudad capital incluyendo zonas de alto riesgo y zonas fuera de perímetro de la ciudad capital.

En el año 2002, se implementó el uso de escaneo de barra de los sobres, se aprovechó esta herramienta para agilizar el tiempo de producción, y traer como resultado la entrega más rápida de correspondencia a los clientes. Toda esta implementación que logra la empresa es para estar a la vanguardia de la tecnología porque puede ofrecer nuevos servicios superando a la competencia directa con un mejor servicio y sobre todo que sea confiable.

En el año 2007, logró expandir sus servicios otorgando cobertura de servicio a zonas de alto riesgo y zonas fuera del perímetro de la capital, esto se logró con el propósito de cubrir más los segmentos del mercado y poder ganarle más clientes a la competencia directa.

Sin embargo a pesar que el internet vino a cubrir necesidades afecta a la empresa, se pretende cubrir este tipo de servicio y que sea una herramienta que puede captar otro segmento del mercado.

#### Estudios previos

La administración de ventas y su importancia en el proceso de la venta personal, es el eje principal en las empresas inmobiliarias, porque tiene en sus manos la oportunidad de analizar, practicar, planear la alta dirección en las ventas inmobiliarias y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Se define como un proceso de desarrollo de estrategias, políticas, elaboración de procedimientos y la determinación de presupuestos, junto con planificación del proceso general del desempeño de la administración de Ventas para identificar las habilidades, funciones y actividades que desempeñan todos los ejecutivos, ya sea que se ubiquen en producción, finanzas, contabilidad, comercialización o ventas.

En la tesis “Administración de ventas y su importancia en el proceso de la venta personal, Hilda Karina Anzueto Maldonado, URL Guatemala 2011” se presentan varias alternativas de cómo se deben administrar eficientemente las ventas, de tal forma que los empresarios relacionados con este tema, así como los estudiantes de mercadotecnia, pueden encontrar un elemento de apoyo para los estudios que realicen durante su formación.

La administración de personal dentro de las empresas se ha vuelto en la actualidad una herramienta necesaria para el manejo adecuado del personal, el recurso humano dentro de las empresas está siendo reconocido como instrumento importante en el logro de los objetivos y metas de las empresas, es importante que el proceso de reclutamiento y selección de personal esté adaptado a las necesidades de cada empresa, acomodado a los recursos económicos de los cuales ésta disponga y sobretodo adaptado a las personas.

En la tesis “Proceso de reclutamiento y selección de personal, en los departamentos de ventas y contabilidad para una empresa dedicada a la distribución y venta de materiales de construcción y

ferretería en general, Linda Michel Duarte Ordoñez, URL Guatemala 2005” se realiza un diagnóstico de la situación actual de una empresa dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción y ferretería en general, una empresa que debido a su crecimiento se ha visto en la necesidad de enriquecer sus procesos; una empresa que está consciente de la necesidad de contar con el recurso humano adecuado para obtener éxito en sus operaciones. Una empresa que ve hacia el futuro y reconoce que para que el camino sea menos dificultoso, necesita al personal adecuado, un equipo de trabajo confiable, eficiente y efectivo.

La administración interna de la empresa Agua Pura Ultra Filtrada, está integrada por tres vendedores y el propietario de la empresa, catalogada como microempresa, sin embargo, dicha compañía ha jugado un papel relevante en la industria de bebidas de agua purificada.

Se pudo determinar los gustos y preferencias de los consumidores por la marca líder de acuerdo a las presentaciones de garrafón y botella, conocer determinantes sobre la adquisición de un producto de marca, las razones para cambiar de una marca a otra.

En la tesis “Evaluación de las estrategias de ventas para una microempresa purificadora y empaedora de agua, Wiliam Walter Sánchez Pérez, Universidad Panamericana, octubre de 2012”, con esta estrategia se pretende establecer un plan publicitario, utilizando los medios masivos y alternativos de comunicación conocidos, con la finalidad de dar a conocer las diferentes presentaciones que distribuye la empresa y con ello hacer énfasis en la calidad del producto, logrando influenciar en la población demandante en la toma de decisión al momento de adquirir un producto de la empresa objeto de estudio.

## Visión

Llegar a ser una empresa altamente competitiva en nuestra rama, a través de brindar el enlace de las empresas e instituciones con sus clientes.

## Misión

Enriquecer las actividades de nuestros clientes al ofrecer las soluciones de envío de correspondencia a través de la confianza que ellos depositen en nuestro servicio.

## Valores

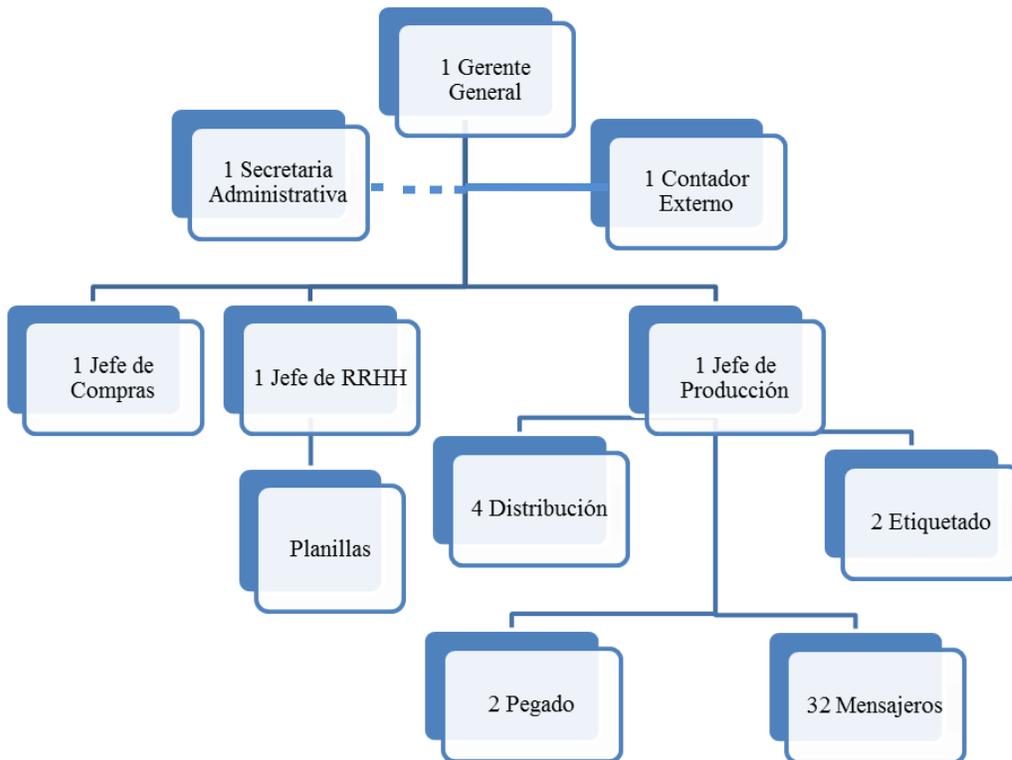
- Responsabilidad
- Excelencia
- Integridad
- Respeto

## Objetivos

- Contar con personal altamente capacitado y de amplia experiencia en lo que se refiere al conocimiento del perímetro urbano de la ciudad de Guatemala.
- Brindarles a nuestros clientes la seguridad que su correspondencia será entregada.
- La correspondencia es tan importante para nosotros como lo es para nuestros clientes.
- La entrega de la correspondencia deberá ser recibida por sus destinatarios en el menor tiempo posible.

Ilustración No. 1

Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

## FODA

A continuación se presenta el análisis actual de la empresa el cual muestra una serie de herramientas para su mejoramiento o aprovechamiento de las mismas y darle un valor a la empresa.

Ilustración No. 2  
Análisis Foda El Correo Social

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Internos Controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplicará servicios nuevos o adicionales para los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con una fuerza ventas que comercialice la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios más accesibles que los de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de supervisión de mensajeros para evitar errores y no se cuenta con un servicio personalizado de parte de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación constante del personal de ventas para un mejor servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de proceso de contratación.</li> </ul>
	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
<b>Factores externos no controlables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento dentro del mercado de empresas de Courier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tecnología puede quitar campo en la distribución de correspondencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de la secretaria administrativa para apoyo de telemarketing otorgando servicio personalizado a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia directa cubre más el mercado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder contar con personal de ventas altamente calificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No buscan clientes nuevos potenciales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

El análisis FODA demuestra que existe una serie de oportunidades que la empresa pueda ofrecer a los clientes, adicional se puede mencionar que se implementará un grupo de coordinadores de ventas que sea necesario y apropiado para buscar nuevos mercados competitivos que sea el gancho de atracción entre empresa y cliente.

La empresa implementará capacitaciones al personal de ventas para que se especialicen en el ámbito y puedan ofrecer diversidad de servicios a los clientes potenciales y lograr que estos mismos se sientan cómodos, no sólo por el servicio si no por los precios por entrega, lograr hacer alianza estratégica entre la empresa y los clientes del mercado.

Adicional la empresa se enfocará en el servicio personalizado a los clientes, el cual aprovechara por el momento a la secretaria administrativa para que esta pueda ejecutar el servicio de telemarketing, siendo un apoyo a los coordinadores de ventas y ganar más satisfacción de los mismos. Se tiene como meta, llegar a ser una empresa líder en distribución de correspondencia y darle un valor agregado a las necesidades y servicios adicionales que el cliente busca.

## Capítulo 2

### 2.1. Marco teórico

En esta sección, se investigó todos los elementos que pueden servir para realizar un análisis, emitir juicios bien fundamentados en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53).

¿Qué es una venta?

Según autor (Ángel Mateo, Primera Edición, año 2005, página 7), una venta es un acto económico en el que un producto cambia de propietario mediante una contraprestación Lieconómica. Esta podría ser una definición de un economista, al igual que un sociólogo podrá definir como el acto mediante el cual se satisface un deseo o una necesidad. Ambas definiciones se pueden considerar como válidas y podríamos enumerar así, varias definiciones más casi hasta agotar el ingenio o las profesiones.

Lo cierto es que desde los tiempos del trueque los seres humanos que disponían de cosas, necesitando otras al mismo tiempo, conseguían arreglarse bienamente, es decir, vendían y compraban cambiando bienes. Por lo tanto, los seres humanos compramos y vendemos desde que andamos derechos, si bien la aparición de los estudiosos del comportamiento humano, dedicados a estos aspectos, han aparecido básicamente con el desarrollo de la industria en la primera mitad del siglo.

Por lo tanto en la psicología de la venta sólo se conoce unos cuantos principios básicos, que tienen una fundamental importancia, y de los cuales las demás reglas son puras variaciones. Estos principios básicos son:

1. Nunca se vende un producto por sí mismo, sólo se vende una idea, la idea del servicio que pueda prestar.
2. Todo producto para ser vendido debe responder a las necesidades primarias humanas, con excepción de un grupo de productos que no es demasiado numeroso. Estas necesidades pueden ser despertadas y desarrolladas pero nunca creadas artificialmente.
3. En muy contadas ocasiones las compras son fruto de la reflexión exclusivamente.
4. La indolencia humana es un gran aliado del vendedor por ser un gran enemigo del ser humano.
5. La venta enérgica no tiene nada que ver con venta coaccionada y la venta a presión.
6. Nunca se compra nada sólo por sus excelentes cualidades.
7. El precio en su mismo casi nunca es decisivo en el resultado final de la venta.
8. Normalmente cuando visitamos al cliente, manifiesta en el primer momento que la oferta no le interesa, por lo que podemos afirmar sin género de dudas que una conversación de ventas sólo comienza cuando el cliente dice NO.
9. Un triunfo dialectico sobre el cliente termina con derrota de venta.
10. Una conversación de venta sin objeciones planteadas por el cliente suele acabar en fracaso.

11. Una ligera variación en determinadas palabras durante la conversación, puede dar al traste con el resultado final.

12. El cliente no siempre tiene razón.

De todas formas podemos dar una definición de lo que es vender, en plan frase lapidaria: “Vender es convencer a una persona de las ventajas de la oferta que se hace”.

¿Qué es un vendedor?

Pues según todo lo que antecede es una persona que conoce bien, o debería conocer, la forma de llegar al más íntimo de sus congéneres para lograr venderles los artículos que a él le interesa, en feroz competición con sus colegas, con otras empresas, con el tráfico, con el clima y con vaya usted a saber con qué cosas más. Desde ahora todo lo que aquí se escriba irá encaminado a que el **VENDEDOR** sea exactamente eso, un vendedor con mayúsculas en lugar de un recoge-pedidos o recoge-encargos. Que sepa cuándo, cómo y porqué tiene que hacer las cosas y decir o callar según qué cosas. En resumen que sepa **VENDER**.

Ser amable, saber atender a un cliente no tiene nada que ver con un vendedor, con la profesión de vendedor. Como en todas las profesiones las habrá buenos y menos buenos, pero siempre estamos hablando de vendedores profesionales, no del que se dedica a esto en este momento porque parece que en la prensa abundan los anuncios demandando comerciales. La profesión de vendedor supone una vocación, primero, y una preparación, después, que unida a la experiencia y con los reciclajes convenientes, nos enmarcan al vendedor figura. El gran problema que se le plantea al vendedor auténtico es que su profesión comienza todos los días por la mañana temprano, al comenzar las visitas, al preparar el trabajo del día. El vendedor que cuando comprueba que ya ha pasado la cifra de dinero precisa para vivir cómodamente, levanta el pie y se deja ir el resto del mes sin esfuerzo, puede estar cavando su tumba y a muy corto plazo, además de que no se le puede llamar vendedor, es simplemente un comisionista.

Repetidamente oímos a los jefes de ventas y a los mismos vendedores quejarse de dificultades por no alcanzar los objetivos previstos y los rendimientos deseados. Esto es debido a diversas causas, algunas de las cuales vamos a esbozar a continuación.

Vendedores de los de “toda la vida”, que tiene su forma de hacer porque nadie les enseñó nada, y lo que aprendieron fue fijándose en otros, se apoyan en, frases hechas, etc., y consideran que con su veteranía están de vuelta de todo.

Se tiene tendencias a rehuir a la autocrítica, atribuyen los fracasos a mil circunstancias, como apunte antes, en lugar de hacer examen de conciencia y buscar el apoyo de otros compañeros, por ejemplo, que nos diga sinceramente que defectos tiene nuestra exposición.

Cuando después de argumentar que todo “para mañana” el mal vendedor en su alegría por no haber oído el NO, pasa por alto que tampoco ha conseguido nada más que una vaga promesa que nunca va a llegar, puesto que ese “mañana” no tiene ni fecha ni hora ni lugar.

Como la veteranía es un grado, hay muchos que hablan con los clientes mirándolos un poco encima del hombro, desde un punto de vista psicológico, pero que se trasluce, y al subestimar al cliente, sobreestimándose ellos mismos, están procurando que la cosa se acabe lo antes posible.

No son demasiados los vendedores que se someten gustosos a prácticas de entrenamiento y reciclaje periódicos, aspectos de la formación que no vienen mal para evitar y corregir defectos que se van adquiriendo, algunas veces de forma impensada, otras como una especie de contaminación que determinados productos crean.

#### Dirección de ventas

Según el autor (Manuel Artal Castell, Novena edición 2010, página 38), pertenece a la función marketing o comercial. Constituye sin duda algo más que una función, al menos al viejo estilo fayoliano: función técnica, comercial, financiera, contable, seguridad y administración (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar).

Marketing, además de función o superfunción, es toda una filosofía o cultura de empresa. Si nos fijamos en la siguiente definición, tendremos una mejor imagen de esta idea de filosofía o cultura.

“Una cultura de empresa y un sistema de gestión que detectando las necesidades y problemas de los consumidores, aportando los bienes, servicios e ideas de calidad y precio adecuado, en la cantidad, cantidad y tiempo de ellos requieren, garantiza además que tales bienes, servicios e ideas serán todo lo satisfactorios que exigen las expectativas anunciadas por los productores y comercializadores”.

Este concepto tan globalizado implica naturalmente actitudes de servicio al consumidor por parte de la totalidad de la empresa. No atender este elemental principio de supervivencia es una de las mejores garantías de fracaso en el mundo actual de los negocios. La coordinación entre las diversas subfunciones componentes del globalismo comercial, así como entre estas y las demás de la empresa, es un imperativo de su supervivencia actual.

La dirección de ventas es una de las partes importantes de la función Comercial Marketing, y como tal debe estar imbuida de la cultura filosofía del servicio al cliente y se apoya a su vez apoya al resto de la superfunción. El marketing se viene estructurado corrientemente en tres grandes áreas o etapas:

- Investigación de mercado y la demanda (detección de hechos).
- Políticas del mix (parte preparatoria de una oferta global).
- Procesos de venta y postventa (parte de realización y continuidad).

## Gestión de recursos humanos

Relación de los requisitos del puesto y las funciones de administración de recursos humanos.

Según los autores (George Bohlander y Scott Snell, 14a. Edición 2008), un puesto consta de un grupo de actividades y deberes relacionados. Lo ideal sería que los deberes de un puesto de unidades naturales de trabajo que fueran similares y relacionadas. Dichas actividades deben ser claras y distintas de las de otros puestos para minimizar los malentendidos y las posibilidades de conflicto entre los empleados, así como para posibilitar que los empleados sepan lo que se espera de ellos. Para algunos puestos pueden requerirse varios empleados, cada uno de los cuales ocupará una posición diferente.

Una posición consta de los diferentes deberes y responsabilidades realizados por sólo un empleado. En la biblioteca municipal, por ejemplo, cuatro empleados (cuatro posiciones) pueden participar en un trabajo de referencias, pero todos tienen sólo un puesto, el de bibliotecario de referencias. Cuando los diferentes puestos tienen deberes y responsabilidades similares para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensación u oportunidades de desarrollo se pueden agrupar en una familia de puestos.

## Reclutamiento

Antes de poder encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores tienen que conocer las especificaciones de los puestos para las posiciones que deben ocupar. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que requiere reunir la persona que va a desempeñar el puesto. En el departamento de RH del ayuntamiento de Mesa, Arizona, la especificación del puesto para analista sector de RH incluye lo siguiente:

1. Graduado con diploma universitario en un programa de cuatro años con al menos 15 créditos de su carrera en administración de recursos humanos.

2. De tres a cinco años de experiencia en clasificación y compensación de empleados o en selección o reclutamiento.

3. Dos años de experiencia en desarrollar compensaciones basadas en el puesto e instrumentos y procedimientos de evaluación.

Debido a que las especificaciones del puesto establecen las clasificaciones que se requieren a los solicitantes para una vacante, estas desempeñan un papel esencial en la función de reclutamiento. Estas clasificaciones por lo general se encuentran en los avisos de las vacantes. Tanto si se colocan en el pizarrón de boletines de la organización, en los sitios de internet del sistema de información de recursos humanos (HRIS, por sus siglas en inglés), en los anuncios clasificados o en las listas de agencias de empleo, las especificaciones del puesto proporcionan una base para atraer a los solicitantes capacitados y desanimar a los que no lo están.

## Selección

Además de las especificaciones, los gerentes y supervisores utilizan las descripciones del puesto para seleccionar a los empleados y orientados a los puestos. Una descripción del puesto es una declaración de las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo. Antes, como base para la selección, se utilizaban las especificaciones y con frecuencia estas tenían poca relación con los deberes a desempeñar según la descripción del puesto.

Abundaban los ejemplos de especificaciones no relacionadas con el puesto. A los solicitantes para un puesto de obreros se les pedía tener certificado de preparatoria. A los bomberos por lo menos se les pedía seis pies de altura, y a los solicitantes para el puesto manuales como plomeros, electricistas y maquinistas, se les pedía que fueran hombres. Esta clase de especificación discriminaban a los miembros de las clases protegidas, muchos de los cuales estaban excluidos de estos puestos.

En Estados Unidos, desde el caso histórico de *Giggs contra Duke Power* y la ley de derechos civiles de 1991, los empleados deben ser capaces de demostrar que las especificaciones utilizadas para seleccionar a los empleados que ocuparían un puesto en particular se relacionan específicamente con los deberes del mismo. Una organización debe ser cuidadosa para garantizar que los gerentes con puestos vacantes no contraten a empleados con base en requisitos del puesto “personalizados” que satisfagan sus caprichos personales y que tengan poca relación con el desempeño exitoso del puesto.

En un caso conocido por los autores, una empresa deseaba contratar sólo vendedores altos, hombres o mujeres, porque suponía que la estructura les daba una imagen de más autoridad.

### Capacitación y desarrollo

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, las habilidades y las capacidades (con frecuencia denominados como KSA, por sus siglas en inglés) que muestre un empleado en relación con los requisitos contenidos en la descripción y especificación de ese puesto proporcionan pistas de las necesidades de la capacitación. También, el desarrollo de carrera profesional, como parte de la función de capacitación, se relaciona con preparar a los empleados para un avance hacia los puestos donde sus capacidades pueden emplearse al máximo.

Los requisitos de calificación formal asignados a los puestos de alto nivel indican cuanta más capacitación y desarrollo necesitan los empleados para avanzar hacia esos puestos.

### Evaluación del desempeño

Los requisitos contenidos en la descripción del puesto proporcionan los criterios para evaluar el desempeño de quien lo ocupa. Sin embargo, los resultados de la evaluación del desempeño pueden revelar que ciertos requisitos establecidos para un puesto no son del todo válidos.

Como ya se ha señalado, estos criterios deben ser específicos y relacionados con el puesto. Si los criterios utilizados para evaluar el desempeño del empleado son vagos y no se relacionan con el puesto, los empleados pueden ser acusados por discriminación injusta.

#### Administración de la compensación o remuneración

Al determinar la tasa que se pagara por desempeñar un puesto, el valor relativo del mismo es uno de los factores más importantes. Ese valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como las condiciones y peligros en los que se lleva a cabo el trabajo.

#### Telemarketing

Según el autor (José Manuel Álvarez Sánchez, 1era Edición, año 2005, página 1), el marketing es el conjunto de estrategias y métodos que tiene como fin conseguir que un público objetivo adquiera productos, servicios o ideas en un mercado previamente definido.

El marketing tiene como protagonista al consumidor. Por ello es fundamental conocer las necesidades, las satisfacciones, los gustos y preferencias para ofrecer productos y servicios que satisfagan a los consumidores. El objetivo del marketing no es vender lo que se produce, sino producir lo que se vende, consiguiendo una rentabilidad económica. La definición de marketing se fundamenta en dos principios básicos relacionados entre ellos:

- Crecimiento del volumen de negocios.
- Orientación del servicio al cliente.

El marketing justifica el aumento de la rentabilidad económica de la empresa a través de la satisfacción del cliente. Por ello, todas las áreas de la empresa hacia ésta, lo cual aportara beneficios a la empresa.

## Evolución histórica del mercadeo

La economía primaria se caracteriza por tener formas de organización muy sencillas, donde la supervivencia pasa la obtención de materias primas que ofrecen directamente la naturaleza. Posteriormente se pasa a un tipo de economía agrícola, donde el ser humano comienza a añadir valor a los inputs que recibe directamente de la naturaleza. Se conciben la ganadería y la agricultura como modos de subsistencia. La población pasa a producir sus alimentos y a construir sus viviendas. Es una época donde la especialización es escasa y el intercambio comercial inexistente.

Con la industrialización surgen nuevas formas y fuentes de energía. La invención de la máquina de vapor trae consigo la llegada de la sociedad industrial. El centro de gravedad de la economía pasa del sector agropecuario a aquellas actividades relacionadas con la transformación y la comercialización de bienes elaborados.

Comienza a nacer los conceptos de división del trabajo y de especialización, que darán como fruto el aumento de productos por encima de las necesidades, aunque creciendo de otros que se obtendrán a través del intercambio comercial. Este es la base del mercadeo. Esa base se consolida cuando los artesanos, anticipándose a los perdidos futuros, comienzan a fabricar sus productos en cantidades mayores. Aparece la nueva figura del intermediario, que facilita la venta de los excedentes.

Alrededor de 1950, Mc Carthy habla de las variables del mercadeo mix, más conocidas como “las 4 p’s del mercadeo”. Esto se refiere a la estrategia donde producto, precio, promoción y distribución son variables controlables que en una compañía regula para comercializar eficientemente sus productos.

## Producto

Se refiere a todo lo que se puede ofrecer para satisfacer necesidades de los clientes. Se mide a través de un precio.

## Precio

Es el valor cambio expresado en dinero. Muchos consumidores sólo se rigen por esta variable, por lo que es fundamental calcular los márgenes y analizar los precios de la competencia, en busca del precio adecuado.

## Promoción

Por su significado más amplio, en la actualidad se utiliza el concepto de comunicación, ya que se basa en informar sobre un producto y en dar a conocer sus características, sus ventajas y las necesidades que satisface.

## Plaza

Representa el sistema de distribución utilizado con el fin de que el producto llegue al mercado.

## El telemercadeo

El desarrollo de las tecnologías de la información ha cambiado los patrones de la comunicación. La red ha permitido que las comunicaciones rebasen económicas y culturales. La ventaja de las TIC (tecnologías de la información y comunicación), frente a los medios de comunicación tradicionales, es poder emitir y recibir mensajes de forma instantánea, rápida y masiva. Esta revolución en la comunicación genera nuevas formas de relacionarse y de satisfacer necesidades y deseos.

Las relaciones comerciales a través de la red han cobrado mayor valor, permitiendo el intercambio global y, por tanto, aumentando el alcance de este tipo de mercado. El mercadeo no se va a mantener indiferente ante tales avances de la comunicación y el comercio. Evoluciona paralelamente, y de ahí que el desarrollo de las TIC traiga consigo avances de telemercadeo.

El telemercadeo se refiere a una forma de mercadeo directo, asociado a los elementos de la telecomunicación. A pesar de que el concepto se utiliza, fundamentalmente, para referirse al mercadeo a través de la red (e-marketing), en la década de los ochenta se caracterizaba por la venta directa a través de la vía telefónica. La técnica utilizada en este tipo de mercadeo se basa en el contacto del vendedor con el cliente potencial a través del teléfono. Tras haber realizado una recogida de datos, se identifican los clientes potenciales y se clasifican en base a diferentes criterios.

También se utiliza esta técnica para el estudio y la investigación de mercados, con el fin de sondear la aceptación o el rechazo de un determinado producto, marca o empresa. Quizás sea esta la característica más criticada del telemercadeo a través del teléfono. Por este motivo puede considerarse una técnica agresiva, ya que se realizan muchas llamadas a clientes no interesados. Esto ha hecho que se dictasen códigos conductuales y estándares de calidad en este tipo de empresas.

#### Desventajas de telemercadeo

Entre las desventajas se mencionan las siguientes:

#### Selección de un público determinado

Se hace determinante para el desarrollo de esta técnica la selección del público al cual queremos dirigirnos, ya que no podemos abarcar una muestra de consumidores tan amplia como con otras técnicas de mercadeo.

Existencia de una distancia espacial entre emisor y receptor

La eficiencia del telemarketing se ve muy disminuida cuando se utiliza como única técnica de marketing y de comunicación, ya que puede existir una gran distancia social y espacial entre el emisor del mensaje y sus receptores.

Escaso nivel de vinculación

La interacción mantenida entre empresa y cliente potencial, de manera virtual, no es tan vinculante como la forma presencial, ya que un mail o una conversación son más fáciles de olvidar.

Ventajas del telemarketing

Entre las ventajas del telemarketing veremos las siguientes:

Adaptabilidad

El telemarketing es la única herramienta de marketing que permite establecer una conversación entre la empresa y el consumidor, sobre todo si nos referimos al uso del medio telefónico. Permite escuchar las necesidades del cliente y, a partir de ahí ofrecer el producto que más se adecue.

Obtención de resultados

Tras una campaña de telemarketing se pueden analizar fácilmente los resultados obtenidos, ya que es muy fácil comparar el número de actualizaciones realizadas con el número de productos vendidos.

## Instantaneidad

La mayoría de las acciones de mercadeo tradicional requieren una planificación más precisa para su puesta en funcionamiento. En el caso del telemercadeo, las acciones se van llevando a cabo según las demandas sugeridas del cliente.

En un mundo como el actual, la presencia de las TIC, es cada vez mayor en todos los ámbitos. El telemercadeo pasa de ser aquel método de venta por teléfono a lo que es hoy, un método centrado fundamentalmente en la comercialización a través de la red.

## Definición de calidad y servicio

Según el libro (Editorial Vértice, año 2010, página 1), podemos definir como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guarden relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidos por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes”. Esta es una definición de la calidad claramente centrada en el cliente. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores, su en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionado calidad. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

## Clientela clave (el público objetivo)

Clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. También se denomina en mercadotecnia: “público objetivo”. Actualmente, tanto en el terreno industrial como en el del gran consumo, los mercados se segmentan cada vez más como consecuencia de la diversidad creciente de los gustos y preferencias de los clientes. Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una

clientela clave, ya que intentar satisfacer simultáneamente a todos los consumidores se ha convertido en el medio más seguro de fracasar.

### El nivel de excelencia

En la presentación de un servicio, el concepto calidad no es sinónimo de lujo, ni de alcanzar el nivel superior en una categoría de productos. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos o necesidades.

### La “conformidad”

La “conformidad”, que es el tercer parámetro de la calidad, consiste en mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar. La dificultad de poder garantizar una calidad estándar en todos los servicios, es uno de los aspectos más difíciles de conseguir. El riesgo de desviación con respecto al nivel de excelencia esperado aumentara en función de algunos factores: cuanto más se ofrezca un servicio en lugares diferentes o a través de intermediarios diferentes, mayor será el riesgo. Las empresas que se sirven de intermediarios, como las de seguros, informática, o de turismo se encuentran con una doble dificultad: mantener la calidad de sus servicios de cara a sus distribuidores, y ayudar a estos a ofrecer una calidad igualmente buena a sus clientes.

Cuanto más dependa la calidad del servicio del comportamiento de los empleados, mayor es el riesgo de que esta no se ajuste a las normas de la empresa. Con independencia de que el comportamiento humano intervenga más o menos en la oferta del servicio, de que se ofrezca en múltiples lugares o no, a través de intermediarios o sin ellos, el objeto debe ser reducir las diferencias entre el servicio realmente ofrecido y el nivel de excelencia que se persigue. Intentar no tener defectos es la única garantía de éxito a largo plazo.

## Servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera –además del producto o del servicio básico- como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones sean imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demora la información adecuada que se oriente a la persona que ha llamado hacia el interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía. Servicio no significa servilismo aunque, a veces, se tiendan a confundir ambos términos.

Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores de grandes almacenes que se limitan únicamente a ejercitar una actitud obsequiosa ante los clientes sin tener en cuenta sus necesidades y sin ayudarles en absoluto. El servicio de productos tienen dos componentes: el grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente.

## Capítulo 3

### 3.1. Planteamiento del problema

La empresa cuenta con experiencia en distribución de correspondencia en el ámbito guatemalteco, sin embargo por falta de coordinadores de ventas no cubren cierta parte del mercado ya que no tienen el personal adecuado para ofrecer los servicios de mensajería y buscar más oportunidad en el mercado, adicional serán el apoyo para los mensajeros para otorgar un servicio de calidad a los clientes.

A la fecha de elaboración de la Práctica Empresarial Dirigida, la empresa está conformada por un gerente general que tiene a su cargo empleados que se encargan de la distribución, etiquetado, pegado; y al haber terminado el proceso de producción, se entrega a los mensajeros toda la correspondencia para que sean ellos mismos quienes salgan a distribuirla a todas las zonas de Guatemala. La cartera de clientes es reducida, por lo que puede ser perjudicial para el desarrollo de la empresa en el futuro, ya que en algún momento pueden tomar la decisión de irse con la competencia por la oferta que ofrece el actual mercado, los tiempos de entrega, la atención y servicio al cliente.

La empresa no cuenta con coordinadores de ventas que se encarguen de ofrecer los servicios de distribución, además ser los responsables directos de la supervisión de los mensajeros, lo cual ayudaría a disminuir las incidencias que existen cuando a los clientes no les llega su correspondencia a tiempo. Actualmente la empresa no cuenta con el servicio personalizado que los distinga de la competencia, ya que por el tipo de negocio se pretende escuchar todas las necesidades que pide el cliente.

Es de vital importancia y necesario tomar acciones que permita el crecimiento de las ventas de la empresa, porque son ellos la base del sostenimiento y funcionamiento integral de la misma. Cada venta realizada pone en actividad a todos los departamentos de la empresa, esta, se desarrollan procedimientos internos y externos, desde el momento que se solicita el servicio.

En consecuencia a lo anteriormente descrito surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el resultado de implementar un proceso de contratación de coordinadores de ventas en una empresa de distribución de correspondencia?

### 3.2. Objetivo de la práctica realizada

#### Objetivo general

Evaluar la gestión de las ventas en la empresa de distribución de correspondencia.

#### Objetivos específicos

1. Reclutar coordinadores de ventas para la empresa de distribución de correspondencia.
2. Desarrollar un servicio de telemarketing como apoyo a los coordinadores de ventas.
3. Evaluar el servicio al cliente que ofrece la empresa de distribución de correspondencia.
4. Elaborar una estrategia que permita mejorar la distribución de correspondencia.

### 3.3. Alcances y límites de la práctica

El alcance de la investigación se refiere al diagnóstico de ventas entre lo cual se puede mencionar un servicio de telemarketing que se encargará de buscar más clientes en el mercado, adicional ser la empresa que otorgue un mejor servicio de distribución de correspondencia, ofreciendo un servicio al cliente más personalizado, con la supervisión por parte de coordinadores de ventas se logra menos incidencias en la distribución y que los mensajeros sean más eficientes.

Entre las limitantes de la investigación se menciona que los mensajeros no colaboraron con la disminución de errores con la distribución de correspondencia.

### 3.4. Metodología aplicada a la práctica

#### 3.4.1. Sujetos

Por ser un universo pequeño se hizo un censo poblacional con el personal que labora en la empresa de distribución de correspondencia.

En ese sentido, los sujetos que formaron parte de la investigación fue un total de 34 personas, siendo los siguientes:

- Sujeto 1: El gerente general y propietario de la misma, es responsable de las ventas de la empresa y por tener relación directa con la fuerza de ventas como con el resto del personal de la empresa y el jefe de recursos humanos.
- Sujeto 2: El jefe de recursos humanos, es el encargado de la contratación de la fuerza de ventas para la empresa el cual serán la carta de presentación de la misma, esto con el fin de cumplir con el objetivo principal.
- Sujeto 3: Los 32 mensajeros, serán los encargados y responsables de la distribución de la correspondencia a los clientes.

#### 3.4.2. Instrumentos

Para obtener información, se aplicaron las técnicas e instrumentos siguientes:

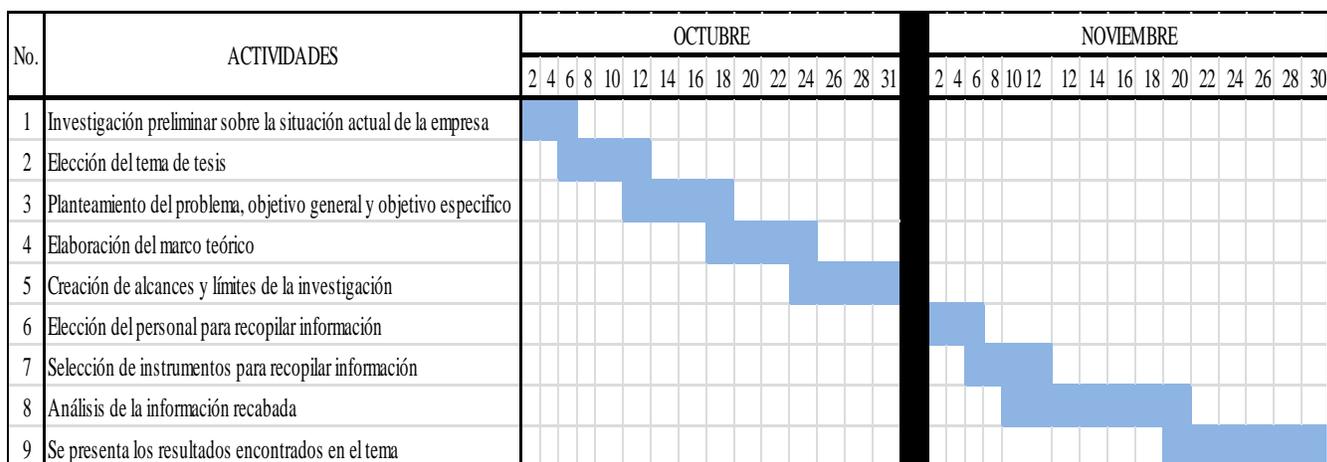
- Instrumento 1: Cuestionario dirigido al gerente general y al jefe de recursos humanos, el cual consta de 10 preguntas cerradas y abiertas.
- Instrumento 2: Guía de entrevista a los 32 mensajeros de la empresa, con el objetivo de conocer sus expectativas y verificar si la empresa cumple con lo que ofrece a sus clientes.

### 3.4.3. Procedimiento

Secuencia de la elaboración del procedimiento de una fuerza de ventas para la empresa de distribución de correspondencia.

Ilustración No. 3

Gráfica de secuencia de actividades



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

## Capítulo 4

### 4.1 Resultados de la investigación

Se elaboró una matriz de sentido para recabar, en forma resumida, la información de las entrevistas que se realizaron al gerente general y al jefe de recursos humanos.

Ilustración No. 4

Matriz de sentido gerente general y jefe de recursos humanos

Pregunta	Respuesta (Sujeto 1)	Respuesta (Sujeto 2)	Observación
1. ¿Cree necesario coordinadores de ventas?	Si	Si	Crean que es necesario implementar coordinadores de ventas para mejorar la empresa.
2. ¿Cómo considera la supervisión de los mensajeros?	Excelente	Bueno	Se considera la supervisión necesaria para los mensajeros.
3. ¿Cómo considera el servicio de telemarketing para la empresa?	Excelente	Excelente	El servicio de telemarketing es importante pero con los coordinadores se pretende cubrir el territorio.
4. ¿Contar con una supervisión cree que será más rápido el proceso de distribución de correspondencia?	Si	Si	Según encuesta aumentará el proceso de distribución de correspondencia ya que tendrán más presión por los coordinadores de ventas.
5. ¿Cree usted que con coordinadores de ventas aumentará la cantidad de clientes y con esto generará más empleo?	Si	Si	Si ya que los coordinadores de ventas saldrán al mercado a conseguir más clientes.
6. ¿Cómo calificaría a la empresa cuando otorga servicio personalizado al cliente?	Excelente	Excelente	Ya que es lo que buscan todos los clientes ser bien atendidos y resolver todos sus problemas.
7. ¿Considera que disminuirá las incidencias en la distribución de correspondencia con la supervisión de mensajeros por parte de los coordinadores de ventas?	Si	Si	Según el trabajo de campo se considera necesaria la supervisión por parte de los coordinadores para que no existan incidencias en la distribución de correspondencia.

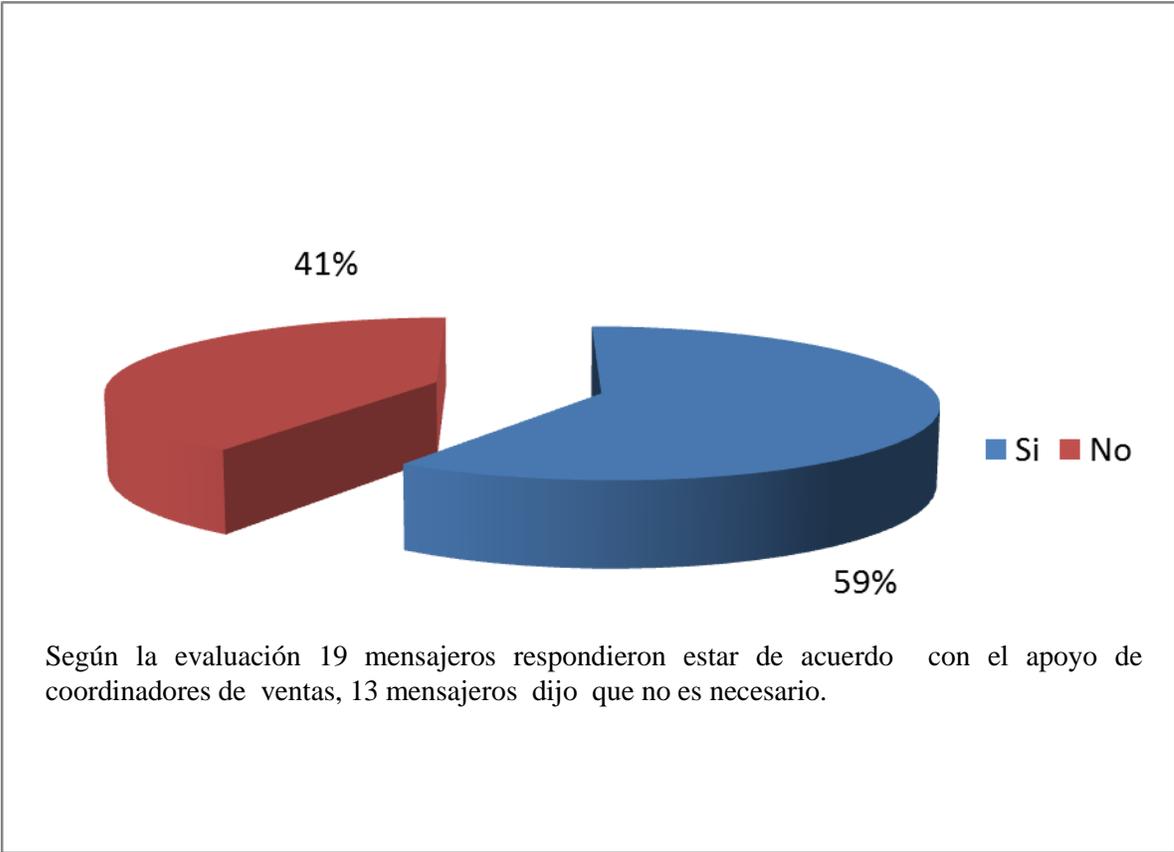
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta (Sujeto 1)</b>	<b>Respuesta (Sujeto 2)</b>	<b>Observación</b>
8. ¿Qué otra responsabilidad le considera que podría hacer los coordinadores de ventas?	Evaluar a los mensajeros su trabajo	Seguimiento a la cartera de clientes	Básicamente los coordinadores de ventas tendrían que ejercer la supervisión y seguimiento a los clientes.
9. Mencione una ventaja principal versus la competencia que crea usted que sobresale	Se ofrece un buen servicio	Cuentan con excelentes mensajeros	Las ventajas son importantes y la empresa cumple con llenar las necesidades de sus clientes.
10. Mencione una desventaja principal versus la competencia que crea usted que no sobresalen.	No se cubre toda el área metropolitana	El tiempo de distribución de correspondencia es muy lenta	Se considera los coordinadores de ventas para buscar personal que cubra todas las áreas y supervisar a los mensajeros para que agilicen la entrega de correspondencia.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Resultados del cuestionario realizado a los mensajeros que forman parte de la empresa, el cual se graficará para conocer la opinión de cada uno.

Ilustración No. 5

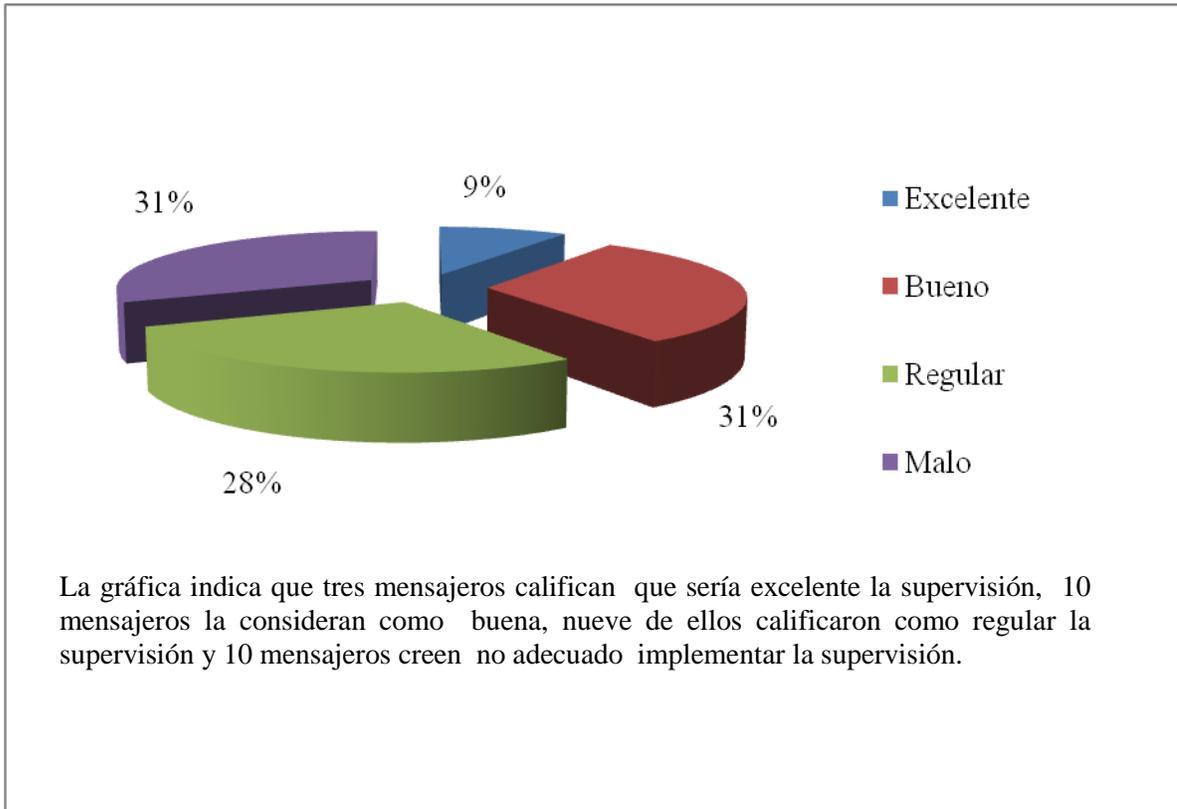
Gráfica 1: Del apoyo a los coordinadores en el departamento de ventas



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Ilustración No. 6

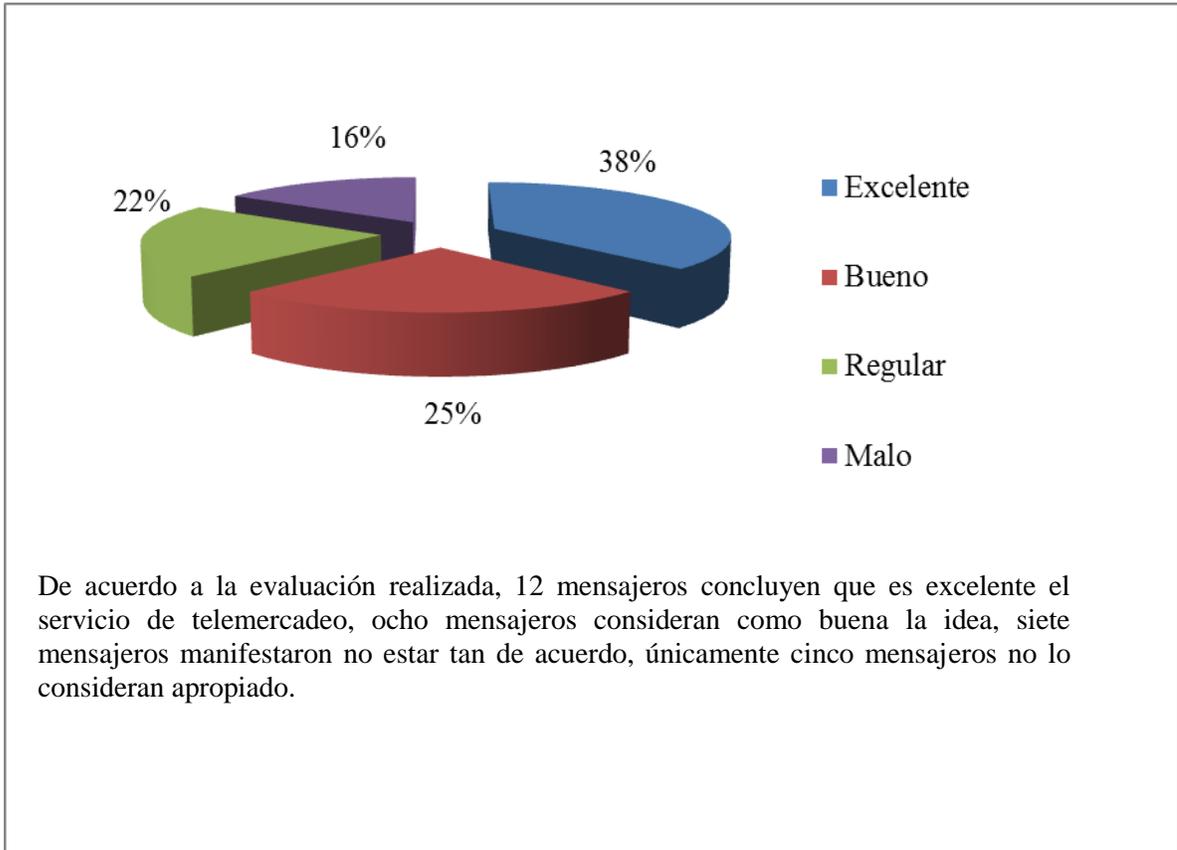
Gráfica 2: De la supervisión de los mensajeros



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Ilustración No. 7

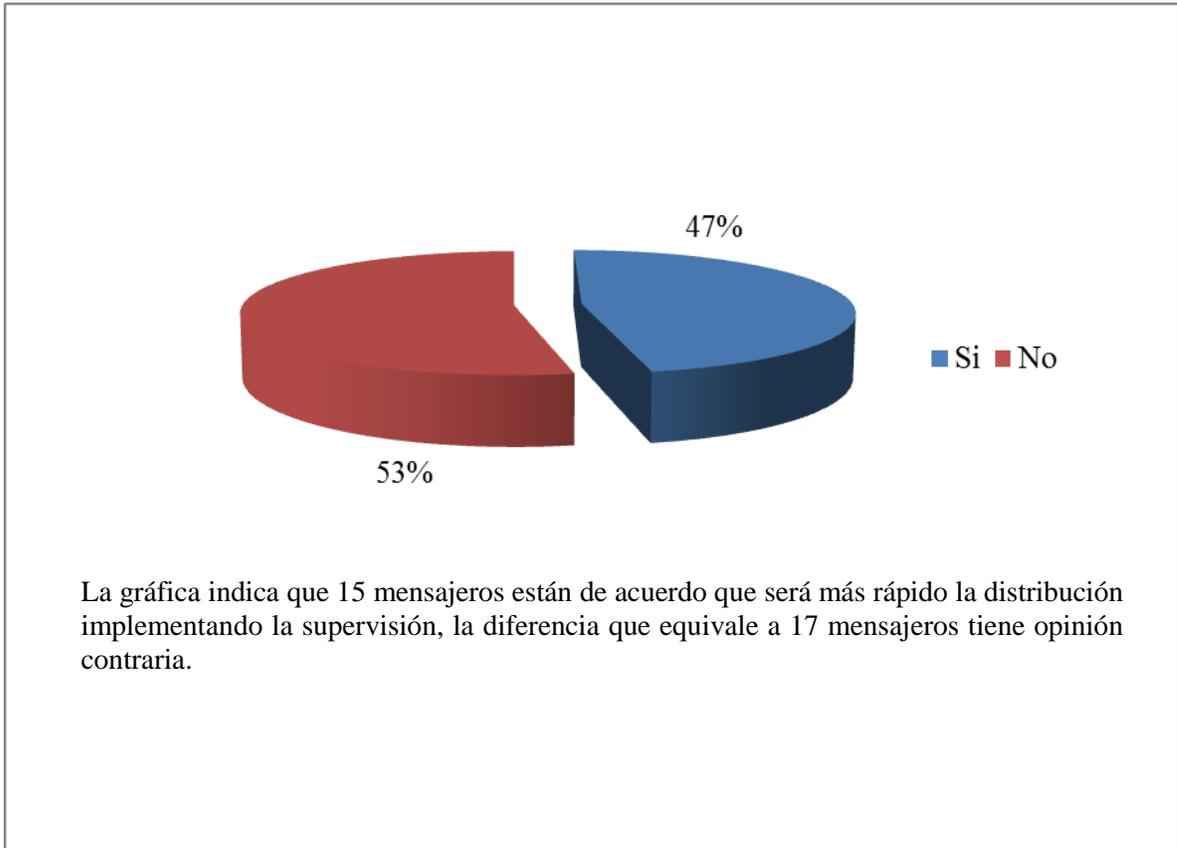
Gráfica 3: Del telemarketing de la empresa



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Ilustración No. 8

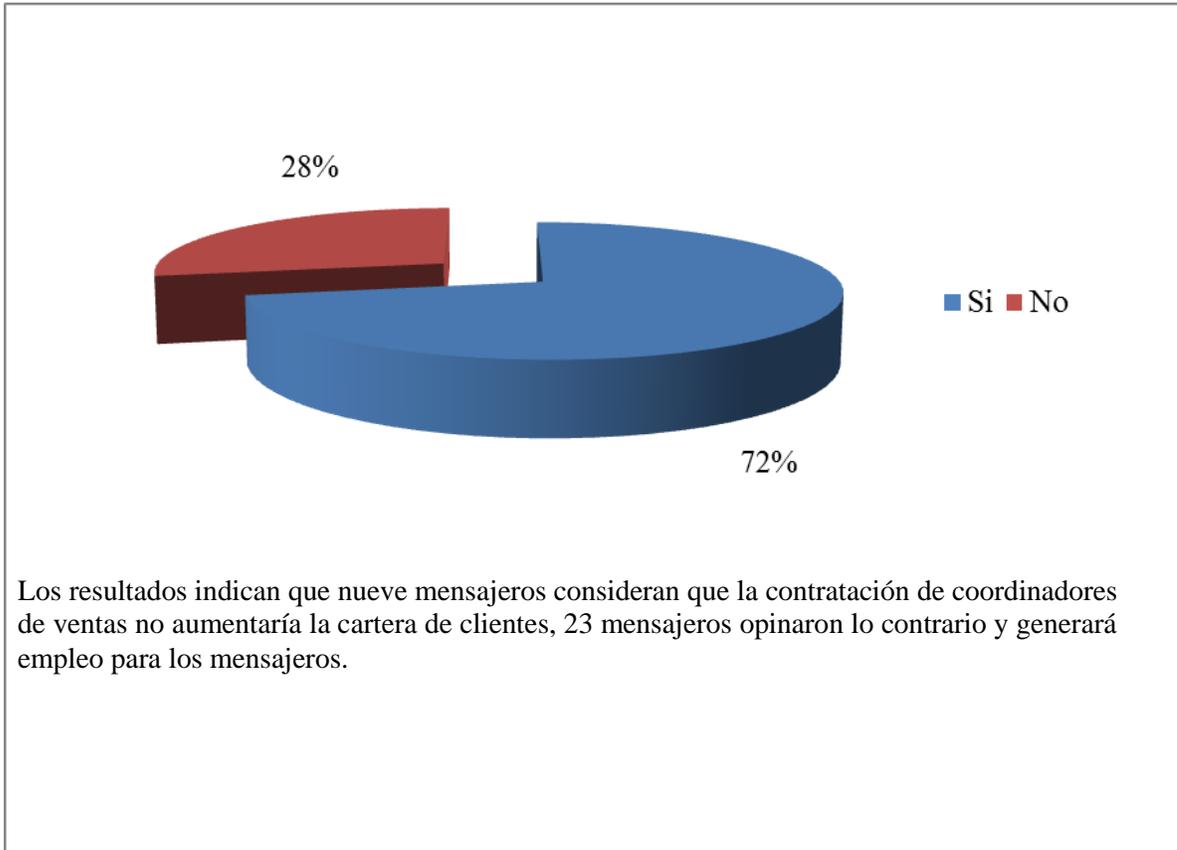
Gráfica 4: De contar con supervisión en el proceso de distribución de correspondencia.



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Ilustración No. 9

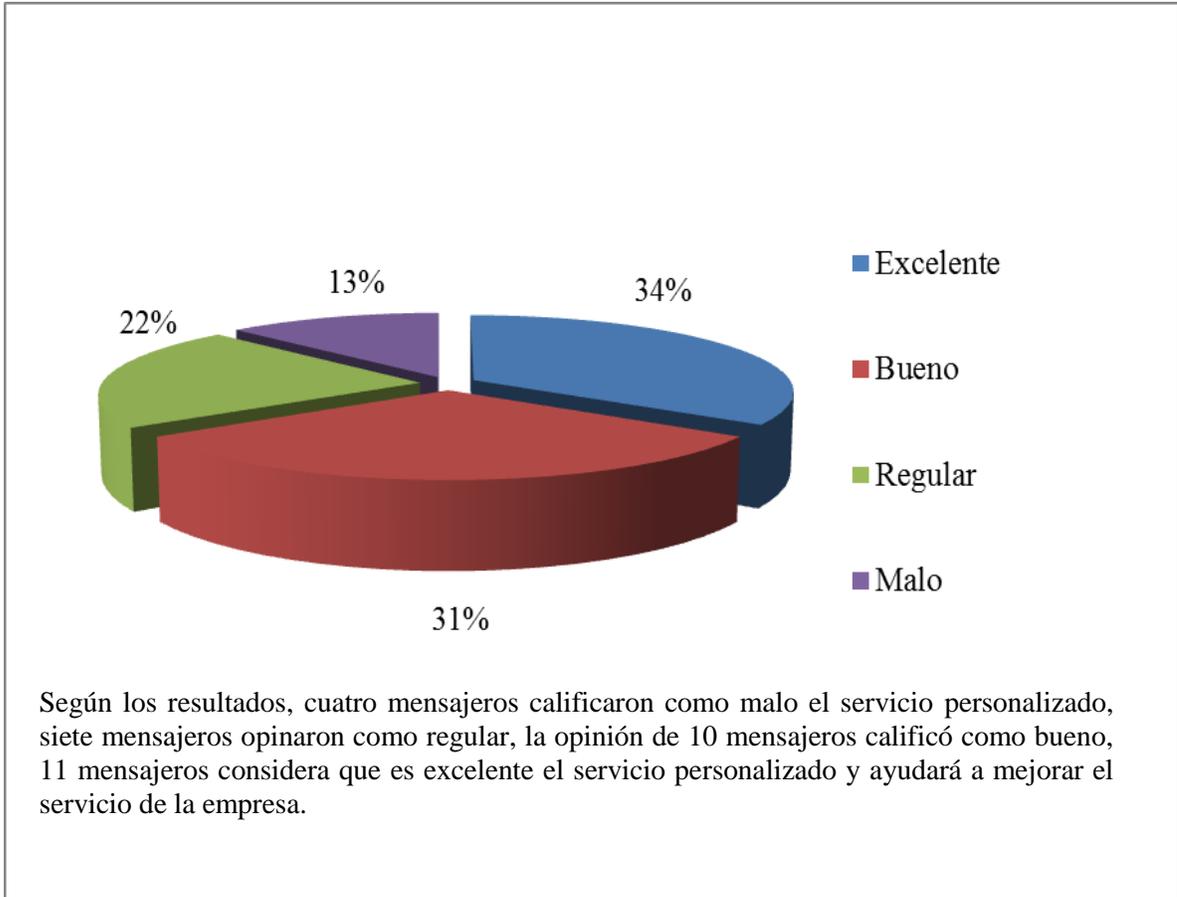
Gráfica 5: De la contratación de coordinadores de venta y el aumento de clientes



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Ilustración No. 10

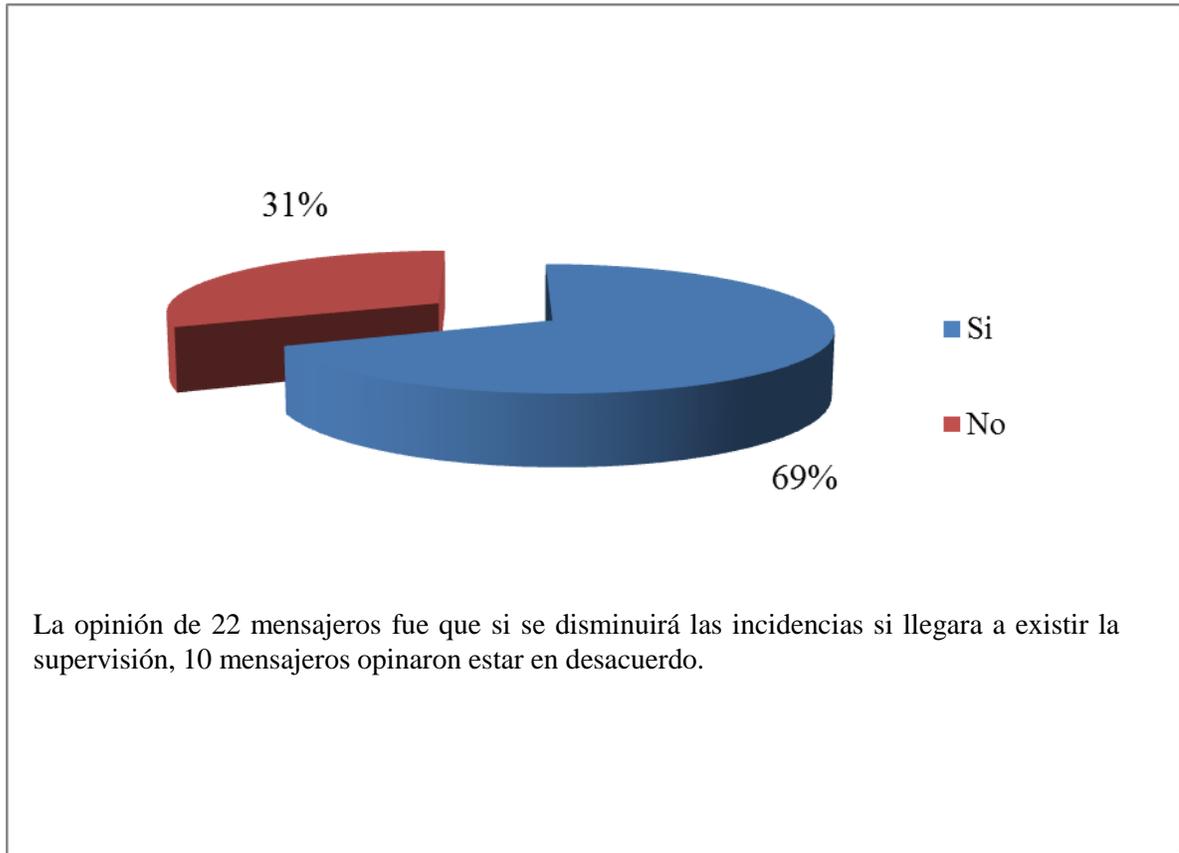
Gráfica 6: De la calificación a la empresa en el servicio personalizado



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Ilustración No. 11

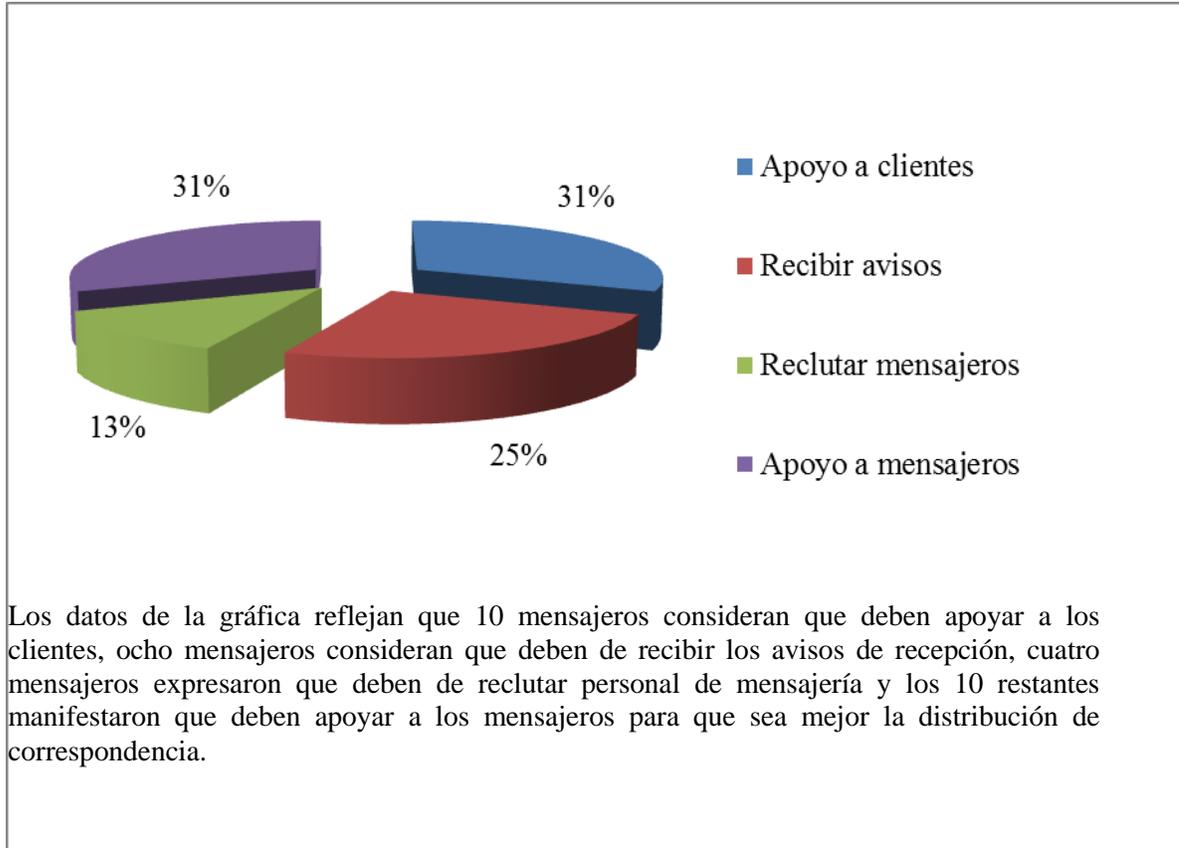
Gráfica 7: De la disminución de incidencias en la distribución de correspondencia con la supervisión de mensajeros por parte de los coordinadores de ventas



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Ilustración No. 12

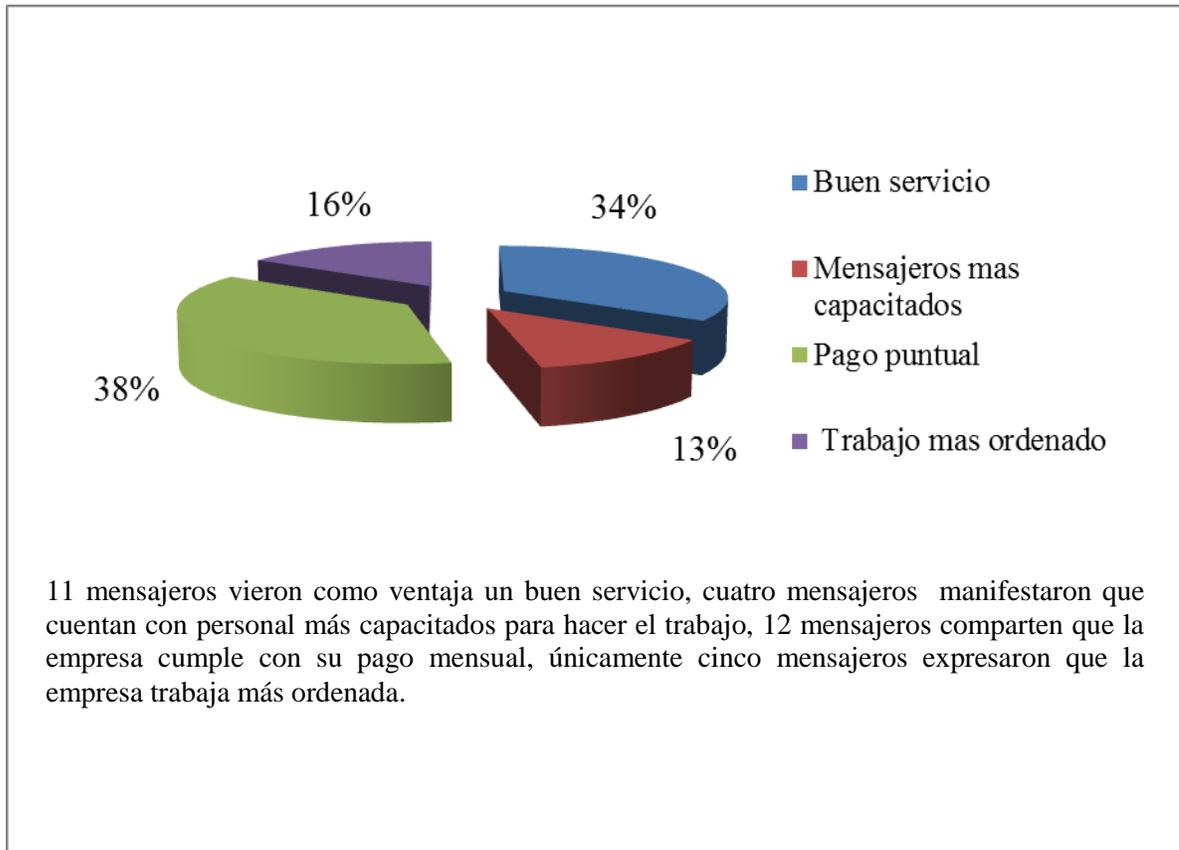
Gráfica 8: De otras responsabilidades que podrían hacer los coordinadores



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Ilustración No. 13

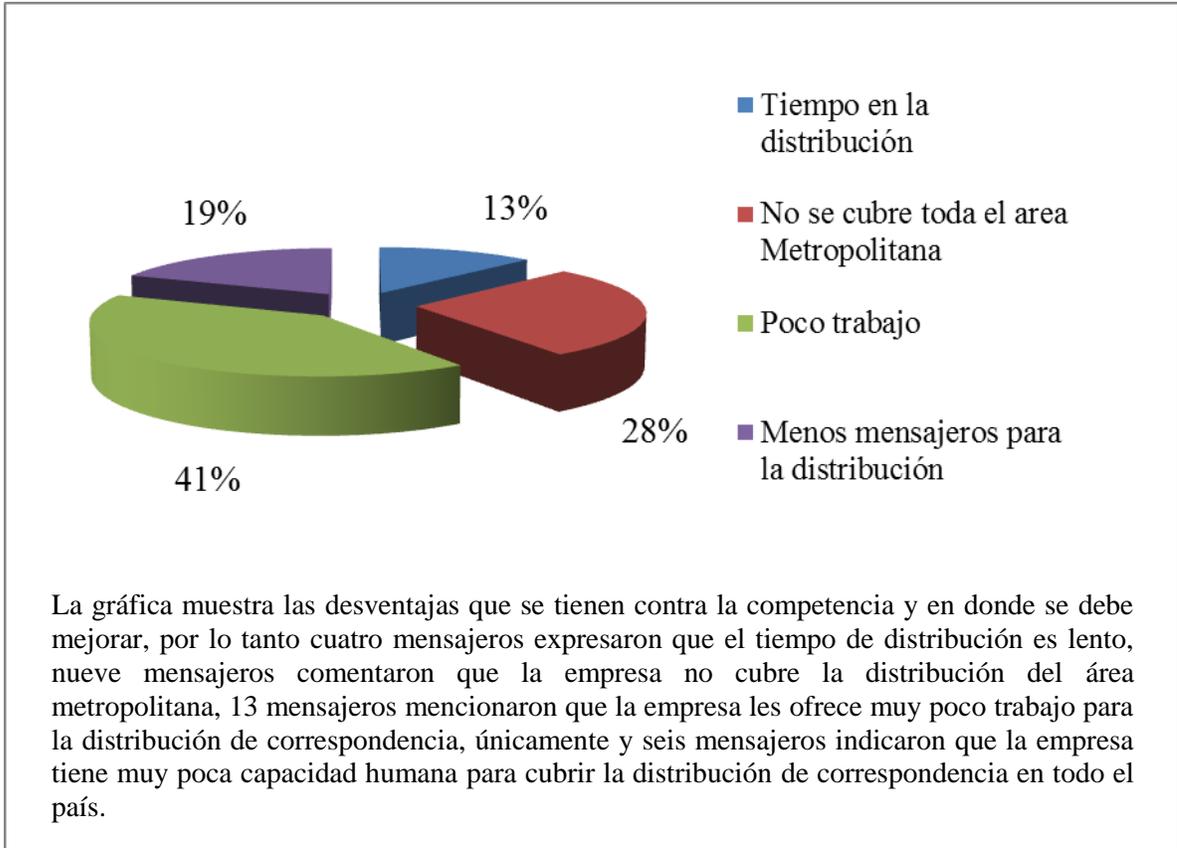
Gráfica 9: Ventaja principal versus la competencia



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Ilustración No. 14

Gráfica 10: Desventaja principal versus la competencia



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis de resultados

Para establecer el diagnóstico de la situación actual de la empresa, en donde se utilizaron dos instrumentos, siendo el primero una entrevista dirigida al gerente general y jefe recursos humanos para conocer la aceptación de coordinadores de ventas dentro de la empresa, el segundo instrumento fue una entrevista dirigida a treinta y dos mensajeros para conocer sus necesidades, alcances y motivaciones que le puede ofrecer la empresa. Adicional se estudió la necesidad de un servicio personalizado a cada cliente resolviendo todo tipo de duda o recibiendo sugerencias por los mismo, y se llegó a la conclusión ya que será un apoyo para los mensajeros para el desarrollo de su trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos los cuales son confrontados con lo escrito por distintos autores.

Según autor (Ángel Mateo, Primera Edición, año 2005, página 7), “las ventas”, son una pieza importante dentro del desarrollo de la empresa, el cual según análisis y el trabajo de campo se pretende recuperar cierto mercado y es necesario la contratación de los mismos, es por ello que el gerente general y el jefe de recursos humanos hablan sobre la importancia de contar con este personal que ayudará al desarrollo de la empresa y la supervisión de los mensajeros.

Según el autor (Manuel Artal Castell, Novena Edición, año 2010, página 38), “la dirección de ventas”, se logra a través de los coordinadores de ventas que serán los responsables directos de contactar empresas que deseen formar parte de la cartera de clientes, sin olvidar que todo se logra a través de un buen proceso de desarrollo de ventas.

Según los autores (George Bohlander y Scott Snell, 14a. Edición 2008), “gestión de recursos humanos”, se desea la mejor contratación de personal para que desempeñe puestos importantes en la empresa, es por ello que recursos humanos son los que harán el reclutamiento de

coordinadores de ventas, estos tendrán a su cargo el desarrollo de la empresa y la supervisión de los mensajeros para que sea más rápido el proceso de distribución de correspondencia. Entre los procesos de reclutamiento de personal se contará con los siguientes:

- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Administración de la compensación o remuneración

Esto ayuda a la empresa a poder hacer una selección adecuada del personal de ventas y formar parte de empresas en desarrollo ya que tendrá personal con alto potencial de desarrollo.

Según el autor (José Manuel Álvarez Sánchez, Primera Edición, año 2005, página 1), “telemercadeo”, es una herramienta muy importante ya que ayuda a expandir los servicios y negocio para el desarrollo de la empresa, adicional será el apoyo para los coordinadores de ventas ya que será un crecimiento de volumen del negocio y comienza con la orientación del servicio al cliente. Apoya con la solución de problemas a los clientes así como un servicio personalizado a través del servicio de calidad.

Según el libro (Editorial Vértice, año 2010, página 1), “calidad y servicio”, este punto es importante ya que marca la diferencia con otras empresas y es la principal característica que buscan todas las empresas que necesitan de un servicio. La empresa se estará enfocando en cuatro puntos importantes los cuales se pueden mencionar:

- Clientes claves
- Nivel de excelencia
- Conformidad
- Servicio

Estos cuatro puntos son importantes para el desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado guatemalteco.

## Conclusiones

- Se determinó la necesidad de ampliar el área de ventas, lo cual ayudará al desarrollo de la misma y a crecer en el mercado guatemalteco, son muy limitadas las empresas que prestan el servicio de correspondencia.
- Es necesario un reclutamiento de personal para el departamento de ventas. Este proceso es clave para seleccionar al personal que cumpla con el perfil establecido para cubrir las plazas de coordinadores de ventas. Uno de los objetivos principales del puesto es coordinar la supervisión de los mensajeros.
- Es de relevancia implementar un servicio de telemarketing como apoyo, ya que es una herramienta muy práctica y lograr un contacto con el cliente, interesarlo, motivarlo y atraerlo, dejando una buena imagen de la empresa, es importante tener presente que para tener un buen resultado se necesita un buen equipo de trabajo.
- Es necesario brindar un servicio de excelencia a los clientes, esto se logra a través de dos herramientas importantes: una a través del telemarketing servicio directo con los clientes y la otra en donde la responsabilidad recae en el grupo de mensajeros, ya que ellos son personas clave porque en la mayoría de casos tiene contacto directo con los clientes al momento de entregar la correspondencia.
- Es primordial saber que la distribución de correspondencia que utilizará la empresa, será a través de supervisión de los mensajeros para que no exista deficiencias en la distribución de correspondencia y controlar a todos los mensajeros para que sea un trabajo de calidad y más rápido para la distribución.

## **6. Propuesta**

### **Implementación del proceso de contratación de coordinadores de ventas en una empresa de distribución de correspondencia en la ciudad capital**

#### Introducción

Los resultados obtenidos en la presente investigación, conducen a la implementación de coordinadores de ventas y telemarketing, para hacer eficiente la empresa y cubrir más mercado, el desarrollo de sus actividades y ofrecimiento de servicios personalizados para los clientes, alcanzar los objetivos y metas de ventas planificados, para lo cual se elaboró la siguiente propuesta:

- 1) Se propuso hacer una reestructuración en el organigrama para que dentro de la empresa exista un orden jerárquico, líneas de autoridad y mando de personal.
- 2) Se recomienda la contratación de coordinadores de ventas para ayudar a la empresa a tener un mejor control administrativo que le permitan una expansión en el mercado y un mejor posicionamiento con los clientes actuales y nuevos.
- 3) Para lograr un mejor control administrativo y expansión en el mercado los coordinadores tendrán entre sus atribuciones la supervisión del trabajo de los mensajeros para realizar en forma exitosa la distribución de correspondencia.
- 4) Se recomienda implementar un servicio de telemarketing, por medio del cual los coordinadores se encargarán de desarrollar el departamento de ventas, el cual funcionará como un call center que atenderá las quejas y sugerencias de los clientes y será un sistema de venta, ya que se podrá dar información del servicio de distribución de correspondencia.
- 5) El desarrollo de telemarketing, será ejecutado por la secretaría administrativa, esta será aprovechada para apoyar ya que no es necesario contratar a una persona, se negociará un

aumento en su salario y ser el apoyo a los coordinadores ventas, ya que no es mucho tiempo que utilizan para asistir a los clientes o llamar a nuevos clientes.

- 6) Los coordinadores serán los jefes directos y responsables por el cumplimiento de la distribución de correspondencia que realicen los mensajeros, esta estrategia se recomienda para exista una distribución sin errores es a través de la supervisión de los mensajeros que actualmente no existe.
- 7) A la fecha se realizó la evaluación a la empresa que distribuye mensualmente 30,000 sobres con un margen de error en la entrega de 4%, con la implementación de las dos plazas de coordinadores y un servicio de calidad a los clientes, se proyecta alcanzar un promedio de distribución entre 50,000 y 60,000 sobres mensuales, ya que la función principal de los coordinadores es cerrar negociaciones de ventas con empresas que necesiten distribución de correspondencia a nivel masivo, así mismo se estima que dicho margen de error disminuya a menos de 1%.

Con las herramientas propuestas, se podrá desarrollar todos sus procesos eficaz y eficientemente, enfocándose desde un principio en una buena planeación de objetivos, estrategias y metas, la buena planificación de estos, es la base para lograr todo lo que se quiere alcanzar y que en el caso de la empresa es incrementar las ventas en un 40% en el primer año.

## Justificación

Se esperan mejoras en la empresa, que exista orden, que cada empleado de la misma conozca los niveles jerárquicos, las funciones que tiene que desempeñar, los objetivos y metas planeados que se pretenden alcanzar y los controles que se llevarán a cabo para medir el cumplimiento de los mismos, como también los recursos que tendrán a disposición para el desarrollo de su labor, y que esto lleve a elevar eficientemente el comportamiento de las ventas.

## Objetivos

### Objetivo general:

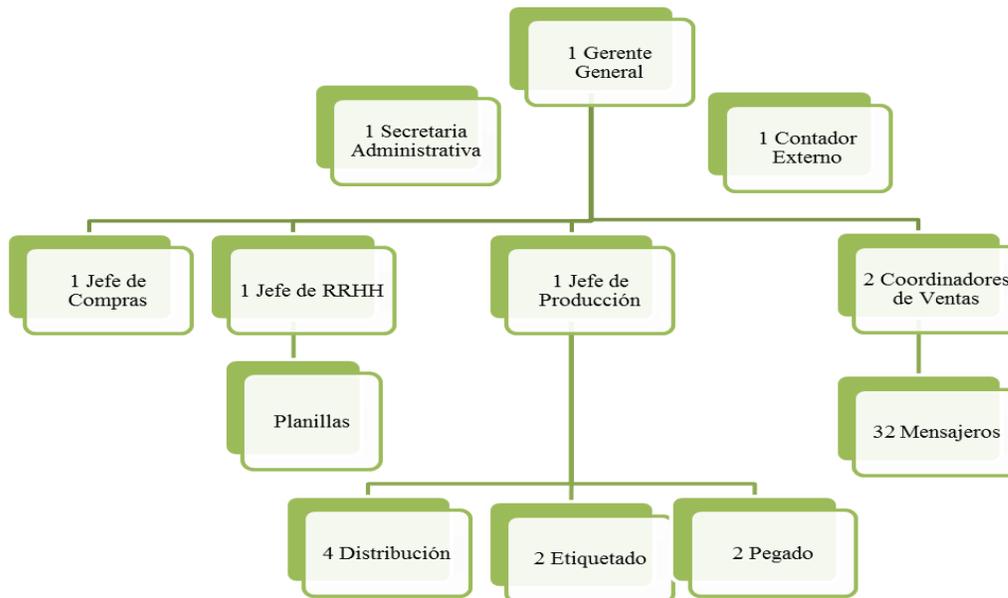
- Proponer a la gerencia general la implementación y contratación de coordinadores de ventas para la distribución de correspondencia.

### Objetivos específicos:

- Proporcionar a los coordinadores las herramientas necesarias para la supervisión directa de los mensajeros.
- Presentar servicio adicional de telemarketing para diferenciarse de la competencia y ganar más mercado.
- Proporcionar servicio personalizado a los clientes por parte del proceso de telemarketing a través del call center de la empresa.
- Lograr mayor rentabilidad con las nuevas contrataciones.

## Organigrama propuesto

Ilustración No. 15



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

En la ilustración anterior se muestran los cambios propuestos en la estructura organizacional de la empresa, se inicia con la línea de autoridad que el gerente tendrá sobre todos los departamentos, ya que todos deberán reportarle.

Se crea el puesto de coordinadores de ventas, la cual como su nombre lo indica asistirá al gerente general y apoyará a todos los departamentos de la empresa en las gestiones administrativas, esto con el fin de ordenar y controlar las actividades de toda la organización.

La supervisión de los mensajeros estará a cargo de los coordinadores de ventas para que sea más directo y controle la distribución de correspondencia de todos los mensajeros.

## Propuesta de telemercadeo

### Ilustración No. 16

#### Secuencia de proceso de telemercadeo

Procesos de telemercadeo	Responsable
Actualización de datos de los clientes actuales y que tengan seis meses de trabajar con la empresa.	Coordinador de ventas
Reunir datos de clientes potenciales.	Coordinador de ventas
Comenzar a hacer llamadas a clientes para pedir entrevistas de trabajo.	Secretaria administrativa
Hacer una presentación de la empresa y ofrecer los servicios que ofrece.	Coordinador de ventas
Implementación de una prueba piloto para que se convenzan de los servicios.	Coordinador de ventas
Seguir el contacto con clientes nuevos y actuales a través de las llamadas para estar siempre ofreciendo servicios.	Secretaria administrativa
Se hace una autoevaluación para conocer si se está alcanzando los desafíos y los logros esperados.	Coordinador de ventas

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

En la gráfica anterior muestra la propuesta de telemercadeo se hará una serie de pasos para empezar a implementar un servicio que hoy en día es importante que exista en la empresa, ya que es una herramienta que ayudará al proceso de ventas y a los coordinadores de ventas a realizar en forma ordenada su trabajo, alcanzando sus desafíos de ventas mensuales y ser una empresa de servicios profesionales.

El servicio de telemarketing lo tendrá a su cargo la secretaria administrativa, su función es apoyo a los coordinadores de ventas para mandar cotizaciones de servicio, apoyo de una mala entrega de correspondencia y otorgar un servicio a los clientes actuales como nuevos.

El telemarketing será apoyado por la secretaria administrativa el cual a su vez se le dará un aumento en su salario para que ella sea la responsable directa del servicio siempre con la supervisión de los coordinadores de ventas.

El servicio personalizado se otorgará por parte del grupo de mensajeros, ellos van a ser controlados por los coordinadores de ventas, esto ayuda a la empresa a otorgar un servicio de calidad y ser mejores que la competencia.

## Guía del plan de reorganización de la empresa

Ilustración No. 17

Esto se hará a través de nombrar a las personas responsables de supervisar que se realicen las actividades, esto ayudará a respetar las líneas de responsabilidad por área y al mejor desarrollo de la empresa.

Objetivos	Actividades	Responsable
1. Llevar a cabo la aplicación de las funciones administrativas en la empresa.	Supervisar todas las áreas para el buen funcionamiento de la empresa.	Gerente general.
2. Se recomienda la contratación de las personas que serán coordinadores de ventas.	Encargado de la contratación de personal.	Jefe de recursos humanos.
3. Supervisión más directa a los mensajeros.	Se observará más detalladamente el trabajo de los mensajeros.	Coordinadores de ventas.
4. Ofrecer servicios adicionales a los clientes para lograr su satisfacción.	Se contará con un servicio de telemarketing que será controlado por la secretaria administrativa y supervisada.	Coordinadores de ventas.
5. Se implementará servicio al cliente otorgado por la empresa a sus clientes.	El grupo de mensajeros serán los principales responsables que se cumpla y serán supervisados.	Coordinadores de ventas.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

## Ilustración No. 18

Descripción de puestos de la coordinación de ventas de la empresa.

### **Descripción de puesto**

Unidad: Administrativa

Nombre del puesto: Coordinadores de ventas

Reporta A: Gerente general

Supervisa A: Mensajeros y secretaria administrativa

Funciones básicas: Planifica, coordina y supervisa el cumplimiento de distribución de correspondencia, dirige y controla todas las actividades de ventas de la empresa.

### **Deberes y responsabilidades:**

- Responsable de la planificación, administración y el buen funcionamiento del área de ventas.
- Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos del departamento.
- Revisar y analizar reportes de ventas.
- Supervisar a los mensajeros.
- Administrar la cartera de clientes.
- Maximizar la cartera de clientes.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de ventas.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Propiciar buena relación de trabajo con su equipo de mensajeros.
- Otorgar un servicio de calidad a los clientes.
- Identificar las necesidades de su departamento.

### **Autoridad:**

Tiene autoridad de línea con respecto a sus subalternos.

**Funciones del puesto:**

- Realizar presupuesto y pronóstico de ventas.
- Supervisar el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo.
- Establecer relaciones con los clientes existentes.
- Contactar clientes potenciales.
- Crear las estrategias de ventas.
- Responsable de las relaciones comerciales de la empresa.
- Atención y servicio al cliente.
- Dar seguimiento a pagos y cobros de la empresa.
- Controla la cartera de clientes morosos.
- Supervisa el proceso de trabajo de los mensajeros.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Ilustración No. 19

A continuación se muestra una tabla comparativa de cómo se encuentra la empresa actualmente y cómo va a mejorar con unas propuestas:

Comparación empresa El Correo Social antes y después		
Actualidad	Actividades	Alcances
Los mensajeros los tiene a cargo el jefe de producción	Se creará las plazas de coordinadores de ventas para la empresa	Se hará un orden jerárquico, líneas de autoridad y mando de personal
La empresa actualmente ocupa un 10% de posicionamiento del mercado	Los coordinadores de ventas serán los responsables de buscar clientes que adquieran los servicios de mensajería	Con la contratación de los coordinadores se espera lograr un posicionamiento del 40% en el mercado
Actualmente la empresa tiene un 4% de error y no se cuenta con servicio personalizado	Los coordinadores serán los responsables de supervisar a los mensajeros	Con la supervisión de los mensajeros se logrará una disminución en 1% en margen de error de los mensajeros
No se cuenta con call center de la empresa que atienda todas las sugerencias de los clientes	Los coordinadores de ventas serán responsables del proceso de telemarketing para la empresa	Los responsables directos tendrán a cargo la recopilación, revisión y actualización de datos
Solo se cuenta con una secretaria que se dedica a hacer trabajos administrativos	La secretaria será apoyo en la parte operativa de ventas	El telemarketing será apoyado por la secretaria administrativa, ya que ella tendrá como responsabilidad llamar a los clientes nuevos y actuales y resolver todo tipo de dudas
La empresa solo distribuye 20,000 sobres al mes a nivel metropolitano	Con la contratación de los coordinadores de ventas se pretende un aumento de la distribución	Se pretende un incremento de la distribución de correspondencia entre 50,000 a 60,000 al mes

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

## Proceso de contratación de coordinadores

La convocatoria para ocupar las plazas la publicará el departamento de recursos humanos, el cual tiene como responsabilidad buscar los candidatos adecuados y con experiencia, a su vez la última persona que dará la aprobación de las personas que ocuparán las plazas será el gerente general, ya que este cuenta con la experiencia en el ramo de correspondencia y por ser la persona fundadora de la misma, el perfil adecuado para ocupar las plazas es el siguiente:

### Perfil del puesto

Puesto: Coordinadores de ventas

Edad requerida: Entre 25 y 30 años

Sexo: Masculino

Salario: Q2,750.00

### Características del perfil del puesto

Experiencia mínima de 2 años en ventas, capacidad de liderazgo, responsable, manejo de personal, proactivo, acostumbrado a trabajar bajo presión, capacidad de negociación, valores éticos, actitud de servicio, disponibilidad de tiempo.

### Escolaridad deseada

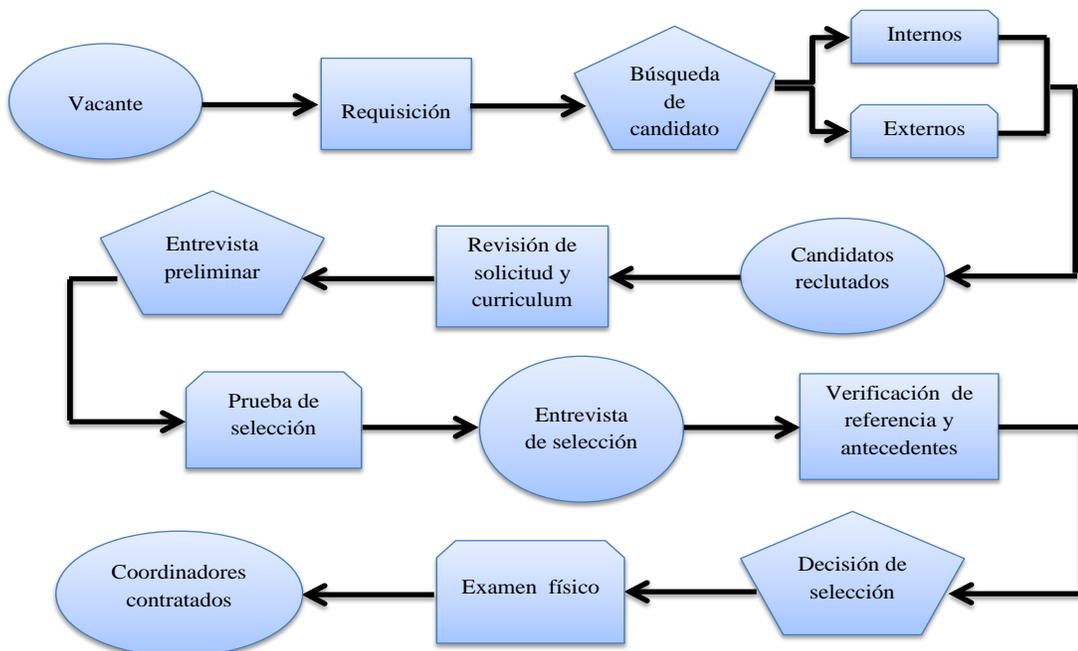
Estudiante de administración de empresas o carrera afín.

Actualmente los mensajeros reportan directamente al jefe de producción, con las nuevas contrataciones de los coordinadores de ventas, los mensajeros le reportaran a ellos directamente, los 32 se dividirá en dos grupos y serán supervisados más detalladamente para disminuir los errores en la entrega de correspondencia. Se logró hacer un análisis interno de la empresa y se concluyó llegar a la necesidad de aumentar la utilidad neta, ya que la empresa cuenta con mayor

potencial de crecimiento y lograr ser una empresa de correspondencia líder en el mercado guatemalteco. Después de ser ocupada las dos plazas de coordinadores de ventas, se detalla a continuación por el gerente general el programa de inducción:

1. Bienvenida por el gerente general
2. Historia de la empresa
3. Estructura organizacional
4. Aspectos principales de:
  - a. Reglamento interno de trabajo
  - b. Reglamento de seguridad e higiene
  - c. Políticas y prestaciones, lugar y días de pago, etc.
5. Explicación del proceso de correspondencia
6. Presentación con sus compañeros y a sus subalternos

#### Flujo grama de contratación de coordinadores



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Ilustración No. 20

Inversión de contratación de coordinadores por año

Descripción	Periodo	Valor por empleado	No. Empleados	Total	Total Anual
Salario Ordinario	Mensual	Q2,500.00	2	Q5,000.00	Q60,000.00
Bono Incentivo	Mensual	Q250.00	2	Q500.00	Q6,000.00
			<b>Total Mensual</b>	<b>Q5,500.00</b>	<b>Q66,000.00</b>
Aguinaldo	Anual	Q2,500.00	2	Q5,000.00	Q5,000.00
Bono 14	Anual	Q2,500.00	2	Q5,000.00	Q5,000.00
Indemnización	Anual	Q2,916.66	2	Q5,833.32	Q5,833.32
Vacaciones	Anual	Q1,750.00	2	Q3,500.00	Q3,500.00
			<b>Total Anual</b>	<b>Q19,333.32</b>	<b>Q19,333.32</b>
<b>Inversión anual</b>				<b>Gran Total</b>	<b>Q85,333.32</b>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

La propuesta de inversión fue construida anualmente. El personal de ventas y mensajería recibirá un bono incentivo por llegar a sus ventas mensuales. La empresa actualmente distribuye 30,000 sobres al mes. La siguiente tabla presenta y desglosa la asignación del bono incentivo para los coordinadores de ventas:

Ilustración No. 21  
Escalonada de incentivo

Cantidad en sobres distribuidos en el mes	Bonificación mensual
0 a 30,000 sobres distribuidos	Q100.00
31,000 a 40,000 sobres distribuidos	Q150.00
41,000 a 50,000 sobres distribuidos	Q200.00
50,000 en adelante	Q250.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

La empresa se beneficiará con estas dos contrataciones, ya que los coordinadores serán los principales responsables de buscar clientes y que adquieran los servicios de distribución de mensajería.

También los coordinadores supervisarán el trabajo de los mensajeros para que disminuya o que no existan errores en la distribución de correspondencia.

Además serán los encargados de velar por el servicio profesional que se estará dando a los clientes nuevos como a los actuales, resolviendo dudas, problemas y sugerencias que surjan cuando los clientes se comuniquen con la empresa.

Por último la forma de medición de esta implementación de contratación de coordinadores de ventas será a través de cantidad medida mes a mes de la distribución de correspondencia, ya que la función principal es incrementar la cartera de clientes junto con el apoyo de telemarketing, a continuación se presenta un estado de pérdidas y ganancias de la empresa de cómo está actualmente y como estará en la proyección en un año.

Ilustración No. 22  
Estado de resultados actual y proyectado ECS

Estado de resultados al 31 de diciembre 2013	
Ventas	Q540,000.00
Comisiones sobre Ventas	Q180,000.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>Q360,000.00</b>
Sueldos y Salarios administrativos	Q259,000.00
Gastos administrativos	Q38,400.00
Indemnización	Q21,583.34
Vacaciones	Q12,950.00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>Q332,233.34</b>
Utilidad antes de Impuesto	Q27,766.66
ISR 5%	Q1,388.33
<b>Utilidad Neta</b>	<b>Q26,378.33</b>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

En la tabla anterior, muestra como cerro la empresa en el año 2013, con una utilidad neta de Q26,378.33 al año, el cual muestra que la empresa puede tener mayor oportunidad de crecimiento en el mercado.

Ilustración No. 23

Estado de resultados proyectado		
Ventas		Q1,080,000.00
Comisiones sobre Ventas		Q360,000.00
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>Q720,000.00</b>
Sueldos y Salarios administrativos	Q404,600.00	
Gastos administrativos	Q40,800.00	
Indemnización	Q33,716.66	
Vacaciones	Q20,230.00	
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b>Q499,346.66</b>
Utilidad antes de Impuesto		Q220,653.34
ISR 5%		Q11,032.67
<b>Utilidad Neta</b>		<b>Q209,620.67</b>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

En la tabla anterior, muestra la proyección para el 2014 incluyendo la plaza de coordinadores de ventas junto con prestaciones laborales, se observa que al implementar la propuesta las utilidades aumentarán un 13% más en relación al análisis actual de la empresa.

## Referencias bibliográficas

Álvarez Sánchez, José Manuel, 1era Edición años 2005, página 1, *Telemarketing: La red como soporte de marketing y comunicación*.

Anzueto Maldonado, Hilda Karina, año 2011, *Administración de ventas y su importancia en el proceso de la venta Personal*, Universidad Rafael Landívar.

Artal Castells, Manuel, 9ª Edición año 2010, página 38, *Dirección de ventas*.

Bohlander George, Snell Scott, 14a. Edición 2008, *Administración de Recursos Humanos*.

Duarte Ordoñez, Linda Michel, año 2005, *Proceso de reclutamiento y selección de personal, en los departamentos de ventas y contabilidad para una empresa dedicada a la distribución y venta de materiales de construcción y ferretería en general*, Universidad Rafael Landívar.

Editorial Vértice, año 2010, página 1, *Atención al Cliente*.

Gatica Godoy, Susan Kate, año 2004, *Estructura de ventas para empresas distribuidoras de bicicletas*, Universidad Rafael Landívar.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010), *Metodología de la Investigación*, México: McGraw-Hill, Quinta Edición.

Mateo Ángel, Primera Edición año 2007, página 7, *Manual de ventas y negociación*.

Sánchez Pérez, Wiliam Walter, año 2012, *Evaluación de las estrategias de ventas para una microempresa purificadora y empacadora de agua*, Universidad Panamericana.

Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades.

## Anexos

Anexo 1

Tabla de Variable

Nombre de la Tesis: Implementación del proceso de contratación de coordinadores de ventas en una empresa de distribución de correspondencia en la ciudad capital.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
No se cuentan con una fuerza de ventas.	Coordinadores de ventas.	Proceso de implementar la contratación de coordinadores de ventas.	¿Cuál es el resultado de la de proceso de contratación de coordinadores de ventas de la empresa de distribución de correspondencia?	Implementación de proceso de contratación de coordinadores de ventas de la empresa de distribución de correspondencia.	1. Reclutar coordinadores de ventas para la empresa de distribución de correspondencia		
No se logra la captación de nuevos cliente.							
No se cuenta con un área de servicio al cliente.		Servicio de Telemercadeo.				2. Desarrollar un servicio de telemercadeo como apoyo a los coordinadores de ventas	

<p><b>Poca participación de mercado.</b></p>		<p><b>Servicio al cliente</b></p>			<p><b>3.Evaluar servicio al cliente otorgado por la empresa de distribución de correspondencia</b></p>		
<p><b>Mala segregación de funciones</b></p>		<p><b>Mejoramiento de la distribución de correspondencia</b></p>			<p><b>4. Elaborar una estrategia que permita mejorar la distribución de correspondencia</b></p>		

## Anexo 2

### Tabla de sujetos

A continuación se presenta el cuadro de tabla de sujetos de El Correo Social e indica a quienes estaremos evaluando para obtener más información interna para mejorarla.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Universo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Gráfica</b>
Evaluar al Gerente general	Gerente general	1	1	Cuestionario	
Evaluar cómo se desarrolla la gestión de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	1	1	Cuestionario	
Evaluar servicio al cliente.	Mensajeros	32	32	Cuestionario	

Fuente: Elaboración propia, octubre, 2013

### Anexo 3

#### Cuestionario dirigido personal administrativo del correo social

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar la necesidad de contar con coordinadores de ventas, servicio al cliente, servicios adicionales y supervisión de mensajeros, por lo que se le solicita marcar con una X y responder las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cree necesario coordinadores de ventas?

Sí  No

2. ¿Cómo considera la supervisión de los mensajeros?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

3. ¿Cómo considera el servicio de telemarketing para la empresa?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

4. Contar con una supervisión cree que será más rápido el proceso de distribución de correspondencia.

Sí  No

5. ¿Cree usted que con coordinadores de ventas aumentara la cantidad de clientes y con esto generara más empleo?

Sí  No

6. ¿Cómo calificaría a la empresa cuando otorga servicio personalizado al cliente?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

7. ¿Considera que disminuirá las incidencias en la distribución de correspondencia con la supervisión de mensajeros por parte de los coordinadores de ventas?

Sí

No

8. ¿Qué otra responsabilidad le considera que podría hacer los coordinadores de ventas?

---

9. Mencione una ventaja principal versus la competencia que crea usted que sobresale.

---

10. Mencione una desventaja principal versus la competencia que crea usted que no sobresale.

---