



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS

“PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE
VENTAS DE LA EMPRESA RUVEL COMPANY S.A. DE
C.V.”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

P R E S E N T A N :
A G U S T Í N F A B I Á N N I C O L Á S
E R I K A R U E D A G A R C Í A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
I N G E N I E R O I N D U S T R I A L

P R E S E N T A :
A R M A N D O G E N A R O L U N A P É R E Z

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
I N G E N I E R O E N S I S T E M A S C O M P U T A C I O N A L E S

P R E S E N T A :
A L E X I V A N T A B A R E S M A R T Í N E Z

MÉXICO, DF.

2010

ÍNDICE.

Resumen.	i
Introducción.	iii
Capítulo I. Marco Metodológico.	
1.1 Planteamiento del Problema.	1
1.2 Objetivos.	1
1.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación.	2
1.4 Justificación.	2
1.5 Hipótesis.	3
Capítulo II. Generalidades de la Empresa.	
2.1 Antecedentes Generales de Ruvel Company S.A. de C.V.	5
2.2 Misión.	6
2.3 Visión.	6
2.4 Valores de la empresa.	6
2.5 Objetivos.	7
2.6 Organigrama.	7
2.7 Principales Productos y Servicios.	8
2.8 Principales Clientes.	9
Capítulo III. Marco Teórico y Referencial.	
3.1 Proceso Administrativo.	10
3.1.1 Planeación.	12
3.1.2 Organización.	14
3.1.3 Dirección.	15
3.1.4 Control.	17
3.2 Definición de estructura y diseño organizacional.	19
3.3 Definición de cambio organizacional.	22
3.4 El proceso de cambio organizacional.	22
3.5 Modificación de conducta organizacional.	23
3.6 Resistencia al cambio.	23
3.7 Costos y beneficios del cambio.	24
3.8 Administración de Personal.	24

3.8.1 Selección de Personal.	25
3.8.1.1 Principios de la selección.	27
3.8.1.2 Análisis y Valuación de Puestos.	28
3.8.1.3 Inventario de Recursos Humanos.	29
3.8.2 Reclutamiento.	30
3.8.2.1 Técnicas de Reclutamiento.	30
3.8.2.2 Examen y Pruebas de trabajo.	32
3.8.3 Decisión Final y contratación.	33
3.9 Diagnóstico Empresarial.	33
3.9.1 Definición.	34
3.9.2 Ventajas y beneficios.	36
3.9.3 Matriz de análisis FODA	36
3.10 Sistematización de los procesos de venta	38
Capítulo IV. Procesamiento y Análisis de la información	
4.1 Análisis	40
4.2 Diagnóstico	56
Capítulo V. Propuesta de solución	
5.1 Rediseño de una estructura eficiente del área de ventas.	59
5.2 Implementación de la matriz de desempeño y análisis de puestos.	60
5.3 Implementación de políticas y procedimientos del área de ventas	69
5.4 Sistematización de los procesos de ventas.	73
5.5 Desarrollo del plan de capacitación y entrenamiento del personal.	77
Conclusiones.	79
Bibliografía.	82
Anexos.	83

Resumen.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

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.

En la presente Tesina, se aborda el proyecto de “Reestructuración del área de ventas de la empresa Ruvel Company, S.A. de C.V.”

Se inicio con el planteamiento de los antecedentes de la empresa, con lo que se obtuvo una visión clara de la operación y funcionamiento de la misma. Es decir, se realizo la investigación de las actividades de la empresa y de cómo ha venido funcionando desde su creación. Se identifica una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de artículos de marroquinería.

Una vez que se plantearon los antecedentes de la empresa, se prosiguió al análisis de la situación de la misma y la identificación del problema. La principal preocupación de la empresa, es que las ventas han disminuido en los últimos meses, han aumentado los inventarios y el ambiente laboral en el área de ventas no es bueno.

En esta etapa, se ha podido establecer el nombre del proyecto, así como el rumbo que tomaría la investigación, los métodos y técnicas a emplear en el análisis del problema. Se planteo un marco teórico y referencial, es decir, se especifican las áreas de conocimiento y de estudio que se emplearon en el desarrollo de esta tesina.

Se observo, durante el análisis y diagnostico del problema, que la empresa pretende aumentar el control y la dirección de la misma, incrementando los niveles jerárquicos y engrosando la estructura organizacional. Así mismo, no cuenta con programas o planes de capacitación del personal de ventas, incurriendo en falta de profesionalización de dicho personal.

Para el análisis y diagnostico, se emplearon gráficos históricos de ventas y de cuotas contra reales de ventas, también se analizo la estructura organizacional del área de ventas y se desarrollo una matriz DOFA, en la que se analizan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Finalmente, se realiza una propuesta que nos de la solución a toda la problemática que nos conlleva al proyecto de reestructuración del área de ventas de Ruvel Company, S.A. de C.V.

Los resultados de este proyecto, una vez que se hubo realizado el diagnóstico de los procesos y actividades del área de ventas, se pudo observar que la hipótesis planteada al inicio del proyecto, logra su cumplimiento de manera satisfactoria ya que cuando las actividades, procesos, flujo de comunicación se encuentran bien establecidos y determinados , el desarrollo del trabajo del personal estará enfocado al logro de objetivos e indicadores concretos, lo que lleva al negocio a la generación de beneficios económicos y sobre todo mejor resultados en productos y servicios para el cliente.

Introducción.

Una empresa o institución comercial esta formada por diferentes áreas o departamentos, los cuales son fundamentales para el óptimo funcionamiento de la empresa. Sin embargo, el área de ventas es uno de los principales motores, ya que es en este en donde se puede convertir el producto, o servicio generado o prestado por la empresa en flujo de efectivo o liquidez; de tan vital importancia para las instituciones. Es por medio de la actividad de ventas que las empresas obtienen los ingresos que les permiten sostenerse y desarrollarse, por ello las ventas son la clave en el éxito de una organización. Asimismo, los vendedores trabajan con mayor independencia que la mayoría de los empleados, deben interactuar con diferentes personas, diferentes gustos, diferentes necesidades. Todo este esfuerzo necesita de una organización personal intelectual y profesional que le permita al individuo lograr sus metas con el menor esfuerzo.

Es innegable que dimensionar, estructurar, dirigir y gestionar una fuerza de ventas con éxito es una de las tareas más complejas en cualquier empresa. Actualmente los Equipos de Ventas operan en un entorno nuevo y se enfrentan a dos necesidades primordiales: conjugar los intereses de la empresa con los del cliente y fidelizarlo.

En un mercado tan complejo y competitivo como el actual, con nuevos productos, con una competencia cada vez más agresiva y constantes innovaciones tecnológicas lo que verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso es, sin duda, la gestión del Equipo de Ventas, pues al fin y al cabo es quien convierte en realidad el sueño de poner en manos de los clientes los productos y soluciones, contribuyendo con ello a la rentabilidad de las empresas.

En cuanto al mercado Mexicano, la producción nacional ha decrecido a lo largo de los últimos años, cada vez más, esa producción nacional se dedica a la exportación. El consumo aparente se ha mantenido estable gracias a que se han incrementado las importaciones, sobre todo procedentes de China y el Sudeste Asiático.

La industria de los artículos de viaje produce un amplio abanico de productos, maletas, portafolios, mochilas, bolsas de fin de semana, bolsas para transportar ordenadores portátiles, fundas para instrumentos musicales etc.

Los materiales usados principalmente son el cuero, metal, plásticos y varias combinaciones. El cuero es el principal componente en maletas y maletines destinados a portar documentos y accesorios de trabajo. Los sistemas de elaboración de estos productos incluye laminados, moldeados, una creciente parte de la industria del equipaje incorpora ruedas a las maletas para facilitar su transporte.

Por lo anterior, en este proyecto se aborda la problemática de la empresa Ruvel Company, S.A. de C.V. de reorganizar su área de ventas con el objetivo de incrementar el volumen de las ventas y acelerar el desplazamiento de los inventarios para incrementar la participación de mercado y el posicionamiento de la marca. Se espera con la reorganización la mejora en la comunicación entre la parte corporativa de la empresa y la operativa. También se busca la homogenización de los procesos efectuados en el área de ventas y el desarrollo del personal, con la finalidad de obtener una mejor calidad en la atención al cliente y de manera más oportuna.

El desarrollo de este proyecto es producto de los conocimientos adquiridos en el seminario "Gestión e Inteligencia de Negocios", y con la finalidad de desarrollar habilidades adquiridas durante las respectivas carreras de los integrantes del equipo de trabajo, así como la obtención del título de licenciatura.

CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO.

1.1 Planteamiento del problema.

La amplia desigualdad que la globalización trae a los países en vías de desarrollo, se aprecia claramente en el comercio internacional, donde los países mas avanzados tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores toman las riendas de sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional de los países poco desarrollados. México se encuentra en uno de esos casos, en donde el nivel de ingreso es bajo, y por ende no está en posibilidades de contar con suficiente ahorro interno para financiar su desarrollo, y se ve en la necesidad de solicitar créditos al exterior.

Ante esta situación, las empresas de los países en vías de desarrollo sólo tienen una alternativa: replantear sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir.

La empresa Ruvel Company S.A. de C.V. dedicada a la comercialización de productos de marroquinería, actualmente se encuentra ante esta oportunidad, de renovar sus estrategias para hacer frente a diversos problemas que se han presentado en los últimos años, y que se ven reflejados en una importante disminución del volumen de ventas, en incremento de inventarios originado por un lento desplazamiento en los puntos de venta, aumento en las devoluciones, y elevación de los costos de producción.

En el área de ventas de la empresa es donde observamos la mayor área de oportunidad, debido a que no existe una estructura organizacional que delimite adecuadamente las funciones de cada uno de sus integrantes, el personal del área se encuentra desmotivado, confundido, desorientado e intolerante, y existe mala comunicación con las demás áreas de la empresa debido a un flujo de Información inadecuado.

1.2 Objetivos.

Objetivo general.

Realizar una reestructuración adecuada para los procesos que se desarrollan dentro del área de ventas de Ruvel Company S.A. de C.V.; buscando obtener un incremento en el nivel de desempeño del personal del área, y así mismo, encaminar a la empresa a formar una visión compartida que contribuya al logro eficiente de sus objetivos, todo ello dirigido a lograr una mayor

competitividad, que le permita ir creciendo dentro del sector comercial y mejorando su posicionamiento en el mercado.

Se pretende que la empresa ofrezca un servicio con sentido humano, que involucre a todos los colaboradores del área de ventas, para apoyar el rápido y sostenible crecimiento y al mismo tiempo garantizar y homogenizar la calidad del servicio al cliente.

Objetivos específicos.

- Análisis de la estructura actual del área de ventas de Ruvel Company S.A. de C.V.
- Generar una matriz de desempeño y realizar análisis de puestos para cubrir perfiles establecidos.
- Desarrollar políticas de contratación de alto nivel para la empresa Ruvel Company S.A. de C.V.
- Desarrollar manuales de procedimientos para el área de ventas de Ruvel Company S.A. de C.V.
- Sistematización de los procesos de ventas de Ruvel Company S.A. de C.V.
- Generar un plan integral de rotación de puestos.
- Generar un plan de capacitación y entrenamiento del personal.

1.3 Técnicas e instrumentos de investigación.

Las técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de datos en este proyecto serán:

Documentales: Apoyándonos en información bibliográfica, hemerográfica que nos permita obtener la información necesaria para llegar a nuestros objetivos.

De campo: A través de la observación principalmente para analizar y comprender el problema a investigar y eventualmente utilizaremos la encuesta y el cuestionario para obtener datos concretos de nuestro proyecto.

El tipo de Investigación que utilizaremos principalmente es el descriptivo, pues es el que se adapta a nuestro proyecto de investigación debido a que nuestra área de estudio es un departamento que ha presentado problemas de forma estructural dentro de la organización, y se va a realizar un análisis del bajo nivel de desempeño del grupo de personas que conforman el área, así como la funcionalidad de los procesos del área de ventas.

Eventualmente utilizaremos el estudio explicativo para obtener conclusiones sobre algún fenómeno particular del sector comercio en México que influya en nuestra área de estudio.

1.4 Justificación.

Hoy en día una de las preguntas más comunes en el mundo de los negocios es ¿Por qué las ventas fallan?, las respuestas son muy diversas y variadas, pero las principales razones en las que muchos coinciden son: la falta de visibilidad de la situación actual de la empresa, la ausencia de mercado, la dificultad para probar el producto, la alta competencia con las diferentes empresas, la ausencia de estrategia de diferenciación del producto, la falta de credibilidad del producto el cual pudiese cumplir con las expectativas del cliente, la falta de comunicación del área de ventas con áreas clave de la empresa y el bajo desempeño de su personal, etc.

El bajo volumen de ventas y el deficiente desempeño del personal ha impactado en la pérdida de competitividad de la empresa Ruvel Company S.A. de C.V. y en su imagen dentro del mercado en los últimos meses, de igual forma, debido a que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada en el área de ventas, el flujo de información no es el apropiado, generando así problemas de comunicación interna que hacen muy difícil eficientar sus procesos operativos e incrementando las cargas de trabajo y la pérdida de autoridad al no tener claramente definidas las actividades y los tramos de control de cada uno de los puestos del área.

Estas son las principales razones por las que en este proyecto estamos proponiendo una reestructuración del área de ventas de Ruvel Company S.A. de C.V., buscando aportar soluciones que ayuden enfrentar los retos de la industria moderna y ser capaces de ajustarse con mayor velocidad al mercado y sus necesidades. Este proyecto demostrara la habilidad y potencial de cada una de las personas que la conforman, buscando impulsar el área de ventas como parte estratégica del negocio.

Este proyecto se llevará a cabo con las aportaciones conjuntas de los integrantes del equipo de investigación y gracias a los conocimientos adquiridos en las carreras de Administración Industrial, Ingeniería Industrial e ingeniería en sistemas. Este proyecto se evalúa con un enfoque interdisciplinario que garantiza mejores resultados.

- La administración industrial, proporciona un panorama amplio del aspecto organizacional de la empresa y su funcionamiento.
- La ingeniería industrial, aporta el estudio y análisis de procesos operativos y técnicos de la empresa.
- La ingeniería en sistemas, contribuye con el escrutinio del manejo de la información, tanto interna como externa.

1.5 Hipótesis.

Con la reestructuración del área de Ventas de Ruvel Company S.A. de C.V. Se obtendrá una adecuada distribución de las funciones, actividades y recursos que involucran dicha área y el compromiso del personal con los objetivos y cuotas de venta.

CAPITULO II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

2.1 Antecedentes generales de Ruvel Company S.A. De C.V.

Ruvel Company nace hace 19 años bajo la batuta de Carlos Ruiz Velasco, quien proviene de una familia dedicada tradicionalmente a la marroquinería. Lanza su primera marca de bolsos llamada “Carlos Ruiz Velasco” mientras opera como “Ruvel Moda”. La plantilla de trabajadores ascendía a 5 empleados.

Posteriormente nace “Cloe” una marca cuya propuesta única de venta se basa en el diseño de vanguardia y la moda al mismo tiempo que se fabricaba para importantes firmas como Guy Laroche en México. Nace Cloe Sport como marca colateral hace 8 años para participar del nicho de escolares y reforzar las temporadas de estacionalidad.

Cloe es actualmente la marca de bolsos para dama y accesorios más reconocida en la industria de la marroquinería en México. Se posiciona entre los cinco primeros lugares en el Top of mind del consumidor, es decir el posicionamiento no del producto en el mercado, sino como se ubica el producto en la mente de los clientes.

Hasta hace poco tiempo Cloe se colocaba como una de las marcas de equipaje con más aceptación en el mercado y dentro de los dos primeros lugares de ventas en las tiendas departamentales de nuestro país.

UBICACIÓN DE LA EMPRESA.

Razón Social: Ruvel Company S.A. De C.V.

Giro de la empresa: Comercializadora.

Sector: Privado.

Domicilio: Camino a las cañadas 900-1 Col. Mirador San Isidro C.P.45132.

Municipio: Zapopan

Estado: Jalisco (**Véase la siguiente Figura 2.1**).

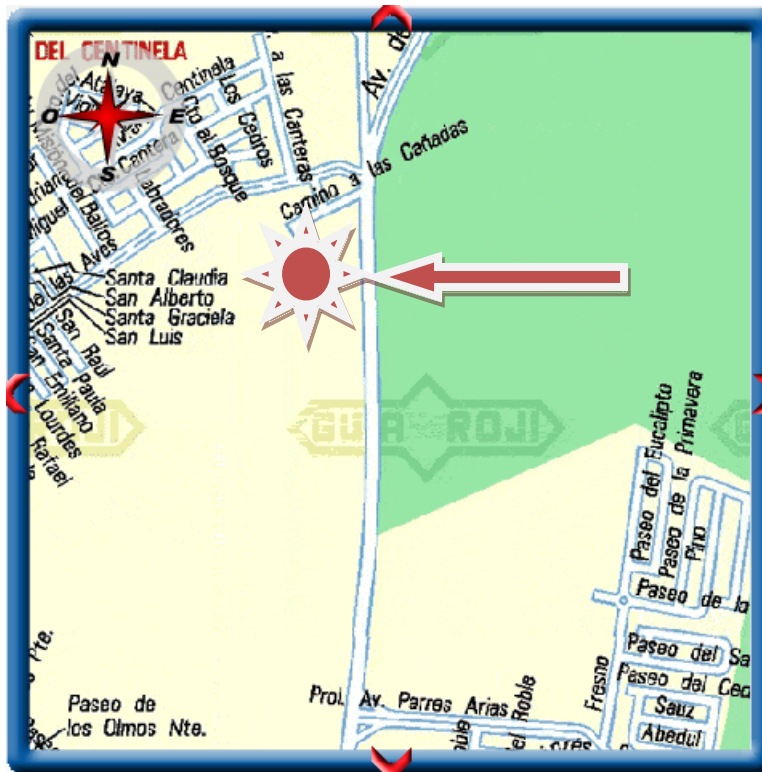


Figura 2.1

2.2 Misión.

Satisfacer plenamente las expectativas de nuestro mercado, ofreciendo productos de moda a través de mayoristas o de manera directa, con el respaldo de una marca sólida y teniendo como plataforma una empresa altamente productiva, creciente, humana, innovadora y competitiva, orientada a la satisfacción de nuestros clientes.

2.3 Visión.

“Consolidarnos como la marca de artículos de marroquinería, accesorios, equipaje y productos de almacenamiento para efectos personales más reconocida y sólida del mercado Mexicano e internacional.”

2.4 Valores de la empresa.

VALORES: Los valores que la empresa considera fundamentales y pilares son:

- Creatividad: Desarrollando e innovando permanentemente en las características de los productos.

- Compromiso: Con ofrecer productos de calidad y tendencias vanguardistas.
- Productividad: Manteniendo altos niveles de calidad y producción.
- Lealtad: A los principios y valores establecidos; así como a los clientes y proveedores.
- Voluntad: De trabajo y servicio.
- Trabajo en equipo: Mantener buena relación entre y dentro de los equipos de trabajo, creando un excelente ambiente laboral.

2.5 Objetivos.

Establecer un liderazgo en la premisa de un excelente diseño con materiales de alta calidad manteniendo los estándares más exigentes en el mercado, apoyando los diseños creados y fabricados con un excelente equipo multidisciplinario mexicano.

2.6 Organigrama

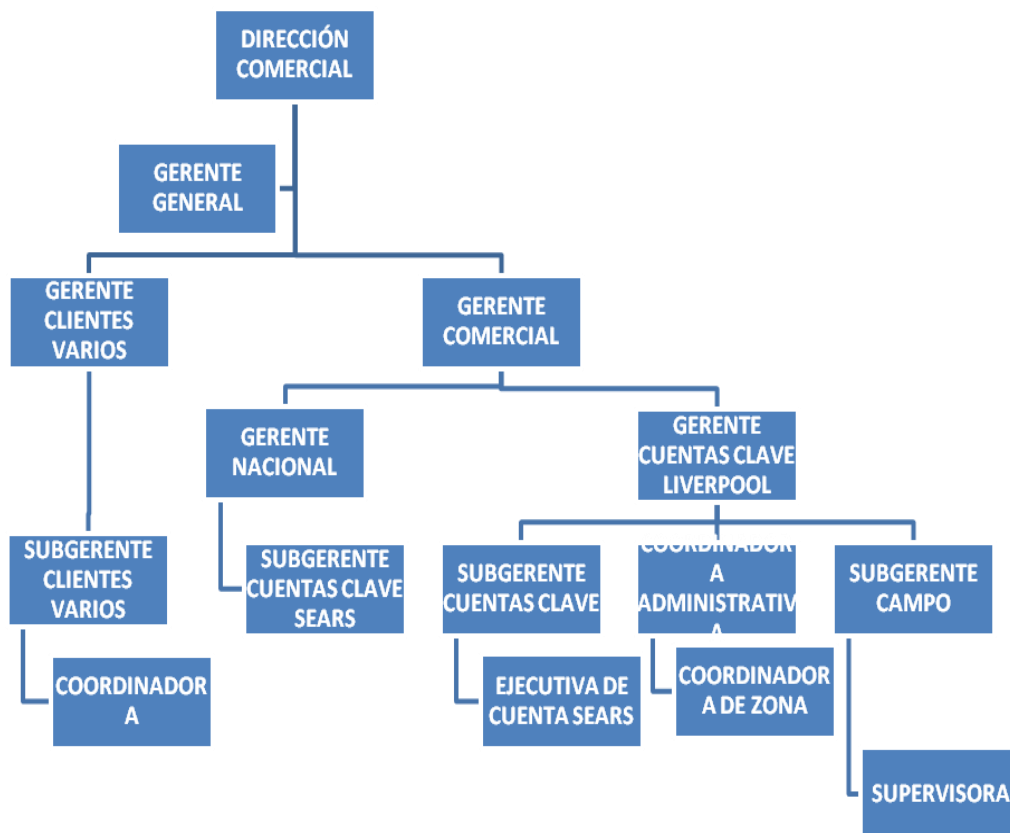


Diagrama 1. Organigrama

2.7. Principales productos y servicios.

Actualmente CLOE maneja los siguientes productos en el mercado, los cuales son los siguientes:

- Bolsas para Dama.
- Bolsas para niña.
- Pañaleras.
- Billeteras.
- Cosmetiquitas.



- Artículos de viaje.
 - Maletas.
 - Cojines.
 - Bolsas viajeras.



- Accesorios.
 - Chamarras.
 - Cinturones.
 - Llaveros.

- Artículos Escolares.
 - Mensajeras.
 - Mochilas.
 - Loncheras.
 - Lapicera.



CLOE se caracteriza por vender moda y calidad, sus diseños están basados en las expectativas del cliente de cubrir necesidades de contar con artículos de calidad, buen precio y sobre todo Moda.

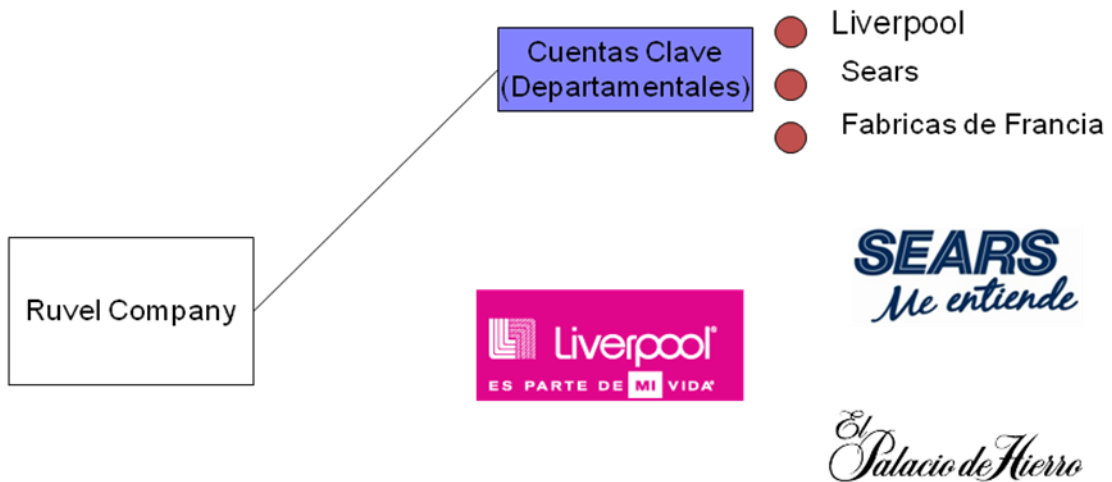
2.8 Principales clientes

Entre los principales clientes de CLOE se encuentran tiendas departamentales como:

- Liverpool.
- Sears.
- Palacio de Hierro.

Además de cuenta con Boutiques propias de la marca CLOE.

Principales Clientes y Mercado



La empresa cuenta con personal de ventas en cada una de las cadenas antes mencionadas.

Tabla de Principales Clientes

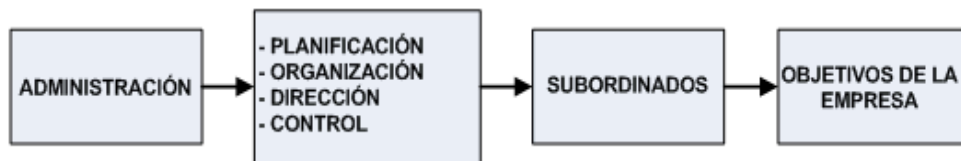
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Proceso administrativo.

La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado en que las Organizaciones les sirven a las personas que afectan.

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 diferencie de otras Organizaciones¹.

- I. Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera.

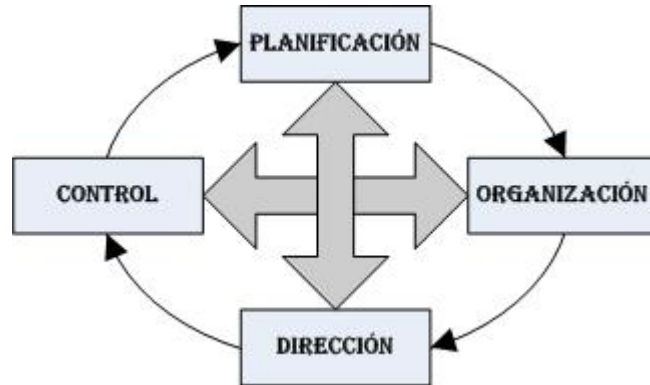


El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

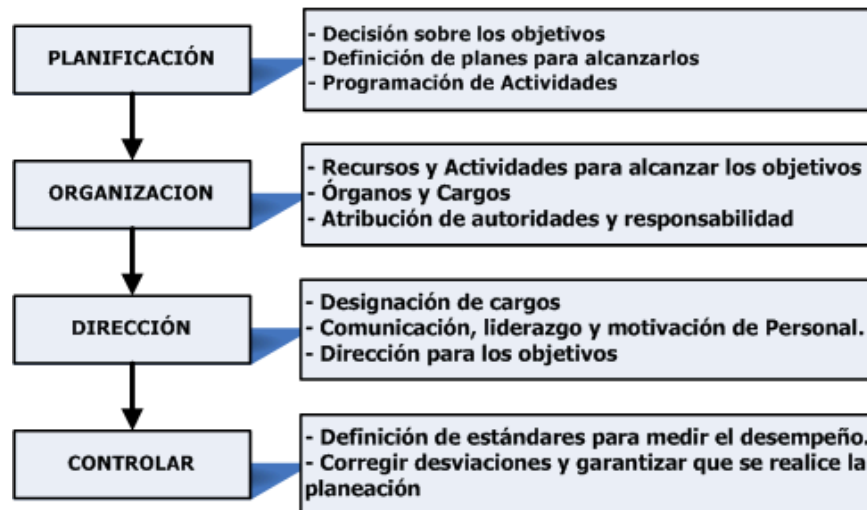


¹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. McGraw Hill. México 2007. PP. 50-51.

El proceso administrativo no solo conforma una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica sus funciones, por lo tanto. el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente 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 Administrativo².



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

Para efectos de este proyecto, se centrara la atención principalmente en la parte de la planeación, organización y dirección del área de ventas de la empresa Ruvel Company, S.A. de C.V.

² Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. McGraw Hill. México 2007. PP. 65-66.

3.1.1 Planeación.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

La planeación consiste "en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce.

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se pretende realizar una planeación de los procesos de venta para la empresa.

Tipos de planes



Tipos de planes

- Propósito o misiones
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos

Tanto los propósitos o misiones y los objetivos están previamente establecidos por la empresa, adaptándose a su misión y visión. En este punto, solo se pretende adaptar las propuestas que se realizaran a los objetivos de la empresa, respetando su misión y visión.

Políticas

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen

un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados³.

Se realizara una propuesta de políticas para el área de ventas de Ruvel Company.

Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. Pero el hecho importante es que existen procedimientos en toda una organización, aun cuando, como cabría esperar, se vuelvan más rigurosos y más numerosos en los niveles inferiores debido en gran parte a la necesidad de un control más estricto, las ventajas económicas de describir acciones en detalle, la menor necesidad de campo de acción o libertad para los gerentes de nivel inferior, y a que muchos trabajos rutinarios pueden ejecutarse con mayor eficiencia cuando la gerencia prescribe la mejor manera de realizarlos.

Se analizaran los procesos actuales de venta con los que la empresa cuenta y se realizara una propuesta de procesos de venta, pretendiendo elevar la eficiencia de estos.

Reglas

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas.

Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

Esta herramienta ayudara en la elaboración de un programa de capacitación al personal de ventas de la empresa.

³ Hernández Y Rodríguez, Sergio Jorge, Introducción a la Administración, México DF, Mc Graw Hill, 2007.

3.1.2 Organización.

Es un conjunto de cargos o puestos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

Históricamente, el área de ventas ha presentado problemas en sus diferentes niveles jerárquicos y de organización, fallando en el flujo de información en la estructura. Por lo que se pretende realizar el análisis de la estructura organizacional y plantar una propuesta de solución.

Principios de organización.

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

1. Del objetivo:

Todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

2. Especialización:

El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía:

La necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad:

Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder al grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

5. Unidad de mando:

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

6. Difusión:

Las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad.

7. Amplitud o tramo de control:

Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que éste pueda realizar sus funciones con eficiencia. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, desatender funciones de mayor importancia.

8. Coordinación:

Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.

3.1.3 Dirección.

La dirección consiste en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

Es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro deseado, surge de los pasos de la planificación y la organización. Se puede citar como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona o jefe, o bien, es la función del proceso administrativo que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos⁴.

Importancia

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

⁴ Hernández Y Rodríguez, Sergio Jorge, Introducción a la Administración, México DF, Mc Graw Hill, 2007.

La dirección es trascendental por:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Toma de decisiones.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

La comunicación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

"La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social."

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Es una de las herramientas administrativas más importantes. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

Motivación

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.

- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Se espera contribuir eficientemente en este rubro, mediante el plan de capacitación y entrenamiento del personal.

3.1.4 Control.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos⁵.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

⁵ Hernández Y Rodríguez, Sergio Jorge, Introducción a la Administración, México DF, Mc Graw Hill, 2007.

- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Elementos del control.

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- **Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:
- **Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, volumen de ventas, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- **Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- **Estándares de tiempo:** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- **Estándares de costos:** Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- **Evaluación del desempeño:** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- **Acción correctiva:** Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

Pasos del proceso de control.

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.
- Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.
- Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.
- Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

3.2 Definición de estructura y diseño organizacional.

Estructura organizacional.

En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización⁶. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

- El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. (Mintzberg).
- Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización. (Kast y Rosenzweig).
- Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. (Simón).

⁶ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global, 12ª edición, Edit. Mcgraw-Hill, México 2007.

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos. Los elementos que componen la estructura de la organización son tres:

- Individuos: desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.
- Grupos: conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo...que tienen unos intereses.
- Estructura formal: distinguimos entre formal e informal.
- Formal: es la voluntad de la dirección, la que ellos disponen.
- Informal: grupos, relaciones socio-afectivas, espontáneas y no previstas.

La estructura formal y la informal junta, constituyen la estructura real de la organización. No podemos entender la estructura real de la organización sin atender a la estructura informal, es decir, sin tener en cuenta la influencia de los grupos de la organización.

La estructura determina el dominio o ámbito de la organización, es la forma en la cual se han distribuido actividades dentro de la organización. También confiere estabilidad a la organización en el sentido de constituir una especie de estado de equilibrio, de punto de acuerdo entre los intereses de los grupos, en donde existe ese modelo de información y comunicación que de estabilidad a la organización.

Diseño organizacional.

"Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo". (Terry y Franklin).

La Estructura Organizacional es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. O sea que la estructura de la organización es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia.

El Organigrama.

El Organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes. Organigrama es la denominación más común de este tipo de

representación gráfica, pero también se les conoce como organograma, gráfica de organización, pirámide de cargos, diagrama de organización o diagrama de estructura.

El uso de estos diagramas atiende básicamente a dos aspectos importantes de la estructura de la organización:

Como herramienta de comunicación puede ser utilizado para:

- a. Informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura.
- b. Proveer un cuadro global de la estructura.
- c. Facilitar a las personas que se incorporan a la organización la toma de contacto con la estructura de la misma.
- d. Facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender a otras posiciones de la escala organizativa.
- e. Informar a terceros.

Como herramienta de análisis. Puede ser utilizado para:

- a. Fallas de control interno.
- b. Departamentalización inadecuada.
- c. Falta de unidad de mando.
- d. Superposición de funciones.
- e. Relación de dependencia confusa.
- f. Situaciones de subordinación unitaria.
- g. Indefinición de los niveles.
- h. Confusión sobre el tipo de autoridad.
- i. Estructura desequilibrada.
- j. Ámbito de control excesivamente amplio.
- k. Inadecuada asignación de niveles.
- l. Designación confusa de las funciones.

Tipos de Organigramas

Los Organigramas pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Por su contenido:

- a. Estructurales.
- b. Funcionales.
- c. De puestos o cargos.

Por su ámbito de aplicación:

- a. Generales.

- b. Específicos.

Por su forma:

- a. Verticales.
- b. Horizontales.
- c. Circulares.
- d. Semicirculares.
- e. Escalares.

3.3 Definición de Cambio Organizacional.

Cambiar o morir. Los administradores han escuchado este grito durante decenios. Pero pocos lo han tomado tan al pie de la letra.

Más y más organizaciones enfrentan hoy en día un ambiente dinámico y cambiante que exige, a su vez, que estas organizaciones se adapten. Por ejemplo, casi todas las organizaciones tienen que ajustarse a un ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y conservar esta fuerza de trabajo más diversa. Y muchas empresas tienen que gastar grandes cantidades de dinero en la capacitación de los empleados para mejorar sus habilidades de lectura, matemáticas, computación y otras más⁷.

3.4 El proceso de Cambio Organizacional.

Kurt Lewin dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos: descongelar el statu quo, el movimiento hacia un nuevo estado, y el re congelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.

Se puede considerar al statu quo como un estado de equilibrio. Para cambiar este equilibrio — vencer las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo— es necesario el descongelamiento. Se puede lograr en una de tres formas. Se pueden incrementar las fuerzas impulsoras, que alejan el comportamiento del statu quo. Se pueden reducir las fuerzas limitantes, que impiden el movimiento del equilibrio actual. Una tercera alternativa es combinar los dos primeros enfoques⁸.

Una vez que se ha implantado el cambio de consolidación, si ha de tener éxito, es necesario que la nueva situación se recongele para que se pueda mantener a través del tiempo. A menos que se

⁷ Stephen Robbins, Timothy Judge. Comportamiento Organizacional. 13 Edición. Prentice Hall. 2009.

⁸ Idem, CO

siga este último pasó, existe la gran probabilidad de que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de regresar al estado anterior de equilibrio. Entonces, el objetivo del re congelamiento es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

3.5 Modificación de Conducta Organizacional.

La última área donde operan los agentes de cambio es en ayudar a los individuos y a los grupos dentro de la organización para que trabajen juntos de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

Ningún análisis del manejo del cambio estaría completo sin la inclusión del desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional (DO) no es un solo concepto fácilmente definible. Más bien es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, construidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

3.6 Resistencia al cambio.

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predictibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso⁹.

Cómo vencer la resistencia al cambio

Se han sugerido seis tácticas para usarse como agentes de cambio al tratar con la resistencia al mismo. Repasemos las tácticas brevemente.

Educación y comunicación: Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio.

⁹ Stephen Robbins, Timothy Judge. Comportamiento Organizacional. 13 Edición. Prentice Hall. 2009.

Participación: Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión.

Facilitación y apoyo: Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste.

Negociación: Otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia.

Manipulación y cooptación: La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Ejemplos de manipulación son la alteración y falseamiento de datos para hacerlos aparecer más atractivos, la retención de información indeseable y la creación de falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio.

Coerción: La última en la lista de tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio.

3.7 Costos y beneficios del cambio.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costos de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso.
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal.
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

3.8 Administración de personal.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se

debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Es parte del proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general¹⁰.

3.8.1 Selección de personal.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Es el transcurso de diferentes actividades por el cual van encaminadas en poner en contacto a una determinada Institución que oferta bolsa de trabajo, esto reúne los requisitos para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciaciones, despidos o jubilaciones.

Selección de Personal, es la técnica de preferir o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más

¹⁰ Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, 2ª Edición, Edit. Limusa, México, D.F. 2009.

adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo
2. Eficiencia del hombre en el cargo

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

Por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables.

Búsqueda Interna.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes¹¹.

Razón de Selección.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Formula de la razón de selección.

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Número de candidatos contratados.

¹¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, 2ª Edición, Edit. Limusa, México, D.F. 2009.

Razón de la selección Número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

3.8.1.1 Principios de la selección.

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales:

Colocación. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma.

Orientación. Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los Problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo¹².

Ética profesional: Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc.,

¹² Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, 2ª Edición, Edit. Limusa, México, D.F. 2009.

son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

3.8.1.2 Análisis y Valuación de puestos.

El análisis y la evaluación de puestos es la base práctica fundamental de los recursos humanos de cualquier organización. Es el estudio mediante el cual se identifican los recursos requeridos para cumplir los objetivos de la empresa. Que puestos necesita, que Responsabilidades con lleva cada puesto, que características, que habilidades y que competencias deben tener los candidatos a ocupar dichos puestos y en qué nivel¹³.

Misión y que objetivos particulares deben tener dichos candidatos. Que experiencia previa, que grado académico, que conocimientos técnicos y que competencias laborales. Son imprescindibles para hacer bien su trabajo. En que afectaría a la organización una mala selección del candidato, o un mal desempeño de su parte.

Así pues, el análisis y la valuación o evaluación de puestos es la base para la construcción de un organigrama y de un tabulador de sueldos y compensaciones justo y equitativo, que permita compensar a todo mundo en proporción a su contribución esperada al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa; así como la base para la implantación de los planes de vida y carrera, las promociones y crecimiento de los trabajadores que lo merezcan, las reubicaciones del personal, las reestructuraciones, el reclutamiento y la selección adecuada del personal, la implantación de programas de horarios flexibles, los programas "home office", las evaluaciones de desempeño, etc.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así

¹³ Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, 2ª Edición, Edit. Limusa, México, D.F. 2009.

mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras mas en el área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los empleados medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

3.8.1.3 Inventarios de recursos humanos.

Es una "base de datos" que concentra todos los datos e información sobre los trabajadores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de puestos vacantes.

El inventario de recursos humanos es el que nos va a mostrar información personal , contiene los datos específicos de cada empleado como: fotografía, expediente electrónico digitalizado (acta de nacimiento, identificación, cartilla, comprobante de estudios, cartas de recomendación), datos de sus familiares y beneficiarios, información legal y migratoria, historial académico, activo fijo asignado a la custodia, idiomas, experiencia laboral y seguros¹⁴.

Nombre, domicilio, teléfono, lugar y fecha de nacimiento, lugar de residencia de preferencia, estado civil, número de hijos y edades, profesión del cónyuge.

Tendrá que mostrar la trayectoria laboral: como son los puestos que han desempeñado tiempo de experiencia docente y de investigación si tiene publicaciones, métodos desarrollados para la

¹⁴ Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, 2ª Edición, Edit. Limusa, México, D.F. 2009.

empresa, educación general básica (bachillerato carrera técnica, cursos posgrados, diplomados especialidades, maestrías doctorados).

3.8.2 Reclutamiento.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Fuentes de reclutamiento:

Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan los recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como proveedores de candidatos.

3.8.2.1 Técnicas de reclutamiento.

Técnicas de Reclutamiento interno.

Cartel: Es un aviso que se coloca dentro de la misma organización para promover una vacante con los empleados que laboran en dicha organización.

Pizarrón: Es un medio físico de madera o de plástico en el cual se anota la información necesaria para promover los puestos que se estén requiriendo en la misma empresa.

Boletín interno: Es un papel que se reparte Dentro de la misma empresa en donde se da la información necesaria sobre algún puesto que se encuentre vacante¹⁵.

Técnicas de reclutamiento externo.

Carteles o avisos en la puerta de la Empresa. Avisos en diarios, revistas, etc. Boletines Especializados. Referencias de otros empleados.

Ventajas

1. Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos.

¹⁵ Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, 2ª Edición, Edit. Limusa, México, D.F. 2009.

3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personales efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas.

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos.
3. Por lo general afecta la política salarial.

Pruebas de conocimiento.

Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como las pruebas se aplique pueden ser:

Orales.

Escritas.

De realización.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos cuando se realizan por escrito se clasifican en:

Tradicionales de tipo disertado.

Expositivo.

Objetivas.

Mixtas.

Las pruebas tradicionales o subjetivas abarcan poco ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas sus deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

Las pruebas objetivas, por el contrario, poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.

Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertarías.

En resumen las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas en tres aspectos: organización, aplicación y evaluación.

3.8.2.2 Examen y prueba de trabajo.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Podemos, ante todo, dividir las pruebas en pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad, según se investiguen:

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) Que estudien "la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencias, etc." El fin de estas últimas es "tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior"¹⁶.

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.
- Pruebas psicométricas: Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.
- Pruebas de personalidad: Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.
- Técnicas de simulación: Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Entre las pruebas de inteligencia podemos mencionar los test de Binet, las matrices progresivas de Raven (5 series), la prueba de ejecución de Kohs (16 cubos para formar 17 figuras), etc.

Examen médico.

Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

¹⁶ Agustín Reyes Ponce, "Administración de Personal, Relaciones Humanas" 1ª parte p. 88

Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal. En general el empleador contrata un servicio especializado en exámenes de salud, pero desafortunadamente se convierte en un mero trámite lucrativo en donde no se diferencian los distintos riesgos en los diferentes niveles laborales.

3.8.3 Decisión final y contratación.

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá el legajo personal.

Los pasos siguientes a la selección son:

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.
- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador
- Generar afiliación al IMSS.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre estos se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, etc.¹⁷

3.9 Diagnostico empresarial.

¹⁷ Agustín Reyes Ponce, "Administración de Personal, Relaciones Humanas" 1ª parte p. 92

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Si bien en muchas ocasiones este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa.

¿Porque es necesario realizar un "Diagnóstico Empresarial"? Las empresas, generalmente, planten sus "escenarios de necesidades", y estas giran en torno a: saber porqué de su situación, cómo Mejorar, Cambiar, Crear un buen clima, cómo no cerrar sus fábricas, si deben Integrarse a otras ó de Ampliar su mercado teniendo limitaciones, y muchas otras; algunas de estas expresiones se daba como simples síntomas o ya como una problemática real.

Lo anterior lleva a definir el objetivo principal del Diagnóstico Empresarial, que es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas ó con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan con ella, y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado, meta u horizonte de acción ideal.

3.9.1 Definición.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al

"Diagnóstico de Competitividad". La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo.

En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores¹⁸.

Para encontrar las respuestas, se considera apropiado utilizar el enfoque propuesto por Norton y Kaplan, donde se visualiza a la empresa desde cuatro perspectivas integradas:

Perspectiva financiera: Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio, etc.

Perspectiva de los clientes: Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.

Perspectiva de los procesos internos: Es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.

Perspectiva de las capacidades del personal y la organización: Finalmente se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal.

Estas cuatro perspectivas permiten abarcar aquellos aspectos más importantes del fenómeno empresarial.

Normalmente deben llevarse a cabo los siguientes pasos:

- 1). Diagnóstico.
- 2). Planteamiento de Conclusiones - Recomendaciones y Soluciones - Plan Maestro (Pueden fijarse Proyectos, Sub Proyectos, Módulos y otros).
- 3). Implantación del Plan (Prioridades y Puesta en Marcha).
- 4). Evaluación.
- 5). Seguimiento.

Como podrá verse, esta misma metodología se asemeja a la de un médico; que diagnostica, plantea la mejora o intervención, se implementa, se evalúa y se logra llevar un seguimiento.

Para efectos de este proyecto nos apoyaremos en el diagnostico integral y el análisis FODA.

¹⁸ Sergio Romagnoli, Columna Económica. "Herramientas de Gestión: Diagnostico Empresarial" p.9

3.9.2 Ventajas y beneficios.

¿Qué Objetivos nos muestra el Diagnóstico Empresarial?

- Una visión tan profunda como sea necesario de la Situación Empresarial.
- Examen del Circuito de la Información en la Empresa.
- Estudio de la Situación de la Empresa en el Mercado y en su Entorno.
- Examen de la Documentación y Tratamiento de ella.
- Examen de sus Producciones y Servicios Terminales.
- Evaluación Financiera y Control de Gestión Empresarial.
- Proporcionar a la Alta Dirección Empresarial - Conclusiones y Recomendaciones.
- Prever de Problemas o Efectos, detectando las Vulnerabilidades en la Empresa.
- Precisar y Plantear Proyectos y Sub Proyectos.
- Aplicar las mejoras tomando como base las fortalezas de la Empresa.

3.9.3 Matriz de análisis FODA.

¿Qué es el análisis FODA?

Un análisis FODA es una herramienta, usada en la gerencia y la formulación de la estrategia. Puede ayudar a identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de una compañía en particular.

Las fortalezas y las debilidades son los factores internos que crean valor o destruyen valor. Pueden incluir activos, habilidades, o los recursos que una compañía tiene a su disposición, comparados con sus competidores. Pueden ser medidas usando evaluaciones internas o un benchmarking externo.

Las oportunidades y las amenazas son los factores externos que crean valor o destruyen valor. Una empresa no puede controlarlas. Pero emergen de la dinámica competitiva de la industria/mercado o de los factores demográficos, económicos, políticos, técnicos, sociales, legales o culturales (P.E.S.T.).

Ejemplos típicos de los factores en un diagrama de análisis FODA:

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Experiencia en marketing especializado. <input type="checkbox"/> Acceso exclusivo a recursos naturales. <input type="checkbox"/> Patentes. <input type="checkbox"/> Producto o servicio nuevo e innovador. <input type="checkbox"/> Ubicación de su negocio. <input type="checkbox"/> Ventaja del costo con conocimientos técnicos propios. <input type="checkbox"/> Procesos y procedimientos de calidad. <input type="checkbox"/> Fuerte reputación o marca. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta de experiencia en marketing especializado. <input type="checkbox"/> Productos y servicios indiferenciados (es decir, en relación a sus competidores). <input type="checkbox"/> Ubicación de su compañía. <input type="checkbox"/> Los competidores tienen mejor acceso a los canales de distribución. <input type="checkbox"/> Mala calidad de mercancías o servicios. <input type="checkbox"/> Reputación dañada.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mercados en desarrollo (China, Internet). <input type="checkbox"/> Fusiones, empresa a riesgo compartido, o alianzas estratégicas. <input type="checkbox"/> Mudanza a nuevos segmentos atractivos del mercado <input type="checkbox"/> Un nuevo mercado internacional <input type="checkbox"/> Relajación de las regulaciones. <input type="checkbox"/> Retiro de barreras comerciales internacionales. <input type="checkbox"/> Un mercado liderado por un competidor débil. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Un nuevo competidor en su propio mercado interior. <input type="checkbox"/> Guerra de precios. <input type="checkbox"/> El competidor tiene un nuevo producto o servicio sustituto o innovador. <input type="checkbox"/> Nuevas regulaciones. <input type="checkbox"/> Barreras comerciales crecientes. <input type="checkbox"/> Nuevos impuestos potenciales en su producto o servicio.

Cualquier organización debe intentar crear un ajuste con su entorno externo. El diagrama del análisis FODA es una herramienta muy buena para analizar las fuerzas y las debilidades (internas) de una corporación y las oportunidades y las amenazas (externas). Sin embargo, este análisis es apenas el primer pasó. Realmente crear el ajuste con el entorno externo es a menudo el trabajo más difícil¹⁹.

Matriz de la confrontación.

Una herramienta para combinar los factores internos con los factores externos es la matriz de la confrontación.

¹⁹ http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_es.html

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	OFENSIVO Haga la mayor parte de éstos.	AJUSTE restaure las fortalezas
DEBILIDADES	DEFENSIVO Observe su competencia de cerca.	SOBREVIVA de alrededor

A menudo en realidad las dos columnas del diagrama del análisis FODA están señalando en direcciones opuestas. Los estrategias deben lidiar con la paradoja de crear su alineamiento equilibrado. Esto se puede hacer vía la formulación de una estrategia de afuera hacia adentro (conducido por el mercado) o la formulación de una estrategia de adentro hacia afuera (conducido por recursos).

Se puede también aplicar un análisis FODA a los competidores, proporcionando a menudo nuevas perspectivas interesantes.

3.10 Sistematización de los procesos de venta.

En cuanto a la sistematización de los procesos de ventas, se puede decir que, la gran mayoría de las empresas tienen una computadora y por lo tanto cuentan con un software comercial, el cual se trabaja por medio de los diferentes programas como Word, Excel, entre otros; de esta totalidad, la mitad de las empresas tienen algún tipo de software diferenciado diseñado bajo su propias necesidades, estas son las empresas que están entrando con mayor fuerza a la sistematización de los procesos, esto deja ver que la tecnología está llegando a las empresa, y que este proceso de consecución e instalación de tecnología va en la mitad del camino para todo el sector en general. Lo que se busca al implementar un software propio es la oportunidad, el control y la seguridad de la información, lo cual no se consigue por medio un software comercial, ya que este es simplemente para procesar almacenar la información. Por lo tanto, las empresas están de una u otra forma sistematizadas (software diferenciado – computadora); sin embargo las empresas no tienen todos los procesos sistematizados así tengan software (quienes lo poseen) y así todas cuenten con la ayuda de sistemas informáticos; existen algunos de ellos que aún se realizan de forma manual en todas las empresas. La facturación, por ejemplo, está sistematizada en el 50% de las empresas, de una u otra forma, es decir, por medio de computadora, ó algún tipo de máquina ó equipo, ó con un software.

Un alto porcentaje de las empresas (74.45%) está realizando inversiones en tecnología, aunque algunos procesos se siguen realizando de forma manual.

Encontramos, entonces, un bajo nivel educativo dentro del grupo de vendedores, lo cual muestra que no es requisito ningún tipo de estudios para emplearse como vendedor. Esto muestra que este empleo aparece como una solución laboral para una parte de la población, que no posee preparación académica.

Si se habla de las características de la contratación y de la seguridad social, se tiene que los vendedores se diferencian por la forma de contratación que realizan con la empresa. Están los vendedores que tienen un contrato laboral que obliga a la empresa al pago de un salario y las prestaciones correspondientes (seguridad social, primas, etc.); y los vendedores que trabajan bajo modalidad de contrato comercial o de colocador independiente, por comisión sobre las ventas hechas y con derecho a una bonificación. Al ser colocadores independientes ellos trabajan por comisión sobre las ventas y no tienen que cumplir un horario estricto, ni ciertas responsabilidades; no tienen derecho a prestaciones sociales, ni a un salario fijo, ni tienen vinculación patronal al IMSS, etc.; no cuentan con muchas garantías que tendrían si estuvieran vinculados bajo contrato laboral a la empresa, estos por el contrario tienen un contrato de prestación de servicios.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se puede decir que la mano de obra que compone el sector (vendedores), la cual es fluctuante, inestable, no calificada, puede verse en dos situaciones:

1. ser desplazada, gracias a la tecnología (terminales portátiles con las que funciona la venta sistematizada); ya que esta venta se realiza, normalmente, con empleados calificados.
2. ser capacitada para realizar la venta sistematizada, es decir, se les enseña el manejo y funcionamiento de las terminales portátiles, así como se les enseñó y aprendieron la venta manual.

Si los vendedores se encuentran en la primera situación descrita, estos serán desplazados y será difícil para ellos encontrar un nuevo empleo y por lo tanto una nueva forma de subsistencia, dado que no poseen ningún tipo de preparación académica, y la mayoría de los vendedores se encuentran en la adultez media; entonces es mucho más complejo encontrar otra oportunidad de trabajo, por lo tanto, la tecnología podría ser un factor de empobrecimiento para muchas familias. Si por el contrario los vendedores se encuentran en la segunda situación, esto se convertiría en una solución para los vendedores, ya que se entrenaría y se capacitaría este mismo personal para la venta sistematizada, se les proporcionaría la inducción necesaria para que se desempeñen de la mejor manera posible, se les daría, entonces, la oportunidad de hacer el trabajo bien hecho, y así, el sector seguiría siendo el generador de un gran número de empleos que son desempeñados por mujeres cabeza de familia y jóvenes estudiantes.

CAPÍTULO IV. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

4.1. Análisis.

En este apartado se desarrollarán cada una de las herramientas que se utilizaron para la evaluación de la situación actual de la empresa Ruvel Company S.A. de C.V.

Las herramientas utilizadas son las siguientes:

- Análisis de la estructura organizacional.
- Análisis de ventas.
- Aplicación de cuestionario.
- Matriz DOFA.

Análisis de la estructura organizacional.

Se muestra el organigrama con el que cuenta la compañía actualmente con la finalidad de visualizar la estructura robusta de la empresa, lo que origina que el flujo de información sea fallido. Lo anterior, debido a que podemos encontrar diferentes niveles de tipo gerencial con actividades similares o repetidas. La empresa tiene la certeza de que aumentando el control y la dirección a nivel gerencial, podrá resolver el problema de la disminución en los niveles de ventas.

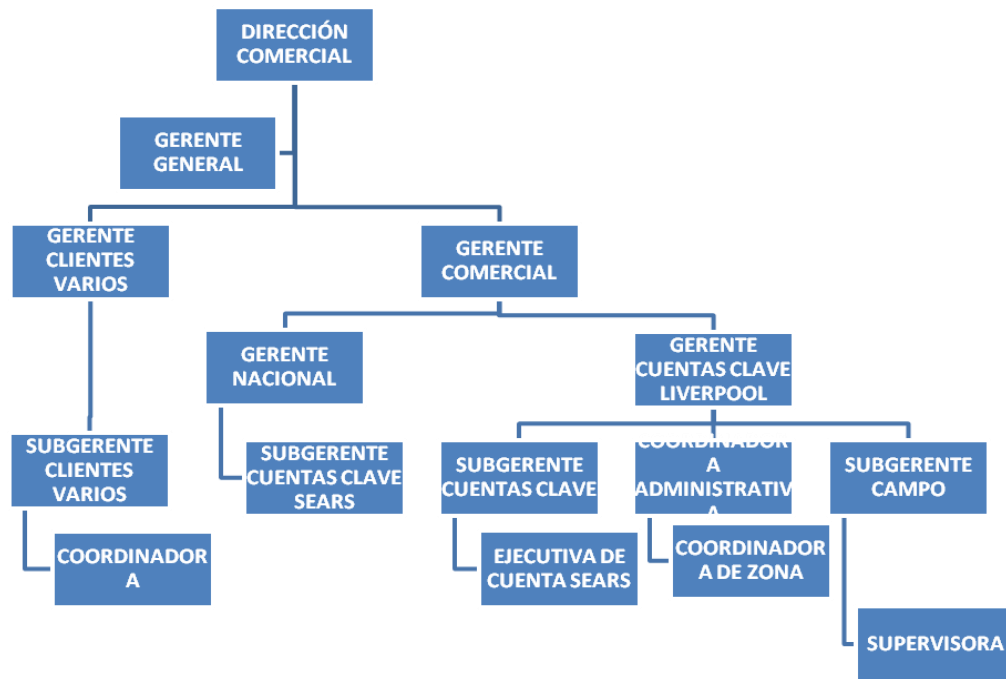


Diagrama 2. Organigrama

Otro punto que se encontró en este tema es que, el crecimiento de la compañía se ha ido generando de forma poco planeada, sin un adecuado proceso de cambio organizacional que permita generar una estructura adecuada y por lo tanto la creación de puesto se ha realizado de forma espontánea, propiciando que el nivel gerencial se incremente desmedidamente y a la vez aumente el gasto operativo del área.

Análisis de ventas.

En esta parte se realizó un análisis del comportamiento del volumen de ventas de los últimos meses, debido a la problemática que se ha presentado en la compañía acerca de la disminución en el volumen de ventas. La empresa Ruvel Company venía presentando índices de crecimiento hasta inicios del año 2009 en donde empezó a mantener una tendencia de caída importante en este rubro, como podemos observar en la siguiente tabla:

MES	VENTA \$
Enero 2009	\$ 2,915,657.01
Febrero 2009	\$ 4,103,927.94
Marzo 2009	\$ 7,697,552.07
Abril 2009	\$ 5,912,281.41
Mayo 2009	\$ 3,854,198.01
Junio 2009	\$ 3,993,143.67
Julio 2009	\$ 2,468,285.67
Agosto 2009	\$ 553,982.37
Septiembre 2009	\$ 1,503,380.76
Octubre 2009	\$ 1,604,567.31
Noviembre 2009	\$ 1,596,844.05
Diciembre 2009	\$ 620,404.89

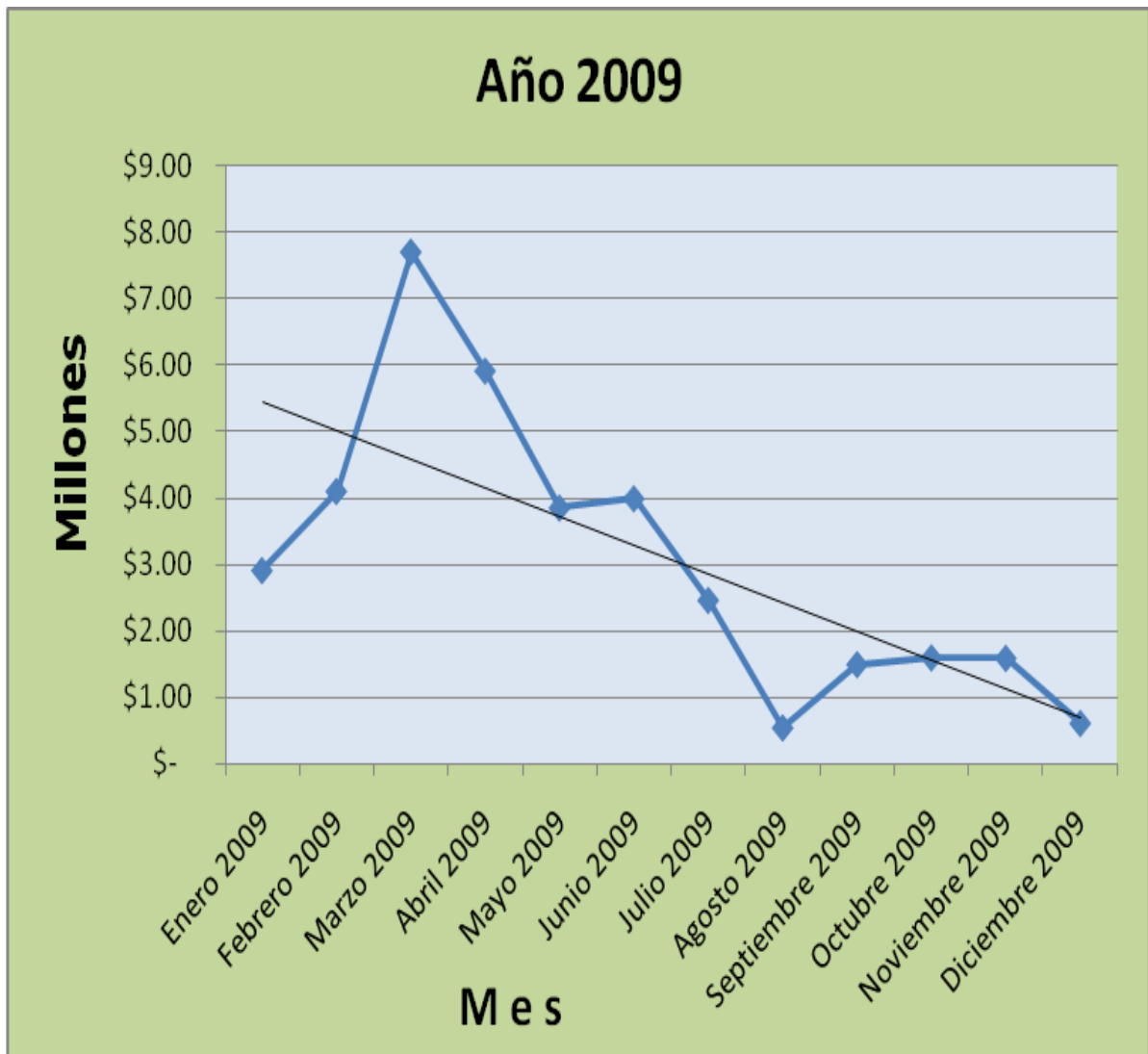
Tabla 1. Comportamiento de ventas año 2009

En el año 2010 la situación no ha sido diferente para la compañía, pues durante todo este periodo no ha logrado recuperar los índices que tenía hasta finales del año 2008. La empresa generalmente en el primer trimestre de cada año es cuando alcanzaba sus puntos más altos en cuanto al nivel de venta y lo que podemos observar en la siguiente tabla correspondiente al presente año, es que el ingreso por concepto de ventas está por debajo y con una tendencia de caída en comparación con el comportamiento del año anterior:

MES	VENTA \$
Enero 2010	\$ 3,569,464.80
Febrero 2010	\$ 2,711,821.17
Marzo 2010	\$ 3,937,732.39
Abril 2010	\$ 3,163,676.49
Mayo 2010	\$ 1,945,447.05
Junio 2010	\$ 2,566,996.74
Julio 2010	\$ 1,534,233.36
Agosto 2010	\$ 802,169.37
Septiembre 2010	\$ 1,373,725.95

Tabla 2. Comportamiento de ventas año 2010

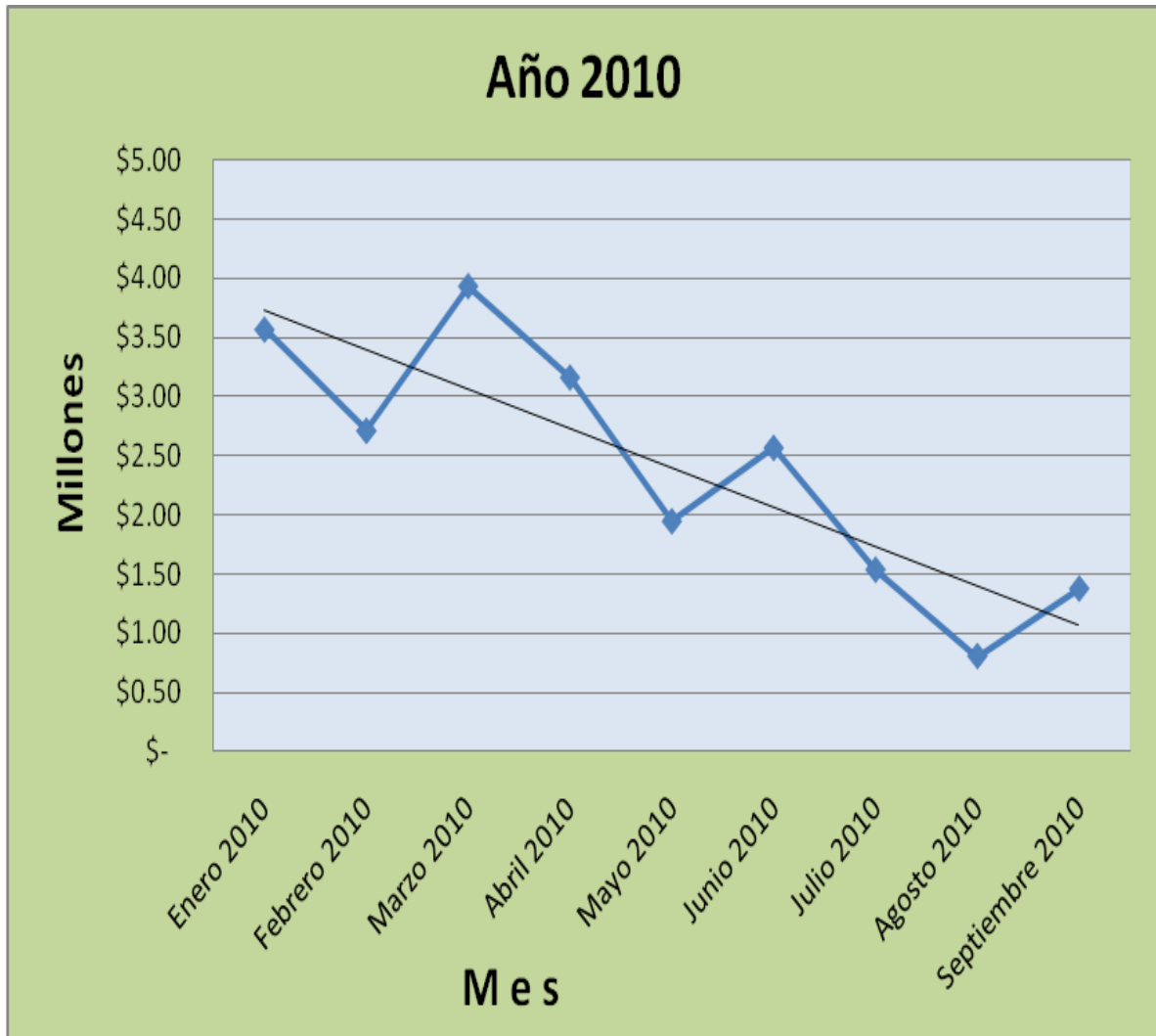
A continuación se representan estos números en gráficas que nos muestren los puntos que hemos establecido; la tendencia de una caída en el promedio de ventas y la baja de ingresos por este concepto para la compañía.



Grafica 1. Desempeño de ventas 2009

Se puede observar que únicamente en los meses de Marzo y Abril es en donde la compañía alcanzó un nivel aceptable de su volumen de ventas totales, y a partir del mes de Abril comenzó una caída importante que la empresa no tenía pronosticado, por lo tanto afectó en sus ingresos y esto ocasionó que la compañía se enfrentara a la necesidad de recortar algunos gastos en cuanto a inversión referente a la diversificación de productos, sacrificando así también la oferta a sus clientes.

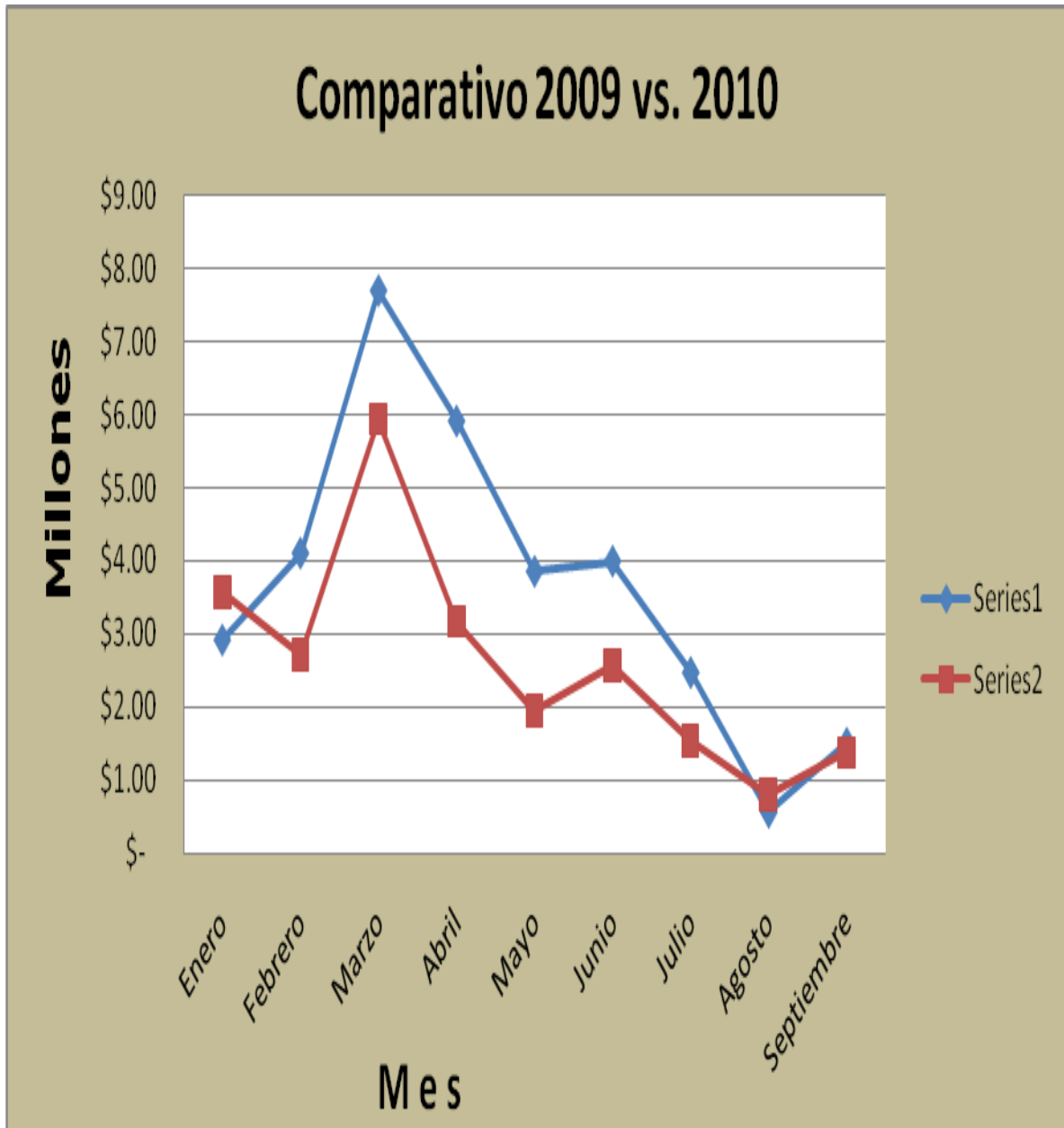
En la siguiente gráfica correspondiente al año 2010 se observa el mismo comportamiento que en el año 2009, lo que establece una necesidad urgente de realizar acciones para hacer frente a esta realidad.



Grafica 2. Desempeño de ventas 2010

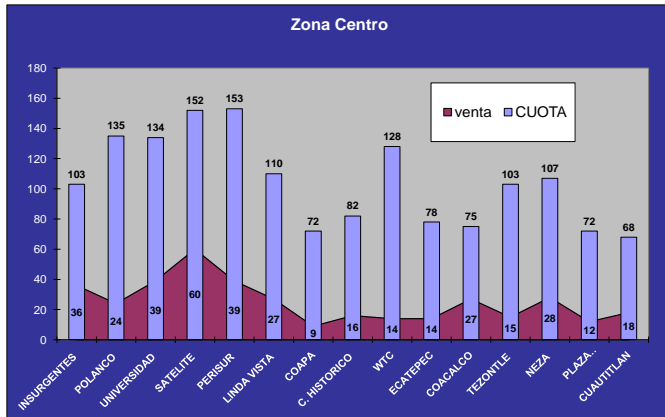
A continuación se muestra un ejercicio comparativo entre los años 2009 y 2010 que refleja con mayor claridad lo establecido anteriormente, que el volumen de ventas se ha visto disminuido considerablemente, dejando de lado los objetivos de venta presupuestados por la compañía, por lo que se ha visto en la necesidad de reajustar los gastos para poder solventar los costos operativos.

Es importante mencionar que esta tendencia de caída muy marcada no se había presentado en el tiempo que lleva la empresa operando, y por el contrario los números que reflejaba eran de un crecimiento constante hasta antes de la crisis económica que se presentó a nivel nacional e incluso internacional.



Grafica.3. 2009 VS 2010

En las graficas anteriores se visualiza claramente la tendencia de las ventas hacia la baja. Aun cuando el comportamiento entre un año y otro es parecido, la tendencia sigue siendo a disminuir. En la grafica 3, se puede ver claramente la disminuci3n de entre un 10% a 20% de las ventas, aun cuando para el 3ltimo trimestre del a3o parecen igualarse.



Grafica.4. Desempeño de ventas por tienda 2010

En esta grafica se puede observar claramente que las cuotas de ventas establecidas (pronóstico de ventas) no se han alcanzado, quedando muy por debajo las ventas reales en cada una de las tiendas.

Aplicación de Cuestionario (ANEXO 1)

Recopilar información a través de cuestionarios nos permite conocer la situación actual de la empresa desde el punto de vista de los clientes internos.

- Determinación de la muestra

Con la finalidad de obtener información confiable de los cuestionarios es necesario tener una población estudio que arroje información eficiente y real para nuestro análisis.

Se tomará como universo para la aplicación del cuestionario al personal área de ventas desde los gerentes hasta el nivel operativo, ya que es donde se quieren establecer las mejoras para el cumplimiento de los indicadores del mismo.

El total del personal del área de ventas es de 30 personas, distribuidas en 6 distintos puestos, por lo que no resulta necesario determinar un tamaño muestra por medios estadísticos ya que este

número de personas es infinito y resultaría inadecuado en la aplicación del mismo, por lo que la aplicación del cuestionario será aplicado a toda la población que conforma esta área dentro de la empresa.

En la siguiente tabla se muestran puestos del área de ventas y número de personal. **(Véase tabla 1)**

VENTAS	PERSONAL
PROMOVENDADORAS	20
COORDINADORAS CAMPO	2
COORDINADORA ADMINISTRATIVA	1
JEJECUTIVAS DE CUENTA	3
SUBGERENTES	2
GERENTES	2
TOTAL	30

Tabla .1 Número de personas por proceso

- Diseño del Cuestionario

El diseño para el cuestionario se planteó en base a 5 puntos a evaluar dentro del área de ventas, mediante preguntas cerradas, ya que se consideran que son las más adecuadas para la evaluación y llevar a cabo el análisis de la situación actual del área de

Los 5 puntos a evaluar son:

1. Apego a procesos
2. Capacitación en el trabajo
3. Trabajo en equipo
4. Satisfacción en el trabajo
5. Implicar a todo el personal en la transformación

El número de preguntas para el cuestionario se determino de la siguiente manera:

Paso1. Se tomo en cuenta al personal del área de ventas desde los gerentes hasta el nivel operativo. **(Véase tabla 2)**

Variables	Datos
Población	30
Muestras	30
Puestos	6
Secciones	5

Tabla .2 Variables de diseño para el cuestionario

Paso2. Se determina el nivel de confianza tomando en cuenta la población de 6 puestos, consiguiendo como resultado la siguiente información:

Fórmula: Valor de Confianza = (Muestra/Población) x 100

Sustitución: $VC = (30/30) \times 100 = 100\%$ confiabilidad = 1 (Nivel de Confianza)

Paso 3. El cuestionario se dividirá en 5 secciones, derivadas de los 5 puntos a evaluar que se mencionaron anteriormente y considerando la población se precisan las combinaciones posibles.

Fórmula: Número de Combinaciones = Número de Secciones x Población estudio

Sustitución: $NC = 5 \times 6 = 30$ Combinaciones

Paso 4. Para obtener el número de preguntas mínimas para el cuestionario, se tomó en cuenta el número de combinaciones y valor de confianza obtenido:

$30 \text{ (Combinaciones)} \times 1 \text{ (Nivel de Confianza)} = 30$ preguntas totales mínimas.

Fórmula Preguntas totales mínimas por cada sección del cuestionario, esto es por cada punto a evaluar..

Fórmula: Preguntas mínimas por sección = Preguntas totales mínimas / Número de secciones

Sustitución: $30/5 = 6$ preguntas mínimas por cada punto o sección a evaluar

Como resultados de los puntos anteriores, se determina que el cuestionario debe tener como mínimo 30 preguntas y por lo menos 6 en cada cuestionario que corresponden a los 5 puntos a evaluar. El nivel de confianza que se logrará conseguir con la aplicación del cuestionario será de

un 100%. Debido a que algunos puntos proporcionan mayor información y se formulo más preguntas que las mínimas requeridas.

Con esta información, se concluye la estructura del cuestionario que es la que se muestra a continuación en la Tabla 3 con un total de 39 preguntas, los detalles del diseño y resultados de la muestra del cuestionario se explican en los siguientes puntos.

Principios	Preguntas por selección
Apego a procesos	6
Capacitación en el trabajo	10
Trabajo en equipo	6
Satisfacción en el trabajo	12
Implicar al personal en la transformación	5
TOTAL	39

Tabla .3 Variables de diseño para el cuestionario

Teniendo un total de 39 preguntas dirigidas a toda la organización y enfocadas al objetivo general de este proyecto.

La ponderación que se definió para dar puntaje a las diferentes situaciones que se presentan en la empresa y que se verá reflejada en la respuesta de los cuestionarios. **(Véase tabla 4)**

Reactivos	Ponderación
Siempre	4
Frecuentemente	3
A veces	2
Nunca	1

Tabla 4 "Ponderación de Reactivos"

- Análisis de la Información Obtenida en Cuestionarios

Una vez aplicados los cuestionarios, se tienen los siguientes resultados. **(Véase tabla 5)**

Respuestas	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	
Puntos					Total
Apego a procesos	25	20	25	110	180
Capacitación en el trabajo	38	40	52	170	300
Trabajo en equipo	23	32	45	80	180
Satisfacción en el trabajo	51	66	71	172	360
Implicar al personal en la transformación	29	31	36	54	150
					1170

Tabla 5 "Resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados"

Haciendo la ponderación de las preguntas nos queda la tabla de la siguiente manera. **(Véase tabla 6).**

Respuestas	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	
PONDERACIÓN	4	3	2	1	
Puntos	X	X	X	X	Total
Apego a procesos	100	60	50	110	320
Capacitación en el trabajo	152	120	104	170	546
Trabajo en equipo	92	96	90	80	358
Satisfacción en el trabajo	204	198	142	172	716
Implicar al personal en la transformación	116	93	72	54	335

Tabla 6 "Resultados ordenados por punto de y ponderación"

Ya teniendo la ponderación por punto se puede determinar el promedio, o calificación por punto. **(Véase tabla 7)**

Puntos	Total	Promedio
Apego a procesos	320	10.66
Capacitación en el trabajo	546	18.02
Trabajo en equipo	358	11.93
Satisfacción en el trabajo	716	23.8
Implicar al personal en la transformación	335	11.16

Tabla 7 "Calificaciones por punto"

Con la obtención del promedio de cada punto se puede evaluar a cada uno y determinar la aceptación o rechazo, como podemos observar en la siguiente gráfica en donde se refleja el comportamiento de la calificación de cada uno de los temas principales sobre los cuales se realizó la evaluación, determinando así que el único tema sobre el cual existe una aceptación favorable en la compañía es el número cinco, la implicación del personal dentro de los procesos de transformación de la empresa, dejando a los demás temas por debajo de la meta mínima de aceptación. **(Véase figura 1)**

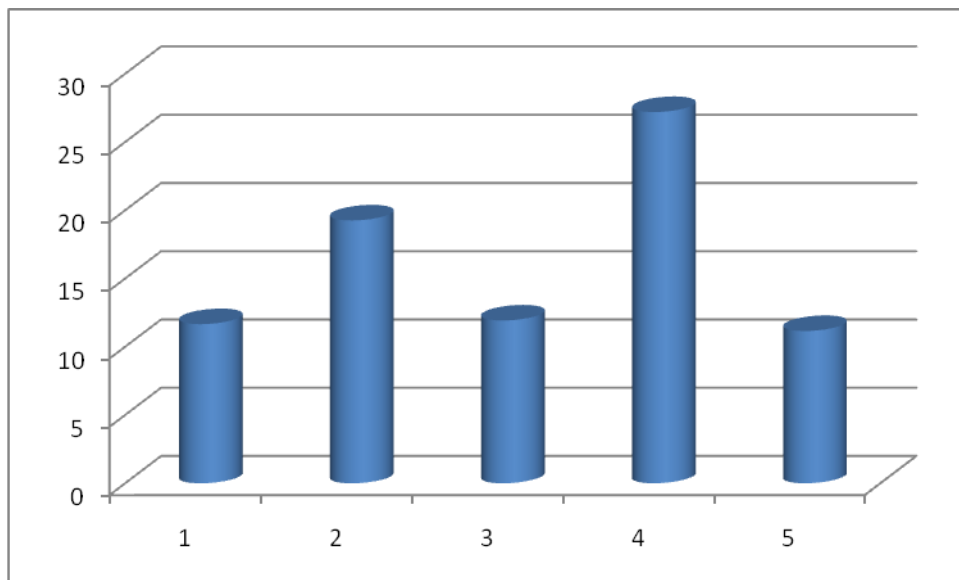


Figura .1 "Gráfica de calificaciones por punto"

- Rangos de Aceptación por Punto

A continuación se presentan los rangos de aceptación calculados por punto de, esto es que de acuerdo a la ponderación realizada a cada número de pregunta se calculó el rango de que determinará si la organización está dentro del rango de aceptación. (Véase tabla 8).

Puntos	Aceptable	No Aceptable
Apego a procesos	18	12
Capacitación en el trabajo	30	20
Trabajo en equipo	18	12
Satisfacción en el trabajo	36	24
Implicar al personal en la transformación	15	10

Tabla 8 "Rangos de aceptación de los 5 Puntos a evaluar"

En la siguiente gráfica se muestra la comparación entre las calificaciones obtenidas, en la aplicación del cuestionario, contra el rango de rechazo por punto de, claramente se observa que estos resultados obtenidos en los puntos 1,2,3 y 4 están por debajo del rango, por lo tanto no existe cumplimiento de esos puntos. (Véase figura 2)

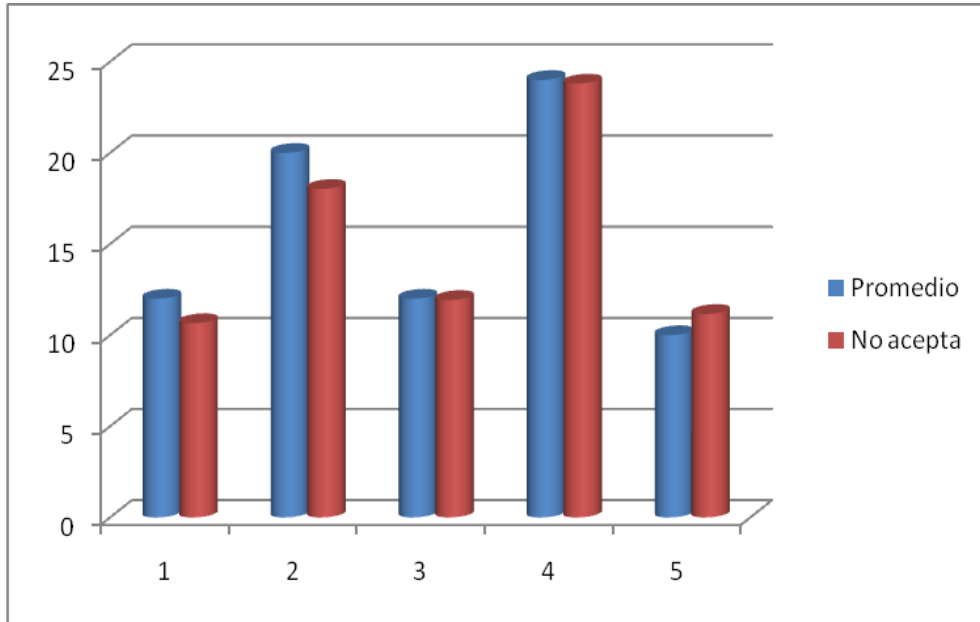


Figura .2 “Gráfica de calificaciones vs rangos de no aceptación”

- Evaluación de la Organización

Durante el análisis de los datos estadísticos obtenidos del cuestionario, se determinó los puntos que cumple y no cumple la empresa. (Véase **tabla 9**)

Puntos	Aceptable	No Aceptable
Apego a procesos		X
Capacitación en el trabajo		X
Trabajo en equipo		X
Satisfacción en el trabajo		X
Implicar al personal en la transformación	X	

Tabla 9 “Resultados de la evaluación de la empresa”

Se realizó un análisis de las causas detectadas. (Véase **tabla 10**)

CAUSA	ANÁLISIS
PERSONAL	
Falta de especialización <ul style="list-style-type: none"> • Falta programas de capacitación para toda la empresa • Se desconoce las necesidades de capacitación por área o Departamento 	La empresa requiere que todo el personal cuente con conocimientos técnicos específicos para que pueda manejar y resolver cualquier situación que se le presente de manera rápida y efectiva. Actualmente la empresa no cuenta con programas de capacitación de personal y desconoce las necesidades de capacitación por área o departamento
MEDIO AMBIENTE	
Clima Laboral <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación entre áreas • Sueldos bajos 	La comunicación entre área no es buena debido a que todos desconocen la información que cada una maneja, todos trabajan por objetivos diferentes en lugar de conjuntarse con uno solo, además el descontento de los empleados por los bajos sueldos.
Falta de administración del desempeño <ul style="list-style-type: none"> • No existe un plan de carrera • No hay retroalimentación hacia el personal • Falta de reconocimiento 	No existe una manera activa de administrar el desempeño y alinearlos a los objetivos establecidos por las áreas, lo que ocasiona la falta de reconocimiento hacia el personal ya que no se existe un programa de evaluación de desempeño, además que la empresa no cuenta con un plan de carrera lo que también hace que exista una falta de compromiso por parte del personal lo que ocasiona una alta rotación.
MATERIALES	
Procesos sin documentar	Actualmente no existe un manual donde indique como se debe de hacer el reclutamiento, la selección y contratación de personal, las actividades del proceso se realizan de manera empírica.
Herramientas de Reclutamiento	Actualmente para hacer la promoción de vacantes solo se dan a conocer por medio del mismo personal.
Pruebas de Selección	No existen pruebas de selección que puedan reflejarnos resultados viables y confiables.

MATERIALES	
Falta de planeación en los procesos para la contratación de personal.	Las estrategias de selección de personal no están enfocadas a los objetivos del negocio, sino más bien están enfocadas a la mano de obra barata.
Objetividad en el proceso de selección de personal.	La objetividad de la selección de personal se pierde al tener recomendados de personas que laboran en la empresa actualmente
Desconocimiento de las actividades del puesto.	La persona que hace la selección de personal desconoce las actividades que realizará, incluso hasta del perfil los que ocasiona que las personal contratado no cuente con las aptitudes necesarias para desempeñar su función..
Evaluaciones de selección de personal manipulables.	Las evaluaciones que se practican durante el proceso de selección pueden ser manipulables lo que ocasiona que los filtros no sean efectivos..

Tabla 10. "Análisis de causas detectadas en el cuestionario"

Matriz DOFA.

A continuación se presenta un análisis estratégico de la situación de la empresa con respecto a las demás fuerzas que operan en el mercado.

FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la marca. • Diversificación de productos. • Precios. • Evolución del negocio. • Sistema de pago de comisiones a personal de promotoria. • Altos niveles de calidad. • Bajos costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca cobertura de personal de promotoria de la marca. • Pagina Web con datos escasos. • Bajo nivel de publicidad y promoción. • Nula capacitación al personal. • Niveles académicos indefinidos en la estructura organizacional. • Estructuras jerárquicas complicadas y robustas. • Deficiente flujo de información. • Poca cobertura nacional.

OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos. • Fortalecer y mejorar su posicionamiento en el mercado. • Ingresar a nuevos mercados. • Desarrollar personal de excelencia. • Captar nuevos segmentos de mercado. • Exportar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente competencia. • Promotoria y demostración fija en piso de venta de otras marcas. • Guerra de precios. • Altos impuestos. • Productos y marcas de mayor prestigio. • Contracción económica. • Altos niveles de falsificación.

Se puede observar, que la empresa Ruvel Company, S.A de C.V. cuenta con fortalezas bien definidas, en las que destacan la diversificación de productos, ya que como se ha mencionado oportunamente en los antecedentes de la empresa, esta fabrica accesorios para celulares, lapiceras, mochilas, maletas, bolsas para dama, etc. Dentro las fortalezas mas significativas, también encontramos el precio, el cual es bastante competitivo con respecto a los de algunos de sus competidores.

Sin embargo, se distinguen factores que impactan en gran manera el funcionamiento orgánico de la empresa, tal como la falta de capacitación al personal, así como la poca cobertura de las promotoras, es decir, la falta de personal de ventas en piso.

A la par, se pueden observar las amenazas que la empresa enfrenta. Evidentemente, la actual situación económica por la que el país atraviesa, es uno de los factores que han provocado que las ventas disminuyan y que los inventarios aumenten. Sumándose el incremento en los impuestos y la falta de apoyo por parte del gobierno al sector industrial.

4.2 Diagnóstico.

De acuerdo con las observaciones realizadas a la empresa y en base a la información del procesamiento y análisis, se ha detectado que la principal problemática de la empresa Ruvel Company, S.A. de C.V., es el bajo nivel de ventas con respecto a las cuotas establecidas, lo que muestra claramente que no se están alcanzando las metas fijadas por la empresa; las causas más importantes son por la falta de capacitación, punto que se ve reflejado en la falta de conocimiento de los productos y características de estos por parte de las promotoras, falla en el flujo de información dentro del departamento ocasionando retraso y falta de información oportuna que garantice un adecuado y eficiente proceso de comunicación interno y externo, el personal

destinado para las ventas no cumple con perfiles bien definidos y carencia de incentivos al personal para que eleven su productividad.

Todo ello, en parte es originado debido a que la compañía no cuenta con una estructura organizacional eficiente dentro del área de ventas, nula existencia de procesos, procedimientos y políticas formalmente definidas en el área, la administración es empírica lo que conlleva a que los canales de comunicación no estén bien delimitados, además se requiere la implementación de análisis de puestos que describan específicamente cada una de las actividades y competencias requeridas para cada puesto y así evitar fugas de autoridad y responsabilidad, de igual forma un adecuado tramo de control para cada uno de los puestos gerenciales y de jefatura. Los indicadores de área no son eficaces, debido a que no cuentan con evaluaciones de desempeño para medir y retroalimentar periódicamente al personal sobre sus éxitos y áreas de oportunidad, y no hay un responsable que haga la detección de capacitación y desarrollo del personal para fomentar la formación de talentos dentro de la organización que le garantice a la compañía contar con el adecuado capital humano.

En cuanto al entorno de la empresa, se debe mencionar que existe una gran competencia con marcas con mucho prestigio y gran estructura que han logrado posicionarse fuertemente en el mercado de la marroquinería y equipaje; que ha provocado un desplazamiento de la marca en el mercado. Aunado a la situación económica por la que atraviesa México, el mercado se ha contraído y optado por productos sustitutos o de menor precio y calidad. Situación en la cual la empresa se ha visto en desventaja, debido a que no cuenta con la diversificación de productos que satisfagan la necesidad de estos sectores económicos del mercado. Es decir, la producción de Ruvel Company, no atiende a sectores que buscan precios accesibles, pero tampoco a aquellos que buscan un estatus económico en la marca. Se ha enfocado a un nivel económico medio, el cual no desarrolla lealtad a marcas y más bien busca funcionalidad combinada con cierto nivel de calidad.

De la misma forma, las exportaciones han disminuido, principalmente hacia los Estados Unidos, debido a la recesión por la que este país atraviesa. Considerando que Estados Unidos es el principal productor y consumidor de marroquinería y artículos de viaje, se ha centrado en abastecer la demanda interna y ha redirigido las importaciones hacia China y Asia. Son estas las principales amenazas para la industria en México, ya que Asia y especialmente China han penetrado mercados a los que México anteriormente abastecía, e incluso han logrado introducir su producción al mercado mexicano, desplazando de manera drástica la producción nacional. Aunado a lo anterior, se debe considerar que el consumo interno no es dinámico.

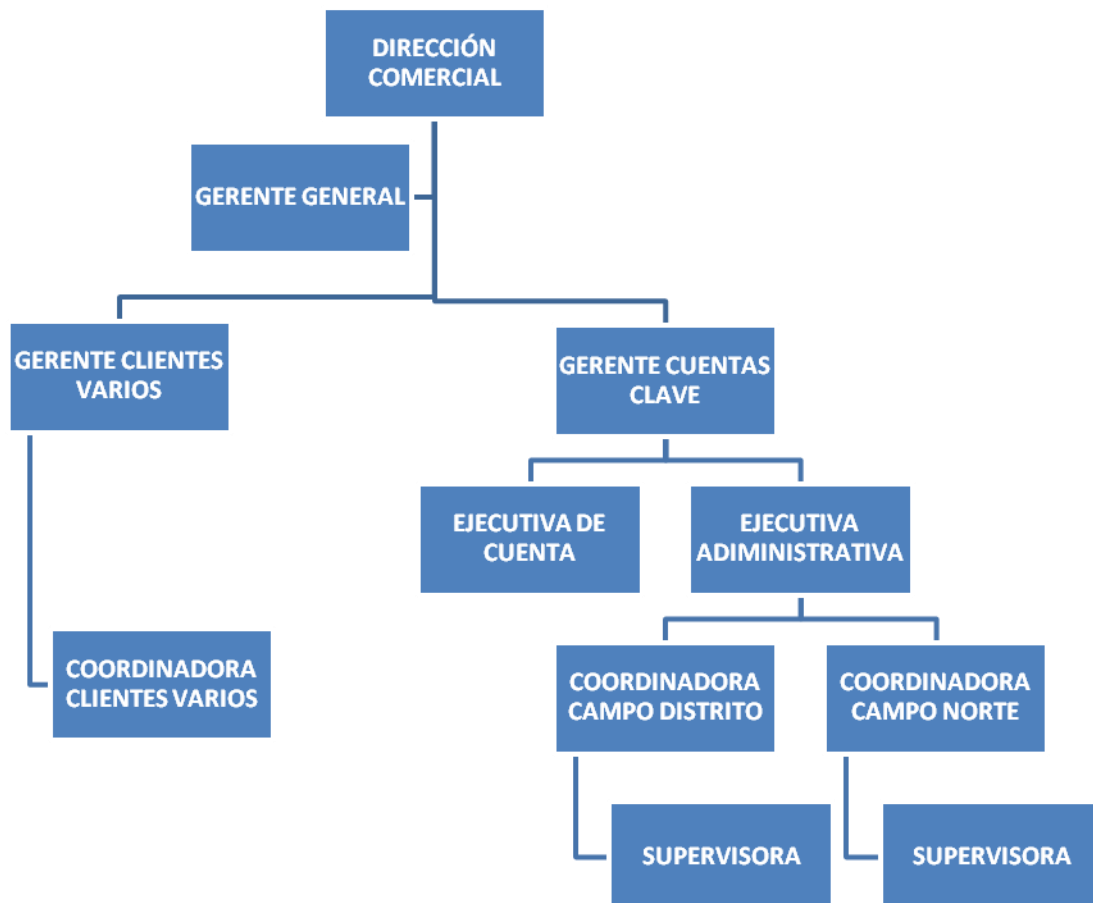
En base a lo anteriormente descrito, se observa claramente la falta de estructura y organización en el área de ventas, confirmando que es esta área en donde se encuentra la mayor oportunidad de desarrollo en la empresa. Es decir, es el área de ventas de la empresa Ruvel Company, S.A. de C.V., en donde se puede comenzar a cambiar la estrategia para ser más competitiva en el mercado y sector comercial.

CAPITULO V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

5.1 Rediseño de una estructura eficiente del área de ventas.

Estableciendo como parte fundamental para lograr que la compañía recupere su fortaleza dentro del mercado y pueda recuperar sus niveles de venta, es indispensable que cuente con una estructura organizacional del área de ventas adecuada, eficiente y acorde con el tamaño de la empresa, pues es la base para competir en las nuevas condiciones que el mundo moderno requiere.

La propuesta es mantener al personal necesario y que además cubra perfiles bien definidos que le permita la ejecución de sus competencias al máximo en cada una de sus áreas. Esto permite eliminar exceso de personas realizando el mismo trabajo e incrementar la velocidad de respuesta en cada nivel de la estructura orgánica de la empresa.



Organigrama 3. Organigrama Propuesto

5.2 Implementación de la matriz de desempeño y análisis de puestos.

Se propone la implementación de los análisis de puestos que describan específicamente cada una de las responsabilidades y facultades de cada uno de los puestos y las competencias, habilidades, y características requeridas para ocupar cada posición, de esta forma garantizar el óptimo desempeño de cada uno de los colaboradores y su facilidad para saber los canales de comunicación y las rutas de desarrollo dentro de la organización.

A continuación se muestran los distintos análisis de puestos de cada una de las posiciones de acuerdo al organigrama propuesto.

Análisis y descripción de puestos.

Gerente de Ventas.

Título: Gerente de Ventas.
Referencia: Gerente de Ventas.
Contratación: Full Time.
Sexo: Masculino.
País: México.
Provincia: México D.F.
Ciudad: DF.

Información de la vacante.

Gerente de ventas.

PERFIL:

Edad: 35 a 55 años.

Sexo: Masculino.

Escolaridad: Licenciatura Económico Administrativa.

EXPERIENCIA:

Mínimo 5 años de experiencia comprobable en el puesto de Gerente de Ventas y Mercadotecnia con conocimientos de venta en campo (no call center o tele marketing).

Preferente ramos industriales de ferretería, baleros, bandas, equipo agrícola, refacciones automotrices etc.

- Estudios de mercado.
- Estrategias de publicidad.
- Segmentación, diseño y reestructura de rutas.
- Planeación estratégica de ventas.
- Prospectación a clientes y desarrollo de mercados.
- Trabajo por objetivos.
- Control y manejo de inventarios.
- Clínicas de Ventas.
- Planeación de pedidos de venta en base a la rotación de productos.
- Experiencia en manejo de mercancía de importación.
- Trato con mayoristas, distribuidores, detallistas.
- Atención y servicio al cliente.
- Análisis de cartera de clientes.
- Promover el mayor consumo de los productos de la empresa.
- Manejo y control de facturación.
- Facilidad de palabra.

REQUISITOS:

- Indispensable cuenta con automóvil propio.
- Conocimiento Paquetería Office (Word, Excel, Correo Electrónico, AS400).
- Disponibilidad de Horario (Lunes a Viernes 09:00 a 18:00 Hrs y Sábados de 09:00 a 14:00).
- Disponibilidad para Viajar.
- Pro-activo, • Liderazgo.
- Don de Mando.
- Iniciador, innovador.
- Buena comunicación verbal y escrita.
- Alto sentido de responsabilidad.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Excelentes relaciones Interpersonales.

Análisis de puesto de gerente cuentas clave.

Área: Departamento Ventas.

Título del Cargo: Gerente de Cuentas Clave.

Código: AD.DF.GF.01.

Descripción general.

El ocupante del cargo deberá planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones de carácter financiero y operativo encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.

Deberá tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y nuevos desarrollo de clientes corto y largo plazo, realizará el análisis de los pronósticos de la demanda y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa.

Tareas Principales:

Efectúa el análisis y la planeación de la demanda.

Toma decisiones en desarrollo de clientes.

Toma decisiones de planeación de recursos.

Transformar la información de ventas a una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.

Tareas Secundarias.

Administra la política de crédito de la empresa, por medio de los informes que se le presenten.

Responsable de la administración de cartera de clientes.

Maneja evaluaciones e índices de satisfacción de clientes.

Tareas Ocasionales.

Negocia presupuestos operativos.

Elabora propuestas financieras para determinar incrementos o decrementos en producción.

Arregla el financiamiento para las inversiones de activos aprobados.

Coordina a los gerentes de cuentas claves así como a los coordinadores de territorio.

Requisitos:

Título Profesional en Administración de Empresas o carreras afines.

Cursos especializados en negociación y planeación de la demanda.

Experiencia de 3 años en el desempeño de cargos de dirección superior en el área.

Espíritu crítico; Alta capacidad de análisis y síntesis; Agudeza visual; Fluidez verbal; Capacidad de prevenir y adaptarse a varias situaciones.

Responsabilidades.

Contactos: Manejo de documentos de alta confiabilidad.

Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo bajo presión.

Supervisión Recibida.

Realizada por el Gerente General y la Junta de Accionistas de la organización.

Análisis de puesto de coordinadora de zona.

Área: Departamento de Ventas.

Título del Cargo: Coordinadora de Territorio.

Código: AD.DV.JV.02.

DESCRIPCIÓN GENERAL.

Responsable de un determinado número de promotoras, realiza el control de la gestión de los vendedores, se encarga de la formación del personal del departamento, elabora informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas. Analiza el material soporte para las ventas, en colaboración con el área de marketing.

Tareas Principales.

Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo.

Supervisión y control de los vendedores.

Control de actuación en equipo.

Elaboración de informes de la actividad del equipo.

Supervisión de tareas administrativas: Partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios.

Tareas Secundarias.

Formación sobre el terreno de los vendedores.

Motivación individualizada de los integrantes del equipo.

Control de carácter de clientes (atención especial fidelización).

Visitas a clientes importantes.

Tareas Ocasionales.

Gestión de impagados, en última instancia es su responsabilidad.

Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas – clientes.

Requisitos.

Título Licenciado en Relaciones Comerciales o carreras afines.

Experiencia de 2 años en cargos similares.

Cursos de especialización en ventas de intangibles.

Don de mando y liderazgo participativo; Fluidez verbal; Introversión equilibrada; Espíritu crítico y creador; Personalidad atrayente y cortés .

Condiciones de trabajo.

Generalmente en salas colectivas, computadora adecuada para manejo de bases de datos.

Supervisión Recibida.

Gerente de Ventas.

Análisis de puesto de supervisor de ventas.

Área: Departamento de Ventas.

Título del Cargo: Supervisor de Ventas.

Código: AD.DV.JV.02.

Descripción general.

Responsable de un determinado número de vendedores, realiza el control de la gestión de los vendedores, se encarga de la formación del personal del departamento, elabora informes

cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas. Analiza el material soporte para las ventas, en colaboración con el área de marketing.

Tareas Principales.

Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo.

Supervisión y control de los vendedores.

Control de actuación en equipo.

Elaboración de informes de la actividad del equipo.

Supervisión de tareas administrativas: Partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios.

Tareas Secundarias.

Formación sobre el terreno de los vendedores.

Motivación individualizada de los integrantes del equipo.

Control de carácter de clientes (atención especial fidelización).

Visitas a clientes importantes.

Tareas Ocasionales.

Gestión de impagados, en última instancia es su responsabilidad

Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas -clientes.

Requisitos.

Título Ingeniero en marketing o carreras afines.

Experiencia de 2 años en cargos similares.

Cursos de especialización en ventas de intangibles.

Don de mando y liderazgo participativo; Fluidez verbal; Introversión equilibrada; Espíritu crítico y creador; Personalidad atrayente y cortés.

Condiciones de trabajo.

Generalmente en salas colectivas, computadora adecuada para manejo de bases de datos.

Supervisión Recibida.

Gerente de Ventas.

Análisis de puesto del promotor.

Área: Departamento de Ventas.

Título del Cargo: Promotor.

Código: AD.DV.VD.03.

Descripción general.

Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.

Tareas principales.

Consolidación de cartera de clientes.

Prospección y captación de otros clientes.

Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.

Presentación de la empresa en su ámbito de actuación.

Tareas secundarias.

Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados.

Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos.

Concertación de visitas.

Demostraciones y pruebas.

Preparación de ofertas y presupuestos.

Tareas ocasionales.

Atención de ferias y exposiciones.

Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto.

Requisitos.

Estudiante de marketing o carrera a afines.

Experiencia mínima de 2 años.

Aptitudes.

Personalidad atrayente, muy buena presencia, fluidez verbal.

Alta capacidad para relaciones inter personales.

Supervisión.

Jefe de Ventas y Gerente de Ventas.

A.- Identificación.

Nombre del Cargo: Agente de Venta o Captador

Numero de personas que ocupan el cargo: 2.

Cargo del Jefe Directo: Ejecutivo de venta.

B.- Resumen del cargo.

Aumentar el número y calidad de clientes para afiliarse a la empresa y solucionar los problemas que puedan existir con respecto de ellos; además de efectuar las cobranzas.

C.- Actividades regulares.

- Aumentar el número y calidad de clientes para afiliarse a la empresa.
- Visitar potenciales clientes.
- Preparar material de trabajo.
- Cobrar inscripciones y mensualidades.
- Realizar informes de ventas y otros.
- Solucionar los problemas que puedan existir con respecto al efectuar las cobranzas a los clientes; como cuotas atrasadas y no canceladas, informar sobre nuevos beneficios, etc.

D.- Requerimientos de capacidad y habilidades mentales.

Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad numérica y de lenguaje. Poder convencer a las personas para que sean clientes de la empresa.

E.- Requerimientos físicos.

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria y andar en terreno (calles de la ciudad).

F.- Condiciones ambientales.

El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura. Atenerse a las condiciones climáticas de la ciudad cuando salga a terreno.

G.- Riesgos Físicos.

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; las que pueden producir contusiones en cualquier parte del cuerpo. Además podemos encontrar riesgos en terreno (calles de la ciudad) como hoyos, pavimento en mal estado, accidentes vehiculares, etc.

H.- Habilidad manual.

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.

Títulos: Técnico en venta (Administrativo).

Estudios complementarios: Administración, ventas y comercialización.

Experiencia: que tenga 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares.

I.- Responsabilidad por contactos personales.

Con el Ejecutivo de venta de la empresa, con clientes, Bancos, Financieras, A.F.P., etc.

J.- Responsabilidad por exactitud.

Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.

Matriz de desempeño.

Otra herramienta propuesta para hacer frente a la problemática de la compañía es la adopción de una matriz de desempeño alineada a los objetivos, misión y visión de la compañía que permita contar con los parámetros necesarios para hacer una revisión periódica del desempeño de todo el personal, y detectar así oportunamente necesidades y oportunidades que generen un ambiente de

confianza y claridad al personal. Esta matriz está enfocada al puesto y no a las personas garantizando de esta forma que independientemente del personal con el que se cuente se podrán realizar las mediciones.

Se proponen los siguientes modelos:

Competencias generales.	Unidades de competencias.	Elementos o tareas (opcional).	Evidencias de desempeño.	Evidencias de conocimiento.
Garantizar la máxima satisfacción del nivel de servicio a clientes.	Mantener el régimen adecuado de cuotas de ventas.		-Encuesta de Calidad. -Retención de Clientes.	Toma decisiones acertadas en cuanto a la captación y seguimiento a clientes y la correcta interpretación de los informes de índice de satisfacción.
	Lograr una correcta negociación y colocación de productos nuevos y de temporada.	Regular presiones de proveedores.	- Encuesta de Calidad. -Retención de Clientes.	Toma decisiones sobre el % a aplicar en función de los datos de ventas.

Factor de Éxito	Objetivo	Impacto en la Organización	Acciones a realizar	Indicadores de Medición	Competencias Requeridas
Mayor participación en el mercado de Bolsos y Accesorios de Viaje.	Incremento en el volumen de consumo en los canales de distribución minorista.	Se requieren mas unidades de reparto.	Mejorar el sistema de distribución y logística.	Crecimiento en las ventas de 20% Mensual.	Los vendedores deberán tener la capacidad para demostrar a los clientes las ventajas de nuestros productos.
		Posible venta de producto en grande volúmenes lo que podría generar desabasto.	Campaña publicitaria dirigida al consumidor Final. Mayores Incentivos a los minoristas.	Cero aumento en las devoluciones. Mejorar en por lo menos 10% la participación actual en el mercado.	Técnicas adecuadas para el cierre de ventas.
Creación de Nuevos Productos	Presentar al mercado una alternativa que compita fuertemente con la competencia en el segmento de bolsos de dama.	Atraer la preferencia de marca por parte del consumidor final.	Diseño y preparación de un producto con ventajas competitivas frente a la oferta existente en el mercado.	El Dpto. de Desarrollo deberá presentar el 25% de avance cada mes durante un periodo de 3 meses y corregir las fallas existentes en un plazo no mayor a 1 mes.	Desarrollo de la Innovación y Creatividad.

5.3. Implementación de políticas y procedimientos del área de ventas.

Este es un punto por demás importante para el departamento y por ende para la compañía, pues le permite tener claridad sobre cada una de las acciones a seguir en cada uno de los distintos puestos del área y de esta forma facilitar el desempeño de las actividades y su medición, permite conocer a detalle cómo se deben realizar las funciones, al tiempo que especifica y regula el tramo de control de cada uno de los colaboradores. De esta forma le permite a la compañía no depender de los conocimientos que por experiencia pueda tener algún colaborador, pues se plasman en los documentos cada uno de los responsables de cada función y el momento en el que lo tienen que realizar.

Las políticas van regulando los márgenes de acción y las posibles conductas del personal, y le dan la oportunidad a la compañía de definir y guiar de acuerdo a sus valores y su filosofía el comportamiento deseado dentro de la organización por cada uno de los que forman parte de ella, y así evitar posibles problemas laborales o legales. La ventaja es que es flexible y se puede ir adaptando de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la compañía.

Así mismo se manifiesta la necesidad de contar con procedimientos alineados a los procesos operativos del área que permitan ir documentando las acciones y mejorar así el proceso de comunicación de la compañía.

Las políticas, procesos y procedimientos propuestos son los siguientes:

Políticas del área de ventas.

- Todo el personal de ventas debe lucir una imagen limpia y presentable.
- Todo personal que se emplee en el área de ventas, deberá escogerse de tal forma que se logre la máxima coordinación social, ideológica y académica.
- El área de ventas laborará con base en un intensivo adiestramiento y capacitación.
- Es política del área de ventas, redirigir los saldos y devoluciones a otros puntos de venta o segmentos de mercado.
- Es política del área de ventas, realizar gestión del desempeño de su personal.
- Es política del área de ventas, integrarse óptimamente a las demás áreas de la empresa.

Reglas no negociables para promotoras en piso de ventas.

- Lucir de forma visible gafete **Cloe** con su nombre.
- Vestir de forma uniformada de acuerdo al estilo **Cloe**.
- Recibir a los clientes siempre con una sonrisa.

- Ser cordial y amable con los clientes.
- Indagar sobre lo que el cliente esta buscando.
- Ofrecer más de una alternativa.
- Siempre debe haber una promotora que pueda atender al cliente.
- Atender al cliente como quisiéramos ser atendidos.

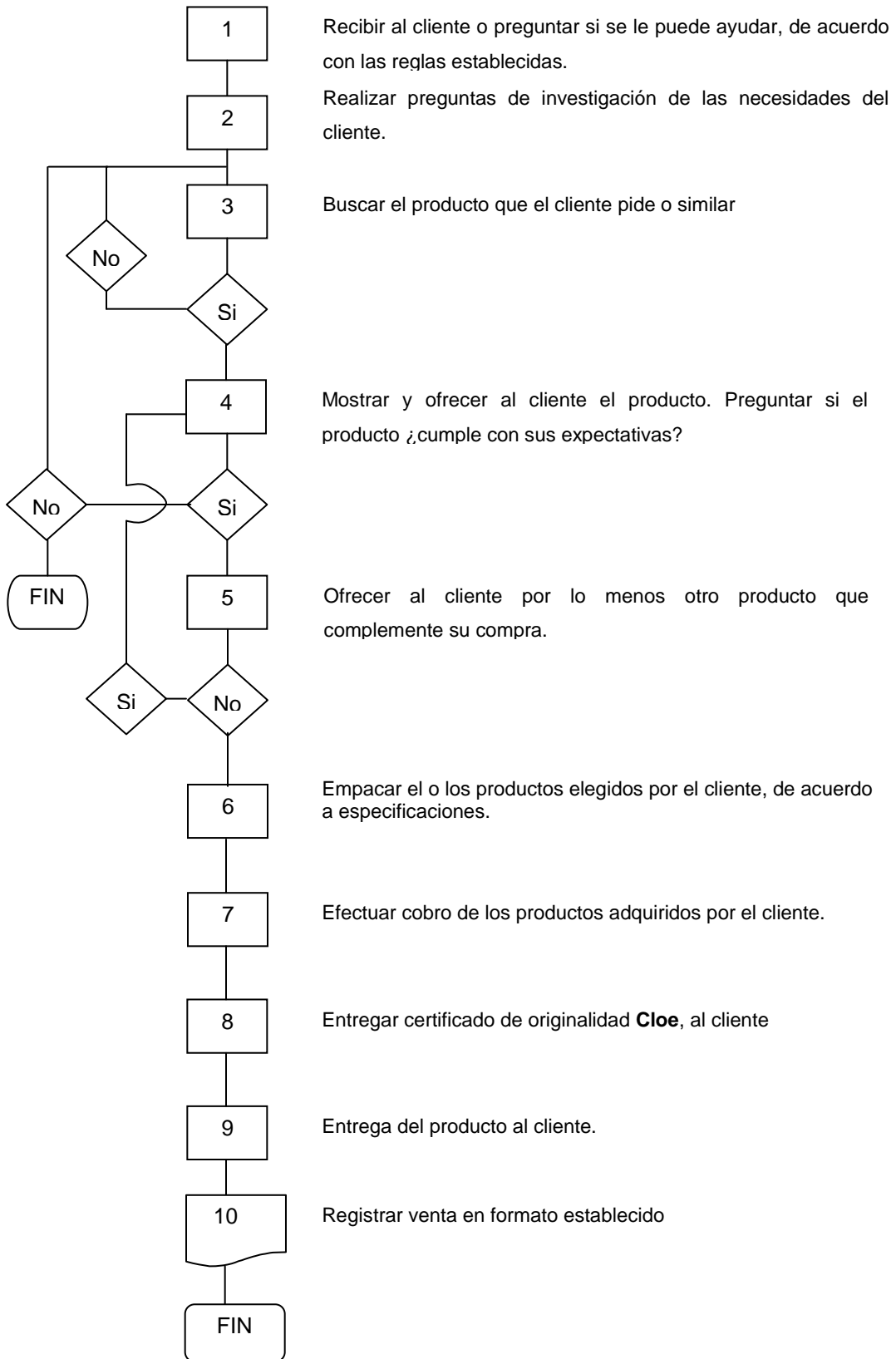
Procedimiento de ventas para boutiques y pisos de venta.

1. Recepción de cliente.
2. Identificación de necesidad del cliente.
3. Identificación de producto más adecuado.
4. Oferta del producto al cliente.
5. Oferta de productos complementarios.
6. Empaque de producto (s).
7. Realizar cobro.
8. Entrega de certificado de originalidad.
9. Entrega de producto al cliente.
10. Registrar venta.

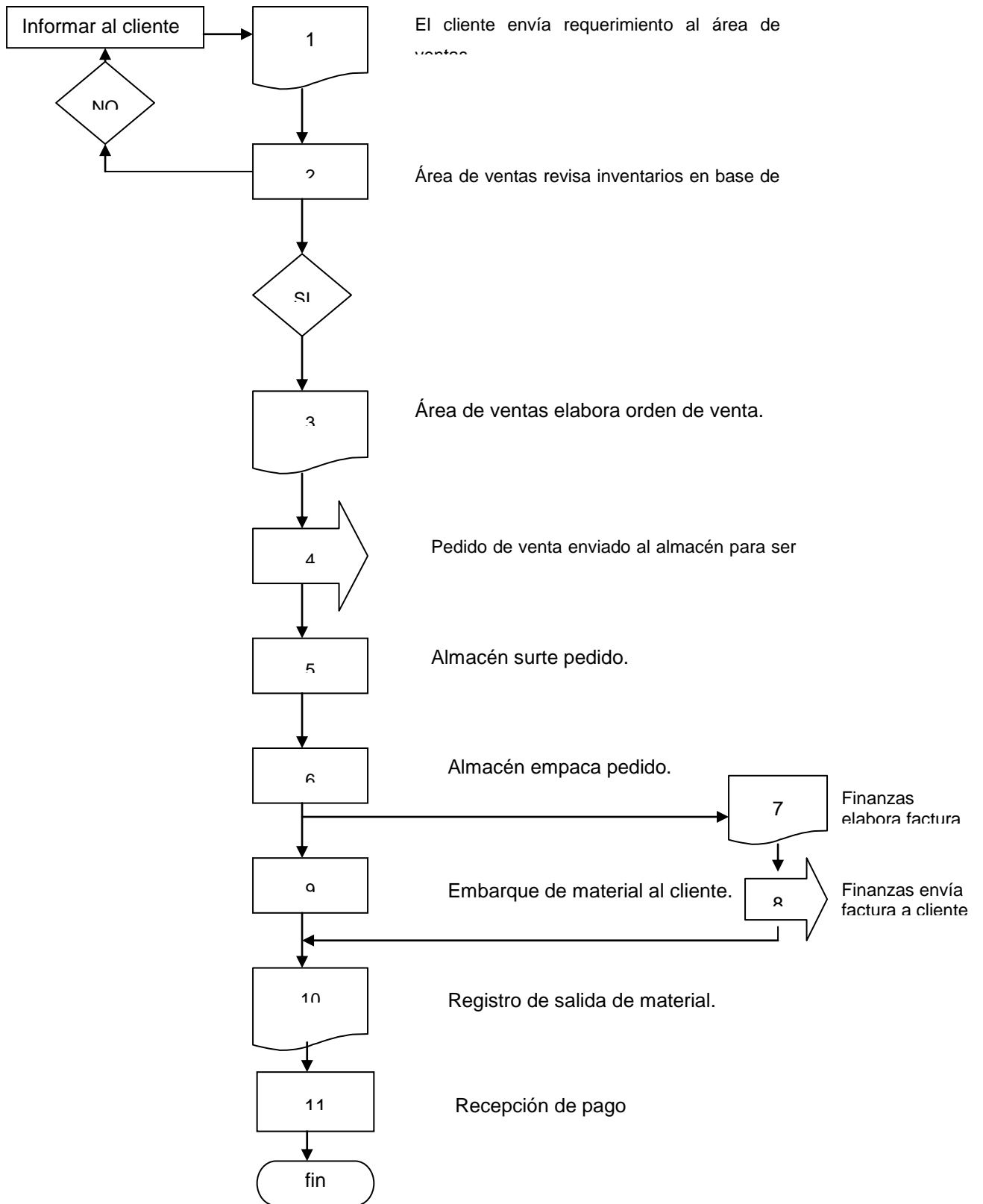
Procedimiento de ventas mayoreo

1. Requerimiento de venta.
2. Verificar existencia de material.
3. Elaboración de orden de venta.
4. Pedido al almacén para surtir.
5. Surtido del pedido.
6. Empaque del pedido.
7. Elaborar factura al cliente.
8. Envío de factura.
9. Envío del pedido de material al cliente.
10. Registro de salida de material
11. Recepción de pago.

Procedimiento de ventas para boutiques y pisos de venta.



Procedimiento de ventas mayoreo



5.4 Sistematización de los procesos de ventas.

Para la sistematización de los procesos de venta realizados en Ruvel Company, S.A. de C.V. se propone el uso de tecnologías informáticas y computacionales, apoyándose principalmente en Internet para establecer los canales de comunicación ente el corporativo y las diferentes plazas existentes en la republica mexicana, agilizando la interacción con otros departamentos de la empresa. Seria deseable, que la empresa pudiera invertir en equipar a las supervisoras y personal clave con tecnologías de comunicación portátil; tal como radios de comunicación, etc. De igual manera, se busca establecer mediante el desarrollo de sistemas informáticos la estandarización de la información; es decir, establecer formatos y formularios que deberán ser llenados por el personal de ventas y promotoras con el fin de controlar y evaluar las metas y cuotas establecidas, pudiendo ser comparadas y cotejadas mediante los inventarios que deberán realizarse periódicamente.

Sistematización del proceso de ventas (Se basa en el desarrollo de las ventas)

Definición del Proceso de Venta

Es una secuencia lógica de cuatro pasos que deberá emprender el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción en el cliente (usualmente la compra).

Fases del Proceso de Venta

Prospección:

La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de ventas, consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

Etapa 1.- Identificar a los clientes en perspectiva. En esta etapa se responde a la pregunta:

¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?

Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, por ejemplo:

- Datos de la misma empresa.
- Referencias de los clientes actuales.
- Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos.
- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios.
- Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.

- Grupos o asociaciones.
- Periódicos y directorios.
- Entrevistas a posibles clientes.

Etapa 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor.

Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son los siguientes:

- Capacidad económica.
- Autoridad para decidir la compra.
- Accesibilidad.
- Disposición para comprar.
- Perspectiva de crecimiento y desarrollo.

El valor (un número del 1 al 10) que se asigna a cada uno de éstos factores depende de los objetivos de la empresa. Existirán compañías que le den una mayor puntuación a la capacidad económica del cliente en perspectiva, otras en cambio le darán un mayor puntaje a la accesibilidad que se tenga para llegar al cliente.

Luego de asignar la puntuación correspondiente a cada factor se califica a cada cliente en perspectiva para ordenarlos de acuerdo a su importancia y prioridad para la empresa.

Etapa 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva: Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad. Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.

El acercamiento previo o "Pre entrada".

Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo, o (pre entrada) que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

Esta fase involucra el siguiente proceso:

Etapa 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva: En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo:

- Nombre completo.
- Edad aproximada.
- Sexo.
- Hobbies.
- Estado civil.
- Nivel de educación.

Adicionalmente, también es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo:

- Productos similares que usa actualmente.
- Motivos por el que usa los productos similares.
- Que piensa de ellos.
- Estilo de compra, etc...

Etapa 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente: Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva.

Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia.

También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.

Etapa 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío: Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo:

Tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar a mas de casa con decisión de compra).

La presentación del mensaje de ventas.

Este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido.

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

Las características del producto: Lo que es el producto en si, sus atributos

Las ventajas: Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia

Los beneficios que obtiene el cliente: Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas).

Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

Servicios posventa.

La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros.

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío
- Verificación de una entrega correcta
- Instalación
- Asesoramiento para un uso apropiado

- Garantías en caso de fallas de fábrica
- Servicio y soporte técnico
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente
- Descuentos especiales para compras futuras

5.5 Desarrollo del plan de capacitación y entrenamiento del personal.

Se pretende integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en la ejecución de su trabajo y que a su vez le permita a la empresa contar con gente capaz que facilite el cumplimiento de los objetivos e indicadores del área de ventas.

Para el desarrollo del plan de capacitación se consideraron las necesidades detectadas en el área de ventas, como lo son:

- Desconocimiento de las funciones del área de ventas.
- Poco o nulo conocimiento de la marca y
- No se manejan parámetros uniformes en el desarrollo del trabajo en piso de venta.

Plan de capacitación y entretenimiento para personal de piso de venta.

Los trabajadores a capacitar serán todos aquellos que sean destinados a ocupar un puesto como vendedor de piso de venta.

Objetivos

Los objetivos que se pretenden lograr con la capacitación son los siguientes:

- Que el trabajador conozca cada una de las funciones que se desarrollan dentro del área de ventas.
- Que conozca perfectamente el producto que vende
- Que sean comprendidas cada una de sus funciones y trabajo a desarrollar dentro del área de ventas.

Como responsable del monitoreo de la capacitación y del avance del plan de formación de personal se encontrará su jefe directo que en este caso ocupa el puesto de supervisión.

Actitudes formativas

Formación específica

- A. Nombre del responsable de la formación
Supervisor

B. Función principal del puesto u ocupación

Apoyar a la empresa a alcanzar los objetivos de venta fijados por la misma con la finalidad de lograr el resultado fijado para el cumplimiento de los indicadores clave del área de ventas.

C. Competencias a desarrollar

- Pro actividad
- Servicio al cliente
- Compromiso
- Determinación
- Disciplina
- Conocimiento total del producto

Recursos didácticos.

Las herramientas que se utilizarán será la presentación visual de dos manuales desarrollados con la finalidad de especificar claramente los lineamientos de cada una de las funciones desarrolladas dentro del puesto que desempeñan.

Además de proporcionarles los lineamientos para el desarrollo uniforme de cada una de sus actividades dentro del área de ventas.

Serán las siguientes herramientas:

- Manual del producto
- Manual de exhibición (**ANEXO 2**)

El curso se otorgará por medio de la empresa y su duración será aproximadamente de 16 horas.

Se llevará un monitoreo mensual con la finalidad de evaluar la efectividad de los conocimientos aprendidos y de detectar necesidades de formación.

Pautas consideradas para el proceso de evaluación del personal:

- a) Evaluación personal del beneficiario en relación a los logros alcanzados a nivel de competencias específicas.
- b) Observación de las actividades formativas realizadas por el/los beneficiarios

En la empresa:

- Calidad de la actividad formativa
- Pertinencia de la actividad formativa
- Resultados de la actividad formativa

CONCLUSIONES.

El consumidor está muy influenciado por las grandes firmas de moda, estas empresas del lujo han incluido líneas de bolsos, maletas y complementos de cuero en sus colecciones. Por otro lado la mayoría de los consumidores son eminentemente prácticos, y prefieren productos cómodos, funcionales y duraderos que satisfagan si es posible más de una necesidad al mismo tiempo. La aparición de los materiales sintéticos que afectó en los últimos años severamente al sector de la marroquinería, ha hecho que la industria se replantee algunos de sus principios, tratando de diferenciarse mediante la utilización de elementos como el diseño, la elegancia, la moda, la nostalgia, la tradición, la fabricación artesanal etc.

En cuanto a los canales de distribución, los grandes almacenes ocupan el primer lugar. Las cadenas nacionales se sitúan en el segundo lugar, seguidas de las tiendas de descuento, por último las tiendas especializadas. Las tiendas propias de algunos fabricantes tienen especial relevancia en determinadas marcas.

Inminentemente la competencia en los mercados, tanto nacional como internacional, es demasiado agresiva; por lo que resulta de suma importancia replantear las estrategias, políticas y objetivos de las empresas. De no hacerlo, el destino de las empresas es desaparecer.

En el proceso administrativo, los tres primeros elementos se dirigen hacia la construcción o estructuración del organismo social: previsión, planeación y organización. Los otros elementos, la integración, la dirección y el control; son los que manejan, hacen actuar y operar o funcionar dicho organismo. En los tres elementos de la mecánica administrativa, predomina "lo que debe ser": prevemos, organizamos y planeamos "como deben ser las cosas". En la dinámica, se consideran las cosas "como son" en la realidad: integramos, dirigimos y controlamos "lo que realmente existe ya".

Lógicamente, la organización comprende tanto el determinar la estructura de funciones, niveles jerárquicos y obligaciones, como la selección, introducción y articulación de los elementos reales. Esto, tiene el inconveniente de reunir bajo las mismas reglas y técnicas "lo que debe ser" , con "lo que es", lo cual es indeseable en la práctica.

Al realizar la propuesta de reestructuración del área de ventas e integrar dicha área, se ha podido dar elementos para articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho qué debe hacerse, y cuando.

La organización nos ha señalado quiénes, dónde y como deben realizarlo.

En cuanto a los elementos materiales y humanos, que llenan los cuadros formados por la planeación y la organización, lo indica la integración, la cual es el punto de contacto entre lo

teórico y lo práctico. Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, por que en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a las personas que han salido por muerte, renuncia, etc., a las maquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

Con el desarrollo de este proyecto de reestructuración del área de ventas de la empresa Ruvel Company, S.A. de C.V., dedicada a la comercialización de productos de marroquinería, se ha podido establecer la importancia de profesionalizar las estructuras jerárquicas de las empresas, sea cual sea el sector comercial o industrial en el que se desarrollen. Así mismo, aporta relevancia en el hecho de contar con personal calificado y capacitado adecuadamente en las empresas, les aporta eficiencia y productividad.

Ya que, el personal que ha de desempeñar cualquier función dentro de una empresa u organismo social, debe buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Esta claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizará mal.

La empresa Ruvel Company S.A. de C.V., muestra una gran disposición de adoptar la propuesta mencionada, ya que al cumplir con el objetivo general de esta tesina, que se enfocó a formular una estructura del área de ventas y sistematizar los procesos, se garantiza utilidad para el negocio, cumpliendo con una normatividad estricta; con personal que cuente con los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de su trabajo y que así mismo facilite el cumplimiento de los indicadores del área de ventas. En la medida que la empresa Ruvel Company, disponga recursos en la implementación de las propuestas realizadas en este proyecto, habrá de obtener resultados en el aumento de las ventas y contara con mejores procesos de ventas, así como un mejor control de las mismas.

Una vez que se hubo realizado el diagnóstico de los procesos y actividades del área de ventas, se pudo observar que la hipótesis planteada al inicio del proyecto, logra su cumplimiento de manera satisfactoria ya que cuando las actividades, procesos, flujo de comunicación se encuentran bien establecidos y determinados, el desarrollo del trabajo del personal estará enfocado al logro de objetivos e indicadores concretos, lo que lleva al negocio a la generación de beneficios económicos y sobre todo mejores resultados en productos y servicios para el cliente.

Con base en los resultados obtenidos en el presente proyecto se puede decir que, la problemática presentada en el área de ventas, se debe, entre otros factores, a la rotación de personal, falta de capacitación, falta de una estructura correcta del área, causada esta a su vez por diversos factores que afectan el cumplimiento de las metas de venta establecidas. Tomando como base lo anterior, los costos de operación del negocio se ven sensiblemente incrementados y se afecta el servicio y satisfacción del cliente.

Por lo tanto, a través de la alineación de procesos, aplicación normativa del proceso administrativo, implantación de un análisis de puestos y la sistematización de algunos procesos, fijación de políticas y objetivos concretos, se logra el correcto flujo de información y personal comprometido, obteniendo así una estructura sólida que permita el crecimiento del área de ventas.

De manera paralela, se fueron cumpliendo con los objetivos específicos del proyecto, ya que se pudo conocer y diagnosticar la situación actual de la empresa Ruvel Company S.A. de C.V. al momento de su análisis, evaluar el proceso actual, identificar áreas de oportunidad en los procesos, se aplicaron algunas herramientas de análisis y diagnóstico, que ayudaron a contar con una visión global de la empresa y poder identificar los riesgos y áreas de oportunidad.

Con esta propuesta y tomando como base la aplicación de manera continua y a largo plazo de las recomendaciones hechas, en conjunto con el estricto cumplimiento de los estándares de calidad del negocio y las necesidades y exigencias del mercado, se puede proyectar que la comercializadora seguirá conservando su cartera de clientes y contar con grandes expectativas de crecimiento.

La empresa cuenta con la oportunidad de dar un giro en sus estrategias corrigiendo todos los errores anteriormente establecidos en la compañía, rehabilitando el índice de ventas, destacando que la efectividad de la empresa no se vea afectada por los ajustes y la intensidad que se requiere lograr, para que la rentabilidad que de la empresa tenga mejores beneficios.

Desde un punto de vista práctico, la conclusión de esta investigación permite la toma de decisiones empresariales para la puesta en marcha de planes y objetivos que permitan el aumento en las ventas, mejorar el posicionamiento de la marca, mejorar el ambiente laboral y contar con personal calificado.

BIBLIOGRAFÍA.

- Agustín Reyes Ponce, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL RELACIONES HUMANAS 1ª PARTE", Edit. Limusa, México, D.F. 2005
- Agustín Reyes Ponce, ADMINISTRACION DE PERSONAL, 2ª Edición, Edit. Limusa, México, D.F.2009.
- Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 8ª Edición, Edit. Mc Graw Hill, México, D.F. 2007.
- Chiavenato Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, 7ª edición, Edit. Mcgraw-Hill, México, D.F. 2005.
- Czinkota Michael R. y Kotabe Masaaki. ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA, Edit. Thompson Paraninfo, S.A., España, 2008.
- Dolan Simón, Valle Ramón. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, 3ª edición, Edit. McGaw Hill, España, Madrid 2007
- Hernández Y Rodríguez, Sergio Jorge, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, México DF, Mc Graw Hill, 2007.
- Koontz, Harold. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, 12ª edición, Edit. Mcgraw-Hill, México 2007.
- Lobato Gómez Francisco; López Luengo Ma. Ángeles. OPERACIONES DE VENTA, 1ª edición, Edit. Thompson Paraninfo, España, Madrid 2006
- Mark Johnston. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS, 9ª edición, Edit. Mc Graw Hill, México, D.F. 2009.
- Referencias de revistas
 - Sergio Romagnoli, Columna Económica. "Herramientas de Gestión: Diagnostico Empresarial" , Fruticultura y Diversificación No 52 2007, publicación trimestral, publicaciones INTA- Alto Valle, Argentina 2007
- Referencias de internet
 - Analisis FODA, 12 MANAGE THE EXECUTIVE FAST TRACK, http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_es.html. 2010

ANEXOS

ANEXOS.

ANEXO 1 CUESTIONARIO

Objetivo Obtener información acerca de la situación de la empresa RUVEL Company S.A. de C.V.

Punto No. 1 “Apego a Procedimientos”

1. ¿Consideras que los objetivos de ventas están claramente definidos?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
2. ¿Conoces los procedimientos que se manejan dentro del área de ventas?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
3. ¿Consideras que el área de ventas verifica los objetivos y metas establecidas?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
4. ¿Consideras que el área de ventas contribuye a cumplir los objetivos de tu área o departamento?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
5. ¿Encuentras puntos de mejora en el área de ventas?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
6. ¿El área de ventas realiza actividades que mejoran tu trabajo frecuentemente?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca

Punto No. 2 “Capacitación en el trabajo”

7. ¿Detectas que el personal en tu área o departamento requiere capacitación?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
8. ¿Se cuenta con un plan anual de capacitación?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
9. ¿El personal se auto-capacita?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
10. ¿Consideras que requieres capacitación para el desempeño de tus capacidades?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
11. ¿La capacitación que te da el área de ventas, es adecuada para llevar a cabo tus actividades dentro de tu área?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
12. ¿Participas con el área de ventas cuando realizan los planes de capacitación de tu área o departamento?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
13. ¿Crees que los planes de capacitación están diseñados para ser comprendidos a todos los niveles de conocimiento del personal?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca

14. ¿Te evalúan o evalúas tu desempeño?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
15. ¿Te han informado sobre los planes de carrera sobre tu área o departamento?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
16. ¿Consideraras que los instructivos de trabajo son claros y concisos?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca

Punto No. 3 “Trabajo en equipo”

17. ¿Tu jefe inmediato te retroalimenta para mejorar tu desempeño?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
18. ¿Tomas decisiones sobre tu trabajo?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
19. ¿Surgen problemas por malas decisiones tomadas?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
20. ¿Sabes con quien dirigirte en caso de algún problema?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
21. ¿Se delegan las responsabilidades?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
22. ¿Se presentan contradicciones en la toma de decisiones?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca

Punto No. 4 “Satisfacción en el trabajo”

23. ¿Tu jefe te brinda confianza y seguridad en tu trabajo?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
24. ¿Tienes la confianza para expresar tus ideas a cualquier persona?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
25. ¿Existe un ambiente adecuado para realizar tus actividades?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
26. ¿Te hacen sentir parte de un equipo?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
27. ¿Existe un buen trato por parte de tu jefe inmediato?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
28. ¿Hay oportunidad de desarrollo por el logro de objetivos?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
29. ¿Recibes algún reconocimiento o incentivo por realizar correctamente tus tareas?
 Siempre Frecuentemente A veces Nunca
30. ¿Cuándo se presenta un problema informas a tu jefe de inmediato?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

31. ¿Sientes que debes de ocultar tus ideas o puntos de vista?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

32. ¿La supervisión obstaculizar tu desempeño?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

33. ¿Se te hace saber que tu trabajo es importante para el logro de objetivos?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

34. ¿Entre compañeros buscan solución los problemas frecuentes?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

Punto No. 5 “Implicar a todo el personal en la transformación”

35. ¿Consideras que la empresa comunica a todos el logro de los objetivos globales?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

36. ¿Se involucra al personal en el logro de los objetivos de la organización?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

37. ¿Se toman medidas para lograr cambios dentro de tu área de trabajo?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

38. ¿te comprometes al logro de los resultados?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

39. ¿Te interesa crecer con la empresa y ayudar a que así sea?

Siempre Frecuentemente A veces Nunca

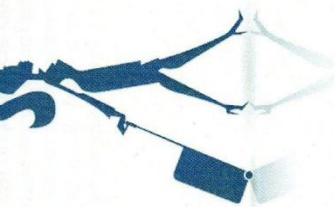
ANEXO 2. MANUAL DE EXHIBICIÓN.

QUIENES

CLÔÊ

Historia

El principio del gran momento femenino está en la historia de Clôê. Como se ve en la imagen, con el nombre Clôê, como el de la mujer que se inspiró para el nombre Clôê, se inspiró en el mundo de la moda y la elegancia.



Además de Clôê y Clôê, también hay marcas. Además de Clôê, Clôê también tiene el nombre de Clôê, como el de la mujer que se inspiró para el nombre Clôê, se inspiró en el mundo de la moda y la elegancia.

El mundo de la moda y la elegancia. El mundo de la moda y la elegancia. El mundo de la moda y la elegancia. El mundo de la moda y la elegancia.



CLÔÊ

QUIEN ES CLÖE

Vanguardista, elegante, moderna, femenina; nada describe mejor a CLOE. Consciente de su compromiso con la mujer actual, CLOE corre a la par de la vertiginosa moda mundial, para brindar siempre a sus clientes, un accesorio vanguardista, poseedor de un status de alto nivel y formas impecables. Nuestros productos establecen su versatilidad en la premisa de que la elegancia y la calidad deben ser los ingredientes principales en cualquiera que sea su estilo: Casual, formal o juvenil. Nuestros materiales y diseños mantienen los estándares más exigentes de calidad en el mercado.

MARCAS

Actualmente CLOE y CLOE SPORT son marcas líderes en el mercado. CLOE SPORT además posee el vigor y el dinamismo que el mercado juvenil requiere en sus accesorios. Vibrantes, actuales y dinámicos para los más jóvenes. Cada producto CLOE y CLOE SPORT está concebido para que integre dentro de su diseño, los conceptos más vanguardistas de la moda, satisfaciendo así a los más exigentes gustos de la modernidad. Igualmente se producen bolsos y accesorios para muchas otras marcas en exclusiva

NUESTROS PRODUCTOS

CLOE accesoriza a la mujer actual con bolsos formales, casuales y juveniles; Monederos y billeteras, integrando además cinco distintas líneas de equipaje, para ambos géneros, a su colección.
CLOE SPORT con un estilo más juvenil, incluye en sus colecciones bolsos back pack, mochilas y bolsos de playa y deportivos

CLÖE

USOS RECOMENDADOS PARA DIFERENTES TIPOS DE EQUIPAJE

Cloe cuenta diferentes productos para hacer placentero cualquier viaje. Para ello cuenta con diferentes líneas con diferentes accesorios para cada estilo de vida y preferencias de viaje.

MALETAS GRANDES VIAJES DE LARGA DURACIÓN Y/O FAMILIARES

- Deben tener bastón y ruedas.
 - Deben tener múltiples compartimentos exteriores.
- Deben tener espacio interior amplio.



MALETAS PEQUEÑAS VIAJES CORTOS O DE FIN DE SEMANA

Generalmente es de cabina, no tendrá que documentarla. Es más segura, al llevarla siempre consigo.

MALETAS RIGIDAS PARA VIAJES SEGUROS

- Protege eficientemente sus pertenencias. Es más segura, difícil de abrir o violar.
- Tendrá menos arrugas en su ropa.

MALETAS SUAVES

Generalmente son expandibles y ofrecen la máxima capacidad posible en una pieza de equipaje. Generalmente tienen más compartimentos para ordenar pertenencias. Son muy ligeras.

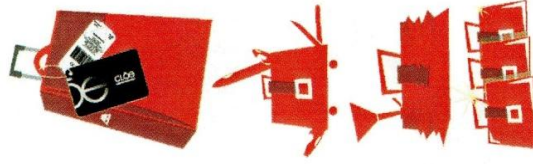
PORTA TRAJES VIAJES DE NEGOCIOS O EVENTOS ESPECIALES

- Llevan sus trajes y vestidos con menos dobleces y menos arrugas.
- Compartimentos especializados para zapatos y ropa sucia.
- Especialmente diseñadas para ser como un closet portátil.

CLÖE

EXHIBICION DE EQUIPAJE

REGLAS BASICAS DE LA EXHIBICION

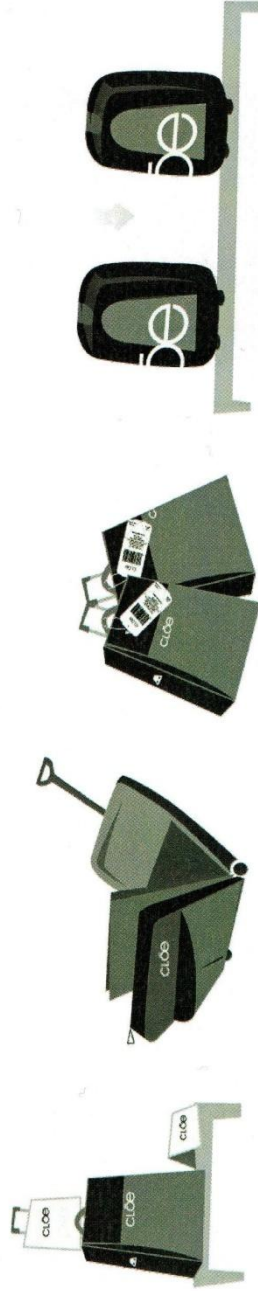


- 1.- Asegúrese que las etiquetas de marca estén siempre visibles.
- 2.- Asegúrese que el producto tenga etiqueta de precio.
- 3.- Haga énfasis en las características más importantes del producto al momento de exhibir.
- 4.- Rellene o acomode el relleno adecuadamente en las piezas suaves.
- 5.- Asegúrese que la mercancía esté limpia, en buen estado y sin polvo.

CLÖE

REGLAS BASICAS DE LA EXHIBICIÓN

- Utilice los POPs necesarios en la exhibición (tendocards y Fundas)
- Revise todos los productos que tiene en piso o que recién llegan para conocerlos a fondo.
- Conozca los precios de memoria o tenga una lista de precios actualizada a la mano.
- Siempre revise las bodegas y equilibre la exhibición del piso.



CLÖE

CUAL ES EL OBJETIVO DE UNA CORRECTA EXHIBICIÓN?

- Hacer mas atractivos los productos.
- Posicionar la marca
- Crear impacto en el cliente potencial.

Al exhibir sobre repisas Sugerimos:

- Usar la repisa superior para presentar piezas medianas o pequeñas y novedades. También podemos colocar ahí piezas con colorido.
- La repisa ubicada en medio, puede ser utilizada para colocar piezas pequeñas, mesajeras o productos de color.
- En la repisa inferior colocaremos las piezas mas grandes, verticales u horizontales.

En todo caso, las piezas de equipaje deberán presentarse de frente al consumidor. En el caso de las piezas verticales, deberán verse en conjunto, desde la más grande a la más pequeña, de atrás hacia adelante



CLÖE

MANUAL DE EXHIBICIÓN

Exhiba por líneas

- Siempre exhiba por líneas.
- Las Piezas verticales se exhiben en conjunto, la más grande atrás y la más pequeña por delante y estas separarán visualmente las diferentes líneas.
- Organizar las líneas basado en:
 - Características de la línea (color, textura y/o mercado)
 - La ubicación de la competencia: Los productos Clie de menor precio van a un lado de los productos mas baratos del competidor.
- Al lado derecho de las piezas verticales, coloque las piezas horizontales (duffles grandes, Porta trajes y Porta Laptops, si el espacio lo permite coloque la duffle mediana también)

Si la exhibición es vertical:

- Coloque las piezas pequeñas (backpack, neceser, duffle pequeña y/o Toilete bag) en las repisas superiores, las mas grandes a la izquierda y las mas pequeñas a la derecha. El área límite para exhibir estas piezas se encuentra entre dónde empiezan las piezas verticales y terminan las horizontales.

Si la exhibición es de piso:

- Coloque estas piezas pequeñas apiladas sobre las piezas mas grandes, de una manera adecuada y armoniosa.

Recuerde:

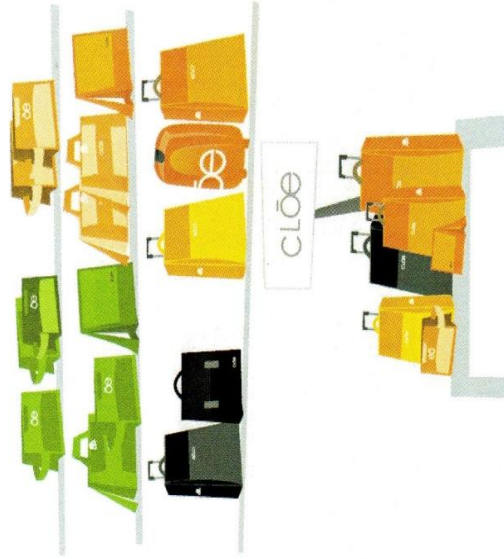
- Siempre exhiba por tamaños. Los mas grandes atrás y los mas pequeños al frente.
- Siempre exhiba una línea en un mismo color.
- Asegúrese de que la marca siempre sea visible. Si se trata de un corner, no bloquee los logotipos con producto.
- Dé preferencia a una exhibición de colores brillantes sobre el negro o los colores oscuros.
- Siempre exhiba los bastones. Jale los bastones de aluminio hacia afuera para que nuestro cliente identifique rápidamente esta ventaja

CLÖE

COMO EXHIBIR EL MÁXIMO DE PRODUCTOS POSIBLE

Exhiba lo mejor posible:

- Las repisas superiores son para exhibir los productos mas pequeños.
- Utilice las piezas verticales para separar las líneas.
- Recuerde siempre: Misma línea, mismo color, diferentes tamaños.
- No exhiba más de una pieza del mismo modelo, ni de diferente color.
- Por seguridad, mientras más pesado sea la pieza, más bajo debe ser exhibida.
- Exhiba los bastones



Siga las reglas del Punto de Venta
En algunas ocasiones, los puntos de venta destinan espacios que se salen de la norma para hacer una exhibición no tradicional. Consulte al departamento de display si tuviera alguna duda para hacer la exhibición. Colabore con ellos y transmita esta información a sus compañeras y supervisoras.

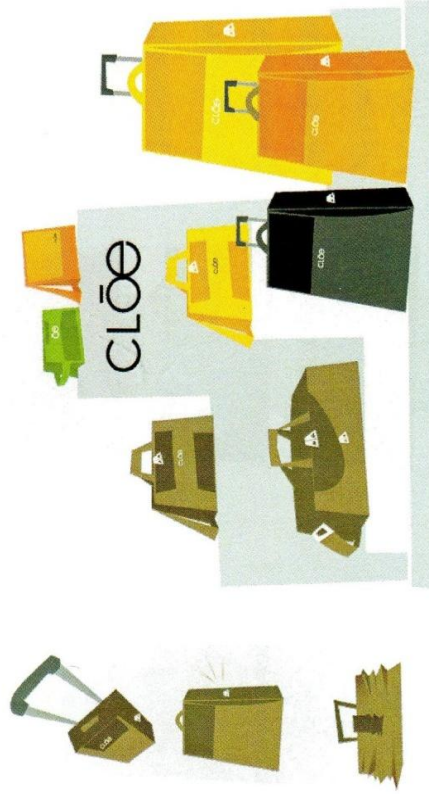
CLÖE

EXHIBIDORES DE PISO

- Los exhibidores de piso (pasteleros o escalones) son el mejor punto de venta de las tiendas.
- Están diseñados para exhibir varias líneas completas de productos mientras permanecen a la mano del cliente.

Recuerde:

- Dedique tiempo a planear que exhibirá ahí y cómo lo hará, de acuerdo a estos lineamientos.
- Debera exhibir los productos mas coloridos para que llame la atención.
- Deben substituirse regularmente las líneas y rotar los productos.
- Coloque Fundas y POP's adecuadamente para hacer más vistosa su exhibición.
- Siempre jale los bastones y exhibalos hacia arriba.
- Rellene correctamente o rectifique el relleno de los productos suaves.
- Empiece colocando las líneas de izquierda a derecha, hasta terminar la vuelta o terminar el escalon.
- No ponga más de una pieza del mismo modelo.
- Exhiba la línea completa en un solo color. Si lo cree conveniente, puede exhibir UN SOLO modelo en otro color distinto.



CLÖE

EXHIBIDORES VERTICALES ARBOLES O GANCHOS

- Los exhibidores verticales (árboles) o los ganchos sirven para exhibir mensajeras, portafolios, canguteras o backpacks de las líneas de equipaje. Ahí exhibiremos las piezas que normalmente se usan colgando.

Recuerde:

- Las correas deben presentar el mismo largo.
- Despues de ajustarlas, ocúlte las lo mejor posible.
- Organice los productos colgantes muy detalladamente para que no luzcan desordenados.
- Asegúrese de que los productos colgantes estén bien rellenos.
- Exhiba el color más llamativo al nivel de la vista.
- Procure que la exhibición siempre luzca limpia y ordenada.



CLÖE

RECOMENDACIONES AL EQUIPO DE VENTAS

- Recibirás capacitaciones periódicas sobre los nuevos productos, pero deberás tener la iniciativa suficiente para conocer los productos que lleguen a tu piso de venta por cuenta propia si fuera necesario.
- Debes proporcionar una atención adecuada a tu cliente potencial siendo siempre amable y cortés.
- Escucha siempre a tu cliente.
- Ponte en su lugar y entiende sus necesidades.
- Muestra seguridad en tu diálogo. Eres un asesor capacitado y podrás asesorarlo correctamente.
- Despeja sus dudas y realíza su decisión de compra.
- Los compradores de equipaje necesitan mucha información para decidir su compra. Proporciona la que sea necesaria, invierte tiempo y esfuerzo en esta asesoría y concreta la venta.
- Antes de proporcionar un precio, habla sobre las ventajas del producto.
- Investiga las necesidades y motivaciones de tu cliente para que puedas sugerir y orientar correctamente.
- Ofreceles una segunda pieza que haga juego, incluso un set completo.

Al realizar una venta sigue los pasos del proceso de ventas:

Prospección:

Conoce las necesidades de tu cliente:

- * Tamaño.
- * Uso destinado
- * Viajes largos o cortos.
- * Medio de transporte.
- * características especiales que le interesen.

CLÖE

RECOMENDACIONES AL EQUIPO DE VENTAS

Mensaje de ventas

Muestra los productos que creas serán mas convenientes para tu cliente. Muestra sus ventajas y atributos mas destacados. Demuestra físicamente estas características.

Maneja las objeciones de manera inteligente. Si la objeción es insalvable, presenta mas opciones.

Cierra la venta exitosamente.

* Mientras llevas a cabo tu misión, haz que tu cliente aprenda sobre equipaje, mientras mas conocimientos tenga sobre equipaje, mas estará dispuesto a invertir en él.

Recuerda:

Estas son nuestras ventajas:

El Equipaje de Cloe es tan funcional o más que cualquier otra marca de equipaje.

El equipaje de Cloe incluye tendencias de moda en su diseño. Es un accesorio de moda.

El equipaje de Cloe tiene una excelente relación costo-beneficio.

El equipaje de Cloe tiene un diseño vanguardista, moderno y novedoso

CLÖE

GLOSARIO

Aluminio Metal Fuerte y ligero (pesa aproximadamente una tercera parte del acero), el aluminio es resistente a los efectos del viento, lluvia y contaminación (no se oxida) Puede ser formado en casi cualquier forma y acepta más terminados que cualquier otro metal.

Backing Es la tela que va en el interior de la maleta (forro) Puede ser de Nylon o de poliéster para hacerla más resistente.

Textil Balístico Generalmente, tela de tejido apretado hecho de un hilo de alto denier. Originalmente utilizado por el gobierno federal para uso militar, la tela balística es un tejido de nylon, poliéster y/o otros materiales sintéticos.

Denier Es un peso por unidad de longitud, medida que se refiere al diámetro del filamento del hilo. Es un sistema de número directo para categorizar hilos, los números más bajos representan los tamaños más finos y los números más altos los más gruesos.

Drum Se refiere al cuerpo de la maleta la cual esta formada por una estructura en forma de tambor principal, lados y frente.

Nylon Fibras sintéticas que son fuertes, flexibles y resistente a la abrasión. La tela de nylon es fácil de lavar y secar, resistente al moho. Usado para cubiertas y forros.

Poliéster Fibra sintética, resistente, secado rápido, no se agranda o encoge. Las telas de poliéster son ligeras y no se arrugan.

Polipropileno Material plástico ligero, durable, flexible aun cuando se encuentre en su estado rígido, resistente al calor y químicos.

PVC (CLORURO DE POLIVINILO) o Vinilo Fuerte, ligero y suave se le da color fácilmente y es resistente a los abrasivos.

CLÖE