

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PLAN DIARIO**



**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE
CONCESIONARIA DE ORIENTE S.A DEL
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA”**

PRÁCTICA PROFESIONAL TÉCNICA

**SILVIA ALEJANDRA ROSAL AVILÉS
DONALD GEORGE PINITUJ ESPAÑA**

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2009

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PLAN DIARIO**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE
CONCESIONARIA DE ORIENTE S.A DEL
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA”**

**INFORME SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DEL
HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO**

POR:

**SILVIA ALEJANDRA ROSAL AVILÉS 200340263
DONALD GEORGE PINITUJ ESPAÑA 200340156**

**A CONFERÍRSELES EL TÍTULO DE
TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009

ÍNDICE GENERAL

Introducción	i
--------------------	---

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento del problema	1
1.2	Formulación del problema	2
1.3	Sistematización del problema	2
1.4	Justificación del problema.....	2
1.5	Objetivos	3
1.6	Delimitación del problema	3
1.7	Diseño metodológico.....	4
1.8	Estrategias de investigación	4
1.9	Operacionalización de variables e indicadores	5
1.10	Empleados de Concesionaria de Oriente S.A.	6

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1	Tipo de empresa:	7
2.2	Antecedentes de la empresa:	7

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Diagnóstico	10
3.2	Proceso Administrativo:.....	10

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Planeación.....	26
4.2	Organización.....	32
4.3	Integración	35
4.4	Dirección	37
4.5	Control	38

	CONCLUSIONES	40
	RECOMENDACIONES	42
	BIBLIOGRAFÍA	44
	PROPUESTA	46

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1 Variables e indicadores para la investigación	5
Cuadro 2 Empleados de Concesionaria de Oriente S.A.	6
Cuadro 3 Técnicas de control más usuales	24
Cuadro 4 Elementos que debe contener la misión	26
Cuadro 5 Elementos que debe contener la visión	27

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas y la situación de los procesos administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los problemas y adaptación al futuro.

Con base a lo anterior se desarrolló la investigación a la empresa Concesionaria de Oriente S.A. ubicada en el municipio de Chiquimula. El objeto de un diagnóstico Administrativo, es servir de herramienta para la toma de decisiones.

Para realizar un análisis interno y determinar los problemas de la empresa fue necesario tomar en cuenta las variables de planeación, organización, integración, dirección y control. Con base a las variables descritas se hicieron al final del informe las recomendaciones pertinentes.

En el informe se presentan cuatro capítulos que comprenden la estructura de la investigación:

En el **capítulo I**: se presenta la metodología que se utilizó, formulación, sistematización, justificación y antecedentes del problema en estudio, los objetivos tanto generales como específicos y las variables utilizadas.

En el **capítulo II**: se presenta el marco referencial en donde se describe el tipo y los antecedentes de la empresa objeto de estudio.

En el **capítulo III**: se encuentra la base teórica utilizada en la investigación.

En el **capítulo IV**: se presentan los resultados por cada variable que se utilizó para el desarrollo del diagnóstico administrativo.

Por último se presentan las conclusiones y las recomendaciones que se hacen a la organización para la actividad administrativa y de esta manera se obtengan mejores resultados.

RESUMEN

Con el objetivo principal de determinar la situación administrativa de la empresa Concesionaria de Oriente S.A. se realizó el Diagnóstico Administrativo. En un ambiente cambiante es importante para un administrador conocer las variables internas que son manejables y que en el futuro pueden generar posibles problemas.

Entre los objetivos a alcanzar se planteó determinar la situación administrativa actual de Concesionaria de Oriente S.A.; empresa que se ubica en la cabecera departamental de Chiquimula. El propósito de la investigación es identificar los posibles problemas y ser una herramienta para la toma de decisiones.

Para llevar a cabo estos objetivos se utilizó el tipo de investigación descriptiva, señalando las características y propiedades del objeto de estudio. Así también para que sirviera de base para investigaciones futuras.

El enfoque empleado para alcanzar los objetivos planteados fue ex Post factum, y se hizo uso del método deductivo para el análisis de los datos. El estudio realizado con este método es la comparación de la realidad de la empresa con los fundamentos teóricos de administración: planificación, organización, dirección y control.

Las conclusiones a las que se llegó con este estudio es que la empresa Concesionaria de Oriente cuenta con un proceso de planeación de manera informal. Lo que se puede observar en la estructura organizacional que no está claramente definida y la planificación estratégica que no se encuentra establecida más que en la mente del gerente. No existen procedimientos definidos por escrito y por las características de la organización, el proceso de venta debe ser tomado como fundamental para el alcance de los objetivos de sobrevivencia.

Así también fueron abordadas dentro de la investigación variables de personal, liderazgo y motivación. Además por la estructura compacta de la misma se hicieron algunas observaciones que podrán ser tomadas en cuenta a futuro de la organización, si ésta contempla el crecimiento como uno de los objetivos a largo plazo.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

La empresa Concesionaria de Oriente S.A. administra sus actividades de manera empírica por lo que algunas de ellas carecen de un proceso técnico y sistemático. A pesar del gran número de organizaciones en funcionamiento, y los diversos resultados que obtienen como consecuencia de su actividad, son muy pocas las empresas que están conscientes de la importancia de la administración para la supervivencia a corto y largo plazo. A raíz de esto pueden detectarse, en el caso de la organización, ciertos puntos débiles, como por ejemplo:

- Carencia de objetivos establecidos por escrito y carencia de planeación formal.
- La misión no está claramente definida.
- Toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos, sin análisis previo de la situación; para evaluar las variables.
- Inexistencia de procedimientos ni reglas que declaren explícitamente lo que debe o no debe hacerse.
- Ausencia de una estructura formal que distribuya los puestos dentro de la empresa.
- Poca capacitación del personal.
- Carencia de estándares que establezcan un parámetro de medición y comparación de lo ejecutado contra lo planeado.
- Inexistencia de medidas correctivas.

Todo lo anterior, es ocasionado por la falta de interés de la organización y el poco conocimiento del modelo administrativo.

1.2 Formulación del problema

- ¿Cuál es la situación administrativa actual de Concesionaria de Oriente S.A. ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características de la etapa de planeación?
- ¿Cómo se encuentra establecida la organización?
- ¿Qué mecanismos de integración de personal utilizan?
- ¿Cómo se realiza la etapa de dirección?
- ¿Qué tipos de control se aplican?

1.4 Justificación del problema

El objeto de un diagnóstico Administrativo, es servir de herramienta para la toma de decisiones; con ello realizar un análisis interno y determinar los problemas de la empresa identificando las fases del proceso administrativo. Concesionaria de Oriente S.A. es una pequeña empresa que se dedica a la comercialización de materiales de construcción, PVC entre otros. Por el carácter cambiante de las estructuras organizacionales y la constante adaptación interna administrativa (para mejorar de forma eficaz y eficiente el desempeño de la organización) se hizo necesario identificar posibles problemas administrativos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Tomando en cuenta los puntos débiles de la organización citados en el planteamiento del problema se observó que la empresa necesita mejorar sus prácticas administrativas y proveerse de herramientas que sirvan para la toma de decisiones sobre el actuar a corto y largo plazo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Determinar la situación administrativa actual de Concesionaria de Oriente S.A. ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula, para identificar los posibles problemas que presenta y servir de herramienta para la toma de decisiones.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar la fase de planeación, para establecer la manera en que se realiza.
- Establecer la forma en que se encuentra organizada la empresa.
- Identificar los mecanismos de integración de personal utilizados en la empresa.
- Identificar la fase de dirección dentro de la organización.
- Describir los mecanismos utilizados para el control en la empresa.

1.6 Delimitación del problema

1.6.1 Delimitación institucional

El estudio se realizó en la empresa Concesionaria de Oriente S.A.

1.7 Diseño metodológico

1.7.1 Tipos y métodos de investigación

1.7.1.1 *Tipo de investigación*

El tipo de Investigación que se realizó fue descriptiva, en donde se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

1.7.1.2 *Enfoque de la investigación*

El enfoque que se implementó para alcanzar los objetivos planteados es ex Post factum, el cual significa a partir de un hecho acontecido; se basa en un fenómeno de la realidad y nos permite tener una investigación que sea verificable.

1.7.1.3 *Método de investigación*

El método que se utilizó es el deductivo, ya que la deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

1.8 Estrategias de investigación

Como estrategia general se utilizó la observación y la recolección de información, técnicas de investigación bibliográfica y la entrevista.

1.9 Operacionalización de variables e indicadores

Cuadro 1. Variables e indicadores para la investigación

Objetivo	Variable	Indicador
Caracterizar la etapa de planeación, para establecer la manera en que se realiza.	Planeación	• Misión • Visión • Objetivos • Estrategias • Políticas • Procedimientos • Programas y Presupuestos
Establecer la forma en que se encuentra organizada la empresa.	Organización	• Estructura organizacional • Jerarquía organizacional • División Organizacional
Identificar los mecanismos de integración de personal utilizados en la empresa.	Integración	• Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación
Identificar la fase de dirección dentro de la organización.	Dirección	• Motivación • Comunicación • Liderazgo • Uso de tecnología
Describir los mecanismos utilizados para el control en la empresa.	Control	• Control de personal • Control de inventarios • Disponibilidad de mercadería • Herramientas

Fuente: Elaboración propia

1.10 Empleados de Concesionaria de Oriente S.A.

Para los efectos de la investigación se realizaron entrevistas al gerente y al personal de la organización. Las observaciones se realizaron con los empleados en general. La junta directiva está formada por dos personas, entre ellas se encuentra el gerente. La junta directiva no se tomó en cuenta como parte del personal porque la influencia que ejercen es únicamente por el aporte de capital.

Cuadro 2. Empleados de Concesionaria de Oriente S.A.

Puesto	Número de personas
Gerente	1
Encargado de Tienda	1
Vendedor	1
Secretaria	1
, Bodegueros	2
Total	6

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Tipo de empresa:

La organización es una pequeña empresa por el número de empleados, esto según la clasificación que hace la Cámara de la Industria Guatemalteca y el Ministerio de Economía. La pequeña empresa se define como una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope (Q 60,001.00 a Q 300,000.00 en Guatemala) y el número de personas que la conforma no excede un límite (6 a 50), y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, por lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

El tipo de actividad que realiza es de concesionaria, y este tipo de empresa se define como los Intermediarios entrenados para realizar u ofrecer un servicio con autorización para venderlo. En este caso el giro principal de la empresa es la comercialización de materiales de construcción y PVC.

2.2 Antecedentes de la empresa:

Concesionaria de Oriente S.A está constituida como una Sociedad Mercantil con representación jurídica en el gerente general.

La empresa fue inscrita en el Registro Mercantil en fecha 22 de noviembre de 2006 según patente de comercio registro 437216, folio 166 y libro 399. El objeto principal es: Ejercitar mandatos, representaciones, agencias distribuciones y actos de comercio en general a nombre de empresa nacional y extranjera, todas aquellas actividades industriales, comerciales o de servicios incluyendo cualquier

actividad relacionada con la supervisión de obras de ingeniería y arquitectura y otros que constan en escritura social.

La empresa es también conocida como “AMANCO” Chiquimula ya que hace uso del prestigio de la marca comercial AMANCO para darle impacto al nombre de la empresa.

Entre los productos que comercializa se pueden mencionar: PVC, tubería y accesorios; instalaciones para drenaje, agua potable, alcantarillado y sanitario; válvulas y llaves para manejo de agua; tinacos para agua, puertas de madera y metal para exterior e interior; techos, láminas de aluzinc, galvanizadas, policarbonato, lámina de fibrocemento; teja de concreto, teja de arcilla horneada, fachaletas, baldosas, muros y rejas.

Los principales proveedores de la empresa son: AMANCO, Durman Esquivel, INGASA, El Pacífico, Casa HERMES, INMACO, Procreto, CIFA y Tecosa.

La empresa debe tener bien definidos los objetivos y metas que desea cumplir, con el propósito de que sirva para organizar las diversas actividades que tiene que realizar. La pequeña y mediana empresa PYME tiene características propias y por el contexto de globalización en el que se encuentran en la actualidad tienen la obligación de modernizar su aparato estructural.

Todas las etapas del diagnóstico administrativo están íntimamente ligadas, cada una de ellas puede producir conclusiones y por simple observación al inicio del estudio pueden darse resultados, comprobados posteriormente por medio de la información obtenida.

Para realizar un análisis más completo es importante analizar la evolución y desarrollo que han sufrido a través del tiempo la organización y finalmente verificar o comprobar si se ha logrado el objetivo fijado mediante un control efectivo de la situación.

Siguiendo las etapas o fases anteriores es justo indicar que también se deben analizar tanto la organización del área afectada como las técnicas de dirección empleadas para su funcionamiento, actividades y relaciones entre sus elementos, crecimiento del área y la etapa en la que se encuentra determina que objetivos persigue, que políticas y procedimientos emplea cuál es su estructura formal y que reglamentos la establecen, cuáles son los canales de comunicación y en que manera se motiva o incentiva al personal. Por esto el diagnostico es una herramienta que para la toma de decisiones y de no realizarse se puede perder la visión sobre la realidad de la organización, lo que puede llevar al incumplimiento de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Diagnóstico

El diagnóstico se define como el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.

El término diagnóstico dentro del lenguaje administrativo es un medio a través del cual se identifican analíticamente las fortalezas y debilidades de las actividades de una institución, con el fin de establecer posibles soluciones tendientes a producir mejoras en las operaciones así como en las estructuras, planes, y otros.

3.2 Proceso Administrativo:

Cuando se habla de un análisis interno de la organización es detectar cuales son los problemas que la empresa pueda presentar; buscar sus causas, identificar los problemas que son de mayor prioridad y señalar posibles soluciones.

3.2.1 Planeación:

Harol Koontz define la planeación como: *“Un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”.*

La planeación implica determinar la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, proyectos, presupuestos, programas, procedimientos, así como las acciones necesarias para cumplirlos.

La primera variable que se plantea en la investigación, es la planeación, su establecimiento es importante en la empresa, para trazar una línea de acción provisoria, encaminada al logro de objetivos y metas.

- **Misión:**

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Así también para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello, debe: 1) definir los principales campos de competencia de la compañía, 2) ser motivante, 3) enfatizar en las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y 4) proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 10 o 20 años.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es que la misión no necesita ser exclusiva de la empresa u organización porque sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar.

- **Visión:**

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?

- **Objetivos**

Los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto período mediante la aplicación de recursos disponibles y posibles; estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tiempo en que se quieran lograr. A partir de los objetivos comienza el desglose de los instrumentos o declaraciones que apoyarán su alcance

Los objetivos y sus auxiliares.

Estrategias:

La acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, una estrategia podría ser "realizar investigaciones de mercado permanentemente, y proveer de eficiente información al equipo de venta, a fin de aumentar las ventas".

Políticas:

Dentro de las estrategias se definen las políticas, es decir criterios generales que tienen por objeto orientar la acción proporcionando marcos o limitaciones, aunque

flexibles y elásticos, para establecer las áreas donde deberá desarrollarse la actividad administrativa. Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios en el mercado.

Directrices:

Al mismo tiempo que son creadas las políticas, salen a luz las directrices, que brindan un límite más estrecho del área que marcan las primeras.

Metas:

Cuando se fijan los objetivos generales y se establece la estrategia, se definen también las metas que son de carácter específico y van orientadas al alcance de los departamentos de la empresa.

Normas:

Pero en la práctica, puede que los anteriores instrumentos no se acoplen a las diversas situaciones, por lo que se crean las normas que responden de manera específica a situaciones muy particulares.

- **Planes**

Inmediatamente después de fijados los objetivos, los gerentes proceden a establecer las propuestas de las posibles actividades para lograrlos.

Los planes son documentos en los que se explica como se van a alcanzar los objetivos, por lo regular delinean los recursos, calendario y otras acciones necesarias para concretarlos; a continuación se detallas los mas utilizados:

a. Programas:

Son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación. Son particularmente conocidos por contener un conjunto de planes menores.

b. Procedimientos:

Mientras que en los programas se establece la secuencia lógica, con los procedimientos se marca la secuencia cronológica de tareas específicas requeridas para cumplir determinados trabajos. Los procedimientos marcan la rutina formal de las actividades. Son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo a los empleados.

c. Presupuestos:

Esta modalidad especial tiene como característica especial la determinación cuantitativa de los elementos programados. Aunque pueden ser financieros y no financieros, dependiendo de su expresión en unidades monetarias; los presupuestos muestran los recursos que se dispondrán para realizar las actividades orientadas a alcanzar los objetivos. Es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, y otros.

Después de elaborados los planes, lo que prosigue es su ejecución y derivado de está; el control y rectificación de las acciones como resultado de evaluar los resultados con lo esperado. Es necesario que la empresa para ejecutar dicho plan esté estructurada de tal forma que puedan identificarse claramente los responsables de las actividades y los puestos que estos ocupan dentro de la empresa; estableciendo su autoridad y las líneas de comunicación que deben

seguirse. Esta formalización la aporta la organización, la segunda etapa del proceso que sigue a continuación.

3.2.2 Organización:

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La estructura de la empresa debe estar plasmada en un organigrama, este da una idea visual de cómo están agrupadas las funciones; lo importante es determinar si la manera en que está estructurada la organización permite el logro de sus objetivos y metas, y si ésta estructura refleja la Misión y Visión de la empresa.

- **Estructura de organización lineal.** La organización lineal se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas ininterrumpidas. Como es el caso de Concesionaria de Oriente, el tipo de organización que posee es lineal.

Existen varios tipos de organización, entre ellos se encuentran:

- **Organización formal:**

Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales. En empresas pequeñas permite utilizar eficientemente los recursos especializados, facilitando la supervisión (Debe de ser flexible).

- **Jerarquía organizacional:**

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de cada función y atribución para la obtención de resultados. Además proporciona la oportunidad de tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

El autor Palacios Echeverría define la jerarquía organizacional como: "Volver eficaz la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de Administración".

- **División organizacional:**

Para que se ejerza una buena administración, es importante tomar en cuenta la división organizacional en áreas, para el aprovechamiento de los recursos y evitar duplicidad de labores. Además se promueve la especialización de los empleados en las áreas de trabajo. Se define como "Área, división o sucursal definidas de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos."

Para implementar la división de la organización por áreas, departamentos o secciones, impera la tendencia de concebir la organización y departamentalización como fines en si mismos y medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad y suficiencia de departamentos y niveles departamentales.

3.2.3 Integración:

La integración se puede conceptualizar como: la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran

a un puesto determinado, en seguida se introducirán, dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Para emplear la integración dentro de la empresa se deben contemplar los siguientes elementos: reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

- **Reclutamiento:**

Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar. Después de que la organización convoca aspirantes para ocupar un cargo en una empresa, se debe reclutar a la persona más adecuada. Quien debe llenar todas las características que la empresa considera necesarias para ejercer el cargo que aspira.

- **Selección del personal:**

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones. La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas.

Algunas de las formas para seleccionar personal son:

Pruebas: la organización trata de medir las destrezas y la capacidad del candidato para aprender en el trabajo.

Entrevistas: se utiliza para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para un determinado trabajo.

Comprobación de referencias: la veracidad del Curriculum Vitae o forma de solicitud del candidato puede ser verificada y se busca más información de una ó más de sus referencias o empleadores anteriores.

Exámenes físicos: están diseñados para garantizar que el candidato pueda tener un buen desempeño en el puesto que desea obtener.

- **Inducción:**

Siendo parte de la integración, la principal función de la inducción es dar orientación a la persona contratada respecto a la organización, su ambiente de trabajo y servicios, permitiendo una rápida adaptación del trabajador.

- **Capacitación:**

Este proceso tiene contemplado proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes para que el trabajador pueda desempeñar de la mejor manera posible las actividades que requiere su puesto.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas destrezas y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las destrezas y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto.

3.2.4 Dirección:

La dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Constituye un elemento del proceso administrativo por medio del cual se logra la realización efectiva de lo planeado.

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo. Sin embargo, la administración es el arte de lograr que se hagan las cosas a través de las

personas y el liderazgo es una conducta social que provoca la aceptación voluntaria de sus seguidores.

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan en el cumplimiento de las metas de la organización.

Por medio de la dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

- **Liderazgo:**

Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores. El liderazgo:

- Debe incluir a otras personas.
- Supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.
- Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores.

Dentro del proceso de la Administración hay varios principios (Dirección): armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación.

El liderazgo varía de país a país y por la cultura, pues los administradores europeos son más humanistas que los japoneses o estadounidenses. En Japón hay una cultura colectiva y se enfoca más en el grupo que en el individuo y en Europa son más individualistas, en Estados Unidos, la organización es rápida y en Japón no.

Poder: Capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad: es un derecho en un puesto para tomar decisiones. La autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad.

Influencia: hacer que un individuo cambie de opinión o forma de ser.

Componentes del Liderazgo

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Tipos de poder

- **Poder legítimo:** como consecuencia del puesto.
- **Poder del conocimiento o de la experiencia:** consultores.
- **Poder de referencia:** influencia, por carisma.
- **Poder coercitivo:** castigo, reprimido.
- **Poder de recompensa:** dar o negar recompensas tangibles e intangibles.

Empowerment:

Es el proceso de dar autoridad a los empleados de todos los niveles para tomar decisiones y la responsabilidad de sus resultados. El empowerment ayuda a los gerentes a:

- Lograr que los empleados se involucren en las decisiones.
- Aumenta el compromiso y la motivación de los trabajadores.
- Los buenos gerentes usan el empowerment para delegar autoridad a los empleados.
- Aumenta las habilidades, se obtienen nuevos conocimientos.

Modelos de liderazgo:

Estudios de Likert y la Universidad de Michigan:

- **Explotador - autoritario:** poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente, la toma de decisiones la lleva la alta dirección.

- **Benevolente - autoritario:** Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.
- **Consultivo:** Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.
- **Grupo participativo:** Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal, la toma de decisiones es en grupo.

Estudio de Lewin, Universidad de Iowa (basado en la autoridad)

- **Líder autocrático:** Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.
- **Líder participativo o democrático:** Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.
- **Líder liberal o de rienda suelta (laissez faire):** Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

• **Motivación:**

Según Abraham Maslow las motivaciones humanas se basan en necesidades, y las clasifica en primarias: *requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo*; y secundarias: *como la autoestima, el estatus social, el afecto, la generosidad, la realización*, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo en los individuos.

La motivación se puede definir como un proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica. Consiste en proporcionar a los subordinados una situación que los induzca a un esfuerzo intencional, a una actividad orientada hacia determinados resultados.

- **Comunicación:**

Es un aspecto clave en el proceso de dirección. 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.

Existe comunicación oral y no verbal. La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. En una interacción frente a frente, el efecto es visible.

Las reuniones, ya sean informales o planeadas. Pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos. Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo.

La comunicación no verbal permite que la gente se comuniqué por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado por la comunicación no verbal como las expresiones faciales y los movimientos corporales.

3.2.5 Control:

Según Harold Koontz el control: "Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de las desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas." Cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico de control implica tres pasos: 1) el establecimiento de normas, 2) la medición del desempeño con base a las normas establecidas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Tipos de control, más conocidos:

- **Control de Personal:** Es la inspección o intervención de cada una de las funciones que realizan todos los empleados en la empresa de forma individual o colectiva.
- **Control de Materiales y Suministros:** Es la inspección o intervención de cada una de las herramientas utilizadas para la realización del buen desempeño de sus labores diarias.

Importancia del control

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.

Herramientas de control

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador par llevar a cabo el proceso de control.

Muchas de las técnicas de planeación son, a su vez, de control y, en esencia, los controles no son más que sistemas de información; como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Técnicas de control más usuales

Sistemas de información	Gráficas, Diagramas	Estudio de métodos	Métodos cuantitativos	Control interno, Programas
• Contabilidad • Auditoría ○ Financiera ○ Administrativa • Presupuestos • Reportes, informes • Formas • Archivos (memoria, expedientes, etc.) • Computarizados • Mecanizados	• Proceso, procedimientos, Gantt, etc. • Procedimiento, hombre-máquina, mano izquierda, mano derecha, etc.	• Tiempos y movimientos, estándares, etc.	• Redes • modelos matemáticos • Investigaciones de operaciones • Estadística • Cálculos probabilísticos • Programación dinámica	• A criterio de la empresa

Fuente: elaboración propia

Sistemas de información

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoría, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, formas y reportes e informes. Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización. Es trascendental tomar en cuenta la necesidad de la implantación de un sistema de información, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo, burocratización y obstaculizar la eficiencia.

Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes; básicamente pueden clasificarse en:

- Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.

- Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

En términos generales, al diseñar, elaborar y presenta un informe, se conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. **Unidad del tema.** Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
2. **Concentración sobre las excepciones.** Deben revelar indicadores importantes, puntos débiles y fuertes más que situaciones comunes.
3. **Claridad y concisión.** Los informes muy largos, detallados y genéricos, originan confusión y desatención por parte de quien los recibe.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos del diagnóstico administrativo de Concesionaria de Oriente. Los mismos se obtuvieron a través del trabajo de campo realizado en la empresa, utilizando, como técnica principal, la observación, entrevistas dirigidas al encargado de tienda, gerente y personal que labora en la misma. Los resultados que se exponen, guardan estrecha relación con el cuadro de operacionalización de variables e indicadores, esto con el fin de determinar la situación del proceso administrativo.

4.1 Planeación

- **Misión**

El gerente de la empresa la define como: “El ofrecer en el mercado oriental una oferta integral en puertas, techos y PVC”. Aunque se encuentra como una idea del gerente, la misma no se encuentra por escrito. Al cuestionar a los empleados acerca de la existencia de una misión, coincidieron en no conocerla y no haber participado en su elaboración.

Cuadro 4. Elementos que debe contener la misión

Pregunta	Si	No
¿Quiénes somos?		X
¿Quiénes son nuestros clientes?	X	
¿Cuál es nuestra filosofía operativa (creencias fundamentales, valores ética)?		X
¿Cuáles son nuestras competencias o ventajas competitivas fundamentales?		X
¿Cuáles son nuestras preocupaciones e interese en relación con nuestros empleados, comunidad, asuntos sociales y entorno?		X

Fuente: elaboración propia.

Al analizar el planteamiento de misión, se puede observar que no cuenta con los elementos esenciales para construir una misión. Por esta razón se puede decir que el planteamiento no está estructurado de manera correcta.

- **Visión**

La visión de la empresa, al igual que la misión, no esta definida por escrito y no se ha dado a conocer a los miembros de la organización. El gerente de la empresa la define como: “Significar para el mercado de oriente la primera opción de compra en materiales de construcción”.

Cuadro 5. Elementos que debe contener la visión

Preguntas	Si	No
¿Cómo será la empresa en el futuro?		X
¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?	X	
¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?		X
¿Cómo hablarán de la empresa los clientes y los trabajadores?	X	

Fuente: elaboración propia.

De la misma manera al evaluar los elementos principales que debe contener la visión se puede llegar a la misma observación que se hizo al planteamiento de misión de la empresa; no está estructurada de forma correcta y por esta razón no puede considerarse como válida. Al no encontrarse la misión y visión de la empresa claramente definida los esfuerzos no se encaminan hacia un mismo objetivo, lo que puede presentar una debilidad de la empresa.

- **Objetivos**

Los objetivos de la organización se encuentran como planteamientos del gerente, los cuales da a conocer según el mismo considere oportuno. En la mayoría de los casos son a corto o mediano plazo, ya que la planificación estratégica de la organización no está claramente definida, los objetivos no pueden establecerse con claridad.

Ejemplo de esto están:

- Para el año 2009 lograr un aumento en las ventas.
- Aumento de las ganancias para el próximo año.
- Diversificar las líneas de productos puestos a disposición de los clientes.
- Mantenerse en el mercado como la primera opción de compra para los clientes.
- Aumentar el número de clientes y fidelizarlos.

Tomando el criterio de que los objetivos deben formularse de forma concreta, objetiva, con plazos determinados y que sean medibles; se puede decir que algunos de los objetivos planteados no son definidos bajo estos principios y que para que puedan contener todos los elementos necesarios para guiar el actuar de la organización deben formularse de manera diferente.

Con el aumento de las ventas y ganancias, debe considerarse un incremento en comparación con cifras establecidas. Por ejemplo, uno de los objetivos podría ser lograr un aumento del diez por ciento en las ventas durante los primeros tres meses del año 2009 en comparación con el primer trimestre del año pasado.

- **Estrategias**

En base a productos y servicios

Las estrategias son los cursos de acción que resultan de los objetivos; para esto se deben partir de objetivos claramente definidos y delimitados los cuales puedan ser medidos y controlados. El primer paso es la definición de la empresa, que en el caso de Concesionaria de Oriente S.A. se hace por medio del énfasis a la marca AMANCO, e incluso también es conocida con este nombre, por ser la única empresa en el departamento con la autorización de utilizar el nombre comercial. Esta estrategia es utilizada para crear en el cliente la relación de calidad que ofrece la marca. No existen información que ayude a determinar la cantidad de compra e identificar a los clientes potenciales.

Otra de las estrategias utilizadas por la empresa se refiere al precio ya que para la fijación de los mismos se hace uso de un porcentaje de descuento que está definido y que puede variar según se identifique la intención de compra del cliente.

En base a mercadotecnia

Las estrategias tomadas con relación a la mercadotecnia se refieren a la mejora en la atención a los clientes como ventaja competitiva, la diferenciación del producto con énfasis en la exclusividad y la calidad.” Tenemos algo que ofrecer que no ofrezcan nuestros competidores”

No existen estrategias de segmentación de los clientes ni algún sistema de información que contenga esos datos.

- **Políticas**

Dentro de los procesos de planeación existe también la necesidad de definir políticas a la actuación de la organización. A continuación se exponen políticas tomadas en Concesionaria de Oriente S.A:

Crédito: El único que puede otorgar crédito es el gerente, quien a su vez solo otorga este beneficio a clientes regulares o conocidos directos de su persona. El tipo de crédito que se otorga es por un plazo de quince días calendario y por un monto de hasta Q 15,000.00. El pago puede hacerse fraccionado pero no puede exceder del tiempo establecido. No se toma otro criterio para los créditos, porque se trata de minimizar el número de clientes que adeuden a la empresa. Se toma como política de la empresa el priorizar la venta de contado. Esto puede verse bajo dos criterios, el primero como una fortaleza ya que se estimulan las ventas al contado y se dispone de un mayor flujo de efectivo. Además se disminuye la

cartera de créditos de la empresa evitando gastos administrativos en el proceso de cobro. Por otra parte puede verse como una debilidad al ofrecer la opción de crédito muy limitada y otorgando a la competencia la oportunidad de obtener esos clientes.

Retención del cliente:

En una organización dedicada a la comercialización como objeto principal, la retención del cliente debe ser esencial. Se puede medir con el servicio prestado, el servicio post-venta y la asistencia técnica que el cliente necesite.

Servicio Post-Venta: Se realiza personalmente por el gerente y en algunos casos por el vendedor encargado. La actividad se lleva a cabo con la supervisión de obras de ingeniería y arquitectura en las cuales el volumen de ventas de materiales es considerable y sea necesario verificar que la instalación se realice según estándares de la marca. Generalmente se realiza con los clientes de constructoras.

En el caso de las puertas de madera y metal, la instalación se realiza por personal especializado y la atención se brinda al supervisar el acabado.

Asistencia Técnica al cliente: Por el carácter de la organización cuando se necesita emplear conocimientos técnicos para el acompañamiento a un cliente, se brinda por parte de las empresas de las que distribuyen sus productos; por ejemplo AMANCO Guatemala cuenta con personal capacitado para brindar apoyo técnico en la realización de obras de construcción que impliquen el uso de tubo sistemas y constru-sistemas.

- **Procedimientos**

Por tratarse de una empresa con el principal objetivo fijado sobre las ventas el proceso que se pudo identificar como principal para la organización es el de ventas. El tipo de venta que se realiza es “venta directa” en la que el cliente está directamente relacionado con la empresa. Se pudo observar tres tipos de proceso: cuando el cliente visita directamente la empresa, cuando se hace por medio telefónico y cuando el proceso de venta se hace por medio del ejecutivo de ventas de la empresa. En los tres casos el proceso es similar ya que en la organización recibe la información del cliente, consulta precios y existencia. Se culmina el proceso de venta al realizar el pedido y dando una fecha para la entrega o entregando en el mismo instante de la venta. La facturación es el último de los pasos o se puede realizar mientras el cliente espera el producto.

Toda empresa debe definir concretamente sus procedimientos, estableciendo el modo exacto de cómo deben ejecutarse o llevarse a cabo las actividades planeadas. En la organización los procedimientos no están definidos con claridad y al no estar en ningún medio escrito se transmiten de forma verbal, lo cual puede provocar interpretaciones distintas de la misma directriz. Se logró determinar que la totalidad de los empleados no poseen procedimientos definidos por escrito para el desempeño de las labores.

- **Programas y Presupuestos**

Un programa es un plan en el que se fijan los objetivos y secuencia de operaciones y principalmente el tiempo requerido para la realización de cada una de sus partes. En la organización no existen programas definidos en base a los objetivos y estrategias lo cual se evidencia en el tipo de administración por contingencias.

El presupuesto es una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la cuantificación en unidades monetarias de lo planificado. Se pueden observar que los presupuestos realizados no están estructurados de manera adecuada ya que no se cuenta con programas para prever a corto plazo. El presupuesto es realizado bajo la experiencia del gerente y encargado de tienda y toma en cuenta las funciones de venta, con una estimación en base a experiencia y en la demanda observada en períodos cortos (semanales o mensuales según sea el producto). Otro de los presupuestos elaborados es el de comercialización, en el que se incluyen gastos como la publicidad radial y televisada por plazos cortos. Además de esto para su correcto funcionamiento la empresa necesita cubrir con gastos administrativos en los que se incluyen: alquiler del local, pago de sueldos, energía eléctrica, prestaciones, papelería, útiles de oficina y otros. Cabe mencionar que los presupuestos son elaborados principalmente por el gerente y en base a la información obtenida por la experiencia de años anteriores.

4.2 Organización

Para determinar la forma en que la empresa está organizada, se analizaron los aspectos de la estructura organizacional y los procedimientos que se llevan a cabo. Por el tipo de administración que realiza la empresa no existen manuales de ningún tipo. El aspecto organizacional es imprescindible en cualquier empresa sin importar el tamaño de la misma, ya que por el carácter permanente por el cual se constituye cualquier organización, se debe apuntar al crecimiento de la misma tanto en personal como en funciones, por lo que se toma en cuenta la estructura y el procedimiento de venta por considerarse de mayor valor.

- **Estructura organizacional:**

La estructura organizacional es lineal ya que la comunicación y la línea jerárquica vienen de junta directiva, gerente y encargado de tienda para ser este último en

encargado de los empleados. Entre las funciones de cada cargo se pueden mencionar:

Junta Directiva: Formada por dos socios que aportan capital a la empresa.

Gerente: Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar la actuación de la organización en base a los informes brindados por el Encargado de tienda. Informa a la Junta Directiva de la organización sobre la situación financiera y comportamiento de ventas. Además en conjunto con el Encargado de tienda realiza la selección del personal cuando es necesario.

Encargado de tienda: Tiene a su cargo la administración, control de inventarios, compras y ventas. Cada seis meses elabora en conjunto con el personal el inventario físico de las mercaderías. Reporta directamente al Gerente sobre los movimientos dentro de la empresa. Realiza labor de venta dentro de las instalaciones y es el encargado de brindar el servicio post-venta a los clientes. Se encarga en conjunto con el Gerente de la selección del personal.

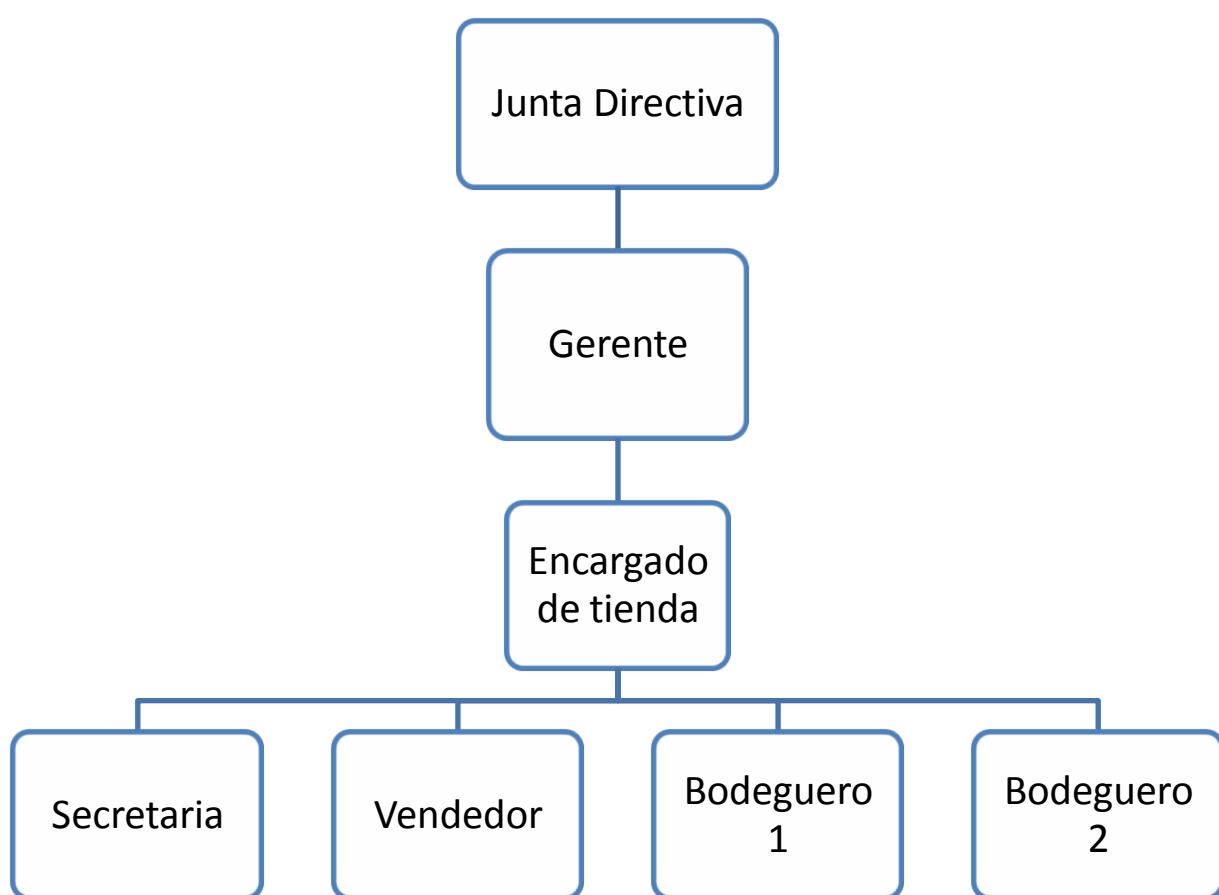
Secretaria: Encargada de la contabilidad y compras, recepción de pedidos. Funciones de secretaría, pagos a proveedores. También realiza funciones de venta dentro del establecimiento.

Bodeguero: Carga, recepción y revisión de pedidos. Venta, atención al cliente y entrega de producto.

Vendedor: Encargado de ventas, identificación de clientes nuevos. Acompañamiento de la venta. Es el encargado de entregar reporte sobre las ventas que realiza. Llevar el registro de los clientes que se encarga de visitar.

Estas son algunas de las funciones para cada uno de los puestos de la empresa. No existe definido el cargo por escrito y las funciones no están definidas o delimitadas.

Figura 1. Organigrama de Concesionaria de Oriente



Fuente: Elaboración propia

- **Jerarquía organizacional:**

En la estructura de la organización se observa que el gerente es un directivo de primera línea y el encargado de tienda es subordinado a la dirección que ejerce el gerente. Contrastado con las observaciones hechas en la empresa el gerente delega gran parte de las funciones al encargado de tienda pero algunas decisiones que se deberían descentralizar para agilizar los procesos aún se toman por el gerente. Por ejemplo al establecer si un cliente es apto o no para otorgarle un crédito sobre la compra, la decisión es tomada según criterio del gerente y no en base a lineamientos estandarizados; por lo que no se delega esa función.

- **División organizacional:**

Dentro de la organización se cumplen con funciones de mercadeo, relaciones públicas y administrativas, todas ellas realizadas por el gerente. No existe departamentos especializados en la estructura de la organización; esto por falta de financiamiento para una estructura adecuada. Otra de las causas el tipo de empresa y el tamaño de la misma, por esa razón se optó por una organización lineal y una estructura formada creando los puestos según las necesidades.

4.3 Integración

Ha existido poca rotación del personal desde que inició la empresa, de tal forma que el encargado de tienda inició su trabajo hace dos años, siendo el segundo en dicho puesto.

- **Reclutamiento:** No existe un proceso de reclutamiento formal, se realiza según surja la necesidad de tiempo. Todo proceso en el que incurra la empresa genera costos por lo que esta es una de las causas para no contar con un proceso de reclutamiento que este normado. La persona encargada de realizar este proceso es el gerente. Se identifica las vacantes mediante la planeación y la identificación de tareas dentro de la organización. Para la organización es necesario ilustrar los puestos actuales y los que se contemplan a futuro.

Al no estar contempladas las funciones de los empleados por escrito, las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeñe; se hace más difícil el proceso de reclutamiento. Generalmente por ser una empresa pequeña se realiza por contingencias, cuando la carga de trabajo a criterio del gerente sea demasiada para una sola persona en el cargo.

- **Selección:** La mayor parte del personal no cuenta con experiencia previa en ventas o atención al cliente, siendo su única experiencia de trabajo la actual. El encargado de la tienda fue nombrado como tal por la experiencia que posee y los conocimientos de las mercaderías que distribuye. El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del gerente consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. Al no contarse con la descripción del puesto, se toma el criterio del gerente para la contratación; referencias personales, nivel académico (Nivel Medio), sin tomar en cuenta experiencia previa. El proceso no está normado y se hace considerando la selección interna para puestos de mayor relevancia, tal es el caso del encargado de tienda.

- **Inducción y Capacitación:** Se realiza por parte del gerente de la organización. Cuando la empresa inició sus funciones se impartió por un período de quince días y fue de esa manera que se familiarizó al personal con los conocimientos técnicos necesarios para la venta. Por el tipo de mercadería que se distribuye se hace necesario que el personal conozca las características del producto para brindar una mejor atención al cliente. No se han realizado capacitaciones de otro tipo, únicamente cuando se introduce una nueva mezcla de productos.

4.4 Dirección

- **Personal**

- **Motivación:** La motivación del personal es una parte esencial en toda organización sin importar el tamaño, esto ayuda a mejorar las relaciones de trabajo y aumentar la productividad, un colaborador motivado se compromete aún más con los objetivos de la organización. Para efectos de la investigación se trató el tema de motivación y la apreciación que se tiene por los trabajadores y en su mayoría exponen que no han recibido ningún tipo de incentivo más que verbalmente por un trabajo bien hecho. Con respecto al salario, éste supera el mínimo establecido por la ley. Aún así al tomar el consenso del grupo acerca de la equidad del salario coincidieron en su mayoría que se hacía de forma equitativa.

- **Comunicación:** La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. El administrador para lograr los objetivos, necesita implementar un sistema de comunicación eficaz. Cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo que van en detrimento del logro de los objetivos. El objetivo de medir este indicador es observar la forma en que se realiza esta función dentro de la organización y por las características de la empresa debería de aplicarse de forma eficaz. El caso es que la comunicación entre los mismos colaboradores es calificada como buena por parte de ellos y fluye de mejor manera la información del gerente hacia los colaboradores que al contrario. Como ejemplo de esto es la toma de sugerencias para la realización del trabajo que se da pocas veces por parte del gerente.

- **Liderazgo:** El liderazgo según consideraciones del propio personal es percibido como bueno, ya que califican las decisiones que se toman como justas para todo el personal, únicamente en el sentido de la comunicación que se describirá en el siguiente apartado es en donde según los mismos empleados debe darse mayor apertura. Se ejerce de manera formal ya que es el encargado

de la tienda quien cumple con esta función. Como característica del liderazgo de la organización se ejerce muy poco control sobre los subordinados al no existir ninguna herramienta para ejercer control más que la supervisión de la tarea. Se pierde la relación de los niveles jerárquicos existentes en la organización al no estar establecidos mediante un organigrama. La calificación que recibe el encargado de la tienda por parte de su personal es de excelente en una mayor parte ya que opinan que en momentos de estrés o conflicto ha sabido como mediar la situación para resolver los problemas de forma tal que no demuestra inseguridad o pérdida del control.

- **Uso de tecnología:** Dentro de la organización se cuenta con dos computadoras, una para el uso del gerente y la otra para la secretaria, las cuales son utilizadas para generar el reporte de ventas y el control de los pedidos. No cuentan con servicio de internet ni poseen correo electrónico. Además se cuenta con la maquinaria operativa que se utiliza en el área de carpintería y de instalación de puertas. El gerente cuenta con software de control de inventarios, clientes y proveedores (MONICA™ de Technotel Inc.) el cual utiliza para corroborar la información que se le transmite de la secretaria y encargado de tienda.

4.5 Control

- **Control de personal:**

Por el tipo de administración que se realiza y por la cantidad de personal que integra la organización, la gerencia estima que no son necesarios los controles como una manera estricta para el seguimiento del desempeño de las tareas. El control de personal se basa en la observación de las actividades de una forma no estructurada y al no estar delimitadas las funciones por algún medio escrito no existe una herramienta para poder realizar comparaciones. Los estándares no están claramente establecidos.

- **Control de inventarios:**

Es una función que se comparte entre la secretaria y el encargado de la tienda, al no realizarse de forma electrónica, el control se debe llevar a cabo de forma manual y antes de realizar los pedidos se verifica la existencia de los productos de mayor rotación. El tipo de control utilizado en el área de bodega es el registro de entradas y salidas de inventario a través de documentos manuales, ya que carecen de sistema de cómputo.

Se realiza un inventario físico cada seis meses en el cual se compara la existencia con lo plasmado en las compras y ventas según documentos y registros contables. Una desventaja de este método es que los errores no son detectados con rapidez y al momento que se detectan obstaculizan el trabajo ya que toda la revisión se debe hacer de forma manual.

- **Disponibilidad de mercadería:**

Se mantiene en stock la cantidad de mercadería que se estima para la venta en base a la experiencia. La mercadería que no esta en existencia se encuentra disponible de dos a tres días. Es función del encargado de tienda y de la secretaria llevar el control de la rotación de las mercaderías. El control de la disponibilidad de la mercadería depende también de la manera en que se controla el inventario.

- **Herramientas de control:**

La organización no cuenta con herramientas de control para los procesos realizados por el personal, se carece de un sistema de información sobre clientes, contabilidad, presupuestos y modelos estadísticos.

El uso de herramientas de control cuando no se han definido estándares de acción y no se han delimitado funciones carece de sentido, como en la mayoría de los casos el principal obstáculo de su implementación es el costo que genera la elaboración de informes o el mantenimiento de bases de datos. Se cuenta con la tecnología para implementar sistemas de información pero generaría otro tipo de funciones para el personal.

CONCLUSIONES

- La organización cuenta con un proceso de planeación de manera informal, actividad realizada por el gerente, aplicando una administración por contingencias. Además, la empresa no posee una misión y visión por escrito, que guíe a los miembros en el desempeño de sus labores hacia un objetivo en común. La inexistencia de las bases de la planeación estratégica también influyen en la falta de planes, programas y presupuestos.
- La empresa no cuenta con un organigrama que muestre los niveles jerárquicos. Esto se debe a la falta de interés por la realización del mismo, no se ha elaborado un organigrama que plasme la estructura existente.
- Los mecanismos de integración de personal utilizados en la empresa son la selección, inducción. Las formas de selección a las que el personal está sujeto, son entrevistas y revisión de referencias. Para inducir al empleado a su puesto de trabajo, se le orienta para que pueda realizar sus funciones, transmitiéndole conocimientos respecto al puesto a desempeñar, y el de los productos. En lo que se refiere a capacitación poseen los conocimientos básicos de venta, (características de productos y usos) pero al no recibir ningún otro tipo de capacitaciones se limita la formación del personal y su desarrollo.
- El tipo de liderazgo observado tiende más a ser de tipo democrático ya que el gerente consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación, mientras que por otro lado la falta de controles establecidos representar una debilidad al no tener instrumentos específicos para supervisar el actuar de los colaboradores.

- Los procesos de control que se llevan a cabo en la organización no están claramente definidos por escrito y al no poseer estándares no se puede hacer una evaluación objetiva del desempeño en el trabajo. Existe la necesidad de implementar herramientas de control claramente definidas para mejorar el actuar de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se propone al gerente general considerar la misión y visión propuesta, con el objetivo de guiar a los integrantes del equipo de trabajo y orientarlos al desempeño de sus labores diarias; así mismo que sean colocadas en el área de trabajo para socializarlas tanto a miembros de la empresa como al público en general.
- Se sugiere representar en un organigrama la estructura organizacional de la empresa, para que los miembros que la forman visualicen y se integren en la misma, atendiendo a los grados de jerarquización. Para esto se propone un organigrama.
- Debe canalizarse las opiniones y sugerencias de cada miembro de la empresa a través de la comunicación y la participación activa, mejorando con ello el ambiente interno y mantener mayor comunicación de las actividades entre el Gerente y los empleados. Para que los resultados de la organización puedan mejorar de forma efectiva se debe establecer normas y procedimientos a seguir; tal es el caso del procedimiento de ventas, en este debe estar normado los pasos para realizar dicho proceso.
- Implementar capacitaciones al personal. El Instituto Técnico de Capacitación ofrece cursos a distancia por medio de su modalidad de e-learning, al cual se puede acceder por medio de internet y de esta manera poder participar en clases virtuales sin descuidar el horario de trabajo, ya que por medio de esta modalidad no importa la hora a la que se ingrese al curso si el seguimiento se le da en el tiempo estipulado para su realización.

- Implementar dentro de la organización el uso de sistemas de cómputo para el manejo de inventarios, control de clientes, proveedores e inventarios en general.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Chávez Zepeda, JJ.** Cómo se elabora un Proyecto de investigación. Mundicolor, GT. Edición 2003 revisada.
2. **Editorial Educativa año 2000** Organización de Empresas. Guatemala. Principios del proceso administrativo. Pág. 23 y 24
3. **Editorial Océano/CENTRIUM 2003** Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME
4. **Koontz, Harold y Weihrich Heinz.** Administración una perspectiva global. México: McGraw Hill, 1990. Décima Edición.
5. **Laura Pérez E. Fabiola Campillo C.** Módulo 3 Diagnóstico Empresarial. Hyvos/Consultora Futura/PROMICRO 2001
6. **Reyes Ponce, Agustín** Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte. Editorial Limusa S.A de C.V México 1985.
7. **Reyes Ponce, Agustín** Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte. Editorial Limusa S.A de C.V México 1985.

PROPUESTA

PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN PARA CONCESIONARIA DE ORIENTE SOCIEDAD ANÓNIMA

JUSTIFICACIÓN

Contar con una misión y visión constituye un aspecto importante en toda empresa, la misión, es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales donde radica el éxito de una empresa. Mientras que la visión refleja como se visualiza una empresa en el futuro.

Debido a que la empresa no posee una misión y visión definida que guíe a los miembros en el desempeño de sus labores, hacia un objetivo en común, se consideró indispensable elaborar como propuesta una Misión y Visión para la misma.

Un organigrama es un esquema de la organización de una entidad o empresa. Toda organización debe tener una representación gráfica de acuerdo a la jerarquía de los diferentes puestos y la relación que existe entre cada uno de ellos. Contar con un organigrama en concesionaria de oriente, es de importancia, porque enmarca los grados de jerarquización existentes, y su inexistencia puede provocar la falta de conocimiento de parte de los empleados sobre los mismos.

Un procedimiento es una secuencia lógica de eventos que se deben realizar para lograr resultados uniformes. Es importante establecer los procedimientos de actividades que son esenciales en la vida de una organización, en este caso el procedimiento de venta, el cual debe contener los elementos principales de técnicas de ventas, presentación, contenido y cierre de la venta.

OBJETIVOS

- Plantear la parte filosófica de la empresa para dar a conocer una misión y visión que guíe a los miembros en el desempeño de sus labores, hacia un objetivo en común.
- Dar a conocer al público en general, la misión y visión de la empresa a través de la propuesta que se presenta, para dar a conocer la parte filosófica de la misma.
- Contar con una representación gráfica de cómo están estructurados los niveles jerárquicos y puestos con que cuenta la asociación, para definir los niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad para cada puesto.
- Representar por medio del organigrama la estructura organizacional de la empresa.
- Servir de herramienta para los colaboradores al momento de realizar el proceso de ventas dentro de las instalaciones de Concesionaria de Oriente.
- Establecer normas precisas del trato para el cliente.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes del mercado oriental, mediante el suministro de productos de calidad, proporcionando una oferta integral en puertas, techos, PVC y materiales para la construcción, con precios competitivos y la mejor atención en servicio al cliente por medio de personal capacitado guiado por principios y valores.

VISIÓN

Ser una empresa líder en calidad y servicio en materiales para la construcción, significando la primera opción de compra para el mercado de oriente.

Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes del mercado oriental, mediante el suministro de productos de calidad, proporcionando una oferta integral en puertas, techos, PVC y materiales para la construcción, con precios competitivos y la mejor atención en servicio al cliente por medio de personal capacitado guiado por principios y valores.



Concesionaria de Oriente



Visión

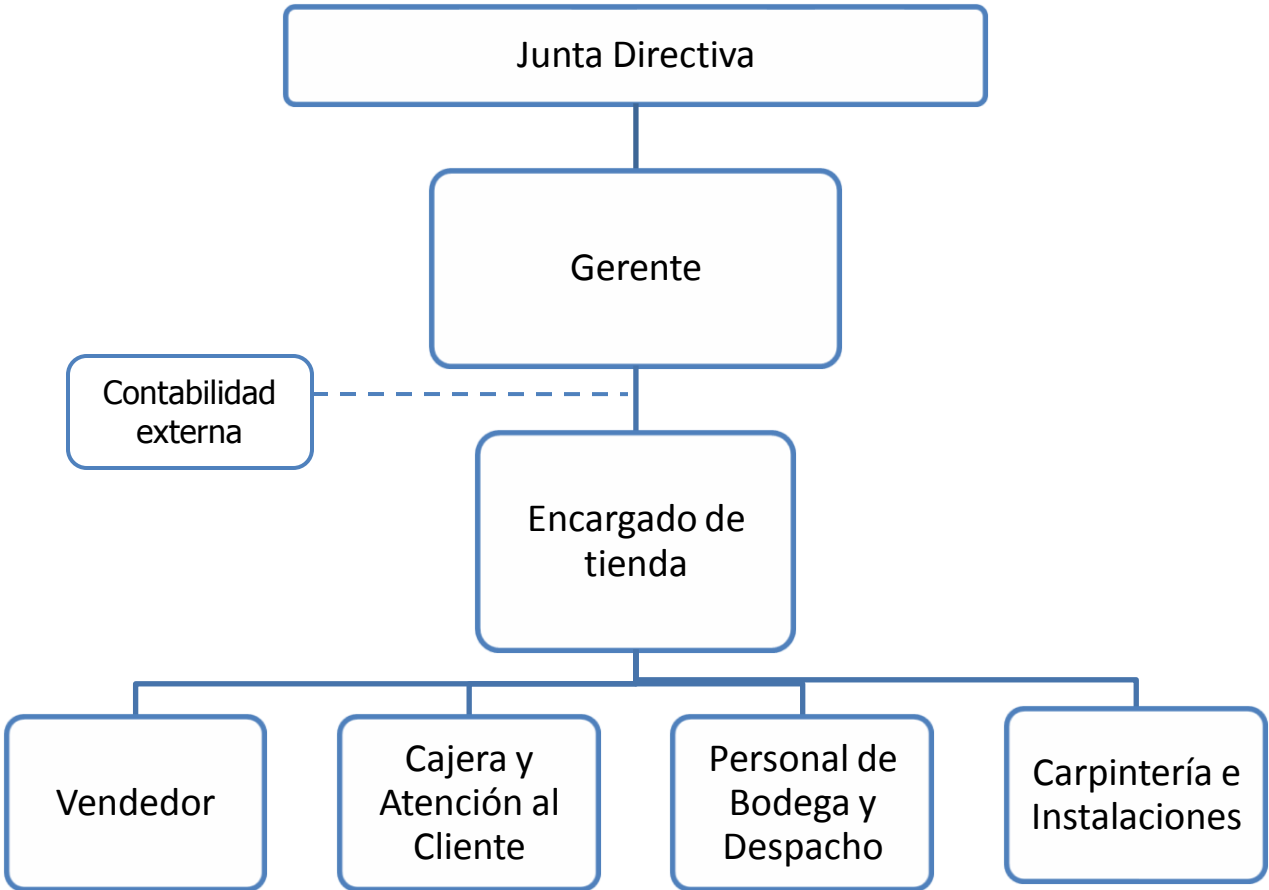


“Ser una empresa líder en calidad y servicio en materiales para la construcción, significando la primera opción de compra para el mercado de oriente.”

Concesionaria de Oriente



ORGANIGRAMA DE CONCESIONARIA DE ORIENTE SOCIEDAD ANONIMA



Fuente: elaboración propia.

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS DE CONCESIONARIA DE ORIENTE SOCIEDAD ANONIMA

1. Acercamiento al cliente.

- a. Cuando el cliente se acerque a la empresa trate de atenderlo lo más rápido posible, de forma amable. Si tiene un cliente al teléfono por favor indíquele a la persona que se encuentra frente a usted que lo atenderá de inmediato. La prioridad la tiene el cliente que se hizo presente a la organización.
- b. Utilice la frase de bienvenida: “Buen día/Tarde bienvenido a Concesionaria de Oriente ¿en que puedo ayudarle?”
- c. Si atiende al cliente por medio de teléfono, no deje sonar muchas veces el teléfono, cuando atiende la llamada siempre salude al cliente “Buen día/tarde” identifique a la empresa “Concesionaria de Oriente” e identifíquese usted “le atiende ... en que puedo ayudarle”
- d. Si conoce al cliente trate de llamarlo por su nombre.
- e. Al momento de atender a un cliente y se le acercaran otros, recuerde que la prioridad la tiene el cliente que se acercó primero a las instalaciones del negocio. Puede pedir a otro compañero que le ayude en la atención al cliente nuevo.
- f. Cuando el cliente viene acompañado de otras personas y estima que la venta puede tardar algunos minutos, ofrezca a los acompañantes un lugar donde sentarse.

2. Escuche al cliente.

- a. Trate de escuchar al cliente sin interrumpirlo, preste atención y de ser posible haga contacto visual al momento de atenderlo. Si el cliente no tiene la idea clara de lo que está buscando le puede apoyar mostrándole algunos de los productos que están en la empresa o a través de afiches.

3. Conozca al cliente

- a. Existen clientes que poseen conocimientos técnicos de los productos que ofrece Concesionaria de Oriente, por ejemplo los que vienen de constructoras o ingenieros; a este tipo de clientes se les puede hablar en terminología propia de cada producto y profundizar en las características de los mismos.
- b. El cliente común que busca solución a un problema determinado y no posee conocimientos técnicos sobre los productos que distribuye la empresa debe ser tratado de manera distinta; a este se le debe hacer mayor énfasis en la calidad del producto, utilidad y durabilidad relacionando directamente con la marca.
- c. El conocimiento del cliente abarca entre otros aspectos el conocer su nombre, procedencia, tipo de relación con la empresa y potencialidad de compra. Si se trata de conocer algunos detalles del cliente, esto puede favorecer el acercamiento futuro.

4. Ofrezca otros productos

- a. Trate, de forma oportuna, de mostrarle al cliente que la empresa puede ofrecerle otro tipo de productos.
- b. Para esto es importante que la persona que realiza la venta conozca las mezclas de productos que ofrece Concesionaria de Oriente y que sepa cuales son los productos que se pueden ofrecer como complementos de otros. Un ejemplo de esto puede ser que al momento que el cliente necesite un reductor o un codo para tubería se le pueda ofrecer también el pegamento para este producto. Así también esto quiere decir que el cliente está construyendo y la tubería o drenaje se instalan en la construcción cuando aún no se ha dado el acabado al edificio, lo que quiere decir que también éste necesite cielo falso, fachaletas para el edificio o pueda necesitar un tinaco plástico para el almacenamiento del agua.

5. Cierre la venta

- a. En este momento es cuando se culmina la venta, siempre debe ser de una forma positiva al referirse al producto, evitando el “no” en la frase utilizada.
- b. Si el cliente no parece estar consiente de las características del objeto que busca, no trate de presionar la compra ya que esto puede ocasionar que el cliente luego esté insatisfecho de su adquisición al no serle funcional el objeto comprado.
- c. Trate de resaltar la marca, y los beneficios que ésta le trae; tomando en cuenta que toda obra de construcción se hace para largo plazo y con la calidad y durabilidad de los productos que se ofrecen se evitará molestias en el futuro por el mantenimiento o reemplazo de materiales.
- d. Si el cliente posee medio para transportar los materiales que compra, trate de llevarlos hacia su vehículo (o que el personal encargado lo haga) maneje con cuidado los materiales que entrega.
- e. Si el cliente no posee medio para transportar los materiales que adquiere, tome los datos del destino de la mercadería (nombre, dirección, teléfono de referencia y otros que considere pertinentes) indique el costo en el que se incurre y el tiempo de entrega estimado.
- f. Si la mercadería que se ofrece no se encuentra en existencia, indique al cliente el tiempo de espera para realizar el pedido; el mismo al que se le pueden agregar uno o dos días a partir de que se recibe el pedido por parte de la empresa; esto con el objeto de no crear falsas expectativas con el tiempo y si se diera el caso de recibirlo justo en el momento preciso se le puede indicar por teléfono que la entrega se le hará antes. Recuerde que para un cliente es mejor que se le llame para decirle que se anticipa la entrega, que para avisarle que existe retraso.

6. Asegúrese que el cliente quede satisfecho y que vuelva.

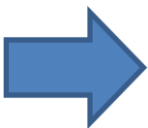
- a. Una vez realizada la venta asegúrese que el cliente lleva todo lo que necesita y se le pueda ofrecer en Concesionaria. Pregúntele al final si puede ayudarlo en algo más, ya que pueden haber productos que el cliente busque pero no están a la vista o no hay existencias.
- b. Despídase del cliente tratando de utilizar el nombre y haciéndole saber que lo espera de nuevo, entréguele una tarjeta de presentación si es primera vez que visita la empresa.

Diagrama de procedimiento de venta

Símbolos

	Archivo, Almacén
	Verificación
	Demora, espera
	Operación
	Circulación

No	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace	Cómo lo hace	Para que lo hace
1		Secretaria	Toma un inventario inicial	Personalmente	Para conocer la existencia actual de los productos a la venta
2		Encargado de tienda	Verifica el informe	Personalmente	Para identificar los productos
3		Cliente	Se acerca a la empresa	Personalmente	Para observar la variedad de productos
4		Vendedor	Recibe e invita al cliente a observar los productos	Personalmente	Para que el cliente se sienta a gusto con el trabajo
5		Cliente	Se traslada en búsqueda del producto deseado	Personalmente	Para encontrar lo que necesita
6		Cliente	No encuentra el producto que necesita	Con un gesto o informando al vendedor	
7		Vendedor	Pregunta al cliente las especificaciones e informa sobre los productos	Hablando, con bifoliares, catálogos y otros recursos a la mano	Para mantener al cliente interesado en la compra, u ofrecerle otros productos.
8		Cliente	Pregunta el precio del artículo	Personalmente	Para establecer la capacidad de compra y tomar una decisión
9		Vendedor	Establece el porcentaje de descuento	Tomando en cuenta la intención de compra del cliente	Concretar la venta del artículo y que el cliente esté satisfecho con la compra

No	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace	Cómo lo hace	Para que lo hace
10		Cliente	Analiza el precio	Personalmente	Establecer la compra del artículo.
11		Cliente	Acepta el precio acordado	Personalmente	Concretar la venta.
12		Cliente	Se traslada con la secretaria para cantidad	Personalmente	Para establecer la cantidad de artículos que necesita
13		Secretaria	Informa al cliente sobre productos relacionados, conoce al cliente	Por medio de bifolios, habla u otros medios.	Fidelizar al cliente e informarlo. Agregar otros artículos a la compra. Obtener datos de los clientes.
14		Secretaria	Elabora la factura para el cliente	Utiliza el talonario autorizado, elabora las copias respectivas	Para cumplir con las regulaciones de la SAT y llevar los registros correspondientes
15		Secretaria	Entrega el producto	Personalmente	Para que el cliente pueda verificar la compra realizada
16		Cliente	Verifica los artículos de la compra	Personalmente	Asegura que todo esté completo
17		Secretaria y/o Vendedor	Se despide del cliente amablemente	Personalmente	Para que el cliente tenga una buena imagen de la atención y vuelva.