

0100.-

PE-ECI-165
14518

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



B. Upama - F - 15,130-2,010

**Características de una estructura administrativa, para la creación de un
Departamento de Ventas de la empresa constructora CIEBSA**

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Olga Marina Melchor Méndez

Guatemala, 11 de julio del 2010



**Características de una estructura administrativa, para la creación de un
Departamento de Ventas de la empresa constructora CIEBSA**

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Olga Marina Melchor Méndez (estudiante)

Lic. Luis Ardón (Asesor)

Dr. Luis Roberto García (Revisor)

Guatemala, 11 de julio del 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

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

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Examinadora

Licda. Ingrid de Núñez

Examinadora

Lic. Federico Robles de la Roca

Examinador

Lic. Luis Alfonso Ardón Arriaga

Asesor

Dr. Luis Roberto García Leiva

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

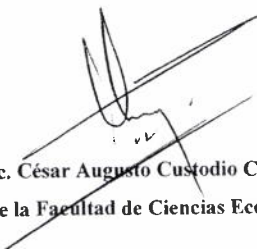
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2290-1200
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16.
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:

REF.:C.C.E.E.0023-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 25 DE MAYO DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Luis Alfonso Ardón Arriaga, tutor, y doctor Luis Roberto García, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA CIEBSA". Presentada por la estudiante Olga Marina Melchor Méndez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00052, de fecha 27 de abril del 2,010; **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.

Tutor: Luis Alfonso Ardón Arriaga
Título: Licenciado en Administración de Empresas

Dirección: 16 Av. "B" 14-42 Zona 1
No. Teléfono 2232 4262
No. Teléfono cel. 5709 2594
No. De Fax
E-mail: laardon@gmail.com

Guatemala, 21 de diciembre de 2009

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

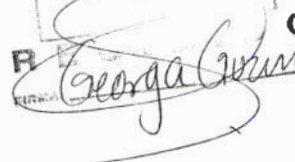
Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema **Características de una estructura administrativa, para la creación de un departamento de ventas de la empresa constructora CIEBSA**, realizado por: **Olga Marina Melchor Méndez**, carné número **0908371** estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de **setenta y cinco puntos (75)** puntos de cien (100).

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


Tutor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
11 ENE 2010

R. M. C.

Guatemala, 25 de febrero de 2010.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **Características de una estructura administrativa, para la creación de un departamento de ventas de la empresa constructora CIEBSA** elaborado por la estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, del programa ACA, **Olga Marina Melchor Méndez**, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha Tesis.

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

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 221.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Melchor Méndez, Olga Marina** quien se identifica con número de carné **0908371**, aprobó con **74 Puntos** el examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de abril de dos mil diez.-----

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

Atentamente,


Arq. Vicky Sivalol
Directora
Registro y Control Académico




Vo. Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Manuel Alfaro
C.C. Archivo

AGRADECIMIENTOS:

- A DIOS:** Por ser mi guía, sus innumerables bendiciones y su misericordia.
- A MIS PADRES** José Luis Melchor y Yolanda de Melchor, por sus enseñanzas y consejos
- A MI HERMANA:** Ana Luisa de Espinoza, por su ayuda incondicional
- A MI ESPOSO:** Elvis Alvarez, por su comprensión, apoyo y motivación en todo momento
- A MIS HIJOS:** José Pablo y Pedro Carlos, por ser mi inspiración y fortaleza, día a día.
- A LA EMPRESA:** CIEBSA, por su colaboración para la realización de este Trabajo.
- A LAS PERSONAS:** Que con su ayuda y estímulo contribuyeron al logro de esta Meta.

Contenido

Resumen	1
I. Introducción	2
Capítulo I	
1.1. Antecedentes	3
1.1.a) Organigrama actual	4
1.1.b) Análisis Foda	5
1.2. Marco Teórico	
1.2.1 Foda	6
1.2.2 Estructura administrativa	6
1.2.3 Venta	6
1.2.3.a) Promoción d ventas	7
1.2.4 Administración de ventas	8
1.2.5 Venta personal y combinación de marketing	8
1.2.6 Estructura organizacional	8
1.2.7 Naturaleza de la administración de ventas	9
1.2.8 Venta en equipo	9
1.2.9 Claves del éxito en la venta en equipo	10
1.2.10 Clientes	10
1.2.11 Competencia	11

1.2.12 Departamento de ventas	11
1.2.13 Vendedor	11
1.2.14 Responsabilidad	12
1.2.15 Empresas familiares	13
1.2.16 Alianzas estratégicas	14
1.2.17 Presupuesto de ventas	14
1.2.18 Estrategia de <i>marketing</i>	14
1.2.19 Desarrollo empresarial	15
1.2.20 Mediana empresa	15-16
1.3 Planteamiento del problema	17
1.4 Objetivo general	18
1.4.1 Objetivos específicos	18
1.5 Alcances y límites	18
Capítulo 2	
2. Metodología aplicada a la investigación	19
2.1 Entorno geográfico	19
2.2 Descripción del universo del trabajo	19
2.3 Instrumento	19
2.4 Descripción de la muestra	20
2.5 Sujetos de la investigación	20

2.6 Procedimiento	21
-------------------	----

Capítulo 3

3. Resultados de la investigación	22
3.1 Gráfica No. 1	22
3.2 Gráfica No. 2	23
3.3 Gráfica No. 3	24
3.4 Gráfica No. 4	25
3.5 Gráfica No. 5	26
3.6 Gráfica No. 6	27
3.7 Gráfica No. 7	28
3.8 Gráfica No. 8	29
3.9 Gráfica No. 9	30
3.10 Gráfica No. 10	31
3.11 Gráfica No. 11	32
3.12 Gráfica No. 12	33
3.13 Gráfica No. 13	34
3.14 Gráfica No. 14	35
3.15 Gráfica No. 15	36
3.16 Gráfica No. 16	37
3.17 Gráfica No. 17	38

3.18 Gráfica No. 18	39
3.19 Gráfica No. 19	40
3.20 Gráfica No. 20	41
Capítulo 4	
4. Discusión de los Resultados	42-44
5. Conclusiones	45
6. Propuesta	46
6.1 Introducción	46
6.2 Misión	46
6.3 Visión	46
6.4 Justificación	46
6.5 Implementación	46
6.6 Objetivo general	47
6.7 Objetivos específicos	47
6.8 Estructura Propuesta	47
6.9 Organigrama propuesto	48
6.10 Propuesta salarial	49
6.11 Ventas proyectadas	49
6.12 Estado de resultados proyectados	50
6.13 Flujo de caja proyectado	51

6.14 Análisis financiero	51
6.15 Estrategias de marketing	52
6.16 Manual de Organización	53
a) Introducción	54
b) Objetivo general	54
c) Objetivos específicos	54
d) Antecedentes	54
e) Misión	54
f) Visión	54
g) Etapas de un proceso de ventas	55
h) Situación actual, empresa	56-58
i) Descripción de puestos, administrador	59-60
j) Descripción de puestos, secretaria	61-62
k) Descripción de puestos, vendedor	63
l) Descripción de puestos, contador	64
7. Referencias Bibliográficas	65
7.1 Internet	66
8. Anexos	

Resumen

Ciebsa, empresa fundada en el año 2002, constituida como sociedad, dedicada al desarrollo, administración y negociación de lotificaciones, construcción y urbanización de todo tipo, compra-venta de bienes muebles e inmuebles, prestación de servicios en la rama de tipografía, ingeniería y arquitectura, elaboración de diseño y ejecución de proyectos de infraestructura, dentro del área metropolitana y departamental.

Para conocer la situación de la empresa se realizó una evaluación y se detectó que la empresa ha laborado de forma parcialmente empírica, no cuenta con algunos procesos administrativos. La presente investigación tuvo como objetivo establecer las características de una estructura administrativa, para la creación de un Departamento de Ventas de la empresa constructora CIEBSA. El desarrollo de la presente investigación se presenta de la siguiente manera:

Capítulo 1. se desarrollan los antecedentes de la empresa, el organigrama actual y un análisis Foda.

El marco teórico define los conceptos que intervienen en la creación de un departamento de ventas de una empresa, apoyado en bibliografía consultada. Así mismo, se presenta el planteamiento del problema y el objetivo general y específico; los alcances y límites que tiene la investigación.

Dentro del capítulo 2, se describe la metodología utilizada con la descripción de instrumentos empleados en la investigación, los hallazgos encontrados, resultado de las encuestas realizadas y la descripción de los procedimientos utilizados.

El capítulo 3, muestra los resultados obtenidos, donde se determino que la empresa si aprueba la creación de un departamento de ventas, para mejorar la rentabilidad de la misma.

El capítulo 4, presenta la discusión de los resultados de la investigación desarrollada y se confronta con el marco teórico, lo que determina que en la empresa no existen procesos administrativos en el área de ventas, por lo que la empresa constructora CIEBSA, se muestra interesada en la creación de un departamento de ventas. Por lo anterior, contiene la propuesta que muestra las características de una estructura administrativa, para la creación de un departamento de ventas de una empresa constructora.

Introducción

En el campo de la construcción y de los bienes raíces, toda empresa requiere de estrategias competitivas para superar la diversidad de las demás que se dedican al mismo de mercado, tanto en la construcción, como en la administración de proyectos habitacionales y lotificación de terrenos.

La empresa constructora CIEBSA ha funcionado en el mercado durante 7 años, dedicándose al diseño, planificación y construcción de viviendas, así como en la administración de lotificaciones, ventas y habitadas, no ha tenido procesos administrativos definidos, se ha posicionado en el mercado debido a la experiencia de su gerente general propietario y al personal profesionalmente capacitado. El presente trabajo realiza una evaluación para detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para determinar y proponer una solución efectiva que incremente el nivel de ventas y utilidades de la empresa.

La administración de ventas auxilia a la empresa en su logro de objetivos, evalúa constantemente el desarrollo de la relación cliente-empresa y el logro de unas relaciones duraderas y de valor.

La búsqueda de mejoras para CIEBSA, la ha llevado a la creación de alianzas estratégicas con empresas gubernamentales (Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas) y privadas (Cementos Progreso), para mejorar los segmentos de mercado actualmente atendidos, y mostrar factores de la empresa que la hagan tener características diferentes a la competencia.

El presente trabajo propone la estructuración de un departamento de ventas que se encargará del análisis, planificación, práctica y el control de las actividades de ventas de la empresa, siendo muy importante el recurso humano que se integrará al recurso material de manera eficiente, será quien represente a la empresa.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa CIEBSA es una empresa familiar fundada en el año 2002, inicialmente manejada con capital propio y luego constituida como sociedad, dedicada al desarrollo, administración y negociación de lotificaciones, construcciones y urbanizaciones de todo tipo, compra-venta de bienes muebles e inmuebles, prestación de servicios en las ramas de topografía, ingeniería y arquitectura, elaboración de diseño y ejecución de proyectos de infraestructura. Esta empresa luego de su crecimiento se ha convertido en mediana empresa.

Actualmente cuentan con una estructura organizacional con los siguientes departamentos:

- Gerencia General
- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Producción

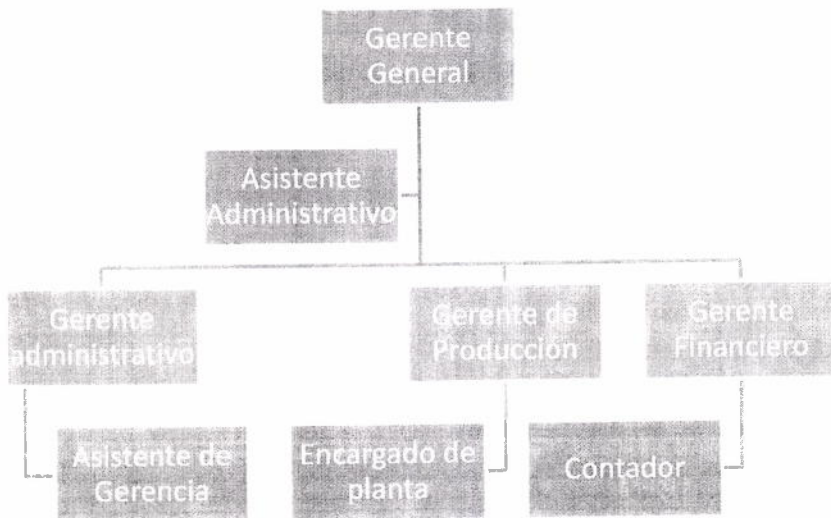
CIEBSA, inicia sus operaciones en el Municipio de Villa Nueva, zona 4 donde opera por 6 años, luego se traslada por expansión de sus oficinas al Centro Comercial El Frutal, donde funciona desde hace 3 años.

La empresa ha funcionado con una organización informal, y con procedimientos administrativos no definidos, avanzando significativamente dentro del campo de la construcción debido a la calidad de los trabajos presentados en diferentes áreas.

Actualmente CIEBSA, ha hecho alianzas con empresas gubernamentales (Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas), y tomado proyectos habitacionales grandes, lo cual indica que la empresa inicia su etapa de crecimiento y toma nuevos retos, que demandan de una estructura organizacional bien definida.

La empresa cuenta con dos Ingenieros Civiles, un Administrador de Empresas y un Arquitecto para todo el trabajo descrito en cuanto a diseño, ingeniería, desarrollo de cualquier proyecto de construcción y administración del mismo y para la ejecución de las obras 40 albañiles, distribuidos en diferentes proyectos.

1.2.a) Organigrama actual



Fuente: elaboración propia, Agosto 2009

1.1.b) Análisis FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Aspectos fiscales, legales y actualizados.• Personal profesionalmente capacitado.• Conocimiento del mercado de la construcción.• Mediana empresa• Diversificación de servicios y productos.• Venta de viguetas para construcción, con capacidad instalada propia.	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Falta de procesos administrativos.• No existe un departamento de ventas.• Falta de descripción de puestos en todas las áreas de la empresa.• Falta de Presupuesto de Ventas• Falta de un Plan de Seguridad Industrial para el grupo de albañiles de la empresa.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento empresarial• Mano de obra disponible• Alianza estratégica con Cementos Progreso, en construcción de casas• Asesoría Técnica• Apoyo Financiero• Buena relación con proveedores• Trámites para inicio de construcciones con el Gobierno	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Competencia de otras constructoras en el mercado• Baja en el mercado de la construcción debido a la crisis económica nacional.• Fallas técnicas en bombas hidráulicas de las lotificaciones administradas, que repercuten en la buena relación con los clientes.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Foda

Es una herramienta de análisis estratégico, la cual que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que a nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las debilidades son problemas internos, que a su vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste.

Las fortalezas, deben utilizarse, las oportunidades aprovecharse, las debilidades eliminarse y las amenazas controlarse.

1.2.2 Estructura administrativa

“Estructura: El todo no es de forma alguna la suma de todas sus partes, para que exista estructura se necesita que existan entre las partes otras relaciones que no la sencilla yuxtaposición y que cada una de las partes manifiesten propiedades que resulten de su dependencia” (Chiavenato 2006:249)

La estructura administrativa es la organización de la empresa con sus aspectos positivos y negativos, sus divisiones de trabajo entre departamentos y unidades y cómo los objetivos organizacionales se distribuyen en objetivos departamentales.

1.2.3 Ventas

Se refiere a la realización de un convenio por el cual el vendedor se compromete a transferir la propiedad de un artículo o de un derecho a otra persona (comprador) que intercambiará el

servicio o el bien por dinero. El proceso de ventas incluye tres etapas: prospecto, realización de la venta y cierre de la venta.

La idea de que los consumidores no comprarán los productos suficientes de la organización, a menos que ésta emprenda un esfuerzo de venta y promoción en gran escala. El concepto por lo común se practica con bienes no solicitados, aquellos que los consumidores por lo general no piensan comprar, como enciclopedias o seguros. Estas industrias deben ser competentes para localizar a los presuntos compradores y vender los beneficios del producto. La mayoría de las empresas practica el concepto de venta cuando tienen un exceso de capacidad. Su meta es vender lo que fabrican, en lugar de lo que quiere el mercado. Esta mercadotecnia implica un alto riesgo. Se enfoca en la creación de los clientes. Da por supuesto que para los clientes, a quienes se persuade para que compren el producto, gustarán de ese producto o si no lo consideran agradable, es posible que se olviden de su decepción y lo vuelvan a comprar más adelante, por lo común, estas hipótesis acerca de los compradores son deficientes. La mayoría de los estudios muestra que los clientes descontentos no volverán a comprar más adelante. Por lo que mientras el cliente satisfecho promedio habla con otros tres sobre sus buenas experiencias de compra, el cliente descontento promedio habla con otros 10 acerca de sus malas experiencias. (Kotler P. y Armnstrong G. 2008).

1.2.3. a) Promoción de ventas

“La promoción de ventas incluye una extensa variedad de instrumentos, como cupones, concursos, ofertas de rebaja de centavos, premios y otros, todos los cuales poseen muchas cualidades únicas. Atraen la atención del cliente y le proporcionan una información que puede general una compra. Ofrecen poderosos incentivos para la compra, al proporcionar atractivos o contribución es que ofrecen un valor adicional a los consumidores. Y las promociones de ventas inducen una respuesta rápida y la recompensan. Mientras que la publicidad dice compre nuestro producto. (Kotler P. y Armnstrong G. 2008:439)

1.2.4 Administración de Ventas

“Administración del componente de venta personal del programa de *marketing* de una determinada organización”. (Stanton W., Buskirk R. y Spiro R. 1997:7)

“Es el análisis, la planificación la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, así como la contratación, la selección, la capacitación, la compensación, la supervisión y la evaluación de los vendedores de la empresa.” (Kotler P. y Armstrong G.2008:500).

1.2.5 Venta Personal y la combinación de *marketing*

El término combinación de *marketing* describe el conjunto de los cuatro ingredientes que constituyen el núcleo del sistema de *marketing* de cualquier empresa. Cuando estos cuatro ingredientes (producto, precio, distribución y promoción) están combinados eficazmente conforman un programa de *marketing* que ofrece al mercado de la empresa bienes y servicios capaces de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores.

Las actividades de promoción constituyen una subcombinación independiente, dentro del programa de *marketing* de la empresa, que se denomina combinación de promoción o combinación de comunicaciones. Los principales elementos de la combinación de promoción son la publicidad, las promociones de ventas y la venta personal.

Una empresa orientada al mercado se esfuerza por mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes mediante una continua mejora de todas sus operaciones.

1.2.6 Estructura Organizacional

El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo para alcanzar un objetivo principal. Por ejemplo, la anatomía de una estructura organizacional, organiza prioridades en forma jerárquica.

La estructura organizacional implica como un negocio, por ejemplo, organiza categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular. Determinando como un negocio está yendo para tomar decisiones y como esas decisiones son implementadas es el propósito y la esencia de la estructura organizacional.

El diagrama organizacional muestra como los departamentos, divisiones, y varios niveles de una organización interactúan entre sí.

Un diagrama organizacional es a menudo representado como una ilustración visual. (www.losrecursos humanos.com/.../5168-estructura-organizacional.htm)

1.2.7 Naturaleza de la administración de ventas

Anteriormente, durante las primeras etapas de la evolución de la administración de *marketing*, el ámbito propio de la administración de ventas era muy limitado. Sus principales actividades eran la captación y selección del personal de ventas y, a continuación, la formación, supervisión y motivación del mismo. Hoy esto ha cambiado, la venta personal y la administración de ventas tienen un contenido mucho más amplio. La administración de ventas es responsable de la planificación estratégica, la previsión de ventas, la elaboración de presupuestos, el diseño de territorios y el análisis de costo y de ventas, así como de tareas. (Stanton et al. 1997).

1.2.8 Venta en equipo

El empleo de equipos de personas de ventas, mercadotecnia, ingeniería, finanzas, apoyo técnico e incluso de la alta gerencia, para atender las cuentas grandes y complejas. Los clientes buscan actualmente soluciones a sus problemas, el proceso de compra ha adquirido mayor complejidad. Como consecuencia de ello, la decisión de compra ya no la toma una persona, sino que a menudo la toma un grupo de especialistas funcionales que consideran la compra desde una perspectiva estratégica.

Dado que las personas que forman parte de dicho grupo representan a numerosas funciones técnicas y directivas, resulta difícil que un solo vendedor complazca a todos los miembros del grupo, debido a eso muchos vendedores adoptan una estrategia de venta en equipo para reproducir la habilidad del equipo comprador. El equipo vendedor está formado por uno o más vendedores, así como por otros especialistas funcionales, como ingeniero de diseño, experto en finanzas, personas de servicio al cliente, ingenieros a cargo del control de calidad, todas y cada una de las personas que pueden contribuir de algún modo a encontrar las mejores soluciones para problemas concretos del cliente. (Kotler P. Armnstrong G. 2008).

1.2.9 Claves del éxito en la venta en equipo

En el libro de (Kotler P. y Armnstrong G. 2008:71) Hill, indica que las claves del éxito en la venta de equipo son:

1. “Empezar lentamente: Escoja unos cuantos clientes importantes con los que haya mantenido buenas relaciones y consiga que participen en el proceso de creación del equipo.
2. Seleccionar como miembros del equipo a personas que entiendas y apoyen dicho concepto: Las personas que busquen las ideas y la ayuda de otras y que estén deseando colaborar con otras personas son buenos candidatos para formar parte del equipo.
3. Hacer patente el apoyo de la dirección: Los directores de los grupos funcionales de los que se selecciona a los miembros del equipo deben apoyar al equipo. Se debe fomentar la total participación y la igualdad entre los miembros del equipo.
4. Proporcionar al equipo los medios que le permitan alcanzar el éxito: Para realizar la transición de la venta individual a la venta interfuncional. hay que ofrecer formación en los campos de trabajo en equipo, comunicaciones y creación de consenso, venta a cuentas principales y respecto a productos o servicios, cuando fuera necesaria.
5. Ofrecer incentivos significativos al equipo: Formar parte de un equipo a cargo de una cuenta principal supone una gran responsabilidad y la remuneración debe compensarla. No cambien la estructura retributiva básica pero ofrezcan al equipo un incentivo adicional que todo el mundo comparta.

1.2.10 Clientes

La compañía necesita estudiar de cerca sus mercados de clientes. Los mercados del consumidor se componen de individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Los mercados de negocios compran los bienes y servicios para un procesamiento adicional, o para emplearlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de revendedores, compran los bienes y servicios para revenderlos con alguna utilidad. (Kotler P. y Armnstrong G. 2008).

1.2.11 Competencia

Una compañía debe poner a disposición del cliente un valor y una satisfacción mayor que los proporcionados por los competidores, por consiguiente la empresa no debe adaptarse solamente a las necesidades de los consumidores meta, también deben ganar una ventaja estratégica. Cada empresa debe considerar su propio tamaño y su posición en la industria, en comparación con los de sus competidores. (Kotler P. y Armnstrong G. 2008).

1.2.12 Departamento de ventas

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender. (www.monografias.com/.../áreas-de-actividad.shtm).

En el proceso de administración, lo primero que hay que decidir es a donde se quiere llegar para, luego pensar en la forma de hacerlo. Dicho de modo más propio del ámbito empresarial, la administración debe, ante todo, definir sus objetivos y planificar después las estrategias y tácticas adecuadas para alcanzarlos. Para ejecutar la planificación, hay que programar de forma adecuada las actividades a realizar y el personal necesario para llevarlas a cabo y luego coordinarlos de manera eficaz. Aquí es donde entra en juego el concepto de organización. Los fundamentos de la organización son básicamente los mismos, con independencia de que departamento se desee formar, el éxito dependerá de un esfuerzo en común de todo su elemento humano y material. Un departamento de ventas no es más que una estructura de trabajo y una forma de disponer las actividades en las que interviene un grupo de personas. El objetivo es estructurar dichas actividades de modo que las personas que en ellas intervienen pueden actuar unidas mejor de lo que harían si actuaran individualmente. (Stanton et al 1997)

1.2.13 Vendedor

Vender es una de las profesiones más antiguas del mundo. Las personas que se dedican a la venta tienen muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, ejecutivos de venta, consultores de venta, ingenieros de ventas, agentes, sin embargo, actualmente los vendedores son personas profesionales y capacitadas que trabajan para desarrollar y mantener relaciones a largo

plazo con los clientes. Crean esas relaciones escuchando a sus clientes, evaluando sus necesidades y organizando los esfuerzos de la compañía para resolver los problemas de los clientes.

El vendedor actúa en representación de una compañía, desempeñando una o más de las siguientes actividades:

1. Buscar clientes potenciales
2. Comunicar
3. Dar servicio y recopilar información

El término vendedor cubre una extensa variedad de posiciones. En un extremo, un vendedor podría ser simplemente un anotador de pedidos, como aquellos que están detrás de los mostradores de los grandes almacenes. En el otro extremo están los iniciadores de pedidos, vendedores cuyas posiciones requieren una venta creativa de productos y servicios, que varían desde aparatos electrodomésticos, equipo industrial, hasta seguros, publicidad y servicios de consultoría.

1.2.14 Responsabilidad principal del administrador de ventas

La responsabilidad principal del administrador de Ventas estriba en dotar a la organización de personal idóneo. Este principio representa la filosofía básica de la presente obra en cuanto a la administración de personal. El trabajo más importante que debe realizar cualquier administrador es el de seleccionar la persona idónea para un determinado puesto de trabajo. Si se ha contratado el personal adecuado hasta los malos planes pueden resultar satisfactorios. Sin embargo, aún es más importante el hecho de saber que las personas idóneas no elaborarán malos planes. Un personal bien seleccionado puede minimizar los problemas de administración.

Una buena selección es especialmente importante en la administración de ventas, el *marketing* es el arte de la ejecución. El éxito de una gran mayoría de los planes de marketing depende no tanto de los planes como de la forma en que se llevan a cabo, de cómo se ejecuta la publicidad, de ventas, y de la realización de su trabajo y de la bondad del producto fabricado, dándole importancia a las siguientes responsabilidades:

1. Planificación estratégica
2. Organización del equipo de ventas
3. Captación selección e integración
4. Capacitación y Desarrollo
5. Motivación y Supervisión
6. Valoración del rendimiento

Está surgiendo un nuevo tipo de administrador de ventas: aquél que sabe ser el primero entre iguales más que el jefe. El ejecutivo de ventas de nuestros días debe mostrarse sensible ante las necesidades y características personales, preocupándose más de comunicarse y aconsejar que se supervisar y controlar. (Stanton et al 1997)

1.2.15 Empresas familiares

Las empresas de un solo dueño y las familiares ofrecen una oportunidad y retos únicos para efectuar planeación estratégica. En compañías que pertenecen a un solo individuo o un pequeño grupo familiar, es recomendable realizar una sesión de uno o dos días dedicada a la pre planeación con los individuos. Se considera que se debe explorar en privado las necesidades personales de tal manera que se puedan articular en forma clara como límites no negociables en la parte restante del proceso, particularmente en la búsqueda de valores. En esta reunión puede ser importante contar con la ayuda experta de consultores tributarios y especialistas en planeación estatal. La reunión se concentraría principalmente en las necesidades y deseos personales del dueño o dueños reales de la organización.

Entre los cuestionamientos por explorar se encuentran los siguientes:

1. ¿Existe una voluntad real?
2. ¿Hay verdadera confianza entre los miembros?
3. ¿Se cuenta con un plan adecuado para integrar en forma óptima las obligaciones tributarias individuales y de la empresa?

Con toda certeza, este tipo de aspectos estimulará el análisis de los valores durante la búsqueda de los mismos. Goodstein, Nolan y Pfeiffer, (1998)

1.2.16 Alianzas estratégicas

Uno de los principales cambios observados en el entorno estratégico de la actualidad es la cambiante visión de las relaciones de la organización con competidores, proveedores y clientes. Antes, estas relaciones necesariamente se consideraban antagónicas. Las empresas de hoy son mucho más abiertas para considerar una variedad de alternativas, en especial las alianzas estratégicas. Una alianza de este tipo es la relación mutuamente benéfica entre dos o más organizaciones para compartir información y recursos con el fin de lograr el progreso y desarrollo de las partes involucradas. (Goodstein et al 1998).

1.2.17 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas es importante para que el equipo de ventas sea funcional, teniendo como objetivos principales la planificación, la coordinación y la evaluación. El presupuesto es una manifestación del plan en términos de dinero. Es muy difícil expresar los planes en términos de costos monetarios y hacer que todos ellos rindan beneficios. El presupuesto es el director del planificador, impone al planificador una realidad a la que hay que ceñirse obligatoriamente para una operación rentable. Al final, hay que cuantificar todos los planes en términos de unidades monetarias y contrastarlos con la realidad.

El presupuesto de ventas está constituido por los ingresos, o por el volumen de unidades, previstos por ventas de productos de la compañía. Se trata de un presupuesto clave, sirve de base para todas las actividades operativas del departamento de ventas y de las áreas de producción y finanzas. (Stanton *et al* 1997)

1.2.18 Estrategias de *marketing*

Describe la manera en que la empresa va a cubrir las necesidades y deseos de unir a sus clientes. También puede incluir las actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, la estrategia de *marketing* es un plan sobre la manera en que la organización va a utilizar sus fortalezas y capacidades a fin de cubrir las necesidades y requisitos del mercado. Ferrel y Hartline (2005)

1.2.19 Desarrollo empresarial

Suele reconocerse que el espíritu empresarial contribuye de manera creativa al proceso de desarrollo. La formación en esta materia puede animar a muchas personas a convertirse en empresarios y promover una cultura de empresa en el conjunto de la sociedad. Los propietarios de pequeñas empresas suelen considerar el acceso a la financiación como una limitación a su actividad. Los requisitos en cuanto a garantías y la carencia de historial crediticio impiden que muchos hombres y mujeres obtengan los préstamos necesarios para emprender nuevos negocios o ampliar los ya existentes.: (<http://www.itcilo.org/es/training-areas/desarrollo-empresarial>).

1.2.20 Mediana empresa

Pequeña y mediana empresa (conocida también por su acrónimo PyME, PYME o pyme), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MIPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.

La Cámara de la Industria de Guatemala, tiene dos tipos de definiciones de las mipymes, una está destinada para el Programa de Bonos y sigue un criterio de cantidad de empleados, y la otra definición está destinada a definir empresas industriales y utilizar un criterio basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales. Por otra parte el Ministerio de Economía tiene otra definición al utilizar el criterio de cantidad de empleados. Según estas definiciones se pueden establecer los siguientes esquemas:

Criterio de la Cámara de la Industria de Guatemala para empresas industriales

Tipo de empresa	Empleados	Ventas máximas anuales (Q)	Activos totales (Q)
Microempresa	1-10	hasta 60.000	hasta 50.000
Pequeña Empresa	11-20	60.001-300.000	50.001-500.000
Mediana Empresa	21-50	300.001-3.000.000	500.001-2.000.000
Tipo de empresa	Empleados (Criterio de la Cámara de Comercio para el Programa de Bonos)		Empleados (Criterio del Ministerio de Economía)
Microempresa	1-5		1-10
Pequeña Empresa	6-50		11-25
Mediana Empresa	51-100		26-60

Fuente: (http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)

1.3 Planteamiento del problema

CIEBSA, es una empresa constructora, lotificadora y fabricante de viguetas para diferentes áreas de la construcción, desarrollado desde sus inicios una estructura organizacional informal, con la ventaja que siempre ha estado actualizada fiscal y legalmente. el tipo de servicio que presta, debe estar solvente.

Esta constructora ha sido manejada a nivel familiar, desarrollándose sin una estructura administrativa completa que ayude a obtener los objetivos deseados. A medida que se ha dado el crecimiento de los servicios y productos que CIEBSA ofrece, se ha ido creando la necesidad de contar con procedimientos administrativos claramente definidos que faciliten el planeamiento, organización y control de las actividades para un funcionamiento óptimo.

El mercado de la construcción en Guatemala ha tenido un crecimiento aceptable, aunque el precio de algunas materias primas ha sido aumentado, el producto y servicios han tenido que ser incrementados.

Debido a ese crecimiento la empresa ha realizado alianzas estratégicas que han sido de gran beneficio, pero que exigen procedimientos administrativos completos y eficientes, dentro y fuera de las oficinas, se requiere supervisión en obras en proceso que han sido previamente negociadas. Después de haberse evaluado a la empresa constructora CIEBSA, a través de entrevistas personales y observación directa, se estableció que se necesita de una estructura organizacional orientada al área de ventas, estableciendo procesos administrativos efectivos.

La empresa CIEBSA, no cuenta con descripción de procesos de ventas, y no hay una estructura organizacional para el área de ventas. Generalmente en la venta de lotificaciones, el personal de seguridad, es el encargado de dar información y los clientes que llegan a las oficinas a cerrar el contrato de compra-venta. La venta de vigueta es reconocida dentro del mercado de Sacatepéquez y los compradores llegan a la planta de producción a cerrar la venta. No existen controles establecidos para un informe de ventas periódicas.

Después del planteamiento del problema anterior se plantea la pregunta de investigación **¿Cuáles son las características de una estructura administrativa para el área de ventas de la empresa constructora CIEBSA?**

1.4 Objetivo general

Identificar las características de una estructura administrativa para la creación del Departamento de Administración de Ventas de la empresa constructora CIEBSA.

1.4.1 Objetivos específicos

- a- Evaluar los controles de ventas.
- b- Evaluar la integración del recurso humano en el área de Ventas.
- c- Determinar los procesos administrativos existentes dentro de la empresa.
- d- Definir estrategias de ventas.

1.5 Alcances y límites

El ámbito geográfico en el que se desarrollan las actividades de construcción de la empresa CIEBSA es el departamento de Guatemala y Municipios de Villa Nueva y San Miguel Petapa, con cobertura para varios departamentos que soliciten sus servicios o productos.

Para conocer la situación de la empresa se hizo necesario realizar una evaluación, a través de un análisis FODA para evaluar diferentes áreas de la constructora integradas por Administración, Control, *Marketing* y Servicio al Cliente, no se evaluó al cliente externo, debido a que se ha tenido éxito en el mercado.

Capítulo 2

2. Metodología aplicada a la investigación

Se evaluó a la empresa CIEBSA para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente dentro de la empresa en sus diferentes áreas a través de un análisis FODA por medio de entrevistas personales estructuradas y observación directa.

2.1 Entorno geográfico

El área metropolitana demanda de servicios y materiales de construcción en diferentes zonas, y asimismo la localización de CIEBSA, es estratégica para brindar atención a municipios de Villa Nueva y San Miguel Petapa, al tener en los últimos años un crecimiento poblacional que requieren de vivienda y administración de nuevos proyectos de lotificación.

2.2 Descripción del universo del trabajo

El universo de la empresa está compuesto por los 5 gerentes de área, y el gerente general propietario.

2.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron:

Instrumento No. 1:

Cuestionario elaborado de acuerdo a las áreas de donde se requería información, con 20 preguntas cerradas, que muestran la situación actual de la empresa en el área administrativa.

Instrumento No. 2

Una guía de entrevista con preguntas abiertas, dirigidas al gerente general para poder realizar un diagnóstico preliminar de la empresa.

2.4 Descripción de la muestra

Debido al tamaño de la empresa no se calculó muestra sino se realizó un censo con un número de entrevistados de 6 personas.

2.5 Sujetos de investigación

Sujeto No. 1:

Gerente General propietario: Ejecutivo y representante legal de la empresa, responsable del desarrollo de todas las actividades planificadas de CIEBSA, y del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Contacto principal con los clientes, debido a su experiencia empírica en el campo de la construcción determina precios, proveedores, capacitaciones y cierres de contrato a nivel privado y estatal.

Sujeto No. 2.

Gerentes de área: Personas responsables de que se cumplan con los planes de trabajo establecidos en las diferentes áreas, así como de contratación de personal, pago de prestaciones, controles financieros y trabajos técnicos del campo de ingeniería y construcción.

2.6 Procedimiento:

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesaria la utilización de herramientas administrativas y establecer así la situación actual de la empresa constructora CIEBSA tomando en cuenta los siguientes aspectos.

1. Se realizó una evaluación para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y analizar la situación actual de CIEBSA.
2. Identificación del problema: Se determinó el problema existente, al contestar algunas preguntas de investigación y revisar antecedentes, se identificó un problema administrativo.

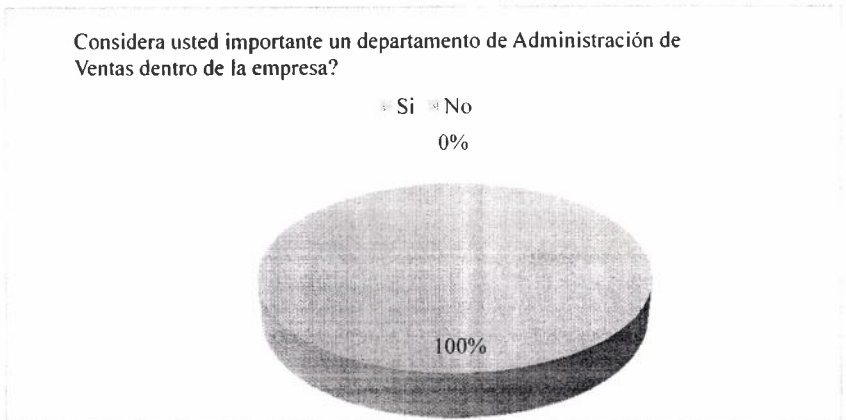
3. Se realizó una evaluación para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y analizar la situación actual de CIEBSA.
4. Identificación del problema: Se determinó el problema existente, al contestar algunas preguntas de investigación y revisar antecedentes, se identificó un problema administrativo.
5. Autorización de la Asesoría: Al conocer del problema se solicitó permiso para realizar la asesoría y definir su inicio.
6. Búsqueda de información: Se realizó a través de observación y luego, la realización de cuestionarios y entrevistas personales.
7. Alternativas de soluciones al problema establecido: Con la interpretación de los resultados del censo realizado se presentan posibles soluciones al problema.
8. Aplicación de instrumentos: Los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios y entrevista personal.
9. Tabulación de información: Se realizó a través de un programa de Excel realizando gráficas de *pie*.
10. Análisis de información: Se interpretaron los resultados de la información para determinar los aspectos importantes y realizar las mejoras necesarias y plantear soluciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.
11. Interpretación de información: Se llevó a cabo a través del resultado de las entrevistas y cuestionarios elaborados.
12. Confrontación de las fuentes de información: Toda la información obtenida se confrontó con las fuentes de libros consultados, entrevistas personales e internet.
13. Elaboración de conclusiones: Se describieron las conclusiones a las que se llegaron después de los hallazgos de la investigación.
14. Elaboración de recomendaciones: Después de la interpretación de los resultados de las entrevistas y cuestionarios realizados, se elaboró una propuesta a la empresa.
15. Elaboración del informe final: Es la descripción de todos los aspectos relevantes de la investigación realizada.

Capítulo 3

3. Resultados de la investigación

A continuación, la interpretación de los resultados obtenidos sobre la investigación de mercados, dirigida a los gerentes de área de la empresa constructora CIEBSA, se llevó a cabo un censo de 6 personas

3.1. Gráfica No.1

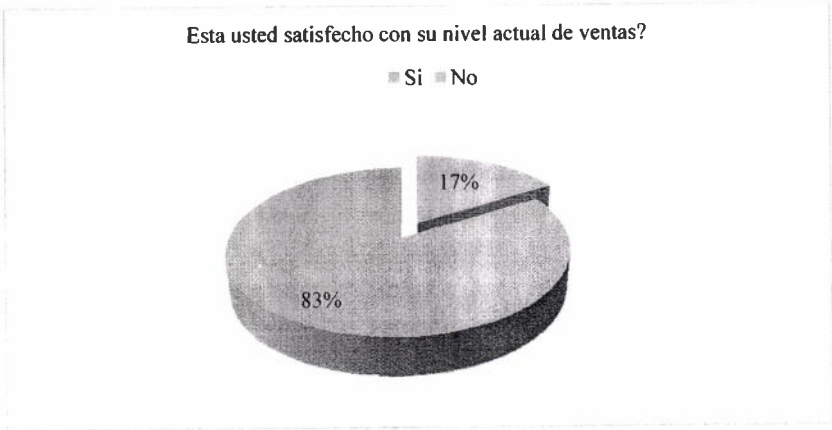


16. Base 6 personas

Comentario:

De acuerdo al análisis de la gráfica No. 1, el 100% de las personas entrevistadas verifican lo indispensable que es un departamento de ventas dentro de la empresa.

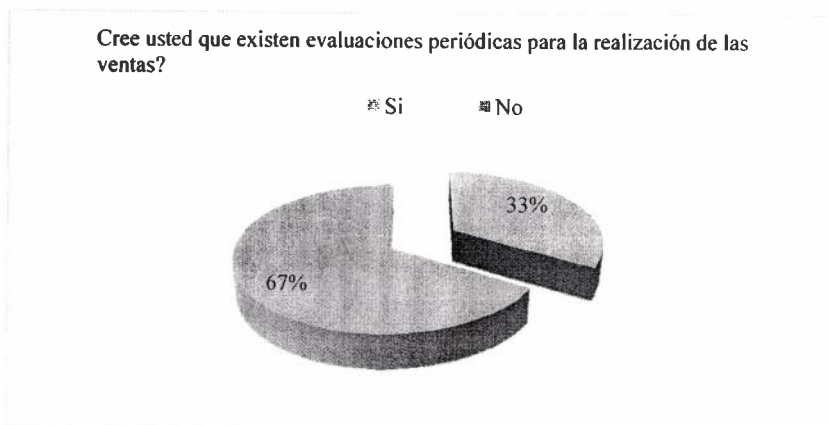
3.2. Gráfica No.2



Comentario:

El análisis de la gráfica No. 2 indica que el nivel de ventas es aceptado en un porcentaje mínimo de 17% y que un 83 % no se encuentra satisfecho con el nivel de ventas actualmente reportado.

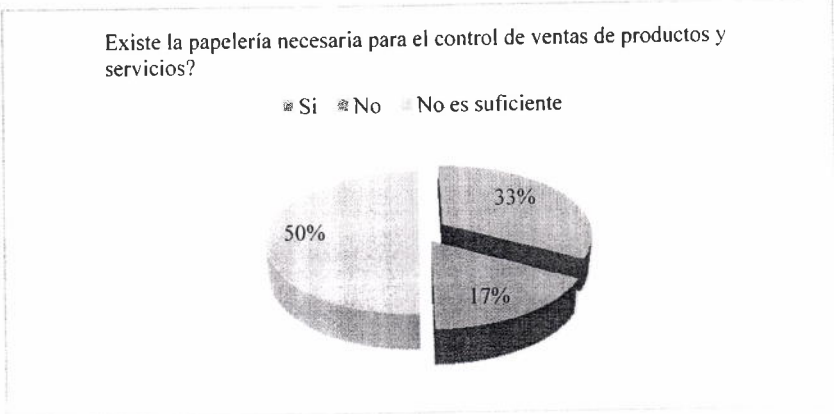
3.3. Gráfica No.3



Comentario:

El resultado de la gráfica anterior revela que existe un 40% de controles para el área de ventas, y que el 60% de los entrevistados indica que no existen evaluaciones periódicas para la realización de ventas.

3.4 Gráfica No.4

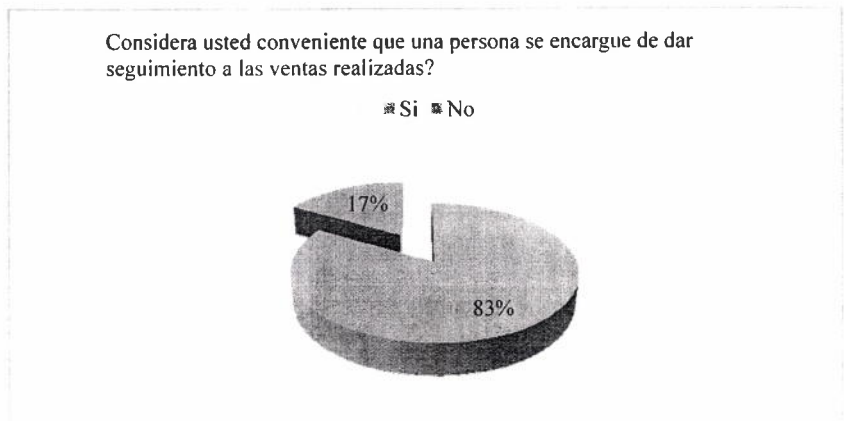


Comentario:

Los resultados demuestran que en la empresa sí existen documentos para el control de ventas en un 33%, el 17% opina que no existe y el 50% revelan que sí existen, pero que no son suficientes, en relación al tamaño de la venta de productos y servicios.



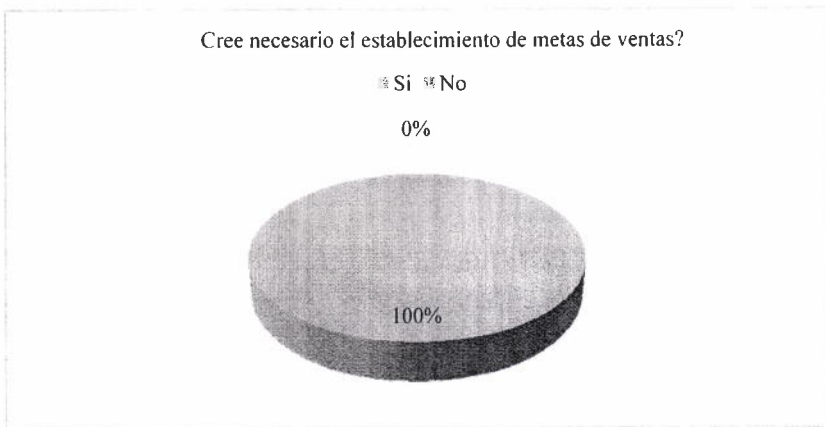
3.5 Gráfica No.5



Comentario:

La gráfica anterior indica que el 83% de los entrevistados manifiesta que es indispensable que una persona se encargue de dar seguimiento a las ventas realizadas, que se encuentran geográficamente dispersas y necesitan un control para obtener relaciones sólidas con los clientes y evaluar el servicio prestado.

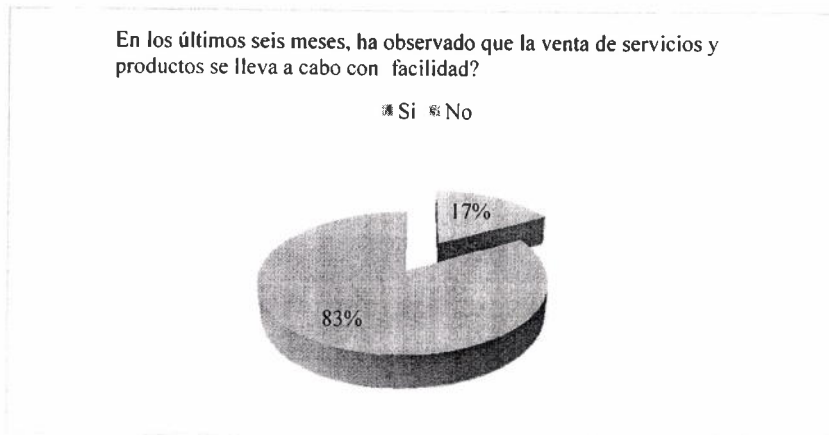
3.6 Gráfica No.6



Comentario:

Los resultados demuestran que el 100% de los entrevistados manifiestan la necesidad de un establecimiento de metas de ventas para enfocar los esfuerzos de trabajo en equipo a un determinado objetivo.

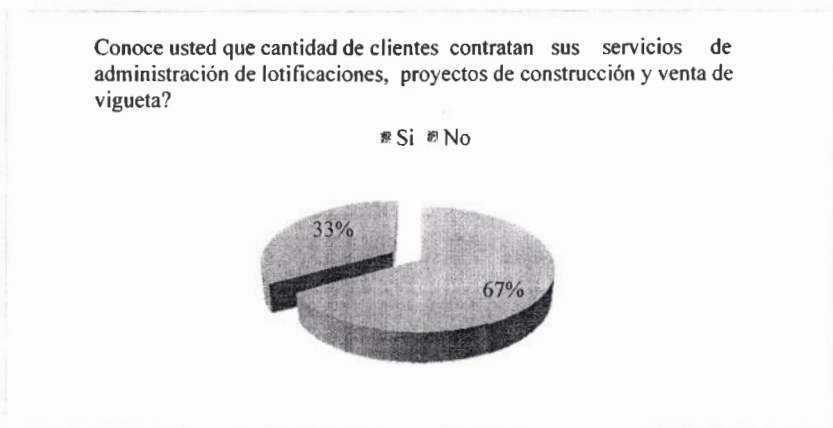
3.7 Gráfica No.7



Comentario:

Los resultados indican que el 17% de los entrevistados ha observado dificultad en la venta de productos y servicios y el otro 83% no ha tenido inconvenientes en la venta de productos y servicios.

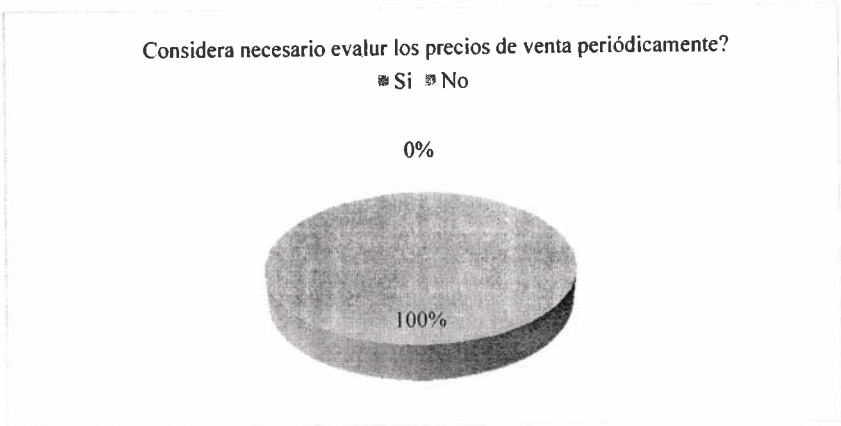
3.8 Gráfica No.8



Comentario:

Según los resultados indican que un 67% tiene conocimiento de la cantidad de clientes actuales y un 33% desconoce la cantidad de clientes de la empresa.

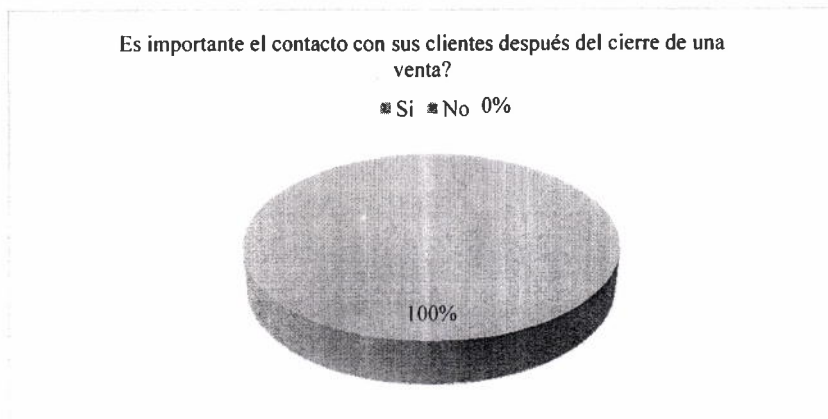
3.9 Gráfica No.9



Comentario:

Los resultados demuestran que el 100% de los entrevistados revela que se debe evaluar periódicamente los precios de los productos y servicios que la empresa ofrece.

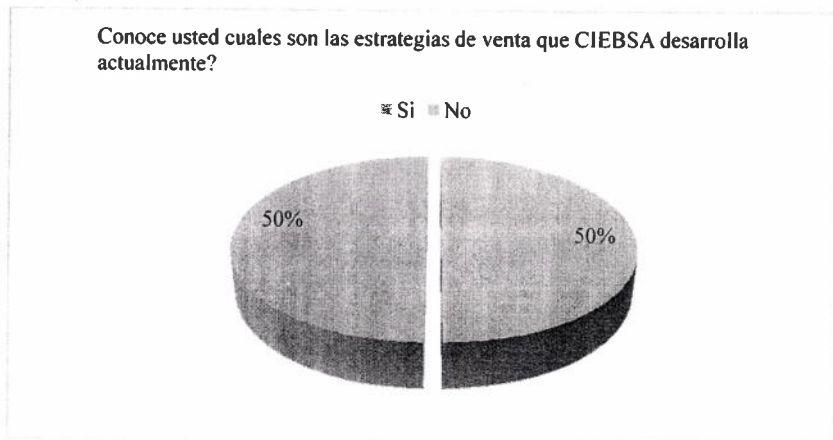
3.10 Gráfica No.10



Comentario:

Los resultados anteriores indican que el 100% de los entrevistados considera importante el contacto con los clientes, la empresa le da al cliente el valor que merece.

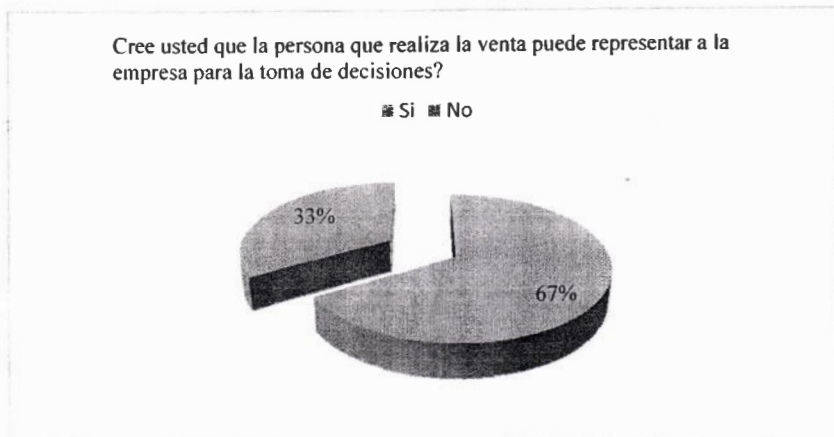
3.11 Gráfica No.11



Comentarios:

Los resultados anteriores muestran que el 50% de los entrevistados desconocen las estrategias de ventas y el otro 50% los desconoce, no se encuentran por escrito.

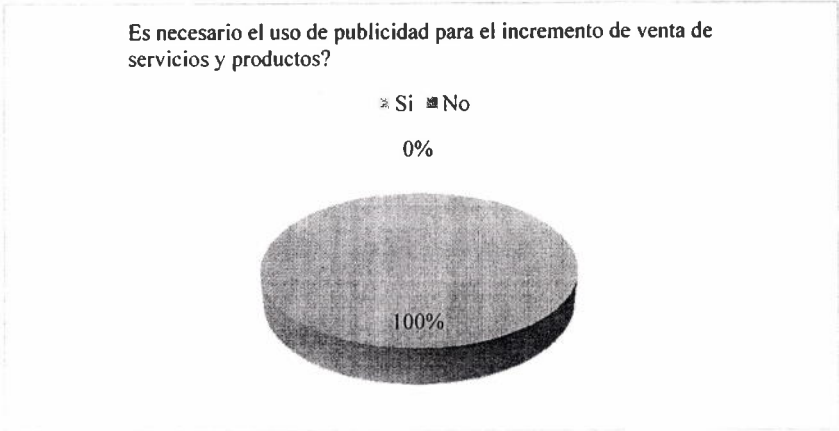
3.12 Gráfica No.12



Comentario:

Los resultados revelan que en un 67% de los entrevistados indican que la persona que realiza la venta tiene la capacidad de tomar decisiones en momentos clave del cierre de una venta, y el 33% indica que la persona que realiza la venta no está preparada para realizarlo.

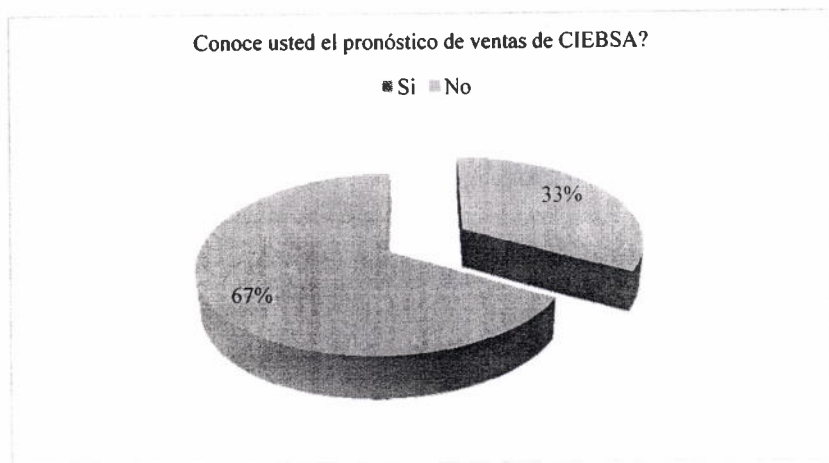
3.13 Gráfica No.13



Comentario:

La información anterior indica que un 100% de los entrevistados están de acuerdo con el uso de la publicidad en la empresa.

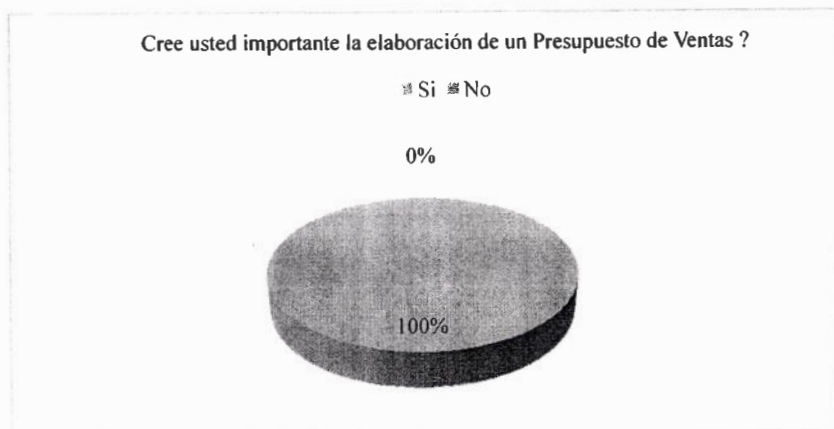
3.14 Gráfica No.14



Comentario:

El resultado de la gráfica anterior indica que el 67% de los entrevistados desconoce el pronóstico de ventas y el 33% si tiene conocimiento.

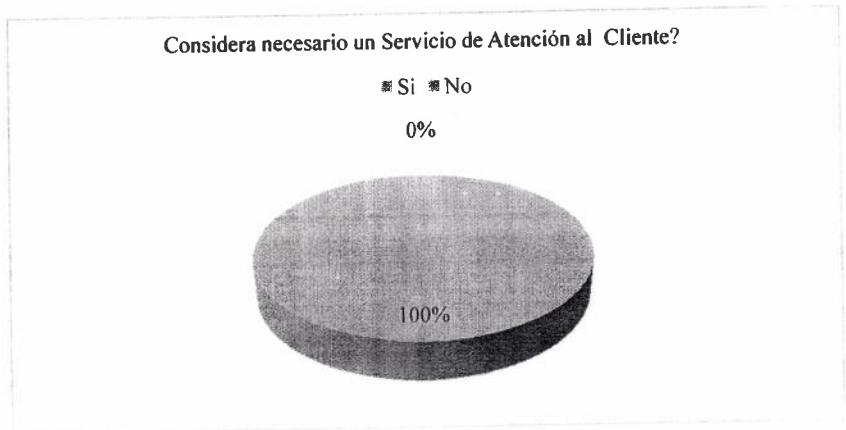
3.15 Gráfica No.15



Comentario:

El resultado de la gráfica anterior demuestra que el 100% de los entrevistados reconoce la importancia del presupuesto de ventas dentro de la empresa.

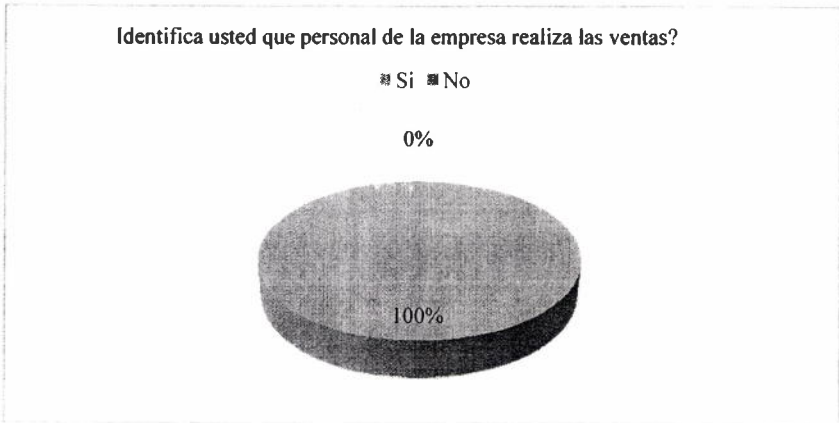
3.16 Grafica No.16



Comentario:

La gráfica muestra que un 100% de los entrevistados reconoce la necesidad de un servicio al cliente.

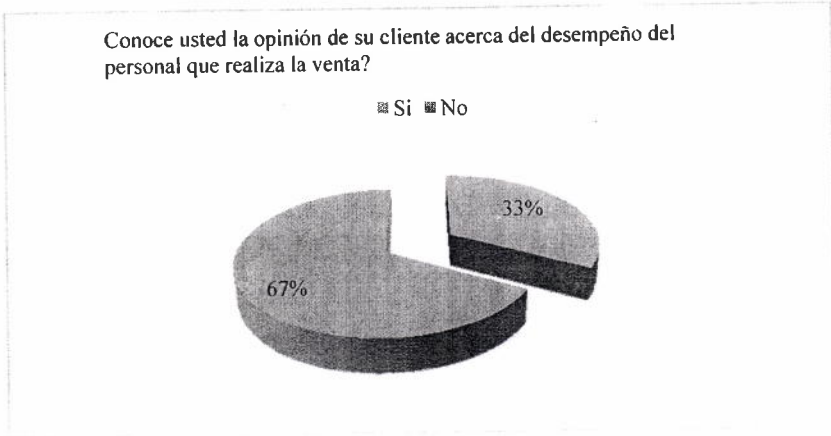
3.17 Gráfica No.17



Comentario:

La información anterior demuestra que el personal entrevistado sí identifica en un 100% al personal de la empresa que realiza la venta actualmente.

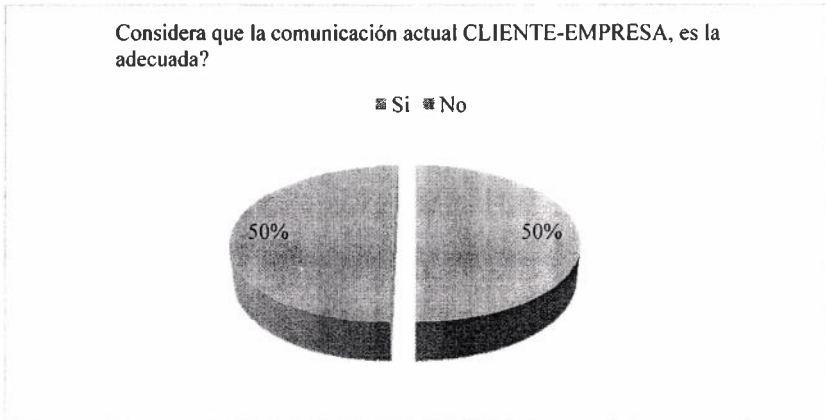
3.18 Gráfica No.18



Comentario:

Interpretación: El resultado anterior demuestra que un 67% de los entrevistados desconoce la opinión del cliente acerca del desempeño de la persona que realiza la venta y que el 33% sí la conoce.

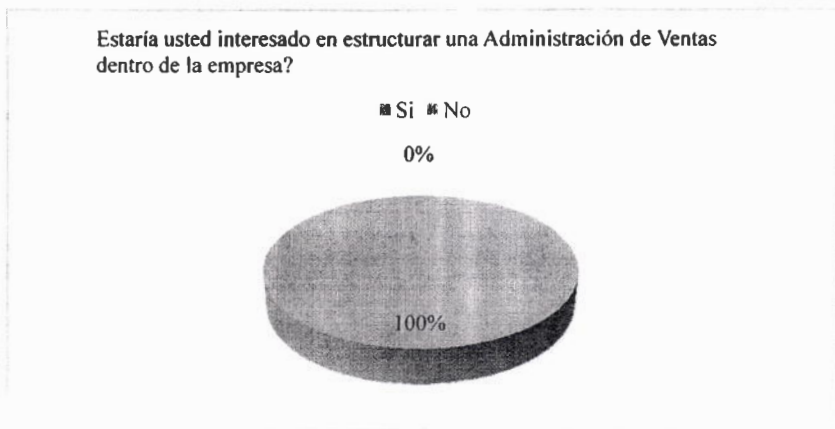
3.19 Grafica No.19



Comentario:

De acuerdo al resultado anterior se observa que el 50% de los entrevistados mantiene una comunicación adecuada y el otro 50% no cuenta con ella.

3.20 Gráfica No.20



Comentario:

El resultado anterior indica que el 100% del personal entrevistado está de acuerdo con la creación de un departamento de ventas para aumentar la cartera de clientes, percibir más ingresos y contar con una empresa más rentable.

Capítulo 4

Discusión de resultados

Después de llevar a cabo una evaluación a la empresa CIEBSA se determinó que tiene aceptación en el mercado de la construcción, se ha mantenido en el mercado por 7 años, desarrollando relaciones comerciales estables, sin contar con un proceso administrativo, es indispensable contar con una estructura administrativa eficiente, que haga una empresa que integre de manera óptima su elemento humano y material, siendo de esta manera más rentable, esto contradice el concepto de administración, su naturaleza y propósito, según Koontz y Weihrich (1994), la administración se lleva a cabo a través de la planificación, organización, integración de personal, dirección y control y se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupo, logren eficientemente los objetivos seleccionados.

La investigación generó resultados muy importantes que contribuyen a determinar lo siguiente: La empresa llena las expectativas de sus clientes, porque les ofrece un magnífico servicio, acudiendo a ella por considerarla técnicamente efectiva y confiable, esto contribuye al éxito que se ha alcanzado en los años de fundada, resultado del esfuerzo del gerente general propietario y sus colaboradores, lo cual coincide con lo propuesto por Ferrel *et al* (2005) con los conceptos calidad y valor: la clave para desarrollar las relaciones con los clientes, que indica que para crear capital de relaciones, en la empresa debe ser capaz de cubrir las necesidades de sus clientes mejor que sus competidores, asimismo debe tener la capacidad de cubrirlas ofreciendo productos y servicios de alta calidad que proporcionen un buen valor por su precio.

De acuerdo a los resultados del censo realizado al personal de la empresa, no cuenta con procedimientos escritos establecidos en el área de ventas y no hay una persona encargada directamente de las mismas, no se cuenta con un presupuesto y pronóstico de ventas, contradiciendo el concepto de Administración de Ventas que indica que ésta incluye el análisis.

la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de ventas, según Kotler y Armstrong (1998).

Por lo anterior se hace necesario que una persona se haga cargo del departamento de Administración de Ventas que represente a la empresa en el cierre de venta, realice proyecciones, presupuestos y que mejore la rentabilidad de la empresa, lo que coincide en que los ejecutivos de ventas son responsables de la planificación estratégica, la previsión de ventas, la elaboración de presupuestos, el diseño de territorios y el análisis de costos y de ventas. además, es el responsable de la coordinación de todas las actividades que apoyan la venta de bienes y servicios. como las de producción, publicidad y distribución, se coordinan con los esfuerzos desarrollados por el departamento de ventas, según Stanton, *et al* (1997).

Siendo importante en toda empresa una buena administración del recurso humano. que indica que es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización, según Bohlander G y Snell S (2008), Administración de recursos humanos. México. lo cual no se ha llevado a cabo en CIEBSA actualmente, y se hace indispensable para mejorar el desempeño y desarrollo de habilidades de los colaboradores de la empresa.

Los gerentes de área estuvieron de acuerdo en estructurar un departamento de ventas, con ello se mejoraría la relación cliente-empresa, daría seguimiento a las ventas e incrementaría la cartera de clientes, lo cual coincide con la buena administración de las relaciones con los clientes. crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes requiere de que las organizaciones ven más allá de las operaciones que ocurren en la actualidad y tomen en cuenta el potencial de un cliente a la larga. Para hacerlo, la empresa debe tratar de desarrollar una relación con cada uno de los clientes, para poder identificar, atraer, diferenciar y retener a los clientes, según Ferrel y Hartlline (2006).

Un aspecto positivo es que la empresa cuenta con diversificación de sus productos, vende viguetas para construcción y asesoría técnica para diferentes productos, esto coincide con el concepto de desarrollo de nuevos productos, que es parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades, según Ferrel y Hartlline (2006).

Los clientes actuales se han obtenido por referencias personales, recomendaciones por trabajos realizados, lo que nos indica que el trabajo bien realizado y el cliente satisfecho, han sido su

recomendación. Esto coincide con el concepto de satisfacción y retención de clientes, que indica que hay menos posibilidades de que los clientes satisfechos exploren proveedores alternativos, además de ser menos sensibles al precio, es probable que los clientes satisfechos corran la voz sobre la empresa y sus productos, según Ferrel y Hartline (2006).

Conclusiones

1. Las características de la estructura administrativa del departamento de ventas son: eficiencia, efectividad, ética, buen desempeño y mejora continua.
2. La empresa cuenta con personal profesionalmente capacitado para llevar a cabo con eficiencia los procedimientos administrativos que se integren con la creación de un departamento de ventas propuesto.
3. La empresa constructora CIEBSA, ha laborado en forma empírica, parcialmente, los procesos administrativos no se llevan a cabo en su totalidad en forma escrita. Los presupuestos y pronósticos de ventas no se han elaborado periódicamente para un control y supervisión específicos, la empresa ha reconocido la importancia de un departamento de Administración de ventas.
4. Se evaluó la integración del recurso humano dentro de la empresa CIEBSA y se determinó que la empresa cuenta con relaciones comerciales sólidas basadas en el buen servicio que ofrece, integrándose de manera efectiva el elemento humano y material dentro del área de ventas.
5. Se determinó que los procesos administrativos se llevan a cabo sólo en la etapa de ejecución, no existe una persona que dé seguimiento al proceso de venta y preste un efectivo servicio al cliente después de realizado el cierre de venta de productos y servicios.
6. Por medio de la evaluación de los procesos existentes se concluyó que el nivel de ventas cumple con los objetivos de la empresa, pero puede incrementarse a través de establecimiento de estrategias de *marketing* que en la actualidad no se conocen completamente, porque no han sido comunicadas por escrito, siendo estas promoción y servicio al cliente.

Propuesta

6.1 Introducción:

Después de realizada la evaluación a la empresa CIEBSA, se determinaron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. se detectó la aceptación por parte del cliente interno, de la creación de un departamento de administración de ventas, para que la empresa siga en su etapa de crecimiento.

6.2 Misión:

Ser una empresa competitiva prestando un servicio excelente en el diseño y planificación de obras de construcción, logrando clientes satisfechos.

6.3 Visión:

Ser la empresa líder en los servicios que ofrece, manteniendo un nivel de eficiencia y mejora continua en el campo de la construcción, diseño y asesoría.

6.4 Justificación:

Toda empresa busca ser rentable y es a través de las ventas que se obtiene ese objetivo, las organizaciones buscan vender lo que fabrican o los servicios que ofrecen, por lo anterior es importante que la empresa CIEBSA cuente con procesos administrativos de ventas bien definidos para alcanzar sus metas y objetivos. Actualmente se ha tenido éxito en el mercado, pero con la creación del departamento de ventas se espera incrementar la cartera de clientes y contar con una empresa de mayor rentabilidad, esto resultado de ventas efectivas y clientes satisfechos que serán la mejor de las recomendaciones.

Implementación:

Comunicar a todos los colaboradores de la creación del departamento de ventas que estará a cargo de una persona que reportará al gerente general de la empresa, encargado de llevar secuencia lógica de todos los procesos administrativos que el control de ventas de la empresa requiere, para lograr así la eficiencia y eficacia del servicio prestado, quien estará asistido por dos vendedores, una secretaria ya existente en la empresa y un contador que asistirá al departamento de ventas en el área de facturación. La implementación de la presente propuesta estará apoyada por el Manual de Organización elaborado de acuerdo a las necesidades de la empresa y con las características de una estructura administrativa de un Departamento de Ventas en una empresa constructora, el responsable de la ejecución de la presente propuesta será el Administrador de Ventas con sus colaboradores.

6.6 Objetivo general:

Incrementar la eficiencia y rentabilidad de la empresa a través de la creación de un Departamento de Ventas.

6.7 Objetivos específicos:

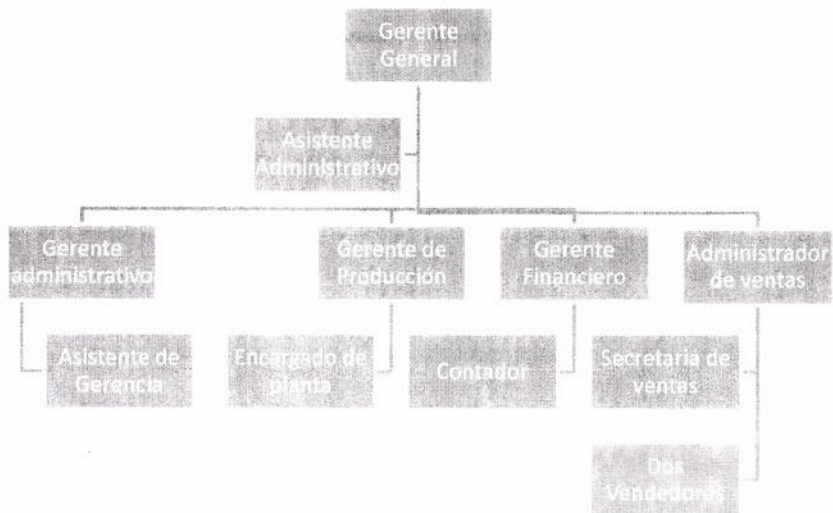
- a) Crear una estructura organizacional para la ejecución y control de procesos administrativos, adecuada al tamaño y actividad que desempeña la empresa en el campo de la construcción.
- b) Contar con personal capacitado para proporcionar un mejor servicio de atención al cliente.
- c) Satisfacer eficientemente el mercado de viguetas y servicios de construcción.

6.8 Estructura propuesta.

El Departamento de Administración de ventas propuesto se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Administrador de ventas
- Dos vendedores
- Secretaria
- Contador

6.9 Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

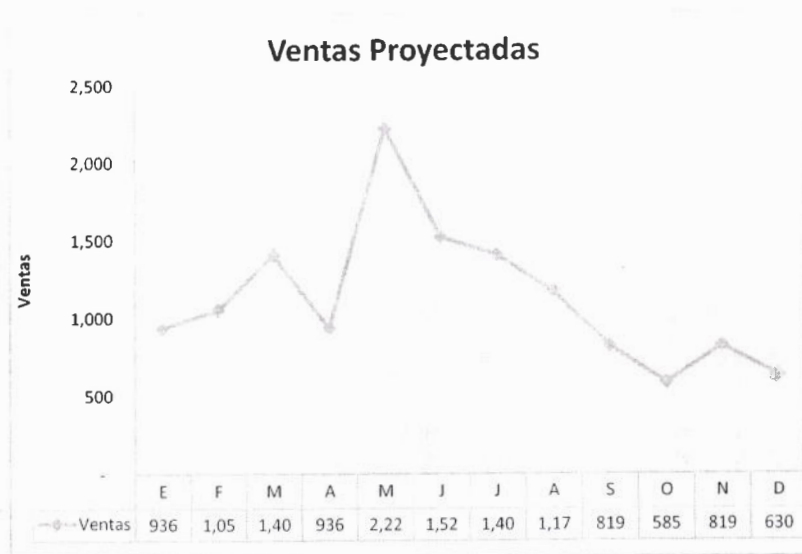
6.10 Propuesta salarial CIEBSA

Puesto	Salario Base Mensual	Comisiones			Bono de incentivo acuerdo 37-2.001	Bono 14, 100% de cumplimiento de comisiones	Aguinaldo 100% de cumplimiento de comisiones	Salario total mensual con 100% comisión, Bono de incentivo	Salario Total anual, Bono 14, Aguinaldo, Bono de incentivo
		80% cumplimiento	90% cumplimiento	100% cumplimiento					
Gerente de ventas	Q 1.740	Q 2.808	Q 3.159	Q 3.510	Q 250	Q 3.250	Q 5.250	Q 5.500	Q 76.500
Vendedor 1	Q 1.740	Q 1.608	Q 1.809	Q 2.010	Q 250	Q 3.750	Q 3.750	Q 4.000	Q 55.500
Vendedor 2	Q 1.740	Q 1.608	Q 1.809	Q 2.010	Q 250	Q 3.750	Q 3.750	Q 4.000	Q 55.500
Secretaria de ventas	Q 1.740	Q -	Q -	Q -	Q 250	Q 1.740	Q 1.740	Q 1.990	Q 27.360
Total	Q 6.960	Q 6.024	Q 6.777	Q 7.530	Q 1.000	Q 14.490	Q 14.490	Q 15.490	Q 214.860

Fuente: elaboración propia

Las metas de ventas para alcanzar el salario variable serán establecidas por el administrador de ventas y aprobadas por la Gerencia General.

6.11 Ventas proyectadas



6.12 Estado de resultados proyectado CIEBSA

	2010	% VTAS
Ventas Brutas	13.500,00	101,2
Bonif/Descots/S Vtas	110,00	0,8
Desc. Distrib. Mayoristas	50,00	0,4
Derechos de Venta	-	-
Impuestos	-	-
Ventas Netas	13.340,00	100,0
Otros Ingresos	-	-
Ventas Totales	13.340,00	100,00
Costo de Ventas Variable	10.005,00	75,0
Total Costo de Ventas	10.005,00	75,0
Margen	3.335,00	25,0
Gastos de Administración	900,00	6,7
Gastos de Venta	365,00	2,7
Gastos de Marketing	150,00	1,1
Total Gastos de Operación	1.415,00	10,6
UTILIDAD OPERATIVA	1.920,00	14,4
Otros ingresos y gastos	100,00	0,7
UTILIDAD ANTES DE IMPUES	1.820,00	13,6
Impuesto sobre la renta (31%)	564,20	4,2
UTILIDAD NETA	1.255,80	9,4

6.13 Flujo de caja proyectado CIEBSA. Expresado en Q.

UTILIDAD NETA	1.255,8
Depreciaciones y amortizaciones	75,0
FLUJO OPERATIVO	1.330,8
Cambio en capital de trabajo:	
Cuentas por cobrar	(125,0)
Inventarios	(100,0)
Cuentas por pagar	175,0
Otras cuentas corto plazo	100,0
TOTAL	50,0
Inversión en activo fijo	(150,0)
FLUJO DE CAJA	1.230,8

6.14 Análisis financiero

- ✓ El gasto de ventas se incrementa en el departamento en Q.214,860, debido a la nueva estructura.
- ✓ La utilidad neta con la venta proyectada representa el 9.4% de las ventas netas.
- ✓ El punto de equilibrio con la nueva estructura es de Q.5,660,000.00
- ✓ Las ventas netas pueden bajar 50% y la empresa permanece en el punto de equilibrio descrito.
- ✓ El flujo de caja de CIEBSA, es de Q. 1,230,800.00.

6.15 Estrategias de marketing

ESTRATEGIA	De precios
TIEMPO	Trimestral
OBJETIVO	Elevar el la rentabilidad de la empresa
TÁCTICA	Revisión periódica de precios del mercado
RESPONSABLE	Gerente de ventas y vendedores

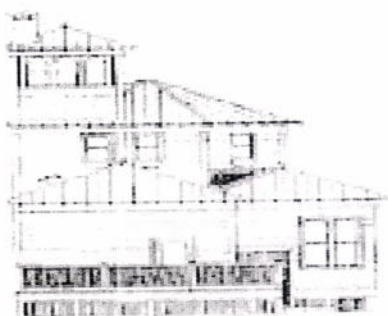
ESTRATEGIA	De servicio al cliente
TIEMPO	Trimestral
OBJETIVO	Desarrollar una imagen positiva de la empresa ante los clientes Existentes y potenciales.
TÁCTICA	Ofrecer servicio eficiente y oportuno a través del seguimiento
RESPONSABLE	Gerente de Ventas y Vendedores

ESTRATEGIA	De promoción y publicidad
TIEMPO	Trimestral
OBJETIVO	Dar a conocer la empresa sus productos y servicios.
TÁCTICA	Material POP
RESPONSABLE	Gerente de ventas y vendedores

Manual de Organización



EMPRESA CONSTRUCTORA CIEBSA, S. A.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DEPARTAMENTO DE VENTAS
EMPRESA CONSTRUCTORA CIEBSA**

Introducción:

Toda empresa necesita un desarrollo constante para tener éxito y son diferentes los factores que intervienen en este desarrollo, uno de ellos es la organización de la empresa de acuerdo a la actividad, que desempeñe, en CIEBSA empresa que se dedica a la construcción de viviendas, venta de viguetas y asesoría de diseño en el área de la construcción, el presente manual servirá para el óptimo funcionamiento administrativo del departamento de ventas.

Objetivo general:

Informar y comunicar a la empresa sobre las atribuciones, responsabilidades del personal que integra el departamento de ventas, así como de las estrategias de ventas a aplicadas a la empresa constructora.

Objetivos específicos:

- a) Uso e implementación del presente manual de organización del departamento de ventas.
- b) Contratación de personal adecuado y eficiente para cada puesto.
- c) Integración del elemento humano y elemento material de los procesos administrativos de la empresa.

Antecedentes:

La empresa CIEBSA es una empresa familiar fundada en el año 2002, inicialmente manejada con capital propio y luego constituida como sociedad, dedicada a desarrollo, administración y negociación de lotificaciones, construcciones y urbanizaciones de todo tipo, compra-venta de bienes muebles e inmuebles, prestación de servicios en las ramas de topografía, ingeniería y

arquitectura, elaboración de diseño y ejecución de proyectos de infraestructura, esta empresa luego de su crecimiento se ha convertido en mediana empresa.

Misión:

Ser una empresa competitiva prestando un servicio de excelencia en el diseño y planificación de obras de construcción, logrando clientes satisfechos.

Visión

Ser la empresa líder en los servicios que ofrece, manteniendo un nivel de eficiencia y mejora continua en el campo de la construcción, diseño y asesoría.

Etapas de un proceso de ventas:

Prospecto:

- ↳ Identificación de clientes potenciales
- ↳ Contacto con los clientes potenciales
- ↳ Calificación de los clientes potenciales
- ↳ Establecimiento de la oportunidad de ventas.

Realización de la venta:

- ↳ Contacto con los responsables de decisión de compra
- ↳ Identificación de la necesidad
- ↳ Demostración del producto o servicio
- ↳ Presentación el producto o servicio de la empresa
- ↳ Petición del presupuesto
- ↳ Envío de propuesta y presupuesto
- ↳ Especificaciones, negociación de condiciones

Cierre de venta:

- ↳ Obtención de la aprobación legal
- ↳ Elaboración de contratos
- ↳ Recepción de la orden de pedidos
- ↳ Seguimiento del envío hasta su recepción.

↓ Cierre (o no) de la venta

Situación actual:

Funciones del personal existente en la empresa constructora CIEBSA

Gerente general:

- Representante legal de la empresa.
- Contactos iniciales con empresas y personas individuales para trámites de compra-venta de terrenos que serán lotificados.
- Funciones de ventas

Asistente de gerencia administrativa:

- Atención a clientes.
- Reporte de ingresos y egresos.
- Elaboración de facturas, recibos de caja y corrientes.
- Manejo de cobros en efectivo, cheques y depósitos bancarios
- Pago de impuestos.
- Elaboración de Planilla.
- Manejo de chequeras.
- Manejo de archivos contables y administrativos.
- Elaboración de papelería administrativa.
- Manejo de cotizaciones de materiales de construcción.
- Compra de materiales de construcción
- Compra de materiales de oficina y limpieza.

- Manejo de pólizas con aseguradoras.
- Preparación de papelería contable para los contadores.

Gerente de producción:

- Control de la producción de la vigueta en Planta de Santa Lucía Milpas Altas.
- Control de Rendimiento de materia prima.
- Control de personal operativo.
- Supervisión de obras de construcción en proceso.

Encargado de planta:

- Medición de tamaño de lozas en casas de clientes.
- Manejo de inventario de materia prima.
- Manejo de facturas, envíos y recibos de vigueta.
- Logística del pedido de vigueta.
- Coordinación del personal operativo.
- Atención a clientes que llegan comprar.
- Distribución de materiales a construcciones en proceso y su manejo.

Gerente financiero:

- Operaciones bancarias.
- Manejo de cuentas bancarias.
- Pago de Proveedores.
- Pago de Planilla
- Elaboración de presupuesto del mes.

- Manejo de firmas autorizadas.
- Supervisión de personal administrativo.

Contador:

- Contabilidad interna.

Gerente administrativo:

- Negociación con empresas para cierre de contratos.
- Manejo y autorización de trámites bancarios.
- Elaboración de presupuesto general.
- Manejo de contratos en construcción.
- Cierre de contratos con el personal de construcción.

Descripción de nuevos puestos

UNIDAD	Departamento administrativo
NOMBRE DEL PUESTO:	Administrador de ventas
REPORTA A:	Gerente general
SUPERVISA A:	Vendedores y secretaria
FUNCIONES BÁSICAS	Planea, organiza, dirige y controla todas las actividades de ventas de la empresa

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- Responsable de la dirección y el buen funcionamiento del área de ventas.
- Verificar el cumplimiento de las actividades planificadas
- Revisar y analizar los reportes de los vendedores para aplicar medidas y soluciones inmediatas y justas.
- Mantenerse informado en lo que respecta a mercado y producto, aprovechando las oportunidades, debilidades y fortalezas de la competencia
- Verificar que se maximicen los recursos de la empresa
- Velar por la buena relación de trabajo con su subalterno
- Velar por la satisfacción completa de los clientes.
- Identificar las necesidades de su subalterno y de clientes.

AUTORIDAD

Tiene autoridad de línea con respecto a sus subalternos.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Elaborar presupuesto y pronóstico de ventas a corto y largo plazo
- Velar por el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo.
- Contacto de clientes existentes y potenciales
- Encargado de mercadeo y promoción de ventas de la empresa

- Responsable de mantener relaciones comerciales sólidas.
- Atención al cliente y solución a reclamos post-venta.
- Cumplir con realización de pagos y cobros.
- Revisiones periódicas de cartera de cobros.
- Centralizar todos los documentos y formularios, para garantizar el buen cumplimiento de las normas establecidas, métodos y procedimientos.
- Controlar toda la información y velar por la buena imagen de la empresa y sus productos.

PERFIL DEL PUESTO

DATOS GENERALES

Puesto	Administrador de ventas
Edad requerida:	28 años en adelante
Sexo:	Masculino o femenino

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DESEADAS

Experiencia mínima de 3 años en ventas, formación administrativa general, emprendedor, con iniciativa, sentido de liderazgo, poseedor de ética profesional.

ESCOLARIDAD DESEADA:

Licenciatura en Administración de Empresas o carrera a fin.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

UNIDAD:	Departamento administrativo
TÍTULO DEL PUESTO:	Secretaria
REPORTA A:	Gerente de ventas
FUNCIONES BÁSICAS:	Asistir al Gerente de ventas

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- Mantener en orden la papelería de la Gerencia de ventas.
- Atención y control de llamadas telefónicas
- Proyección de una buena imagen de la empresa.
- Asistencia al Gerente de ventas y vendedores en todas las tareas asignadas.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Atención a los clientes actuales y potenciales que soliciten información de los servicios, productos y asesorías para diferentes áreas dentro del campo de la construcción.
- Control y archivo de toda la correspondencia interna y externa de la Gerencia de Ventas.
- Trabajos de mecanografía en general de la Gerencia de Ventas.
- Recibir, distribuir y dar seguimiento a la correspondencia que ingresa y sale de esta Gerencia.
- Elaborar reportes mensuales requeridos.
- Atender las necesidades de la Gerencia de ventas y vendedores

PERFIL DEL PUESTO:

DATOS GENERALES:

Puesto:	Secretaria de Gerencia de ventas
Edad requerida:	25 años en adelante
Sexo.	Femenino

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DESEADAS:

Excelentes relaciones humanas, iniciativa propia, creatividad, acostumbrada a trabajar bajo presión, excelente presentación, responsabilidad, discreción y honestidad.

ESCOLARIDAD DESEADA:

Titulo de Secretaria Oficinista.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

UNIDAD:	Departamento administrativo
TÍTULO DEL PUESTO:	Vendedor
REPORTA A:	Gerente general
FUNCIONES BÁSICAS:	Ventas

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- Venta de productos y servicios.
- Atención a los clientes.

AUTORIDAD:

Para sugerir en la toma de decisiones sobre productos, servicios y clientes.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Control de ingresos y egresos de mercadería.
- Emisión de facturas.
- Atención de pedidos.
- Orden de mercadería
- Control existencia de mercadería
- Atención personalizada a los clientes.

PERFIL DEL PUESTO:

Puesto:	Vendedor
Edad requerida:	18 años en adelante
Sexo:	Masculino

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DESEADAS:

Honesto, responsable, buenas relaciones interpersonales, experiencia en ventas y buena presentación.

ESCOLARIDAD DESEADA

Título de nivel medio

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

UNIDAD: Departamento administrativo
TÍTULO DEL PUESTO: Contador
REPORTA A: Gerente financiero
FUNCIONES BÁSICAS: Control, facturación y registros financieros.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- Proporciona información oportuna a la organización para la toma de decisiones financieras.
- Control de libros contables.
- Control de pago de impuestos.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Controla los activos, pasivos, ingresos y egresos de la empresa.
- Prepara planillas y pagos.
- Paga personal y proveedores.
- Pago de impuestos.

PERFIL DEL PUESTO:

DATOS GENERALES:

Puesto: Contador
Edad requerida: 25 años en adelante
Sexo: Masculino

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DESEADAS:

Habilidad numérica, responsabilidad, ética profesional, experiencia laboral de dos años en puesto similar y buena presentación.

ESCOLARIDAD DESEADA:

Perito Contador, de preferencia con estudios en Auditoría o carrera a fin.

Referencias bibliográficas

1. Cámara Guatemalteca de Construcción. (2009) Revista mensual de septiembre, Guatemala.
2. Chiavenato A. (2006) *Introducción a la teoría General de la Administración*, (7ª.ed.) Editorial McGraw Hill Interamericana.
3. Ferrel O y Hartline M. (2006). *Estrategia de Marketing*, (3ª. ed.), México Thomson Editores.
4. Goodstein L. Nolan T. Pfeiffer J. ((1998), *Planeación Estratégica Aplicada*, Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana.
5. Gultinan W. Paul. (1997) *Gerencia de Marketing. Estrategias y Programas* (6ª ed.), México. Editorial McGraw Hill.
6. Hill Cathy. "Making the Team". *Sales & Marketing Management*, (1992).
7. Koontz, H. y Wehrich (1994) *Administración, Una Perspectiva Global* (11ª. Ed.) México:EditorialMc Graw Hill Company
8. Kotler P. Armstron G.(2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (6ª ed.). México, Editorial Ultra.
9. Sampieri H. Roberto (2006) *Metodología de la Investigación* (4ª. Ed.), México, Editorial McGraw Hill Interamericana.
10. Stanton, W., J. Buskirk y Spiro R., (1997), *Ventas* (9ª ed.). Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana.
11. Universidad Panamericana (2009). *Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida PED*, Guatemala.
12. Universidad Panamericana (2009). *Manual de estilo de trabajos académicos*, Guatemala Instituto de Investigaciones Sociales.
13. Zikmund William G. y Badin Barry J. (2009). *Investigación de Mercados* (9ª Ed.) México: Editorial Prentice Hill.

Internet

1. Estructura organizacional. Recuperado: 07/11/09, www.losrecursoshumanos.com/.../5168-estructura-organizacional.htm).
2. Desarrollo empresarial. Recuperado: 07/11/09 <http://www.itcilo.org/es/training-areas> desarrollo empresarial.

Anexo No. 1

Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Investigación de Mercados

No. ____

Empresa Constructora CIEBSA

Buen día, solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas, con el objetivo de conocer los procesos administrativos y grado de aceptación de los niveles de ventas, para el desarrollo integral de la empresa.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta de su elección.

ADMINISTRACIÓN

1. Considera usted importante un Departamento de Administración de ventas dentro de la empresa

SI 1 (ENT. Continúe con la Preg. No. 2)

No 2 (ENT. Continúe con la Preg. No. 1.1.)

1.1 Porqué?

2. Está usted satisfecho con su nivel actual de ventas?

SI 1 (ENT. Continúe con la Preg. No. 3)

NO 2 (ENT. Continúe con la Preg. No. 2.1)

2.1 Porqué?

3. Cree usted que existen evaluaciones periódicas para la realización de las ventas?

SI 1

NO 2

NO ES SUFICIENTE 3

4. Existe la papelería necesaria para el control de ventas de productos y servicios?

SI 1

NO 2

NO ES SUFICIENTE

5. Considera usted conveniente que una persona se encargue de dar seguimiento a las ventas realizadas?

SI

1 (ENT. Continúe con la Preg. 5.1)

NO

2 (ENT. Continúe con la siguiente pregunta)

5.1 Porqué?

CONTROL

6. Cree necesario el establecimiento de metas de ventas?

SI

1

NO

2

7. En los últimos 6 meses, ha observado que la venta de servicios y productos se lleva a cabo con facilidad?

SI

1

NO

2

8. Conoce usted qué cantidad de clientes contratan sus servicios de administración de lotificaciones, proyectos de construcción y venta de vigueta?

SI

1

NO

2

9. Considera necesario evaluar los precios de venta periódicamente?

SI

1 (ENT. Continúe con la siguiente pregunta)

NO

2 (ENT. Continúe con la Preg. 9.1)

9.1 Porque?

MARKETING

10. Es importante el contacto con sus clientes después del cierre de una venta?

SI 1

NO 2

11. Conoce usted cuales son las estrategias de ventas que CIEBSA desarrolla actualmente?

SI 1

NO 2

12. Cree usted que la persona que realiza la venta puede representar a la empresa para la toma de decisiones?

SI 1

NO 2

13. Es necesario el uso de publicidad para el incremento de venta de servicios y productos?

SI 1 (ENT. Continúe con la Preg. No.)

NO 2 (ENT. Continúe con la Preg. No. 13.1)

13.1 Porque?

14. Conoce usted el pronóstico de ventas de CIEBSA?

SI 1

NO 2

15. Cree usted importante la elaboración de un Presupuesto de Ventas?

SI 1

NO 2

16. Considera usted necesario un Servicio de Atención al Cliente?

SI 1 (ENT. Continúe con la siguiente Pregunta)

NO 2 (ENT. Continúe con la Preg. No. 16.1)

16.1 Porque?

17. Identifica usted que personal de CIEBSA, realiza las ventas?

SI 1

NO 2

SERVICIO AL CLIENTE

18. Conoce usted la opinión de su cliente acerca del desempeño del personal que realiza la venta?

SI 1

NO 2

19. Considera que la comunicación actual CLIENTE-EMPRESA, es la adecuada?

SI 1

NO 2

20. Estaría usted interesado en estructurar una Administración de Ventas dentro de la empresa?

SI 1

NO 2 (ENT. Continúe con la Preg. No. 20.1)

20.1 Porque)

IMPORTANTE:

Todas las respuestas de esta encuesta serán manejadas confidencialmente.

Anexo No. 2

Guía para entrevista

Para el gerente propietario

Buenos días, mi nombre es _____

Soy estudiante del Programa de Actualización de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala y estoy conduciendo una encuesta sobre la situación administrativa de la empresa, por lo que le agradezco su atención y respuesta a la presente entrevista:

1. ¿Cuándo inicio operaciones su empresa?
2. ¿Cuál es el número de personas que laboran en la empresa?
3. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
4. ¿Con qué departamentos cuenta la empresa?
5. ¿Cuál es la misión de la empresa?
6. ¿Cuál es la visión de la empresa?
7. ¿Cuál es la situación fiscal actual de la empresa?
8. ¿Cuenta la empresa con controles financieros?
9. ¿Se ha realizado anteriormente una auditoría administrativa a la empresa.?
10. ¿Cuentan con procedimientos administrativos escritos?
11. ¿Existe descripción de puestos actualmente?
12. ¿Existe una persona responsable de las ventas de la empresa?
13. ¿Cuenta la empresa con pronóstico y presupuesto de ventas?
14. ¿Existe una persona que atienda los reclamos de los clientes?
15. ¿Cuál es el área geográfica para las ventas de CIEBSA?