

PE-ELI-181
5589

B. Upana-I-15, 62+ - d.o.10

**Diagnóstico Administrativo de la Gerencia
de Ventas de Mortero, S.A.**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Silvia Zulema Godoy Custodio

Licda. Iris Haydee García de León, asesora
Licda. Cristina López Bautista, revisora

Guatemala, agosto de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Maynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

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

**Licda. Ana Rosa Arroyo
Examinador**

**Lic. Federico Robles de la Roca
Examinador**

**Dr. Luis Roberto García
Examinador**

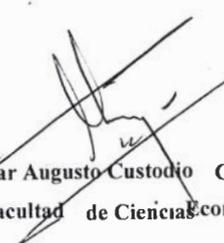
**Licda. Iris Haydee García de León
Asesora**

**Licda. Cristina López
Revisora**

REF.:C.C.E.E.0045-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 31 DE AGOSTO DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Iris Haydee García de León , tutora y licenciada Cristina López Bautista, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada " DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA DE VENTAS DE MORTERO, S.A." ". Presentada por la estudiante Silvia Zulema Godoy Custodio, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00105, de fecha 26 de julio del 2010; **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.



Iris Haydee García de León
Irishaydeegarcia@hotmail.com

Guatemala, 07 de mayo de 2010

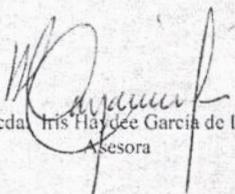
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA DE VENTAS DE MORTERO, S.A.", realizado por Silvia Zulema Godoy Custodio de Arriaza, carné No. 30015001, estudiante del Programa de Actualización -ACA-; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana de Guatemala.

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

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


Lidia Iris Haydee García de León
Asesora

Guatemala, junio 21 de 2010

Licenciado César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad

Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigido --PED- titulado: **"Diagnóstico Administrativo de la Gerencia de Ventas de Mortero, S.A."**, elaborado por Silvia Zulema Godoy Custodio de Arriaza, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas -Programa ACA-.

En mi calidad de Revisora de dicho trabajo, me permito informarle que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme.

Atentamente,


Licda. Cristina López Bautista
REVISORA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.346.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **GODOY CUSTODIO, SILVIA ZULEMA** con número de carné **A3-20035001**, aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiséis días del mes de julio del año dos mil diez. -----
Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de agosto del año dos mil diez. -----

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
1. Introducción	8
1.1. Antecedentes	10
1.2. Estructura del departamento	11
1.3. Productos y servicios	12
1.4. Análisis FODA administrativo	12
2. Marco Teórico	15
2.1. Planteamiento del problema	32
2.2. Objetivos de la investigación	32
2.2.1 General	32
2.2.2 Específico.....	33
2.3. Alcances y límites de la investigación	33
3. Metodología aplicada a la investigación	33
3.1. Sujetos de la investigación	34
3.2. Instrumentos de recolección de datos	34
3.3. Procedimientos	34
4. Presentación de resultados.....	35
5. Análisis de resultados	35
6. Conclusiones y recomendaciones	40
7. Propuesta de mejora.....	44
7.1. Esquema de un diagnóstico administrativo	
7.2. Esquema de un plan de reorganización de trabajo	
7.3. Esquema de factores administrativos para elaboración de plan estratégico	
7.4. Plan de Mercadeo	
8. Referencias bibliográficas	60

9. Anexos	62
9.1. Instrumento de guía de entrevista	
9.2. Instrumento de guía de cuestionario	
9.3. Matriz de resultados	
9.4. Costo-beneficio de propuesta	

Lista de Tablas

	Página
- Tabla 1. Listado de productos que fabrica y comercializa Mortero, S.A.	12

Listado de Esquemas

- 1. Análisis F.O.D.A. al inicio del trabajo de investigación.	13
- 2. Proceso administrativo para ser implementado en la Gerencia de Ventas	15
- 3. Proceso administrativo según Chiavenato	17
- 4. Proceso de las funciones del administrador	17
- 5. Proceso del ciclo administrativo	17
- 6. Proceso administrativo como un enfoque global de interacción.	18

Listado de Gráficos

- 1. Organigrama actual de la Gerencia de Ventas de la empresa Mortero, S.A.	11
- 2. Organigrama actual de toda la empresa Mortero, S.A.	11

Resumen

En el desarrollo de esta investigación se analizó el proceso administrativo en la Gerencia de Ventas de la empresa denominada “Mortero, S.A”, en donde a través de la información obtenida por parte de la Gerencia y los asesores de ventas se evidenció que existen ciertas **debilidades** en la administración; entre las cuales resaltan: falta de una planeación formal, de un organigrama, de una clara dirección y carencia de controles.

En el área de planeación se detectó: desconocimiento de visión, misión, valores, procedimientos, políticas, programas y proyectos de crecimiento por parte del personal que fue encuestado; siendo factores indispensables para un crecimiento sostenido pues conforman los lineamientos y guía para alcanzar los objetivos de la organización.

El objetivo base del estudio consistió en verificar la aplicación del proceso administrativo y la incidencia en el desempeño y productividad.

Considerando lo anterior, se aplicó una guía de cuestionario a los asesores de ventas y una guía de entrevista al Gerente de ventas. Posteriormente se realizó la tabulación de las respuestas y se elaboró un análisis de resultados.

Entre los resultados más significativos se tiene que en el área de ventas no se aplica sistemáticamente el proceso administrativo y la mayoría de los colaboradores indican desconocimiento de un organigrama, de descripción de puestos y funciones, dualidad en el don de mando, falta de programas de capacitación y actividades extracurriculares.

Tomando en consideración los resultados, se procedió a redactar las conclusiones, recomendaciones y finalmente la propuesta de mejora; cuyo contenido se refiere al desarrollo de un diagnóstico administrativo, un plan de reorganización del área de ventas, un esquema de factores estratégicos y un plan de mercadeo, para que la Gerencia de Ventas desarrolle un plan que se adapte a sus necesidades y sea efectivo para alcanzar sus metas.

1. Introducción

Considerando los cambios constantes en el mundo de los negocios, las empresas se enfocan en aspectos del área comercial operativa relacionadas con la forma de aumentar sus utilidades y volumen de ventas. Aventurándose a tomar riesgos innecesarios por no tener una clara visión estratégica del negocio para administrarlo.

Hoy en día hablar de planeación estratégica se ha vuelto tan popular que ha perdido la esencia del significado y lo útil que puede resultar si se aplica eficiente y eficazmente.

Para realizar una correcta planeación se necesita saber con exactitud los recursos con los que se disponen y cómo poderlos utilizar.

El no tener una clara administración sobre estos recursos lo hace más vulnerables. De hecho el promedio de las empresas según Drucker, están teniendo fracasos en el eslabón de la administración de ventas, porque sus planes estratégicos no son definidos objetivamente por lo que están lejos de alcanzar lo trazado. De este enunciado, surge la inquietud de realizar un diagnóstico administrativo en el departamento de Ventas, para identificar los aspectos que ameritan especial atención y en función de éstos diseñar una propuesta de solución.

Se escogió una empresa guatemalteca con planes de crecimiento pero con deficiencia en la administración, según se percibió en la información recabada a través de un diagnóstico administrativo, una entrevista a la Gerencia de Ventas y encuestas realizadas a los asesores de ventas de dicha Gerencia; de la empresa que se denominará “Mortero, S.A.”

Dicha empresa nace como una sociedad anónima, con capital guatemalteco, de giro familiar, considerada como pequeña empresa. Cuenta con alrededor de veinte colaboradores y fue fundada en el año 2002, con el objetivo de tener presencia en los mercados centroamericanos en la fabricación y comercialización de productos para la construcción y acabados finales para la misma. Se considera que su mayor fortaleza radica en el conocimiento técnico en el desarrollo de éstos productos que fabrica.

Entre las debilidades que se encontraron está: desconocimiento de planes estratégicos, desconocimiento de la estructura que rige al departamento de ventas y a la empresa en general, ausencia de controles y una débil dirección. Estos aspectos fueron contemplados para el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones, así como la propuesta de mejora que más adelante se adjunta a este estudio. Entre los anexos que se incluyen están los instrumentos utilizados para recabar la información, la estructura que rige a la empresa, tablas, esquemas, propuesta de mejora y su costo beneficio por la implementación de dicha propuesta.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados al área de estudio, se desarrolló la propuesta de mejora, la cual consiste en: a) Diagnóstico administrativo, b) Plan de reorganización, c) Esquema de factores administrativos como guía para la elaboración de un plan estratégico y d) Plan de mercadeo.

Con la implementación de la propuesta, se espera que el área de ventas obtenga mejores resultados.

1.1 Antecedentes

Reseña Histórica de la empresa:

La empresa “Mortero S.A.” fue fundada en el año 2002; como una sociedad anónima dedicada a la fabricación y comercialización de morteros para levantado, adhesivo y acabados finales para la construcción. La visión del fundador fue crear una empresa que ofreciera este producto con estándares de calidad y buen servicio. Actualmente la planta y punto de venta de la empresa está ubicada en el sector industrial dentro de la ciudad capital de Guatemala (zona 12); asimismo está en desarrollo de una sucursal en San Pedro Sula, Honduras; esperando expandirse al resto de Centroamérica, según indica el Gerente de Ventas de la empresa “Mortero, S.A.”.

Perfil de la Industria de la Construcción:

Cabe mencionar que según estimaciones del departamento de Análisis Estadístico la cantidad de vivienda nueva para el año 2009, tuvo una caída del 30% con respecto al año anterior 2008. Se menciona también que el año 2009, ha sido el más complicado durante la crisis, y no solo para el subsector de vivienda, sino para la construcción en general. (*Estadísticas de la construcción en Guatemala*. Recuperado: 15.03.10, <http://www.construguate.com>.)

Asimismo, las proyecciones de crecimiento del sector de la construcción en general muestran para el presente año, con excepción de Panamá, evidencian una recuperación de sus niveles de producción. El país que muestra más dinamismo en la actividad constructiva es Costa Rica, en cuyo caso se proyecta un crecimiento del 2.7% del sector. Guatemala, proyecta una cifra positiva del 2.0%, después que en 2009, se ubicó en una cifra de -13.4%. En el caso de El Salvador, la cifra será positiva pero bastante discreta y muy cercana a cero. (*Boletín de estadísticas de la Construcción en Guatemala y C.A.* Recuperado: 15.03.10, <http://www.construguate.com>)

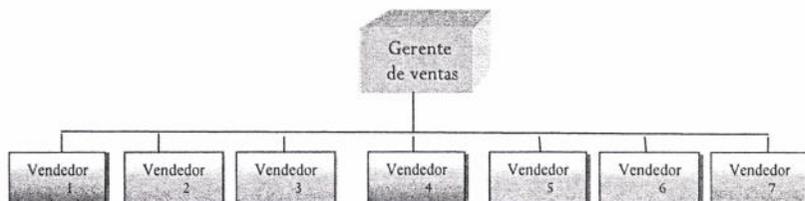
Honduras durante el primer trimestre del 2009, el área total construida observó una variación negativa del -6.6% respecto al primer trimestre del 2008. San Pedro Sula que representa el 23.1% del total de la construcción presentó una disminución de 14.8%. (*Estadísticas de la construcción en Honduras*. Recuperado: 15.03.10, www.bh.hn).

1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional tiene como finalidad establecer las actividades que cada colaborador debe desarrollar dentro de una empresa para que en conjunto se logren las metas fijadas en la planificación.

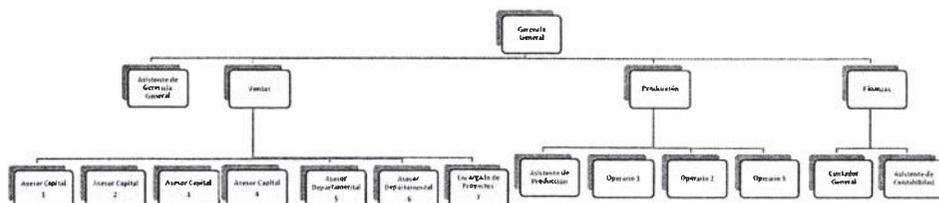
La estructura actual de la empresa “Mortero, S.A.” está representada en forma vertical por un Gerente de área y siete vendedores, los cuales dependen directamente del Gerente de dicha área, aunque en la práctica hay debilidad en las líneas de jerarquía.

Gráfica 1
Organigrama actual de la Gerencia de Ventas en “Mortero”



Fuente: Gerencia de Ventas de Mortero, S.A.

Gráfica 2
Organigrama actual de Mortero, S.A.



Fuente: Gerencia de Ventas de Mortero, S.A.

1.3 Productos o servicios

Mortero, S.A., produce y vende premezclados tales como: stuccos (repellos, acabados o pulidos) para revestimiento de paredes, seizas, y adhesivos para cada tipo de piso, fachaletas, tejas, mármoles y otros productos complementarios para la construcción, mantenimiento y reparaciones de las obras ya existentes.

Tabla 1
Listado de productos fabricados y comercializados
por Mortero, S.A.

MORTERO MIX	MORTERO MIX Nivelador	MORTERO MIX rápido
<ul style="list-style-type: none"> • Mortero mix cerámico • Mortero mix azulejo • Mortero mix plus • Mortero mix porcelanato • Mortero glass • Mortero Flex • Mortero mix fachaleta • Mortero mix granito o terrazo • Mortero block 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelador cerámico • Nivelador de piso • Nivelador de piso especial 	<ul style="list-style-type: none"> • Mortero mix rápido cerámico • Mortero mix rápido azulejo • Mortero mix rápido plus • Mortero mix rápido porcelanato

1.4 Análisis preliminar FODA de empresa “Mortero, S.A.”

Situación Actual:

Actualmente la construcción es y ha sido un rubro especial para la contribución del PIB, sin embargo por la reciente recesión que ha afectado al mercado inmobiliario ha hecho que la construcción tenga una contracción en la demanda.

Es por ello que se considera que un análisis oportuno, que desarrolle un proceso administrativo flexible y visión clara hacia dónde dirigir los esfuerzos para el crecimiento de la empresa es vital.

A continuación se presenta el análisis previo al desarrollo de esta investigación en forma general de la Gerencia de Ventas de la empresa sujeto de estudio.

Esquema No.1

Análisis FODA.

<p>Diseño de fórmulas Planta de Producción Flexibilidad Transporte propio Amplitud de portafolio de productos Cuenta con estructura organizacional Dispone de un sistema</p>	<p>F D</p>	<p>Debilidad en los canales de distribución (falta ampliar red de distribuidores); Segmento no definido Falta de enfoque comercial Salarios abajo del promedio Carencia de procedimientos Equipo desmotivado Carencia de planeación estratégica Debilidad en la dirección y controles Carencia de normas, políticas y descripción de puestos Carencia de segregación de funciones</p>
<p>Amplio mercado Desarrollo de nuevos productos Ser líderes en el mercado Creación de red de distribución</p>	<p>O A</p>	<p>Recesión económica Incumplimiento de proveedores Costo M.P. Hurto contra la propiedad intelectual (Robo de fórmulas) Productos sustitutos</p>

Fuente: Gerencia de Ventas de "Mortero, S.A.

En base al anterior análisis preliminar FODA realizado en forma general de la empresa, se elaboró un listado de tareas para cada fase del área administrativa (planeación, organización, ejecución, control) con la finalidad de indagar la situación actual en el área de ventas de la empresa Mortero.

Planeación:

- ✓ Definición de nuevas metas
- ✓ Pronóstico de ventas para el año 2010-2011
- ✓ Creación de políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- ✓ Anticiparse a posibles problemas

Organización:

- ✓ Segregación de funciones
- ✓ Revisión del clima organizacional
- ✓ Descripción de puestos
- ✓ Evaluación del personal (actitud, aptitud, y habilidades extras que necesite para desempeñar el puesto asignado)

Ejecución:

- ✓ Integración del equipo
- ✓ Motivación de los miembros
- ✓ Corrimiento de todos los procesos del área administrativa

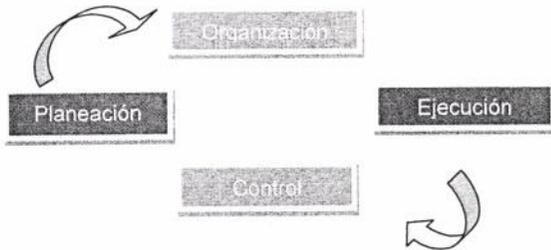
Control:

- ✓ Comparación de los resultados contra lo planeado.
- ✓ Evaluación de los resultados contra los estándares de desempeño
- ✓ Realización de formatos fáciles de interpretación para medir las operaciones
- ✓ Sugerencia de acciones correctivas

Una vez realizado el proceso de control e implementadas las acciones correctivas, se sugiere corroborar el proceso administrativo. Este proceso se sugiere ser revisado en forma repetitiva.

Esquema No.2

Esquema del proceso administrativo



Fuente: Gerencia de Ventas. (Esquema a ser implementado)

1.- Mortero: mezcla de conglomerantes inorgánicos, áridos y agua, y también, posibles aditivos

2. Marco Teórico

Proceso Administrativo:

La administración es un arte cuando intervienen los conocimientos empíricos. Sin embargo cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficiencia y eficacia.

A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol, H.(1990:87) definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

1. Investigación
2. Planificación
3. Coordinación
4. Control
5. Previsión
6. Organización
7. Comando

Koontz y O'Donnell define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Designación de Personal
3. Control
4. Organización
5. Dirección

Otro autor define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

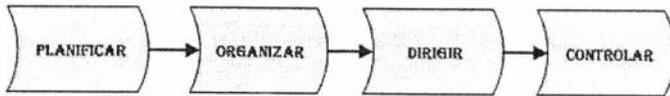
1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.

I. Chiavenato (1999:225-231) en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera.

Esquema No.3

Proceso Administrativo

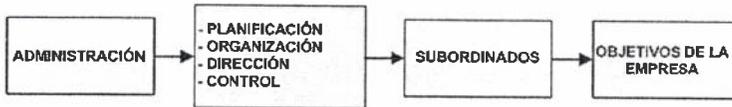


Fuente: Fundamentos de Administración de Chiavenato.

Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

Esquema No.4

Funciones del Administrador (proceso sistemático)



Fuente: Fundamentos de Administración de Chiavenato.

El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

Esquema No.5

Ciclo administrativo



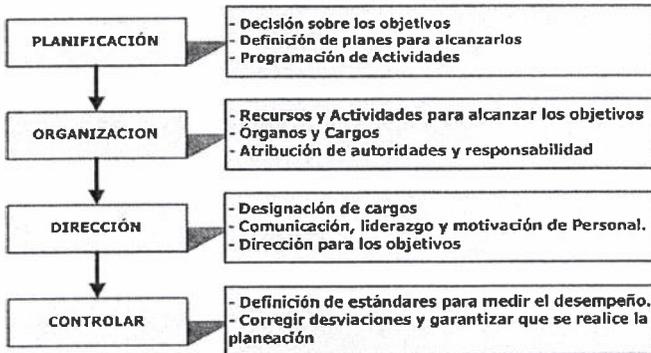
Fuente: Fundamentos de Chiavenato,(1999:230)

Las funciones del administrador, no sólo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto, el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el anterior gráfico.

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Esquema No.6

Proceso Administrativo (enfoque global de interacción)



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración de I. Chiavenato.

Planificación

Otro paso en la planificación de la auditoría administrativa es la de hacer una investigación preliminar para darse una idea de la situación administrativa de la organización, en donde se obtendría información sobre su literatura técnica y legal como también en su campo de trabajo como en toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como una

visión de la realidad o de la situación actual de la organización. Permitiendo posteriormente la preparación del proyecto de la auditoría administrativa, que sería la selección de la información necesaria para la instrumentación de la auditoría, la cual incluye dos apartados, la propuesta técnica y el programa de trabajo. La propuesta técnica es donde se resalta los lineamientos o parámetros de la auditoría, como la naturaleza, que se refiere al tipo de auditoría administrativa. La planificación, como primer paso de la auditoría administrativa es dejar lo impredecible por lo predecible, eliminando aquel grado de incertidumbre que se presenta en las organizaciones como en muchos problemas a diario. Según Franklin B. (2007:113) lineamientos generales que norman la aplicación de la auditoría administrativa”, cuyo fin es establecer cursos concretos de acción que se habrá de seguir, con ella se fijan principios y secuencias para lograr lo esperado.

El objetivo de planear en el proceso de la auditoría administrativa es el determinar las acciones que deben seguirse para instrumentar la auditoría en forma secuencial y simultánea para posteriormente verificar su grado de eficacia en la aplicación de los resultados proporcionados.

Como un último paso hay que hacer un diagnóstico preliminar para precisar claramente los fines que se pretende alcanzar, los factores que se van a examinar las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoría.

Organización:

Es la función administrativa que se ocupa de agrupar todas las actividades necesarias para ejecutar lo que se planeó. Por ello se le conjuga con: la estructura organizacional, la división y distribución de funciones, la cultura organizacional, los recursos humanos, el cambio organizacional, los estudios administrativos, los instrumentos técnicos de apoyo; debido a que dichos factores determinan el funcionamiento de la organización. (Franklin, 2007:243)

Dirección:

Es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que deben alcanzarse. En este sentido, se le relaciona con: el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y equipos de trabajo, el manejo del estrés y el conflicto,

La información y tecnología, la toma de decisiones, la creatividad e innovación. (Franklin, 2007:292)

Control:

Es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla realmente con los objetivos previstos. Integrando a esta etapa los siguientes factores: naturaleza, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas, calidad; los cuales ayudarán a la medición y evaluación del desempeño de las actividades realizadas en una organización.

También hay que tomar en cuenta otros elementos que complementan el proceso administrativo, pero es importante destacar que el hecho de no estar inmersos directamente en ninguna etapa de dicho proceso no se refiere a que tengan menor relevancia o que no influyan en el mismo.

Tales elementos son: sistemas, proyectos, coordinación, proveedores, almacenes e inventarios, servicios generales, distribución del espacio, adquisiciones, importaciones, recursos financieros y contabilidad, producción, comercialización, investigación y desarrollo, servicio a clientes, asesoría interna, asesoría externa. (Franklin, 2007:315)

1. Instrumentación

La instrumentación pertenece a una de las etapas más importantes del proceso de auditoría administrativa ya que la misma determina cual van a ser la técnicas de recolección de datos aplicadas, qué papeles de trabajo se deben utilizar, así como también planificar la supervisión para que la auditoría se lleve de manera eficiente. (Franklin, 2007:130)

1.1 Recopilación de la información

En esta tarea es importante establecer cierta objetividad, al momento de registrar cualquier información que se crea conveniente analizar para la realización de la auditoría, teniendo en cuenta que no se debe divagar en un aspecto que no es útil estudiar para no perder la línea de acción uniforme que en un primer momento establecimos en la etapa de planificación.

1.2 Técnicas de Recolección

Estas técnicas de recolección son utilizadas para recabar información ordenada, ágil, eficaz, eficiente que en un momento el auditor va a utilizar para demostrar el trabajo final de auditoría. En otras palabras son como los recursos de evidencia que debe mostrar el auditor para proteger su trabajo de auditoría. (Franklin, 2007:130)

Dentro de estas técnicas están:

Investigación Documental: Esta técnica permite al auditor localizar, seleccionar y estudiar cierta documentación que sirva de juicio a la auditoría, dentro de estas fuentes documentales de información se mencionan las siguientes:

- **Normativa:** acta constitutiva, ley que ordena la creación de la organización, reglamento interno, tratados y convenios, decretos y acuerdos, normas.
- **Administrativa:** Organigramas, Manuales administrativos, sistemas de información, cuadros de distribución del trabajo, plantillas de personal, inventarios de mobiliarios y equipos, auditorías administrativas previas.
- **Mercado:** Productos y servicios, áreas, comportamiento de la demanda, comportamiento de la oferta, determinación de precios.
- **Ubicación Geográfica:** Localización, ubicación espacial interna, características del terreno, distancias y costos de transporte.
- **Estudios Financieros:** Recursos Financieros para inversión, análisis y proyecciones financieras, programas de financiamiento, evaluación financiera.
- **Situación Económica:** Sistema económico, aspectos sociales, variables demográficas, relaciones con el exterior.

- **Observación Directa:** Es una valiosa técnica ya que a través de la misma el auditor podrá conocer de manera directa cuáles son las relaciones interpersonales que a diario se viven en la organización auditada y saber de manera clara cuál es el clima organizacional.
- **Acceso a redes de Información:** Esta técnica se utiliza para tener un conocimiento integral que le permitan al auditor conocer las relaciones con los clientes, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo. Estas redes de información pueden ser vía intranet, Internet, extranet.
- **Entrevista:** Consiste en agruparse de manera personal o en grupo con algún o algunos miembros de la organización con el fin de determinar parámetros que el entrevistador considere necesario saber para la realización de la auditoría, muchas veces esta información suministrada por los miembros de la organización resulta más completa y precisa.
- **Cuestionarios:** Son utilizados para obtener información homogénea y fácil de clasificar. En la mayoría de las veces cuando se realiza un cuestionario el mismo debe ser elaborado de manera tal que cuando se aplique a la persona encuestada ésta tenga la disponibilidad y conocimiento necesario para darle respuesta a nuestras inquietudes o necesidades que estamos buscando conocer a cerca de la organización, para ello debemos utilizar preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas, y separadas por capítulos o una temática específica. (Franklin, 2007:130)

1.3 Medición

Después de recabar, obtener, precisar, encontrar la información el auditor debe fijar ciertos parámetros de medición con el fin de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se va a registrar en los papeles de trabajo, la fijación de los parámetros y escalas dependerá del criterio personal, ético, intelectual y sobre todo la experiencia del auditor.

1.4 Papeles de Trabajo

“Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas”

En los papeles de trabajo no debe olvidarse colocar ciertos aspectos importantes como: Identificación de la auditoría, proyecto de la auditoría, índices, cuestionarios, cédulas, resúmenes del trabajo realizado, reporte de posibles irregularidades, entre otros factores que el auditor considere necesario. (Franklin, 2007:131)

1.5 Evidencia

Es la comprobación de los resultados fidedignos o créditos que va a tener el auditor para fundamentar sus juicios o conclusiones que determinó en su trabajo de auditoría. Es por ello que al reunir esta información debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad, en conclusión la evidencia debe ser lo más objetiva por parte del auditor.

1.6 Supervisión del trabajo

Como en todo trabajo de campo que se realiza se debe llevar a cabo una estricta supervisión con la finalidad de cumplir con las metas establecidas durante el proceso de planificación de la auditoría administrativa.

Durante la supervisión se debe delegar autoridad sobre quién posea una mayor experiencia, conocimiento y capacidad. La supervisión no debe hacerse para decir que el trabajo que se ha realizado no sirve sino al contrario para aclarar dudas, re-planificar, verificar que el tiempo establecido es el correcto, revisar los papeles de trabajo, entre otras cosas.

Para que exista una supervisión homogénea el auditor debe: Asegurarse de que existe coincidencia con la línea de acción uniforme tomada en un primer momento, monitorear el trabajo de los auditores a los cuales se le delegó cierta autoridad, realizar cambios en el grupo de auditores cuando prevalezcan actitudes negativas o no se estén llevando a cabo las actividades definidas,

realizar programas de instrucción para mejorar el desempeño de los auditores. (Franklin, 2007:132)

2. Examen

Según Franklin, E.B. (2007) El proceso de auditoría administrativa en una de sus etapas incluye, el examen, que consiste en conocer a fondo y de manera detallada las partes que conforman la auditoría administrativa; para profundizar en las causas que han originado los hechos, buscar las consecuencias que puedan surgir en caso de seguir operando de la manera habitual, tanto los aspectos fuertes como los débiles, además es fundamental separar los elementos.

El auditor debe tener presente que la organización objeto de auditoría es un sistema global, en la cual ocurren cambios constantes debido a la influencia del medio en el que se encuentra, es decir, con el ambiente interno y externo de la organización.

Una vez conocida la definición de examen es fundamental conocer el propósito del mismo, no obstante el propósito se encamina hacia el aporte de un diagnóstico eficaz para tomar las decisiones acertadas.

Procedimiento.

Llevar a cabo el examen implica una serie de pasos lógicos y secuenciales que se deben seguir, entre ellos se encuentran:

- Conocer el hecho que se analiza.
- Describir ese hecho.
- Descomponerlo para percibir todos sus aspectos y detalles.
- Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

- Identificar y explicar su comportamiento, con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Además de conocer los aspectos antes descritos es importante realizar una serie de preguntas que llevarán al auditor a descomponer el todo de la organización en partes muy pequeñas, pero sin perder de vista la visión holística que se debe tener y la interrelación del todo con sus partes.

- Qué trabajo se hace?
- Para qué se hace?
- Quién lo hace?
- Cómo se hace?
- Con qué lo hace?
- Cuándo se hace?
- Con qué lo hace?
- Cuándo lo hace?

En síntesis estas seis interrogantes determinan la razón por la cual se realiza la auditoría administrativa y qué se pretende alcanzar una vez culminada la misma. (Franklin, 2007:132)

Técnicas de análisis administrativo.

En la actualidad la gerencia cuenta con herramientas que contribuyen al mejoramiento continuo de los procesos y funciones de la organización. En términos generales las técnicas aplicadas facilitan el proceso administrativo, permite evaluar tanto cualitativa como cuantitativamente los indicadores, permite examinar y controlar los resultados que se obtienen, y corroborar que efectivamente lo planeado se esté cumpliendo.

En relación con las técnicas de análisis administrativo, se encuentran una gama bastante amplia de técnicas; que en este informe por motivos de espacio se limitará solo a nombrarlas, sin embargo cada una de ellas son útiles dependiendo de la naturaleza y del propósito fundamental de la investigación. (Franklin, B., 2007:133)



Técnicas organizacionales:

Administración por objetivos, análisis de sistemas, análisis de costo – beneficio, análisis de estructuras, análisis de criterio múltiple, análisis factorial, análisis FORD, análisis marginal, árbol de decisiones, auto evaluación, Benchmarking, control total de calidad, desarrollo organizacional, Diagrama de afinidad, Diagrama de causa y efecto, Diagrama de Pareto, Diagrama de relaciones, Estudio de factibilidad, Estudio de viabilidad, Inteligencia emocional, Reingeniería organizacional, Reorganización, Técnica Delphi. (Franklin, 2007:133)

Técnicas cuantitativas:

Análisis de serie de tiempo, Cadenas de eventos, Correlación, Modelo de inventarios, Modelos integrados de producción, Muestreo, Números índices, Programación dinámica, Programación lineal, Simulación, Teoría de las colas, Teoría de las decisiones.

Formulación del diagnóstico administrativo.

“La diagnosis administrativa... es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse”

Según Benjamín Franklin (2007:132) el auditor al finalizar el examen debe emitir un diagnóstico donde indique cual es la realidad que vive la organización y cuál será el comportamiento en el futuro, bien en el corto o largo plazo. La información que suministra el diagnóstico permitirá a los gerentes tomar decisiones acertadas y en el momento oportuno, en tal sentido el diagnóstico deberá proporcionar información objetiva y veraz.

4. Informe

Una vez finalizada la etapa del Examen, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyectos, objeto de revisión la duración, el alcance, recursos y métodos empleados. (Franklin, 2007:134)

En el informe se indican los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones de la auditoría. Es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del trabajo del auditor.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones deben ser objetivos, dar oportunidades y tener la suficiente claridad.

El informe constituye un factor invaluable porque da la oportunidad de conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales. Así mismo permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. (Franklin, 2007:134)

El Gerente de Ventas y sus funciones

Se iniciará por definir que es un gerente de ventas:

El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.

El buen gerente de ventas debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas. (Anderson R., Hair J, Bush A.(2007). Recuperado 28.03.10 [http://www. el-gerente-de-ventas-y-sus-funciones_rolph-e-anderson-y-otros.html](http://www.el-gerente-de-ventas-y-sus-funciones_rolph-e-anderson-y-otros.html)

Dentro de sus funciones, están las siguientes:

- I. Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

- II. Establecer metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealistas, es como decir que la meta puede ser, llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos. Un objetivo sería vender diez millones en el próximo trimestre.

- III. Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculemos cual es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo, podamos pronosticar nuestras ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible

porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a proveedores o cualquier otro compromiso con acreedores.

- IV. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
- V. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de recursos humanos, aunque la forma idónea sería que Recursos Humanos, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente solo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.
- VI. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor y sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente.
- VII. Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.

Los planes de compensación, son muy variados y dependerán del producto que se esté trabajando y de cómo esté organizada la estructura de ventas.

Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los

objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.

- VIII. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- IX. Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando a cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

La oficina de marketing, debe dar soporte a las ventas en diferentes aspectos como son: Publicidad, debe coordinar los esfuerzos publicitarios.

Promoción de ventas, está llamada a proveer al departamento de ventas, con material POP, como son folletos, catálogos y otros materiales promocionales fundamentales para la venta.

Exposiciones. Tienen un carácter informativo.

Investigación de mercado. Es la recopilación e interpretación de datos referentes al mercado en cuestión.

Planeación de marketing. Sirve de base para la planeación de ventas.

Desarrollo y planeación de productos. Esta función de mercadeo es primordial porque es la que origina nuevos productos que serán incorporados a la carpeta actual y aumentara las posibilidades de ventas al departamento.

Desarrollo de mercado. Mediante ésta práctica el marketing detecta nuevos mercados, donde los productos o servicios, pueden ser comercializados.

Cuando las ventas son de producto de instalación, los cuales no se compran con frecuencia, como una red de informática, bajo Unix, los factores que intervienen en la venta son diferentes y regularmente son los siguientes:

- *Alta gerencia, porque cada venta es un logro importante.
- *Especialistas y técnicos, quienes conocen a fondo el producto.
- *Representantes de ventas y servicio al cliente.
- *Representantes del fabricante.

En todo caso y sin importar la naturaleza de la venta, el proceso de planeación es parte vital del proceso administrativo. Cuando se está planificando, se trata de refinar constantemente la misión de la compañía, se fijan las metas y objetivos, generales y específicos, que conduzcan a obtener el cumplimiento de la misión de la empresa, la cual es normalmente diseñada, por las más altas esferas jerárquicas de la empresa.

La planeación varía en cuanto a su duración dependiendo del nivel de la empresa que se esté planificando. Por ejemplo, la presidencia planifica en períodos de uno a cinco años, mientras que las ventas se planifican trimestral, mensual o hasta semanalmente. El proceso de planeación cuenta con pasos fundamentales que son los siguientes:

- ✓ Análisis de la situación. En éste, se estudia las características del mercado, el costo de ventas, la competencia, la mezcla promocional, los factores políticos y los de la macroeconomía que puedan afectar a la empresa, además de cualquier otra variable que pueda afectar el pronóstico de ventas.
- ✓ Fijar metas y objetivos.
- ✓ Determinar el potencial del mercado. Significa definir el máximo de ventas posible en el mercado estudiado.
- ✓ Pronóstico de ventas. Esto es tomar en cuenta el potencial del mercado y la participación de la empresa para estimar las posibles ventas.
- ✓ Seleccionar estrategias. Mediante este proceso se escogen las tácticas y estrategias necesarias para obtener los resultados esperados.

- ✓ Desarrollar actividades.
- ✓ Presupuestar.
- ✓ Crear el plan. Es cuando finalmente se elabora el documento detallado del plan de ventas.
- ✓ Controlar el plan. Esta última fase es la más importante, porque de ella depende el éxito de los esfuerzos realizados en la planificación y durante el control, se puede determinar posibles fallas en los procedimientos y tomar las medidas adecuadas para corregirlas.

2.1. Planteamiento del problema

Después de observar y hacer una revisión general al área de la Gerencia de Ventas en la empresa Mortero, S.A.; se detectó una serie de debilidades que han generado el estancamiento y hasta la baja en el rendimiento de la empresa.

La falta de planificación para todas aquellas actividades que se realizan dentro de la organización, es una consecuencia del desconocimiento de los aspectos generales de la misma y de sus principales elementos administrativos. Sin duda el no conocer claramente hacia dónde se dirigen los esfuerzos, no permite planear las actividades que se deben realizar para llegar a cumplir con sus objetivos, es muy difícil planificar sin dirección.

Normalmente lo que se hace es realizar las actividades en forma empírica y monótona, basándose en la costumbre y la experiencia adquirida a través del tiempo. Es por ello, que un diagnóstico administrativo y su revisión sistemática en la gerencia de ventas brindará la oportunidad de corregir y desarrollar estrategias de crecimiento en la empresa "Mortero S.A.", dedicada a la fabricación de materia prima para la construcción, ubicada en la zona industrial de la ciudad capital (zona 12).

Del análisis anterior, surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es el diagnóstico del proceso administrativo aplicado a la Gerencia de Ventas de la empresa "Mortero, S.A." ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala?

2.2. Objetivos de la investigación

2.2.1. General

Diagnosticar el proceso administrativo aplicado a la Gerencia de ventas en la empresa Mortero, S.A., ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.

2.2.2. Específico

- Determinar el proceso de planeación en la Gerencia de Ventas en la empresa “Mortero, S.A.”, para que la empresa considere medidas de corrección que ayuden a alcanzar mejores resultados.
- Establecer el tipo de organización que se aplica en el proceso administrativo en la Gerencia de Ventas.
- Establecer el diagnóstico administrativo en la Gerencia de Ventas
- Elaboración de un plan de organización de trabajo tendiente a modificar los procesos administrativos actuales y de esa forma obtener mayor rentabilidad.
- Determinar la forma en que se establece la integración del personal del área de ventas.
- Identificar la función de dirección en la Gerencia de Ventas.
- Identificar los procesos de control en la Gerencia de Ventas.

2.3. Alcances y límites de la práctica

El trabajo de investigación se realizó en la empresa denominada “Mortero, S.A.”, debido a la confidencialidad que la empresa requirió. En este estudio se evaluó el proceso administrativo en la Gerencia de Ventas para detectar las fortalezas y debilidades que inciden en el alcance de los objetivos de la empresa. Asimismo en base a éstos resultados se procedió a elaborar un plan de trabajo para su implementación que ayudarán a obtener mejores resultados. Cabe mencionar, que por ser una empresa familiar su acceso ha sido restringido.

3. Metodología aplicada a la práctica

Para establecer los objetivos propuestos en esta práctica se procedió a verificar la elaboración y ejecución del proceso administrativo, así como interrogar sobre el desarrollo de un plan de acción del presente año y el proyectado. La información fue recabada a través de instrumentos (cuestionario y entrevista) que sustentaron el diagnóstico del proceso administrativo de la empresa con el objeto de que en un futuro

sea de su utilidad en la implementación y mejora de medidas y acciones que lleven a la consecución de los objetivos de la empresa "Mortero, S.A."

3.1. Sujetos de la investigación

Esta investigación se desarrolló principalmente en la Gerencia de Ventas de la empresa Mortero, S.A., por lo que se procedió a evaluar por medio de la aplicación de una guía de entrevista al Gerente de Ventas y un cuestionario de 26 preguntas para los siete (7) vendedores bajo su cargo.

3.2. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos elaborados para recabar la información actual acerca del proceso administrativo en la Gerencia de Ventas de la empresa "Mortero, S.A.", fue una guía de entrevista conteniendo 32 preguntas relacionadas con el proceso administrativo; estructurada para el gerente de ventas y un cuestionario con 26 interrogantes en su mayoría cerradas para el personal encargado de ventas. Estas preguntas se plantearon para diagnosticar posteriormente cada etapa del proceso administrativo del área asignada. Estos instrumentos se incluyen en los anexos del presente trabajo.

3.3. Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación del diagnóstico administrativo en la Gerencia de Ventas en la empresa "Mortero, S.A.", fue necesario realizar los siguientes pasos:

- 3.3.1. Definición del tema.
- 3.3.2. Solicitud de aprobación por parte de la compañía sujeto de estudio.
- 3.3.3. Elaboración de un diagnóstico administrativo.
- 3.3.4. Se desarrolló el marco teórico de la investigación.
- 3.3.5. Definición del planteamiento del problema

- 3.3.6. Establecimiento de los objetivos general y específico que fundamentan la Investigación.
- 3.3.7. Análisis de los alcances y límites que conlleva la investigación
- 3.3.8. Determinación de la metodología para realizar la investigación
- 3.3.9. Establecimiento de sujetos de la investigación
- 3.3.10 Elección de instrumentos (guía de entrevista y cuestionario) para la recopilación de información en la Gerencia de Ventas.
- 3.3.11 Presentación de resultados (a través de Matriz de Doble Sentido y vaciado de las encuestas.
- 3.3.12 Elaboración del análisis de los resultados y su interpretación.
- 3.3.13 Redacción de conclusiones y recomendaciones
- 3.3.14 Elaboración de la propuesta de mejora para la Gerencia de Ventas.

4. Presentación de Resultados

4.1. Resultados

De las encuestas que se realizaron a los siete asesores de ventas de la empresa denominada "Mortero, S.A.", se elaboró Matriz de doble sentido o entrada en la cual se presentan en forma resumida los resultados obtenidos. Ver en anexos.

5. Análisis de Resultados

La empresa "Mortero, S.A.", en la actualidad el área de ventas está integrada por un gerente de ventas y siete (7) vendedores. Éstos, están distribuidos en cuatro dependientes; es decir, laboran tiempo completo para la empresa y tres independientes para comercializar los productos fabricados de acabados para la construcción.

Para desarrollar la presente investigación se consideró evaluar el proceso administrativo en el área de ventas de la empresa denominada Mortero, S.A., por ser un departamento que impulsa en gran medida la rentabilidad del negocio que finalmente se persigue.

Por otro lado, es importante mencionar que el diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa, organizacional, la dirección y los controles que se realizan en el área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos críticos que han afectado el buen desempeño del área evaluada.

Para obtener un diagnóstico de la Gerencia de ventas de la empresa Mortero, S.A., se procedió a desarrollar un FODA Administrativo, para recabar información a través de una Guía de Encuestas realizadas a los siete asesores de ventas, y una Guía de entrevista al Gerente de Ventas, conteniendo interrogantes relacionadas con cada fase del proceso.

Las respuestas de estos instrumentos se tabularon y se resumieron de la siguiente forma:

A) Planeación:

Dentro de esta fase, se confirmó que las personas encuestadas (asesores de ventas) desconocen la misión, visión, reglamentos internos, procedimientos y políticas del área de Ventas y de la empresa en general. También se observó que hay rotación de personal ya que solo un vendedor está desde el 2003 y el resto de ellos, han sido contratados durante el año 2009 y 2010; incluyendo al Gerente de Ventas. Se indica la inexistencia de un proceso de inducción para el personal contratado. Estas debilidades en gran parte; obedecen a que la empresa carece de un departamento de Recursos Humanos, delegando éstas funciones principalmente a la Gerencia Financiera y la Gerencia General.

El Gerente de Ventas indicó que deduce la existencia del reglamento de la empresa, por ser requisito legal para todo negocio inscrito en Guatemala, sin embargo; no ha tenido la oportunidad de tener acceso al mismo, ni a los planes generales de la empresa.

En cuanto al desarrollo de habilidades y conocimientos, según los vendedores encuestados, no hay programas de capacitación continua para todos, sino, pláticas aisladas de la calidad de los productos fabricados.

La implementación de programas de capacitación es necesaria para desarrollar mejor las habilidades y obtener conocimiento integral en relación a las funciones que desempeñan dentro de la empresa. Esto se traduce en: mejorar la productividad del personal como lo indica Global Management Advicer, que estima que el incremento de la productividad es de un 15% a 20%, y la integración del mismo.

Además se logra desarrollar habilidades como: trabajo en equipo, identificación y fidelidad del empleado entre otras.

B. Organización:

Entre los aspectos que se evaluaron dentro de la organización, está su estructura organizacional; la cual es desconocida por los encuestados tanto de su departamento como de la empresa en general. Se percibe dualidad de funciones y desorden dentro de las líneas de autoridad o niveles jerárquicos. Revelan que por la inexistencia de manuales y procedimientos hay confusión en el desarrollo de las actividades asignadas a los colaboradores tanto del departamento de ventas como con el resto de áreas.

La mayor parte de decisiones y operaciones de la empresa giran alrededor del Gerente General, lo que a veces repercute en dejar de ser ágiles en la toma de decisiones por parte de la Gerencia de Ventas; ya que los descuentos sobre ventas y estrategias de negociación con clientes, están sujetas a la Gerencia General.

Los empleados trabajan únicamente con las metas de ventas establecidas mensuales por la Gerencia de Ventas.

C. Dirección:

En esta etapa se indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que deben alcanzarse, por lo que se relaciona con liderazgo, comunicación,

motivación, equipos de trabajo, acceso a la tecnología, toma de decisiones, creatividad e innovación.

Dentro del liderazgo de la Gerencia de Ventas, la mayoría de los vendedores opinaron que es democrático, abierto al diálogo, accesible. Tan solo un caso indicó ser autocrático (vendedor más antiguo) y uno carismático.

La comunicación en general mencionan ser buena y el nivel de motivación revela estar regular. Esto se considera que es percibido en toda la empresa.

Se advierte que por la falta de programas de capacitación, actividades extracurriculares, revisión de incentivos y reconocimientos en forma sistemática, incida en un ambiente de trabajo que medianamente señala estar estimulado; aunque los encuestados esperan que se mejore.

Es importante mencionar que en varias respuestas de la encuesta, se percibe un poco de apatía y negatividad en uno de los asesores de ventas, que en algún momento puede afectar el ambiente de trabajo. Ésta persona coincide con ser la más antigua y tener mayor porcentaje de cumplimiento de sus metas. En este caso, es necesario analizar las opciones que logren integrar y estimular al colaborador a formar un equipo de trabajo, en lugar de seguir con una conducta individualista que divida al grupo.

Otro factor importante es la restricción a la tecnología que la mayoría de los encuestados mencionan tener, lo cual obstaculiza el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades que implican su puesto de trabajo (acceso a una computadora para enviar y recibir correos electrónicos, contactar clientes potenciales, monitoreo de sus ventas, reportes, controles y manejo de clientes)

Dentro de las respuestas de la entrevista y encuestas, se percibe la falta de coordinación entre departamentos y por consiguiente en la realización de procesos que corresponden a cada área de trabajo.

D. Control:

En esta fase, se encontró debilidades en el desarrollo de controles, entre los que se puede mencionar: La ausencia de evaluación de desempeño para los colaboradores. La mayoría de encuestados, respondieron no haber sido evaluados. Es necesario evaluar al personal por muchas razones, entre ellas: revisar el desempeño de cada uno de los colaboradores, desarrollar las competencias entre ellos, estimular las habilidades y destrezas mostradas en el personal, así como indicar las debilidades mostradas para ser corregidas y superadas en el personal.

Además los resultados de las evaluaciones del personal indican las áreas débiles que deben ser mejoradas a través de programas de capacitación. Esta medida al llegar a ser una práctica sistematizada dentro de la empresa conlleva a un mejor nivel de productividad.

El control que se lleva del personal es por medio de una hoja firmada al momento de ser autorizadas las vacaciones. Las entradas, salidas y permisos se manejan en forma manual. Estas funciones se indican que son distribuidas entre el Gerente Financiero, Gerente de Ventas y Gerente General. Los empleados confirman lo anterior indicando que a excepción de uno, no hay un buen control del personal.

Por otro lado, los empleados de la empresa tienen restricción en la información. En lo que se refiere a los costos, únicamente el Gerente General centraliza su elaboración y se desconoce si están incluidos otros gastos (distribución, administración, otros) por lo que a la hora de tomar decisiones para la venta del producto; es indispensable consultar directamente con el Gerente General.

6. Conclusiones

1. Al evaluar el proceso administrativo de la empresa "Mortero" en el área de la Gerencia de Ventas, se determinó que no hay una aplicación formal, consistente y cíclica de dicho proceso de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas; en las que se indican desconocimiento de la planificación de su departamento y en general, de la estructura, de la dirección y de controles internos de la empresa. La falta de aplicación de éste proceso con un enfoque global de interacción, incide en el alcance de los objetivos y el logro de resultados con mayor eficiencia y eficacia.
2. En la función de planeación, se encontró que toda la fuerza de ventas conoce sus metas mensuales de comercialización de los productos, pero indicaron que todos desconocen la existencia sobre los planes estratégicos u operativos de la Institución. Asimismo, se detectó la falta de conocimiento de la misión, visión, valores y políticas; aspectos fundamentales que también definen estratégicamente a una empresa.
3. A pesar de que existe un organigrama que rige a la empresa, todos indicaron desconocerlo; evidenciándose por la falta de descripción de puestos y procedimiento que definen el campo de acción de cada cargo dentro de una empresa. Esta debilidad genera confusión en las atribuciones, autoridades y responsabilidades de cada colaborador principalmente en la Gerencia de Ventas.
4. La gestión del recurso humano es manejado por un departamento especializado para esta función, donde se centraliza desde el proceso de reclutamiento hasta pago o liquidación de prestaciones de los empleados; sin embargo, esta investigación mostró la carencia de dicho departamento, siendo la Gerencia Financiera la encargada de esta área. Esto implica la debilidad encontrada en el manejo del personal desde su ingreso, inducción, capacitación, desarrollo, control y evaluación del mismo, dando origen a rotación de personal, bajo nivel de motivación, baja productividad.

5. El control es una etapa primordial para establecer el avance de todas las actividades que se planean, principalmente en el área de ventas. Su aplicación muestra las desviaciones, las debilidades y las medidas correctivas que se pueden ir implementado. Al revisar las respuestas obtenidas de los encuestados, indican no tener conocimiento de planes, sino únicamente de la cuota de sus ventas semanales y por consiguiente mensuales que deben cumplir. También desconocen en general la percepción de su desempeño ante su jefe y otras autoridades por no contar la empresa con procedimientos que establezcan la evaluación del personal en forma periódica. Finalmente informan que el control que se lleva de los clientes es una bitácora de visitas y algunos (3 vendedores de 7) monitorean clientes potenciales, activos y desatendidos. Lo anterior, refleja debilidad en el manejo de controles internos dentro de la Gerencia de Ventas.

Recomendaciones

De acuerdo con el análisis de resultados del proceso administrativo en la Gerencia de Ventas de la empresa Mortero, S.A., se elaboraron conclusiones y por consiguiente recomendaciones que se espera sea de utilidad para la implementación de la empresa sujeto de estudio, en esta investigación.

1. Se sugiere la implementación de un proceso administrativo bajo la dirección de un asesor externo tanto en el área de ventas como en el resto de la empresa, ya que desde la planeación hasta el control, orienta hacia dónde va la empresa, proporciona dirección, una estructura adecuada y bien definida contemplando los marcos de acción de las jerarquías existentes, y el control trata de garantizar que todo el proceso cumpla los objetivos previstos.
2. Realizar una auditoría administrativa (asesor externo) dentro de la planificación en la Gerencia de Ventas y el resto de la empresa para determinar las acciones que deben seguirse para realizar la auditoría en forma secuencial y simultánea (asesor externo). Y posteriormente verificar su grado de eficacia en la aplicación de esta función administrativa que establece por anticipado qué debe hacerse y cuáles objetivos deben alcanzarse. Dentro de éste proceso se incluye visión, misión, objetivos metas, estrategias/tácticas, políticas, procedimientos y programas, factores que indican cómo debe actuar una empresa y el futuro de la misma.
3. Revisar la estructura actual de la Gerencia de Ventas, así como es resto de la empresa para evaluar su factibilidad, ya que es necesario crear una unidad organizada en áreas que asignen las atribuciones, jerarquías y obligaciones de los colaboradores. Una estructura organizacional bien definida como una organización formal línea-staff que promueva un ambiente de trabajo de respeto, y apoyo entre sí, siempre y cuando sea del conocimiento de todos y apoyado por la Gerencia General.

4. Desarrollar un plan de acción basado en objetivos medibles y alcanzables que busquen el desarrollo de talento, de integración y desarrollo de valores que busquen finalmente la rentabilidad del negocio. El personal altamente motivado transforma su actitud, mejorando la productividad y creatividad en su desempeño. Asimismo, eleva el nivel del clima organizacional con el objetivo de generar lealtad y compromiso en los colaboradores. (Incluir dentro de los programas actividades de reconocimiento, deportivas y algunas para las familias de los empleados).

5. Revisar y desarrollar controles por parte del asesor externo, la Gerencia de Ventas y Gerencia General, en forma periódica para evaluar el alcance de todas las actividades implicadas en la planificación de la Gerencia de Ventas y del resto de la empresa. Un proceso administrativo sujeto a evaluación es altamente efectivo para los logros de la empresa; pero si carece de controles y seguimiento llega a ser solo un proyecto sin vida. En esta etapa se incluyen los siguientes factores: sistemas, niveles, procesos, programas, herramientas, calidad, comercialización, producción, servicio al cliente, asesorías internas, y externas.

Propuesta de mejora

1. Diagnóstico Administrativo
2. Plan de reorganización de trabajo para la Gerencia de Ventas en la empresa "Mortero, S.A."
3. Esquema de factores administrativos
4. Plan de mercadeo

Elaborado por: Silvia Godoy de Arriaza

Introducción

Derivado de los resultados reflejados en el presente trabajo, se deduce que para contribuir en el desarrollo y mejoramiento de los resultados del área de ventas, se desarrolló la propuesta conteniendo:

- 1) Diagnóstico administrativo más detallado de las debilidades y fortalezas que posee el área sujeto de estudio desde la planificación hasta los controles que actualmente se llevan.
- 2) Plan de reorganización para ordenar los lineamientos que debe seguir a corto y largo plazo, del proceso administrativo en el área de ventas de la empresa
- 3) Esquema de factores administrativos que muestra las áreas que deben integrarse para que ordenadamente se llegue a la consecución de los objetivos trazados por la Gerencia de ventas.
- 4) Plan de mercadeo

Con las anteriores herramientas se espera que ayude a desarrollar las actividades en forma eficiente y eficaz empezando por una planeación que prevea anticipadamente las acciones que va a desarrollar para alcanzar los objetivos que se tracen.

En cuanto al resto de las etapas del proceso administrativo, se pretende establecer orden, claridad respeto entre los niveles jerárquicos, controles efectivos y sistemáticos que evalúen el desempeño de todas las actividades previstas para elevar los niveles de eficiencia.

Justificación

Con el desarrollo de las propuestas de mejora se pretende que los asesores de ventas logren alcanzar las metas previstas por la Gerencia de dicha área, aprovechando los recursos con los que cuenta y disminuyendo los costos incurridos por la falta de planes funcionales y estratégicos.

Objetivos

- Proveer a la Gerencia de Ventas, el panorama actual de su área, a través de un diagnóstico administrativo para tomar las medidas correctivas con respecto a las debilidades.
- Proveer de un plan de reorganización de trabajo para el área de ventas para ser implementado para mejorar sus niveles de rendimiento.
- Lograr una mejor integración de los factores administrativos para que ordenadamente se alcancen los objetivos trazados en la planificación de la empresa principalmente en el área de ventas.
- Implementar estrategias de mercado a través de un plan que impulsen las ventas de los productos que fabrica Mortero, S.A.

7.1) Esquema del F.O.D.A. Administrativo

FORTALEZAS (internas)	OPORTUNIDADES (externas)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio portafolio de productos para la comercialización ▪ Calidad de los productos que se fabrican. ▪ Desarrollo y diseño de fórmulas ▪ Cuenta con planta de producción ▪ Transporte propio ▪ Desarrollo de un sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campo amplio de clientes potenciales en el mercado. ▪ La competencia fabrica productos similares con regular calidad. ▪ Desarrollo de proyectos habitacionales (individuales y condominios) edificios, remodelaciones, etc. ▪ La competencia tiene debilidad en el servicio al cliente ▪ La competencia ha dejado de atender a algunos clientes por sobre-pedidos no contemplados en algunos meses del año. ▪ Creación de red de distribución. ▪ Llegar a ser una empresa de referencia
DEBILIDADES (internas)	AMENAZAS (externas)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de planeación con objetivos claros y precisos, desconocimiento de misión y visión, debilidad en la organización y dirección. ▪ Nivel bajo de atención al cliente ▪ Debilidad en la ejecución y seguimiento de un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida posicionamiento en el mercado ▪ Recesión económica ▪ Precios bajos que ofrece la competencia en productos similares ▪ La fidelidad de clientes. ▪ Alianzas estratégicas de proveedores que ofrecen productos similares con

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de motivación en el personal ▪ Bajo nivel de fidelidad y compromiso del personal ▪ Salarios abajo del promedio ▪ Falta de controles periódicos de todas las actividades que se realizan. ▪ Bajo presupuesto asignado ▪ Alto grado de rotación de personal ▪ Carencia de enfoque comercial y mercadológico ▪ Falta de estrategias para dar más empuje a la venta de los productos que se fabrican y comercializan. 	<p>desarrolladoras inmobiliarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de tecnología en la competencia para la fabricación de acabados de construcción. ▪ Entorno político y económico del país que puedan afectar el crecimiento de las empresas dedicadas a la construcción y por consiguiente a empresas proveedoras de materiales y acabados. ▪ Aparición de nuevos competidores ▪ Elaboración de productos sustitutos a bajos precios ▪ Concentración de mercado por empresa que maneja monopolio de productos para la construcción.
---	---

Fuente: Gerencia de Ventas de empresa "Mortero".

Nota: Este análisis administrativo fue realizado después de pasar los instrumentos de entrevista a la Gerencia de Ventas y cuestionario a los 7 vendedores de dicha empresa.

7.2) Esquema de un plan de reorganización de trabajo

Para el área de ventas en la empresa Mortero, S.A.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<p>1.Implementar la aplicación del proceso administrativo en el área de ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ capacitar al gerente de ventas y vendedores sobre el proceso administrativo y su aplicación en la organización. ➤ Asesorar al Gerente de Ventas durante la aplicación del proceso administrativo, mediante: <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar apoyo técnico - Encausar la aplicación del proceso administrativo 	<p>Asesor externo Gerente General Gerente de ventas y Vendedores de la organización</p>
<p>2.Beneficiar al área de ventas de la empresa, facilitándole herramientas básicas de administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar documento base, para desarrollar el proceso administrativo. - Plan de monitoreo que registre el proceso administrativo y la implementación de medidas correctivas necesarias. - Facilitar equipo de computación para el desarrollo de reportes y mercadeo. - Evaluar el proceso administrativo periódicamente. 	
<p>3.Mejorar la organización del área de ventas, aplicando estrategias técnicas administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el tipo de organización en el área de ventas - Definir las atribuciones o funciones y responsabilidad del personal del área de ventas. - Definición de líneas de autoridad - Descripción de puestos y procedimientos del área de ventas 	<p>Asesor externo Gerente Ventas Vendedores</p>

<p>4. Mejorar el nivel productivo de la empresa sistematizando su proceso administrativo.</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a la Gerencia General en la elaboración de las nuevas políticas administrativas para unir esfuerzos, alcanzar objetivos y metas establecidas en el área de ventas y por consiguiente en calidad y cantidad/producida - Creación de módulo para sistematizar el proceso administrativo (desde planificación hasta medidas correctivas) <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	<p>Gerente General Gerente de Ventas Vendedores Proveedor de Software</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
<p>5. Ayudar a los asesores de ventas a alcanzar las metas establecidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitar conjuntamente; vendedores y Gerente de Ventas, estrategias que ayuden a alcanzar las metas y objetivos de su unidad y de la organización - Creación de módulo para reportes, indicadores, controles, clientes (bitácora de visitas y resultados, lista de clientes actuales, potenciales y desatendidos) - Incluir en la planeación, estrategias de mercadeo que ayuden a promover los productos e incrementen las ventas. 	<p>Gerente General Gerente de Ventas Vendedores Proveedor de Software</p>

Fuente: Godoy, Silvia (2010)

Elementos estratégicos

Para la elaboración del plan

Elementos	Características	Preguntas
Objetivos generales y específicos	Verificables, medibles, claros y precisos.	Qué, para qué, cuánto y cuándo.
Políticas	Guián la toma de decisiones.	Cuáles opciones se pueden seleccionar para tomar decisiones
Reglamentos	Exigen la ejecución de una acción determinada.	Qué se debe hacer.
Presupuesto	Plan en términos numéricos.	Qué se va adquirir, cuánto se va a gastar y cuándo.
Misión	Propósito básico de la organización.	Quiénes son los consumidores o usuarios, qué servicios, cuáles actividades, cuándo y dónde.
Visión	El ideal futuro.	Cuál es el ideal de Mortero.
Objetivos a corto y mediano plazo	Verificables, medibles, claros y precisos.	Qué, para qué, cuánto, cuándo y cómo se relacionan con los planes.
Planes	Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y establecer el tiempo en el que se pretenden lograr.	Qué, cuándo, cómo y quién hará las actividades tendientes para el cumplimiento de las metas u objetivos.

Fuente: Godoy, Silvia (2010)

7.3) Esquema de factores administrativos

Éstos factores servirán de base para la elaboración de un plan estratégico.

Contexto

- » Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica
- » Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento
- » Esfera de acción
- » Posición en el mercado
- » Ciclo de vida de la organización

Información operativa

- » Gestión de funciones, procesos y proyectos
- » Coordinación de las acciones
- » Administración de la tecnología de la información
- » Análisis de la interacción planeación, organización, dirección y control

Desempeño

- » Manejo de indicadores de gestión
- » Comportamiento organizacional
- » Resultados alcanzados
- » Margen de efectividad

Estrategia competitiva

- » Propósito estratégico
- » Enfoque estratégico
- » Procesos estratégicos
- » Habilidades distintivas

Liderazgo

- » Cultura organizacional
- » Valores
- » Trabajo en equipo
- » Calidad de vida de la organización

Perspectivas

- » Estructura
- » Oportunidades de negocio
- » Administración del cambio
- » Potencial de innovación
- » Control estratégico

Fuente: Franklin (2006)

7.4) PLAN DE MERCADEO



Resumen Ejecutivo

Mortero, S.A., una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de morteros para levantado, adhesivo y acabados finales para la construcción con estándares de calidad y buen servicio. Está ubicada en el sector industrial dentro de la ciudad capital de Guatemala (zona 12); asimismo está en el Salvador y en desarrollo de una sucursal en San Pedro Sula, Honduras; esperando expandirse al resto de Centroamérica.

Los clientes son todas aquellas personas individuales o empresariales dedicadas a la construcción y acabados finales de la misma. Se incluyen distribuidores de materiales para la construcción. Este plan de mercadeo está enfocado hacia lograr una mejor imagen y presencia de los productos que fabrica y comercializa a través de algunos medios de publicidad, considerando los factores que caracteriza a esta empresa.

Objetivos:

(Éstos deben ser alcanzables y medibles)

- Desarrollar y promover los actuales clientes (cada mes se revisará avance)
- Buscar nuevos nichos de mercado y/o clientes (cada mes se revisará avance)
- Explotar el portafolio de productos que ofrece la compañía
- Desarrollar las habilidades de los asesores para crear relaciones en las ventas
- Incrementar la rentabilidad de la empresa (indicar %, plazo)
- Minimizar costos y gastos que encarezcan el proceso de la venta (evaluar los actuales, para reducir y eliminar costo y gastos)
- Mantener y aumentar un crecimiento constante y sostenible en un término de 12 meses

- Realizar actividades de integración y capacitación que busque el desarrollo humano y profesional de los colaboradores de ventas (indicar plazo y un programa que desarrolle la integración y capacitación).

II. Análisis de la situación actual

Para desarrollar de forma adecuada el Plan de Mercadeo es indispensable iniciar el proceso con una evaluación de la situación actual de la organización; la cual ya ha sido realizada objetivamente con la finalidad de obtener información que permita establecer las estrategias adecuadas para lograr una mejor imagen y posicionamiento de los productos que fabrica y comercializa Mortero, S.A.

Análisis del ambiente interno:

Metas y objetivos de mercadeo: Se pretende establecer una participación competitiva en el mercado de fabricación y comercialización de productos de materiales de construcción y acabados finales tanto a nivel local como centroamericano.

El objetivo para el año 2011 es alcanzar el 10% de la demanda insatisfecha en el mercado actualmente la empresa Mortero, S.A. goza de una cartera de clientes satisfechos a quienes se les ha ofrecido los productos de construcción y acabados finales con alto nivel de calidad.

La atención es personalizada a través de los asesores de ventas, ofreciendo planes de pago de acuerdo a la línea de crédito autorizada para cada cliente.

Mezcla de Marketing actual

Mortero actualmente fabrica y comercializa productos para acabados finales y de la construcción. Los productos son de alta calidad. Los precios están determinados por los insumos utilizados en la elaboración de los productos con un estándar elevado en su elaboración. El precio está influenciado por la variación de precio que requiera el proveedor. La entrega del producto se realiza directamente en el domicilio que el cliente indique. No interviene más en la cadena de distribución.

Actualmente no se realizan actividades promocionales, únicamente se utiliza la fuerza de ventas para colocar los productos con los clientes, brindando atención a la cartera de clientes existentes y tratando de incrementarla a través de la recomendación de boca en boca de clientes satisfechos y la información contenida en la página de internet sobre los productos que elaboran y comercializan.

Recursos actuales

Mortero tiene una fuerza de ventas con conocimiento de los productos que ofrecen, un enfoque dirigido hacia la satisfacción del cliente por la **calidad** y durabilidad de los productos.

Cultura y estructura organizacional

La empresa se ha caracterizado por ser un negocio familiar bajo una estructura tradicional. Los niveles jerárquicos se distribuyen las actividades que se desarrollan; lo cual en algún momento incide en la toma de decisiones.

A nivel administrativo se está reorganizando e implementando un proceso administrativo para una mejor planificación, organización, dirección, control.

La cultura de servicio es parte fundamental de la organización lo cual es una debilidad en la empresa, pero se espera que con la propuesta del diagnóstico administrativo se mejore.

Análisis del ambiente para los clientes

Quiénes son los clientes actuales y potenciales:

Los usuarios de este producto se pueden dividir en tres categorías:

- a) Desarrolladores constructores (inmobiliarias, inversionistas, etc)
- b) Usuario finales (maestros de obra y dueños de vivienda)
- c) Empresas dedicadas a remodelar y diseñar tanto interiores como exteriores.

El mercado potencial

Debido a la calidad, precio y resistencia que tiene el producto de esta compañía, se puede delimitar en:

- Clase social media alta
- Geográficamente zona 16, 15, 14, 13, 9, 10 y carr. A El Salvador
- Distribuidoras de materiales de construcción a nivel local e interior del país.

Por qué los clientes potenciales no compran los productos de Mortero:

Los consumidores potenciales que no compran los productos de Mortero; obedece principalmente al desconocimiento de los mismos; ya que no ha existido una labor de mercadeo masivo que dé a conocer en el segmento de mercado al cual van dirigidos los productos. Es importante enfocar los esfuerzos de marketing a esa área para mejorar la penetración en el mercado para que sea una opción de compra para todos aquellos usuarios que se dedican a la construcción y acabados finales de la misma.

A través del análisis y desarrollo del plan de marketing se dará a conocer la empresa ante los clientes potenciales, lo cual permitirá mejorar la presencia en el mercado y por consiguiente mejorar las ventas de sus productos.

Análisis del ambiente externo

Competencia:

Principales competidores

Por ser un producto complementario en la construcción su oferta se ha incrementado, mencionando entre ellos:

- a. Pegaztro
- b. Cemixtro
- c. Crestino
- d. Inducista
- e. Cementos escorpión

La fuerza de ventas o equipo de ventas

Incluye las personas que dirigen las ventas.

- Gerente de Ventas
- 7 vendedores o asesores

Considerando que se maneja un presupuesto bajo, se sugiere colocar los productos de Mortero en distribuidoras de material de construcción ofreciendo comisión sobre lo vendido (a consignación por cierto tiempo) y al mismo tiempo colocar material de publicidad de los materiales que fabrica y comercializa “Mortero”.

Condiciones de venta:

Manejan diferentes plazos de los siguientes rangos:

1-8 días, 9-35, 36-45, 46-60, 61-90, 91-180 y arriba de 180. El crédito pre-autorizado para los vendedores es hasta 30 días, arriba de éste rango debe ser consultado a la Gerencia de Ventas y General.

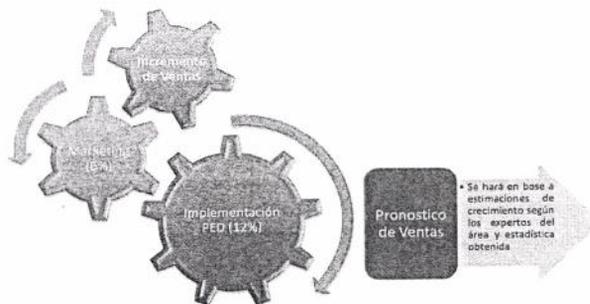
Análisis comparativo

Competidores

COM PETI DORES	DEBILIDADES	FORTALEZAS
a.	Empresa familiar, bajo desarrollo tecnológico Tecnología desactualizada.	Capital, alianzas estratégicas
b.	Baja calidad en los productos, bajo nivel de servicio al cliente	Capital extranjero, pionera en el mercado, mercadeo masivo
c.	Baja calidad en el producto, por la sobreventa no abastece su mercado	Capital extranjero, mercadeo masivo, lider en el mercado, bajo costos.
d.	Falta de profesionalismo en la administración.	Liderato en costos.
e.	Baja credibilidad en la calidad de sus productos.	Monopoliza el mercado de cemento en el país.

Fuente: Gerencia de Ventas de empresa “Mortero”

Comportamiento Ventas



Plan de Implementación

PLAN propuesta para la ACCION DE MARKETING ANJAL

		MESES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
T I M P E O D S I O D S E	PUBLICIDAD													
	VOLANTES													
	Costo	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
	PASACALLES													
	Costo	300	300			100	100	100			100	100	100	1200
	RADIO													
	Costo	700	700			700			700				700	3500
	TOTAL COSTO	1150	1150	150	150	950	250	250	850	150	250	950	250	6500

Aspectos a considerar como de suma importancia en la planificación.

- ✓ Desarrollar política de productos, política de servicio y atención al cliente (como se va a presentar el producto ó servicio y cómo piensa atender a los clientes)

- ✓ Desarrollar políticas de precios, promociones y descuentos. (como piensa vender los productos y qué tipos de ofertas piensa realizar)
- ✓ Publicidad: Qué tipos de medios piensa utilizar para vender el producto.
- ✓ Incluir un plan de acción de marketing. Se explica en un cuadro como se piensa realizar la publicidad y promoción de los productos.

Riesgos

- Pérdida posicionamiento en el mercado
- Precios bajos que ofrece la competencia en productos similares
- La fidelidad de clientes.
- Alianzas estratégicas de proveedores que ofrecen productos similares con desarrolladoras inmobiliarias.
- Desarrollo de tecnología en la competencia para la fabricación de acabados de construcción.
- Entorno político y económico del país que puedan afectar el crecimiento de las empresas dedicadas a la construcción y por consiguiente a empresas proveedoras de materiales y acabados.
- Aparición de nuevos competidores

Cómo se analiza contrarrestar los riesgos:

- Desarrollar estrategias de marketing
- Implementar un *call center* que centralice todas las llamadas y las canalice al vendedor que corresponda si es un cliente ya asignado.
- Ofrecer un servicio con calidad y eficiente (entregas puntuales del producto)
- Recalcar la calidad del servicio (duración) contra los precios bajos de inferior calidad.
- Mantener o mejorar la calidad del producto.
- Desarrollar promociones, descuentos, etc.

Referencias Bibliográficas

1. A. Aaker, David. *Strategic Market Management*. (6o. Ed.) Wiley
2. Chiavenato, Idalberto (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (4ª.Ed.). Bogotá: Editorial Mc Graw Hill
3. Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3ª. Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.
4. Franklin, Enrique Benjamín (2007). *Auditoría Administrativa*. (2ª ed.). México: Gestión estratégica del cambio. UNAM (páginas No. 113)
5. Freeman Stoner James A.F., R.Edward Freeman y Gilbert Daniel R. (1996) *Introducción a la Administración*. (6ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
6. Hernández Sampieri, R. – Fernández Collado, Carlos – Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. (3ª. Ed.) México: Editorial Mc.Graw Hill
7. Kotler/ Keller *Dirección del Marketing*. (12º. Ed.) Prentice Hal
8. Koontz, Harold y Heinz Wehrich (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (10 Ed.). Editorial McGraw Hill.
9. Universidad Panamericana de Guatemala C.A. (2008). *Guía metodológica para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- Manual de Estilo*. Facultad de Ciencias Económicas.
10. Waker/Boyd/Mullins/Larréché. *Marketing Estratégico Enfoque de toma de decisiones*. (4º. Ed.) EEUU: McGraw Hill.

Infografía

11. Anderson Rolph E., Hair Joseph, Bush Alan. *Administración de Ventas*. Recuperado: 28.03.10. http://www.el-gerente-de-ventas-y-sus-funciones_rolph-e-anderson-y-otros.html.
12. *Auditoría Administrativa: Conceptos fundamentales*. Recuperado: 12.09.09 Fuente: Revista emprendedores No.66 Nov. Dic. 2000
<http://www.benjaminfranklin.8k.com/artic09.htm>.
13. Thompson, J.Mónica (2006) *El Proceso administrativo*. Recuperado: 09.08.09
<http://www.promonegocios.net/administración/procesos>.

9. ANEXOS

Anexo I.



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas
Programa de Actualización y cierre Académico –ACA-

Entrevistador: _____

Guía de Entrevista

(Gerente de Ventas)

Objetivo: Diagnosticar el proceso administrativo en la Gerencia de Ventas en la empresa Mortero, S.A., ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.

Instrucciones: A continuación se realizarán las interrogantes correspondientes a cada área del proceso administrativo para conocer el estado actual de la empresa, por lo que anticipadamente se agradece su tiempo y aporte que ayudará en cierto grado a obtener mejores resultados.

I Planificación

1. En qué área labora dentro de la empresa?
2. En qué fecha ingresó en esta empresa?
3. Conoce la visión y misión de la empresa
4. Conoce las metas establecidas por la empresa? (Hacer breve descripción)
5. Conoce los planes de la empresa?
6. Participa en la elaboración de estrategias o tácticas
7. Conoce las políticas y procedimientos de la empresa?
8. Existe reglamento de trabajo de la empresa?
9. Si existen programas dentro de la empresa, mencione los que conoce...
10. Conoce el presupuesto de la empresa? (Hacer breve descripción)

II Organización:

1. Conoce el organigrama que rige la empresa? Cómo es
2. Podría hacer una breve descripción de las actividades que se realizan en el departamento bajo su cargo?
3. Describa brevemente la cultura organizacional de la empresa
4. Quién es su jefe inmediato?

III Dirección:

1. Existe un departamento o unidad de Recursos Humano? O bajo quién está?
2. Conoce el aporte que proporciona su trabajo a la empresa?
3. Qué tipo de liderazgo considera ejercer con el personal bajo su cargo?
4. Cómo considera la comunicación dentro de su unidad o departamento bajo su cargo?
5. Considera que su grupo de trabajo está motivado?
6. Considera que sus colaboradores trabajan en equipo?
7. Ha participado en alguna platica, seminario, etc dentro o fuera de la empresa?
8. Ha habido conflictos en su departamento? Y cómo se manejan?
9. Ha realizado alguna(s) actividad(es) con su grupo de trabajo dentro o fuera de la empresa?
10. Hay participación de los colaboradores para la realización de tareas?
11. Hay acceso a la información y la tecnología necesaria en la empresa?
12. Toma en cuenta la opinión de sus colaboradores a la hora de tomar decisiones?
13. Cree que se estimula la creatividad e innovación en los colaboradores?

IV Control:

1. Quién lleva el control de ingreso, vacaciones, permisos, horarios, etc del personal?
2. Ha tenido alguna evaluación sobre su desempeño? Si es afirmativa, cuándo fue realizada?
3. Ha tenido alguna evaluación sobre el desempeño de sus colaboradores? Si es afirmativa, cuándo fue realizada?
4. Conoce algún control de gastos por departamentos o general? (describir)

5. Hay plan de estrategia de mercadeo?
6. Existe auditoría externa? Cuál
7. Existe asesoría externa a la empresa? Cuál?
8. Se evalúa la consecución de metas y alcance de objetivos? De qué forma?
9. Cómo es la atención al cliente?

En resumen, hay una serie de interrogantes indispensables para realizar un diagnostico administrativo:

- Qué trabajo se hace
- Para qué se hace
- Quién lo hace
- Cómo se hace
- Con qué lo hace
- Cuándo se hace?

Anexo 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas
Programa de Actualización y cierre Académico –ACA-

Entrevistador: _____

Guía de Cuestionario dirigido a: Asesores de Ventas

Objetivo: Diagnosticar el proceso administrativo en la Gerencia de Ventas en la empresa Mortero, S.A., ubicada en la zona 12 de la ciudad capital.

Instrucciones: A continuación se realizarán las interrogantes correspondientes a cada área del proceso administrativo para conocer el estado actual de la empresa; por lo que anticipadamente se agradece tu tiempo y aporte que ayudará en gran medida a obtener mejores resultados.

I Planificación

1. En qué fecha ingresó a esta empresa? -----
2. Conoce la visión y misión de la empresa? Menciónelas: No----- Si -----
3. Conoce las meta individual y general establecidas por su departamento?
No -----Si---
4. Participa en elaboración de estrategias de su departamento No-----Si-----
5. Su empresa utiliza algún medio de publicidad? No----- Si-----
6. Conoce las políticas y procedimientos de la empresa No-----Si-----
7. Conoce el reglamento de trabajo de la empresa? No----- Si-----
8. Ha asistido a algún programa de capacitación por parte de la empresa? No -----Si -----

II Organización

9. Conoce el organigrama de la empresa o su departamento? No-----Si-----
10. Ha participado en actividades de convivencia dentro de la empresa o su departamento? No ----- Si -----
11. A quién reporta generalmente? 1. Gerente General 2. Gerente de Ventas
12. Describa brevemente el ambiente de trabajo? 1. Bueno 2. Regular 3. Malo

III Dirección

13. Existe un departamento de Recursos Humanos? Si es no, quién lo centraliza?
1. Gerente General 2. Gerencia financiera 3. Gerencia de Ventas
14. Qué tipo de liderazgo tiene su jefe?
1. Autocrático 2. Democrático 3. Paternalista 4. Carismático
15. Cómo considera la comunicación dentro de su departamento y empresa?
1. Buena 2. Regular 3. Mala
16. Se siente motivado dentro de la empresa?
1. Si. 2. Regular 3. No
17. Considera que hay trabajo en equipo dentro de su departamento y empresa?
1. Alto 2. Medio 3. Bajo
18. Hay acceso a la información y tecnología necesaria en la empresa?
1. Accesible 2. Medio 3. Restringido
19. Se ha sentido estimulado o premiado alguna vez dentro de la empresa?
1. No 2. Si

V Control

20. Ha tenido alguna evaluación sobre su desempeño. Si fuera positiva cada cuánto?
1. No. 2. Si 3. Trimestral
21. Considera que se lleva un control formal de ingresos, egresos, vacaciones y permisos del personal de la empresa?

1. No. 2. Si
22. **Cómo considera usted su relación con su jefe inmediato?**
1. Buena 2. Regular 3. Mala
23. **Considera que la empresa ofrece un buen servicio al cliente?**
1. Alto 2. Medio 3. Bajo
24. **Se revisan periódicamente los alcances de sus metas?**
1. No 2. Si
25. **Se realiza un monitoreo de clientes nuevos, activos, potenciales y desatendidos?**
1. No 2. Si
26. **Se lleva una bitácora de seguimiento de visita de clientes?**
1. No 2. Si

En Resumen:

Qué trabajo hace?

Para qué se hace?

Qué hace usted?

Cómo lo hace?

Con qué lo hace?

Cuándo lo hace?

Anexo 3

Presentación de Resultados

Resultados en Matriz de Guía de Cuestionario

Información / Requerida / ASESORES	A	B	C	D	E	F	G	Observaciones
Fecha de ingreso A la empresa	Enero 2003	Noviembre 2009	Febrero 2009	Octubre 2009	Octubre 2009	Enero 2010	Septiembre 2009	Refleja rotación de personal. Solo 1 asesor es antiguo.
Conoce la visión y misión Conoce meta individual y General de su depto. Participa en estrategias De su depto. La empresa utiliza algún Medio de publicidad Conoce políticas y pro- cedimientos Conoce el reglamento de La empresa Ha asistido a algún pro- grama de capacitación	No Si No No No Si Si	No No No No No No No	No No No No No No No	No No No No No No No	No Si No No No No No	No No No No No No No	No No No No No No No	Nadie conoce visión misión De 7, solo 2 conocen su meta y la general. Nadie participa en las estrategias No. Uno respondió que él lo hacía por envíos x correo Nadie conoce políticas y procedimientos. Solo el asesor antiguo indicó conocerlo. El asesor antiguo ha asistido a charlas s/ los productos
ORGANIZACIÓN Conoce el organigrama Del depto. y/o empresa Ha participado en acti- vidades extracurriculares A quién reporta general- Mente Describe ambiente de Trabajo.	No Si Gte. General	No Si Gte. Ventas	No No Gte. Ventas	No Si Gte. Ventas	No Si Gte. Ventas	No No Gte. Ventas	No No Gte. Ventas	Nadie conoce organigrama ni de su área, menos gral. De 7, 4 indican haber asis- tido a convivio navideño. Asesor antiguo reporta al Gerente General, resto no. A 2 bueno, 4 regular y 1 malo.
DIRECCIÓN Si no existe departamento De Recursos Humanos, Quién lo centraliza Tipo de liderazgo que tiene su jefe.	Regular Gte. General	Malo Gte. Ventas	Regular Gte. Ventas	Regular Gte. Financiero	Bueno Gte. Financiero	Bueno Gte. Financiero	Regular Gte. Financiero	Ireconoce Gte. Gral, 2 Gte. De vtas, 4 Gte. Financiero La mayoría indicó ser democrático.
	Autocrático	Democrático	Democrático	Democrático	Carismático	Democrático	Democrático	

BASE: 7 Asesores de ventas.

Resultados en Matriz de Guía de Cuestionario

Información / Requerida / ASESORES	A	B	C	D	E	F	G	Comentarios
Cómo considera la comunicación en su depto. Y empresa Se siente motivado dentro De la empresa Considera que hay trabajo en equipo dentro de su depto. y en la empresa Hay acceso a la información Y tecnología en la empresa	Regular	Mala	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena	1 indicó mala comunicación, 2 regular y 4 buena.
Se ha sentido estimulado o Premiado por la empresa CONTROL Hay evaluación sobre su Desempeño Hay controles: Ingresos, Egresos, vacaciones y permisos Como es la relación con su jefe inmediato	No	Regular	Regular	Si	Si	Si	Regular	3 se sienten motivados, 2 regular y 1 no. A 2 les parece bueno, 4 regular y 1 muy poco.
Considera que la empresa Ofrece un buen servicio al Cliente Revisión periódica de los Alcances de la meta	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	A 3 les parece regular y a 4 muy restringido el acceso a la tecnología.
Monitoreo de clientes nuevos, activos, potenciales y Desatendidos Se lleva bitácora de visitas De clientes	Medio	Restringido	Restringido	Medio	Restringido	Restringido	Medio	3 respondieron Si, 4 no han sido premiados y no están estimulados
	No	Si	No	No	Si	No	Si	Solo 2 indicaron si, el resto (5) no ha sido evaluado. Al asesor antiguo le parece haber controles, 6 consideran lo contrario.
	Si	No	No	No	No	No	No	Para 4 es buena, 2 regular y para el asesor antiguo es mala.
	Mala	Regular	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena	A 3 les parece buena, 3 regular y 1 deficiente.
	Medio	Bajo	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Todos los vendedores indicaron que en forma semanal son revisadas sus metas. 3 indicaron que si, 4 no lo hacen.
	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Todos afirmaron que se lleva este control.

BASE: 7 Asesores de ventas.

Anexo 4

Costo - Beneficio de la implementación de propuesta a "Mortero, S.A."

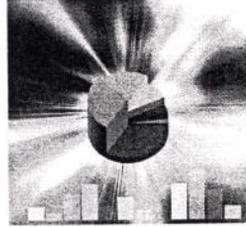
ACTIVIDAD	BENEFICIO							COSTO/AÑO	en la Cuenta	8
	Alcance de objetivos	Aumento productividad	Mayor Eficiencia	Calidad en el Trabajo	Exactitud	Innovación	Incremento Volumen/Voz			
1 Capacitación para el Gerente de Ventas								Q 16,000.00	\$ 2,000.00	
2 Capacitación al equipo de ventas								Q 21,000.00	\$ 375.00	Por Asesor 7
3 Asesoría en la implementación								Q 12,000.00	\$ 1,500.00	
4 Apoyo técnico/ 2 Visitas al mes								Q 1,600.00	\$ 100.00	Por Visita 2
5 Equipo de computación								Q 9,000.00	\$ 375.00	Por Asesor 3
6 Brindar herramientas de control								Q 1,200.00	\$ 150.00	
7 Evaluación del proceso de administración / 2 Visitas por año								Q 1,600.00	\$ 100.00	Por Visita 2
8 Definir los roles y descripción de puestos								Q 4,000.00	\$ 500.00	
9 Implementación de Módulos programa de control y productividad								Q 14,024.00	\$ 1,753.00	Depende del proveedor del Software
TOTAL								Q 80,424.00	\$ 6,853.00	

Fuente: Godoy, Silvia (2010)

Anexo 5

COSTO-BENEFICIO PROPUESTO

Costos & Ventas



promedio de Ventas 2009	Crecimiento Mkt	Crecimiento FED	Margen Promedio												
Q 300,000.00	6%	10%	20%												
Meses Costos-Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Ventas Promedio	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00		
Incremento Mkt	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00		
Incremento PED	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00	Q 30,000.00		
Costos Mkt	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00		
Costos PED	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77	Q 6,858.77		
Utilidad Heta	Q 99,891.23	Q 99,891.23	Q 100,391.23	Q 100,391.23	Q 101,191.23	Q 100,891.23	Q 100,891.23	Q 100,891.23	Q 100,991.23	Q 100,991.23	Q 100,891.23	Q 100,191.23	Q 100,891.23		
												Nuevo Promedio Ventas	Nuevo Margen Promedio		
												Q 348,000.00	29%		



Fuente: Godoy, Silvia (2010)