



Universidad  
Don Vasco AC

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN  
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN EN  
LA EMPRESA: "AGUACATES RV".**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**MARIA GUADALUPE TRUJILLO ATILANO**

**Asesor:**

L.A.E. Laura Alejandra Mata Amezcua



**Uruapan, Michoacán, 07 de MAYO de 2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

El más sincero de mi agradecimiento va dirigido para mi familia la cual me apoyo a lo largo de toda la carrera.

Cabe mencionar que durante la elaboración de este proyecto se vieron involucrados diferentes personas importantes y a las cuales muestro agradecimiento: en primer lugar quiero mencionar a mi asesora la L.A.E. Laura Alejandra Mata Amezcua, por otra parte a mis maestros por compartir sus conocimientos pero principalmente y de una manera muy especial a los amigos que hize a la largo de la carrera y que en algún momento me brindaron su apoyo.

Por ultimo quiero reconocer de manera general a todas aquellas personas que en algún momento colaboraron conmigo para llevar a cabo este trabajo, ya que sin su participación diversas situaciones no habrían sido posibles.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4.
<b>CAPITULO I. ADMINISTRACIÓN</b>	<b>7.</b>
1.1 Antecedentes de administración	7.
1.2 Definición	9.
1.2.1Objetivos	10.
1.2.2 Fines	12.
1.3 Proceso administrativo	13.
1.3.1 Fases del proceso administrativo	18.
1.4 Definición de Empresa	19.
1.4.1 Objetivos de la empresa	20.
1.4.2 Elementos de la empresa	21.
1.4.3 Tipos de estructura	23.
1.5 Clasificación de empresa	27.
1.5.1 Niveles jerárquicos de la empresa	28.
1.6 Áreas funcionales	30.
<b>CAPITULO II. ORGANIZACIÓN</b>	<b>33.</b>
2.1 Definición para organización	33.
2.1.2 Principios de organización	34.
2.2 División organizacional	36.
2.3 Jerarquización	37.

2.4 Coordinación	38.
2.5 Niveles de la organización y alcance administrativo	39.
2.6 Departamentalización	40
2.7 Organigramas	43.
2.8 El cambio organizacional	46.
2.9 Desarrollo organizacional	48.
2.10 Reorganización	52.
<b>CAPITULO III. MERCADOTECNIA</b>	<b>55.</b>
3.1 Antecedentes	55.
3.2 Definición para mercadotecnia	57.
3.2.1 Objetivos	58.
3.2.2 Importancia	60.
3.2.3 Fines y funciones	61.
3.3 Ventas	63.
3.4 Mezcla de mercadotecnia	65.
3.5 Producto	68.
3.6 Mercado	71.
3.6.1 Investigación de mercados	73.
3.6.2 Segmentación de mercados	77.
3.7 Competencia	79.
3.8 Canales de distribución	81.
3.9 Logística	83.
3.10 Exportaciones	86.

<b>CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO</b>	91.
4.1 Metodología de la investigación	91.
4.2 Objetivo general	92.
4.3 Objetivos específicos	92.
4.4 Método de investigación	93.
4.5 Guión de entrevista	94.
4.6 Antecedentes de la empresa	98.
4.7 Diagnóstico de la empresa	106.
<b>CONCLUSIONES</b>	109.
<b>PROPUESTA</b>	112.
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	127.

## INTRODUCCIÓN

La administración es una herramienta utilizada por toda empresa que busca optimizar recursos y lograr sus objetivos planteados, razón por la cual se convierte en una parte fundamental para las mismas.

Esta juega realmente un papel muy importante en la sociedad debido a que impulsa al ser humano para su ejecución dentro de las organizaciones.

En la actualidad es bien sabido que predominan las empresas familiares en México, situación que ha dado pie a que no se logre en su totalidad la apertura a nuevas tendencias y modelos administrativos, aunque cabe señalar que en los últimos años se ha presentado un cambio representativo debido que la sociedad y competencia han ejercido presión para que estas busquen la actualización y mejora constante.

En la presente investigación se busca identificar si existe la necesidad de implementar un departamento de ventas en la empresa AGUACATES RV, el cual influya directamente en incrementar el volumen de ventas, esto mediante la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del cliente.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario abordar una serie de capítulos los cuales apoyaran para el desarrollo del proyecto.

En primer lugar se presentara el desarrollo de un capitulo denominado “Administración” en el cual se maneja información como: antecedentes, definición, fines y objetivos de la administración y empresa, además de las generalidades del proceso administrativo y áreas funcionales, todo esto con el fin de identificar la información necesaria para comenzar la investigación.

Posteriormente se abordará un segundo capítulo el cual se identificó como “Organización”, este indispensable para dar continuidad al objetivo de investigación el cual señala la implementación de un departamento, situación que requiere de un análisis detallado de la estructura orgánica de la empresa, y que por esta razón resultó necesario desarrollar temas como: definición y principios de organización, división organizacional, departamentalización, organigramas, reorganización, etc.

Ahora bien cabe resaltar que el departamento a implementar es de ventas, por tanto fue necesario presentar un tercer capitulo llamado “Mercadotecnia” el cual contiene temas relacionados con su definición, objetivos, fines, etc., además de señalar paso a paso todas las funciones relacionadas con mercadotecnia y ventas que corresponden a dicho departamento.

Una vez realizada una previa investigación documental gracias al sustento de los capítulos anteriores se procederá a la realización de un cuarto capitulo, o bien “Caso Practico” en el cual se justificará el método de investigación utilizado para recabar toda la información necesaria de la



empresa a investigar, aquí también se encuentra toda información correspondiente a la historia, antecedentes, objetivos, con la finalidad de analizar la situación actual en la cual se encuentre y así elaborar una propuesta fundamentada y estructurada, de la cual se esperan resultados favorables para la organización, esperando y se vean reflejados principalmente en la satisfacción del cliente y el incremento del volumen de ventas

# **CAPÍTULO I.**

## **ADMINISTRACIÓN**

El mundo en el cual vivimos es una sociedad conformada por instituciones y organizaciones, las cuales no podrían funcionar sin la intervención directa del ser humano, esto con la intención de aplicar la Administración.

Es importante que primero abordemos las bases sobre las cuales se desarrollará esta investigación, es por esto que comenzaremos por indagar los temas administrativos que servirán de apoyo para llevar a cabo este trabajo.

### **1.1 Antecedentes de Administración**

En realidad la historia de la Administración es muy reciente, puesto que proviene del siglo XX, lo cual significa que tiene en función un poco más de cien años, logrando ser el resultado histórico de una diversidad de filósofos, precursores, escritores, empresarios quienes han contribuido en la aportación y divulgación de teorías, obras relacionadas directamente con esta ciencia que es la Administración.

A partir del siglo XX resplandece el surgimiento y consolidación de la Administración con un impresionante desarrollo de notable auge innovador.

En la historia de la humanidad debió haber existido siempre alguna manera de gobernar, o bien administrar a las organizaciones.

Por mencionar los acontecimientos más relevantes de la historia de la Administración señalaremos los propuestos por el autor Idalberto Chiavenato;

-El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la Administración fue muy lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró a comienzos del siglo XX.

-Fue notable la influencia de filósofos como Sócrates, Platón, y Aristóteles en los conceptos de la Administración antigua. Cuando surge la filosofía moderna, se destacan Bacon y Descartes.

- La organización eclesiástica de la iglesia católica influyó de manera importante y profunda en los pensamientos administrativos.

-La organización militar también influyó de manera considerable en la Administración, esto mediante la contribución de algunos principios que más tarde asimilaría la teoría clásica e incluso incorporaría más adelante.

-La Revolución Industrial aportó los contextos industriales, sociales, tecnológicos, políticos y económicos los cuales permitirían el surgimiento de la teoría administrativa.

-Los economistas liberales fueron importantes precursores en la aparición de ciertos principios de Administración que tendrían aceptación posteriormente.

-Las ideas de Marx y Engels apoyaron en el surgimiento del socialismo y del sindicalismo.

-La influencia de los pioneros y empresarios fue fundamental para la creación de las condiciones básicas para el surgimiento de la Teoría Administrativa; (CHIAVENATO: 2006; 36).

## **1.2 Definición**

El autor José Antonio Fernández Arena define a la administración como “La ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano”.

De acuerdo al autor Idalberto Chiavenato la definición para la Administración es; “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

La administración es un proceso aplicable a toda organización, el cual consiste en la implementación del proceso administrativo, con la finalidad de

encauzar los esfuerzos de las personas para lograr los objetivos establecidos por la organización.

### 1.2.1 Objetivos

El autor George R. Terry define el objetivo administrativo como “La meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente”.

Los objetivos poseen dos características esenciales las cuales se refieren a que deben establecerse en base a un tiempo específico y lo más importante que sean cuantificables con el fin de que sea más sencillo para la empresa revisar los resultados.

Existen dos tipos de objetivos los cuales son;

**Organizacionales;** estos son considerados como metas formales establecidas con la finalidad de que la empresa logre sus fines.

**Individuales;** estos se establecen en función a las personas, es decir, el personal debe establecerse metas en cuanto a las actividades que le corresponden realizar en la organización fomentando así el logro de los objetivos generales de la empresa.

La clasificación para los objetivos se realiza en base al tiempo principalmente por lo que puede establecerse de la siguiente manera;

Corto plazo; pueden extenderse hasta un año.

Mediano plazo; por periodos de 1 a 5 años.

Largo plazo; se extienden a mas de 5 años.

Generalmente los objetivos deben ubicarse en todos los niveles jerárquicos de la empresa, por el hecho de que primeramente son establecidos en los altos niveles directivos para posteriormente al resto de las áreas departamentales; (BUSTOS; 2003; 24 – 26).

En realidad para que toda empresa pueda utilizar de manera inteligente el esfuerzo humano, este debe estar dirigido hacia un propósito o meta.

Los objetivos poseen facultades inherentes en si mismas que permiten estimular las acciones, estos preferentemente siempre deben ser conocido y estar correctamente definidos con el propósito de que permitan identificar lo que debe de hacerse y reducir al mínimo las malas interpretaciones.

Seneca autor que una vez señaló “Si el hombre no sabe hacia cual puerto se dirige, ningún viento le es favorable”, es por esto que toda empresa que no cuente con objetivos establecidos claramente como consecuencia se hace la tarea innecesariamente difícil.

La importancia de los objetivos esta ampliamente aceptada, debido a que la mayoría de los administradores están de acuerdo con su utilidad, aunque también deben reconocer exactamente cuales son los verdaderamente apoyaran a la empresa y los usen con eficacia en su trabajo administrativo.

En la administración los requisitos deben considerarse como un prerrequisito antes de determinar cualquier acción, por lo que deben definirse con claridad con el fin de que sean bien comprendidos por todo el personal de la organización;

(TERRY; 1968; 42,43).

### **1.2.2 Fines**

Todo organismo social busca el éxito basándose en una buena administración, debido a que solo a través de ella podrá hacer el uso correcto de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales y de información con los que cuente.

La administración es una técnica obligada en toda organización por el hecho de que persigue fines fundamentales para el desarrollo y crecimiento empresarial, tales como; planeacion, organización, dirección y control del organismo social, toma de decisiones, mejoras e innovaciones, etc.

La civilización en la cual vivimos llena de organizaciones con complejidades, cambios, incertidumbre hace de la Administración una de las áreas mas importantes,

Además de señalar que en toda organización el factor que de alguna manera predomina es el esfuerzo humano, ya que este es la base para que toda empresa pueda funcionar.

La tarea principal de todo administrador es lograr hacer las cosas por medio de las personas siempre y cuando se realicen de manera eficaz y eficiente, además de mencionar que en el recae el compromiso de interpretar los objetivos organizacionales para transformarlos en acciones, esto mediante la planeación, organización, dirección y el control llevando a encauzar todos los esfuerzos para lograr los objetivos planeados.

### **1.3 Proceso administrativo**

Todo proceso es una serie de pasos o acciones necesarias para llevar a cabo alguna actividad u objetivo específico.

Proceso administrativo es ya el conjunto de fases o etapas sucesivas, relacionadas entre si e integralmente, por medio de las cuales se aplica la administración.



Al proceso administrativo lo conforma cuatro fases fundamentales que son; planeación, organización, dirección y control medios por los cuales se lleva a cabo la administración.

Este proceso es de carácter universal y es por ello que representa una importancia trascendental; (LÓPEZ; 1984; 35-37).

Cada una de las etapas que constituyen el proceso administrativo consiste en lo siguiente;

### **Planeación**

Para el autor Agustín Reyes Ponce la planeación es “Fijar el curso completo de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Esta etapa consiste principalmente en la determinación de planes y cursos de acción para su logro.

Existe una clasificación para los planes en base al tiempo o periodo, la cual es la siguiente;

**Corto plazo;** de limite hasta un año.

a) Inmediatos; hasta un año.

b) Mediatos; delante de seis meses y con un limite de hasta un año.

**Mediano plazo;** de uno hasta tres años como limite.

**Largo plazo;** de tres años en adelante.

Existe una serie de etapas correspondientes a esta etapa las cuales son;

- a) Planeación; fines cualitativos que persigue la empresa y que puede ser de manera permanente o no.
- b) Investigación; etapa trascendental en la planeacion por el hecho de que permite proporcionar información con el fin de que se lleven a cabo cada una de las etapas de manera racional.
- c) Premisas; suposiciones que deben considerarse ante posibles situaciones futuras que puedan afectar los cursos de acción.
- d) Objetivos; esto representaran los resultados esperados por la organización, los cuales deben establecerse de forma cuantitativa y con un limite de tiempo establecido para su medición.
- e) Estrategias; son los cursos de acción que deberán mostrar la manera de emplear los recursos y esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos.
- f) Políticas; se refieren a las guías o lineamientos que ayuden a orientar los cursos de acción.

## **Organización**

En la etapa administrativa de Organización se plantean las actividades que realizara la empresa, dándoles un orden jerárquico con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

La importancia de organizar radica en detallar todas las actividades a ejecutar y dividir el trabajo en base a las necesidades de la empresa entre todo el personal con el fin de agilizar el logro de los objetivos.

El principal objetivo que se persigue con la implementación de esta etapa es el establecimiento de la estructura necesaria para lograr una sistematización racional y eficiente de los recursos de la empresa.

Su importancia radica principalmente en los siguientes fundamentos;

- a) Carácter continuo; los cambios en la organización serán constantes y por esta razón se puede decir que esta etapa estará ejecutándose continuamente dentro de la empresa.
- b) Esta etapa representa un medio a través del cual se establece y coordina el logro de objetivos organizacionales.
- c) Otro de sus fines es que permite llevar a cabo el suministro de métodos y técnicas las cuales apoyen al logro de tener un desempeño de actividades eficiente empleando mínimos esfuerzos.
- d) Logrando un eficiente desarrollo de actividades permite de alguna manera a la empresa reducir costos e incrementar la productividad.

- e) Lleva a cabo la delimitación de funciones y responsabilidades lo cual permite la reducción o duplicidad de esfuerzos.

## **Dirección**

Para Arturo López Rivas dirigir la dirección consiste en la “Parte del proceso administrativo a través de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización de que se trate, por medio de la coordinación de sus diferentes elementos que la componen”.

Esta etapa es considerada trascendental por el hecho de que esta relacionada con las etapas anteriores por la situación de que es la encargada de poner en marcha todos los lineamientos establecidos en ambas, y otra razón muy importante es porque logra que se den las adecuadas formas de conducta en los miembros de la estructura organizativa.

## **Control**

Esta fase constituye el cierre del proceso administrativo por lo que esta se aplica mediante una retroalimentación.

El autor Arturo López Rivas define esta etapa de la siguiente manera; “ El control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados se realicen de la mejor forma posible”.

Esta etapa en si consiste principalmente en la revisión de los resultados que se estén generando dentro de la empresa con el fin de implementar posibles correcciones o bien llevar a cabo una retroalimentación, la cual se refiere al nuevo establecimiento de objetivos o bien poner nuevamente en marcha la aplicación del proceso administrativo. (monografías.com).

### **1.3.1 Fases del proceso administrativo**

El proceso administrativo se compone por dos fases que son las siguientes;

#### **Fase Mecánica**

Esta fase comprende principalmente las etapas de la planeacion y organización.

Planeacion; Aquí se trata de determinar lo que la empresa va a realizar, establecer planes, programas, presupuestos, etc.

Organización; Establecer como se van a realizar las actividades y comprende lo que son organigramas, recursos, etc.

En esta fase se trabaja solamente con los aspectos teóricos establecidos que maneja la empresa.

## **Fase Dinámica**

Las dos etapas restantes que contiene el proceso administrativo son las que contiene esta fase que son;

Dirección; Aquí la empresa ya comienza a realizar actividades como la supervisión, comunicación, motivación, etc. directamente con el personal.

Control; Aquí se realiza ya un análisis del desarrollo de las actividades que realiza la empresa con el fin de comparar y tomar medidas necesarias en caso de probables desviaciones.

En si esta es la fase donde ya se comienza a trabajar directamente con el personal, donde ya se aplica lo que es la fase mecánica.

### **1.4 Definición de Empresa**

Desde el punto de vista administrativo es muy importante identificar claramente el concepto de empresa por el hecho de que dentro de estas se implementan las técnicas propuestas por dicha ciencia.

El autor José Antonio Fernández Arena define el termino empresa como; “La unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”.

### 1.4.1 Objetivos de la empresa

Toda empresa persigue ciertos objetivos, los cuales en la mayoría de los casos representan la base fundamental para su funcionamiento.

Los objetivos básicamente se dividen en tres categorías de objetivos las cuales son;

- De servicio

Este objetivo se refiere principalmente a que la empresa debe conseguir hacer llegar a los consumidores todo producto que esta maneje, así como también a los usuarios todo servicio que preste.

Es estrictamente recomendable que toda empresa ofrezca un servicio óptimo y eficiente a sus consumidores o usuarios, esto en base a que se manejen productos y servicios de calidad, sean oportunos y también muy importante que establezcan precios reales y justos, lo cual traerá como resultados el garantizar el auge de la empresa y permitirle crecer tanto en el ámbito económico y social de la comunidad.

- Social

Objetivo que esta enfocado a las personas trabajadoras de una empresa, autoridades oficiales y en general a la comunidad. Este consiste en que ya no solamente la empresa debe preocuparse por el aspecto económico, sino debe comenzar por enfocar todos sus esfuerzos en beneficiar a sus colaboradores, gobierno y comunidad.

- Económico

El objetivo económico se da en función a la preservación e incremento de la riqueza, esto es que la empresa debe trabajar para generar utilidades, pero al mismo tiempo también debe dar prioridad al resto de los objetivos, esto es que el recurso económico debe ser distribuido en cuanto a las demás necesidades que corresponden a la empresa; (FERNÁNDEZ; 1991; 137 – 140).

#### **1.4.2 Elementos de la empresa**

Toda empresa para su funcionamiento debe contar con dos elementos estrictamente fundamentales los cuales son;

##### a) Factores técnicos

Este tipo de factor se refiere al recurso humano con el que cuenta la empresa para lograr sus fines específicos, el cual suele clasificarse de acuerdo a los diversos intereses, papeles o bien relaciones que presenta cada uno de los miembros.

El recurso humano es el encargado de llevar a cabo las funciones que busca lograr la empresa, y es por esta razón que se debe considerar como un elemento fundamental para el funcionamiento de la misma.

Entre los miembros que se pueden considerar como clasificación de este elemento son;



- Propietarios del capital de la empresa

Personal con ánimo controlador

Inversores financieros

- Trabajadores

- Directivos

#### b) Factores pasivos

Este factor representa a todo los recursos económicos con los que cuenta la empresa para desempeñar sus funciones.

La clasificación de estos factores suele darse de la siguiente manera;

- Capital financiero
- Capital técnico

Al hablar de capital financiero, se refiere a todos los recursos líquidos con los que cuenta la empresa para llevara cabo las inversiones necesarias para su funcionamiento.

En capital técnico se integra por todo elemento en lo que ha sido materializado el capital económico, y pueden caracterizarse como bienes tangibles que son; maquinarias, mobiliarios, materia prima, etc., y en tangibles

como; software, o bien tecnología en general;  
(admindeempresas.blogspot.com).

### **1.4.3 Tipos de estructura**

Es muy importante que toda empresa busque lograr llevar a cabo todas las actividades en un ambiente armonioso, con el fin de alcanzar fácilmente su misión u objetivos establecidos.

Todas las personas participantes de la organización tienen la responsabilidad de cumplir con ciertas funciones específicas, razón por la cual la empresa debe verse obligada a llevar a cabo una minuciosa descripción de puestos buscando establecer una estructura jerárquica conveniente para su funcionamiento.

Lo que se busca con la estructura organizacional es la repartición adecuada de las actividades a cada puesto, buscando lograr una coordinación y desempeño eficiente el cual fomente el logro de los objetivos que persigue la empresa.

Son tres los tipos de estructuras que existen;

#### **Lineal**

Organización fundamentada en la autoridad y responsabilidad.

En este tipo de estructura la autoridad procede directamente por parte de los niveles superiores, y por tanto cada subordinado recibe órdenes de sus superiores jerárquicos.

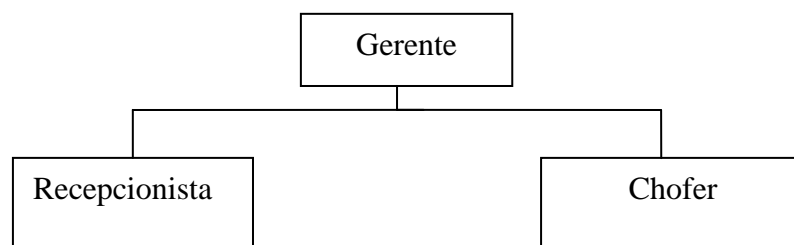
#### Ventajas

- Estructura sencilla y clara
- Fomenta una disciplina laboral
- Evade conflictos autoritarios
- Evade fugas de responsabilidad

#### Desventajas

- No especialización
- No hay flexibilidad
- Podría provocar trastornos administrativos por el hecho de que toda la organización recaer en las personas, las cuales están tendientes a ir desapareciendo.

#### Tipo de estructura lineal



## Funcional

Esta se basa principalmente en la naturaleza de las actividades y se divide por departamentos, tomando en cuenta las aptitudes del personal y de esta manera acomodarlos en los puestos donde puedan desempeñarse con un mayor rendimiento.

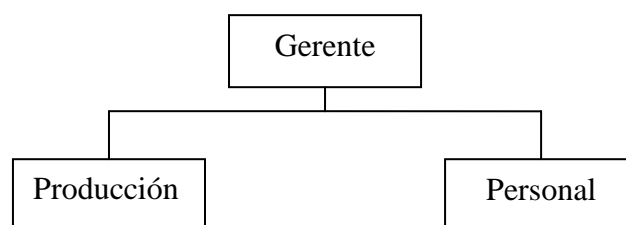
### Ventajas

- Mayor capacidad de eficiencia en los jefes
- Especialización
- Fácil adaptación en caso de que haya cambios

### Desventajas

- Problemas de autoridad
- Fuga de responsabilidades
- Duplicidad de mando

### Tipo de estructura funcional



## Línea o staff

Estructura lineal por el hecho de que cada uno de los trabajadores cuenta con un supervisor, además de señalar que van a presentarse los casos en que participen especialistas externos que apoyen a dirección aportando consejos u opiniones para la resolución de casos concretos u específicos, señalando que no cuentan con la capacidad de ordenar.

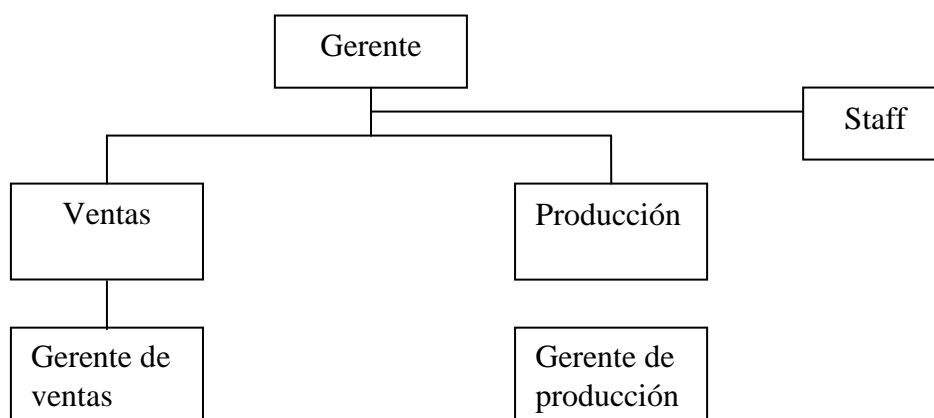
### Ventajas

- Especialización planeada
- Permite ascensos
- Aumenta la eficiencia en las operaciones

### Desventajas

- Problemas de confusión en las líneas de mando
- La participación de los asesores puede no rendir frutos a la empresa

### Tipo de estructura de línea o staff



(ELABORACION PROPIA: 2009)

## 1.5 Clasificación de la empresa

Con el paso del tiempo se han venido dando avances tecnológicos y económicos lo cual ha originado la existencia de empresas que presentan una gran diversidad de diferencias.

Uno de los criterios de clasificación de empresas mas reconocidos es el siguiente:

### **Actividad o giro**

Esto es de acuerdo a la actividad que desarrolle la empresa;

- **Industriales**

Su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación o bien la extracción de materias primas necesarias para los procesos de elaboración.

- **Comerciales**

Empresas que participan como intermediarias entre productores y consumidores, su actividad consiste en la compra-venta de productos terminados.

- **De servicio**

Su finalidad es brindar un servicio a la sociedad, las cuales pueden perseguir o no fines de lucro, como podrían ser empresas de transporte, bancos, comunicaciones, educación, etc.

## **Origen de capital**

De acuerdo al origen de los capitales y a quienes se dirijan sus actividades, las empresas se clasifican de la siguiente forma:

- **Públicas**

El capital pertenece al Estado y particularmente sus fines son satisfacer a la sociedad.

- **Privadas**

El capital es procedente de los inversionistas privados y persiguen objetivos totalmente lucrativos; (GALINDO;1982; 44-46).

### **1.5.1 Niveles jerárquicos de la empresa**

Todo organigrama para que se considere correcto debe poseer un diseño gráfico que muestre una clara definición y ubicación de los niveles de autoridad, o bien jerarquías de las partes organizativas que conforman el modelo de cómo debe funcionar la organización.

Es importante señalar que para facilitar el trabajo que requiere diseñar un organigrama, se recomienda seguir los siguientes pasos;

1.- Definir el espacio físico

2.- Identificar el número de niveles que propone el modelo de funcionamiento a graficar.

3.- Determinar dimensiones de los espacios gráficos por cada nivel jerárquico.

Dentro la clasificación de los niveles jerárquicos se puede señalar los siguientes rangos;

- Dirección

Función jerárquica de la empresa cuyo fin más importante es establecer la estructura formal de la organización, además de vigilar que la administración se desarrolle en cuanto a las proyecciones establecidas.

- Vigilancia

Esta se encarga de la evaluación objetiva sobre las actuaciones de todos los colaboradores de la organización.

- Planeación y control

Función jerárquica la cual busca la sistematización y preparación de los instrumentos de planeación, y lo más importante que es la evaluación objetiva de los resultados obtenidos con el propósito de hacer una comparación, corrección y de ser necesario establecer nuevos planes.

- Apoyos diversos

Es esta función la que consiste en la complementación de las políticas y aporía en la ejecución de programas.

En este nivel se colocan los departamentos de servicio que intervienen directamente en el logro de los objetivos que establece la empresa.



- Operación

Función encargada de proporcionar productos o servicios. Esta función está muy relacionada con el objetivo de servicio por el hecho de que forma parte de una de las principales actividades que debe realizar la empresa ya que del área de producción depende el cumplimiento con nuestros clientes y consumidores.

## **1.6 Áreas funcionales**

Generalmente toda empresa debe contemplar lo que son las cinco áreas básicas de trabajo, las cuales se mencionan a continuación;

- Área de Dirección General de la empresa

Esta área representa a la cabeza de la organización, generalmente en empresas pequeñas es el propietario, quien debe saber hacia donde va a dirigir la empresa, establecerá los objetivos correspondientes y por lo tanto trabajará en base a su plan de negocios, en función a las metas y sus conocimientos.

- Área de administración y operaciones

Dentro de esta área se tomará en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa.

Esta área es la encargada de llevar la mayoría de las actividades debido a que debe supervisar que se lleven a cabo el resto de las funciones adecuadamente.

Sus actividades van desde contratar al personal para la empresa hasta encargarse de la compra de insumos, pago a personal, proveedores, es decir, la gestión del negocio es la parte primordial de esta área.

- Área contable

Es muy importante que toda empresa maneje un sistema contable en el cual establezca los ingresos y egresos monetarios que vaya presentando, estas son una de las funciones más importantes correspondientes al área contable.

- Área de ventas

Dentro de las funciones correspondientes a esta área son las siguientes; publicidad, diseño de empaque y marca de los productos, distribución, promoción, y principalmente la labor de ventas, con lo cual se busca lograr ventas efectivas y satisfacer a las necesidades de los clientes.

- Área de producción

Esta área debe establecerse en toda empresa dedicada a la transformación o elaboración de algún producto en general, en la cual se deberán establecer las actividades correspondientes para cada uno de los procesos a seguir por parte del personal para llevar a cabo su labor. ([www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)).

El tema de investigación propone la implantación de un departamento, actividad que no podría realizarse sin antes analizar la constitución y

funcionamiento de la empresa, es por esta situación que se abordo este capitulo denominado "Administración".

## **CAPÍTULO II**

### **ORGANIZACIÓN**

La organización es una de las etapas que conforman el proceso administrativo y la cual se basa principalmente en coordinar y jerarquizar todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

Su importancia radica en que permite detallar y dividir la carga total de trabajo que corresponde a cada persona, con el fin de asignar las actividades buscando que se ejecuten de manera sencilla y eficiente.

#### **2.1 Definición de organización**

Refiriéndonos al término Organización como una función podemos decir que esta consiste en la agrupación de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

El autor Agustín Reyes Ponce define el término organización como “ La estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La finalidad principal por la que debe concebirse la estructura organizacional es por la necesidad de que la empresa identifique las actividades que corresponden a cada miembro de la empresa, delimite las responsabilidades que deben tomar en cuanto a los resultados, con el propósito de eliminar cualquier obstáculo que repercuta en el desempeño logrando así proporcionar sistemas eficientes de comunicación y toma de decisiones los cuales se vean reflejados y respaldados en el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa. (KOONTZ; 1988; 186).

### **2.1.2 Principios de organización**

Esta etapa maneja nueve principios los cuales son indispensables para poderla llevar a cabo, los cuales se presentan a continuación:

#### **Unidad organizacional**

Este principio consiste en que la empresa debe buscar establecer todas las actividades en relación a los objetivos, las cuales estén encaminadas a lograr los objetivos propios de la empresa, buscando evitar el empleo de gastos y esfuerzos innecesarios, además de invertir tiempo en algo que no contribuya al lograr lo que busca la organización.

#### **Especialización**

Lo que nos plantea este punto es que resulta importante el limitar al personal a realizar una sola actividad en específico, lo cual ayuda a que el

trabajo se lleve a cabo mas fácilmente, esto gracias a que se logre definir y delimitar las actividades.

### **Jerarquía**

La finalidad de este principio es lograr que la empresa delimite y defina de forma clara y precisa los distintos niveles de autoridad, buscando con esto establecer líneas ininterrumpidas las cuales permitan que la autoridad y responsabilidad fluyan desde los niveles directivos hasta los operativos.

### **Paridad de autoridad y responsabilidad**

Lo que establece este punto es que de acuerdo al grado de responsabilidad también debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir con dichas responsabilidades conferidas.

### **Unidad de mando**

Lo que se busca con este principio es que una vez establecidos centros de autoridad y decisión, es indispensable asignar un solo jefe por cada función, con el fin de que los subordinados no tengan que reportar a más de un supervisor ya que esto solo ocasionara confusiones o bien fugas de responsabilidad.

### **Difusión**

Es muy importante que la empresa de a conocer todo proceso, sistema, técnica, etc. al momento de implantarlo con la finalidad de que todas las áreas involucradas los lleven a cabo.

### **Amplitud o tramo de control**

Lo que postula este principio es que un gerente solo pueda ejercer autoridad directa sobre cinco o seis áreas, con el fin de asegurar una delegación y supervisión eficiente.

### **Coordinación**

La empresa debe lograr una estrecha armonía y comunicación entre las áreas. De la relación entre estas dependerá hasta cierto grado el éxito de la empresa, ya que la falta de coordinación entre ambas podría ocasionar a la empresa serios problemas.

### **Mejora continua**

Una vez establecida la estructura organizacional, la empresa deberá buscar que se mantenga, mejore o bien que se ajuste a las condiciones del medio ambiente, recursos, etc. (KOONTZ; 1988; 186-188).

## **2.2 División organizacional**

Uno de los aspectos de la organización más importante es el establecimiento de departamentos.

El término departamento consiste en la designación de áreas, divisiones o bien nuevas sucursales sobre las cuales algún directivo ejerce su autoridad, con el único fin de lograr que se lleven a cabo las actividades correspondientes.

Por lo general toda empresa emplea este término para las situaciones referentes a la división de producción, del departamento de ventas, de la sucursal, de las secciones, etc.

Es recomendable que toda empresa maneje una terminología departamental formal por el hecho de que esta permite la fijación de las relaciones jerárquicas.

También suelen darse casos de empresas las cuales requieren de múltiples agrupamientos de los subalternos, por lo cual se recomienda que se manejen definiciones exactas, debido a que ciertas designaciones pueden conducir a implicaciones de autoridad, prestigio y sueldo. Hay organizaciones grandes las cuales pueden llegar a agotar todas las designaciones que puedan existir, lo cual las lleva al límite de terminar inventando términos complejos como pueden ser grupos, actividad, componente, etc. (WEIHRICH; 1988; 188,189).

### **2.3 Jerarquización**

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, así lo establece Munich Galindo Lourdes. Esta etapa implica una definición real de la estructura por medio del establecimiento de líneas de autoridad y comunicación las cuales deberán estar relacionadas mutuamente.



Es importante jerarquizar tomando en cuenta los siguientes lineamientos;

- Solo considerar los niveles jerárquicos indispensables
- Definir claramente el tipo de autoridad por orden jerárquico

## **2.4 Coordinación**

La coordinación es una etapa complementaria en el proceso de organización, la cual busca lograr una unificación y optimización de recursos y esfuerzos, o bien, buscar que se lleven a cabo las actividades en un ambiente armonioso y estables.

A continuación se muestra la clasificación de formas de coordinación:

### **a) Informal**

Aplicable en la situación de que los empleados trabajen de manera estrecha.

### **b) Formal jerárquica**

Aquí deben coordinarse las actividades a través de una supervisión directa y con el apoyo de manuales.

### **c) Estandarización**

Solo puede efectuarse mediante un establecimiento de estándares con el fin de medir más fácilmente los resultados.

#### d) Cultura corporativa

Es muy importante que los valores, visión, objetivos, etc. sean compartidos por todo el personal, ya que esta situación da lugar a que existan mecanismos implícitos de coordinación, por el hecho de que el compromiso puede promover la coordinación de forma interpersonal.

Se establece esta etapa como el vínculo para lograr una empresa la cual trabaje como un sistema integral.

### **2.5 Niveles de la organización y alcance administrativo**

Como ya se ha venido mencionando podemos concluir que la razón de organizar radica principalmente en lograr la efectividad de la cooperación entre el personal, causa por la cual surgen los diferentes niveles de organización los cuales provienen de las limitaciones impuestas por el alcance administrativo.

Los niveles de la organización existen porque existe un límite en cuanto al número de personas que puede cualquier administrador supervisar eficazmente, aun cuando el límite varíe de acuerdo a las situaciones que se presenten.

Es importante que toda organización decida el número de subalternos dependientes de un jefe, el número que se recomienda ampliamente va de cuatro a ocho subordinados en los niveles superiores de la organización y el cual puede aumentar de ocho a quince o más en los niveles inferiores.

El objetivo primordial persigue la empresa al desarrollar una buena organización consiste en el logro de un funcionamiento efectivo y armonioso entre el personal, lo cual se vera reflejado en determinado momento en las utilidades de la empresa, objetivo común de las mismas.

## **2.6 Departamentalización**

Es importante señalar que las limitaciones en el número de subordinados que pueden ser supervisados de forma directa pueda en algún momento restringir el tamaño de las empresas que se encuentren con la situación de no poder departamentalizar.

La agrupación de las actividades y personas por departamentos permite que se de una ampliación organizacional permitiendo llegar al un grado indefinido.

Para llevar a cabo la departamentalización las organizaciones se apoyan de la siguiente clasificación de métodos;

- Departamentalización con base en números simples

Este consiste en hacer un conteo del total de personas que desempeñan las mismas actividades para así colocarlas bajo la supervisión de un solo jefe.

- Departamentalización por tiempo

Aquí se crean departamentos de acuerdo al tiempo que requiere llevar a cabo las actividades correspondientes a la empresa.

- Departamentalización por funciones

A este tipo de departamentalización también se le conoce como funcional la cual consiste en materializar lo que las empresas hacen normalmente.

Generalmente la mayoría de las empresas trabajan en la realización de productos y debido a esto seccionan en base a las funciones más importantes que realicen, en la mayoría de los casos las principales son; producción, ventas y finanzas.

- Departamentalización por territorio o geográfica

La departamentalización con base en territorios es común en empresas que manejan operaciones que abarcan grandes extensiones geográficas.

Esta clasificación es aplicable para sociedades muy grandes o bien empresas que cuenten con actividades dispersas ya sea de forma física o geográfica.

Las ventajas de departamentalizar territorial o geográficamente es que permite mandar la responsabilidad a un nivel más bajo, apoya en el fomento de la participación local y toma de decisiones y mejora la coordinación dentro de la región.

- Departamentalización por productos

Esta estructura es muy útil para las empresas que manejan la concentración de actividades en base a los productos o líneas, la cual permite que la alta dirección delegue responsabilidades a gerentes divisionales para que estos se

encarguen del total de actividades que corresponden a dichas áreas como bien pueden ser producción, ventas, etc.

- Departamentalización por clientes

Es muy importante que las empresas tomen en consideración la agrupación de actividades en función de mantener estrechas relaciones con los clientes.

Esto consiste principalmente en agrupar las actividades de acuerdo al producto o servicio que ofrezca la empresa con el único fin de brindar un mejor servicio.

- Departamentalización orientada al mercado

Esta es una de las técnicas más modernas utilizadas recientemente, la cual consiste en promover la organización de las empresas con base a sus mercados, distribución, logística entre otros aspectos.

Actualmente lo que busca toda empresa con esta estructura es llegar a sus clientes por medio de ventas efectivas.

- Departamentalización por proceso o equipo

Esta técnica es aplicable principalmente en las empresas de transformación, las cuales requieren realizar agrupaciones en cuanto a las actividades que se lleven a cabo alrededor de un proceso o bien por una maquinaria en especial.

Toda empresa cuenta con ciertos departamentos en los cuales deben conjuntarse al personal y materiales necesarios para realizar actividades específicas.

## 2.7 Organigramas

Es importante que toda empresa diseñe su propio organigrama general el cual represente su estructura organizacional. Un organigrama consiste en plasmar un gráfico el cual represente la constitución interna de la empresa, las interrelaciones, niveles jerárquicos, niveles de autoridad, etc.

Los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

a) Por su objeto

- Estructurales

Muestran solo la estructura administrativa de la empresa

- Funcionales

Indican en el cuerpo de la grafica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.

- Especiales

Se destaca alguna característica

b) Por su área

- Generales

Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.

- Departamentales

Representan la organización de un departamento o sección.

c) Por su contenido

- Esquemáticos

Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

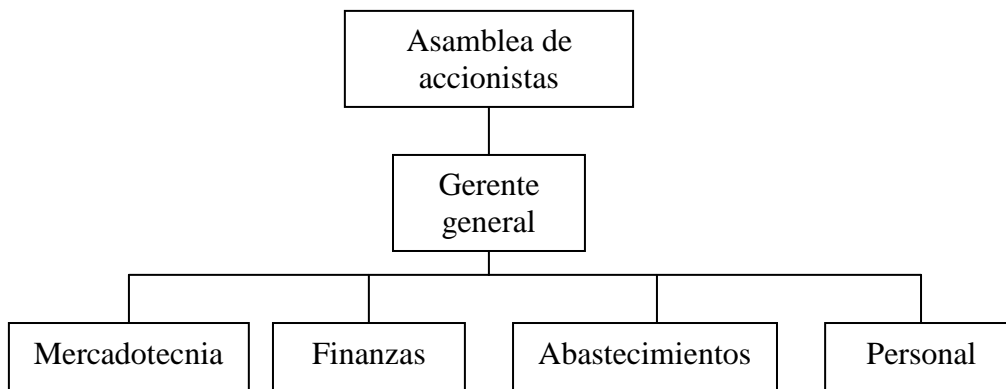
- Analíticos

Más detallados y técnicos.

Existen tres formas de representar los organigramas:

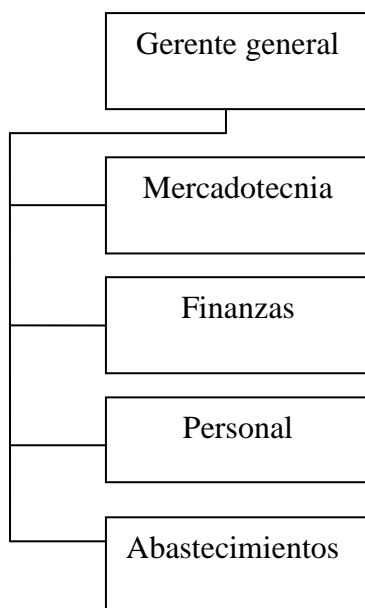
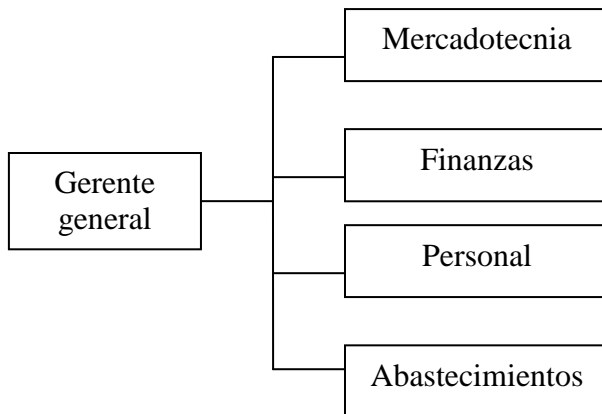
- Verticales

Aquí los niveles jerárquicos se determinan de arriba hacia abajo.



- Horizontal

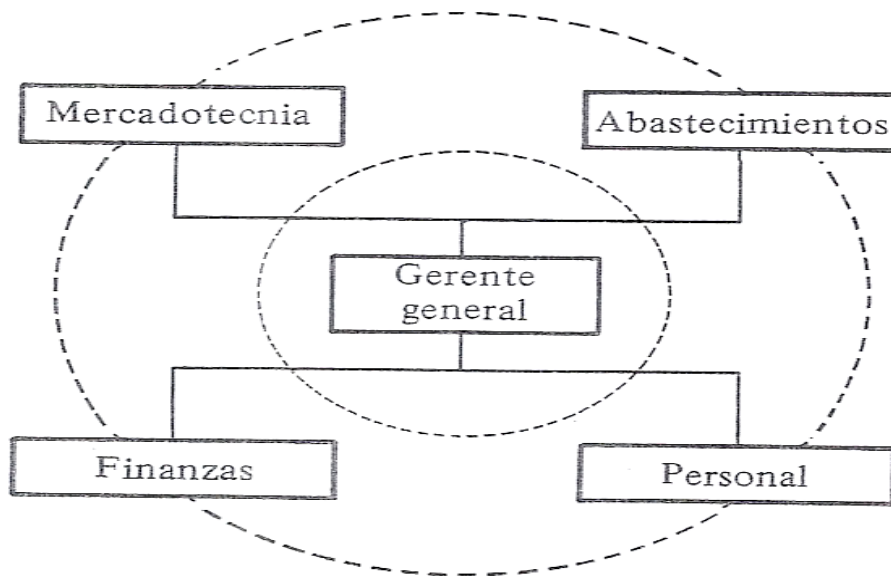
Los niveles se representan de izquierda a derecha.





- Circular

La determinación de los niveles jerárquicos es desde el centro del círculo hacia la periferia.



(GARCÍA; 1990; 134)

- Mixto

Utilizado por razones de espacio, puede ser el horizontal o vertical.

## 2.8 El cambio organizacional

Los avances tecnológicos y la globalización económica han representado a los dos principales factores que han desencadenado una fuerte

competencia y es por esta razón que las empresas deben adaptarse a estos cambios para lograr funcionar y mantenerse en el mercado.

En la actualidad el cambio organizacional resulta indispensable para las empresas, las cuales deben responder a las necesidades del entorno que se vayan presentando para evitar desaparecer.

El cambio organizacional además de aplicarse en las estructuras también cabe señalar que esta muy relacionado con la cultura ya que esta representa la forma en que la empresa.

La cultura organizacional se encuentra conformada por dos subsistemas, que es el formal y el informal, los cuales la empresa debe analizar previamente al implementar un cambio.

Los cambios generalmente tienden a originar resistencia en las personas, por lo cual se hace indispensable para la empresa el optar por emplear alguna tendencia en particular la cual facilite la implantación del cambio.

- Tendencia tradicional

Esta consiste en que la empresa puede apoyarse de analistas internos o externos los cuales serán los encargados de llevar a cabo la propuesta del cambio y también de implantarlo sin considerar la opinión del personal.

- Tendencia de procesos

La característica de esta es que aquí se debe involucrar al personal en el rediseño, lo cual queda a cargo de asesores externos.

Desde mi punto de vista la tendencia que me parece mas confiable es la de procesos, por el hecho de que se fomenta el trabajo en equipo y se aprovecha en un máximo la participación de los consultores y de los miembros, lo cual podría verse reflejado en la aceptación del cambio por parte del personal. (GALINDO; 1988; 81-84)

## **2.9 Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es definido por sus principales creadores como: El autor Warren Bennis lo define como “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Para Richard Beckhard el desarrollo organizacional “Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Desde mi punto de vista el desarrollo organizacional consiste en un cambio que debe ser planeado, el cual requiere de la aplicación de estrategias que ayuden a cambiar la cultura organizacional, es decir, la forma acostumbrada de trabajar la empresa.

Para llevar a cabo el desarrollo organizacional la empresa debe reconocer y diferenciar los sistemas de administración tradicionales que maneja de los orgánicos los cuales utilizan estrategia de cambio.

Los sistemas orgánicos se caracterizan por que dan importancia a los grupos, fomentan la confianza, interdependencia, responsabilidades compartidas, sentido de pertenencia, solución de conflictos en base a negociaciones, etc.

Existe una serie de requisitos para poder implantar el desarrollo organizacional dentro de las empresas:

- Involucramiento total de los miembros de la empresa
- Contemplar el logro de los resultados a largo plazo por la situación de que el proceso de implantación es largo y puede presentar algunas complejidades.
- Compromiso y participación por parte del área de dirección
- Establecer estrategias que eviten de alguna manera la resistencia al cambio por parte del personal

- Compartir experiencia por medio de la aplicación de actividades de aprendizaje
- Fomentar el trabajo en grupos
- Contemplar que el trabajo no es sencillo e implica considerable tiempo y gasto

Lo que busca la empresa con la implantación del desarrollo organizacional es lograr un involucramiento y competencia sana por parte de las áreas, fomentar el aprendizaje para que el personal aprenda a manejar los conflictos, tomar decisiones y crear un clima abierto y favorable para la solución de problemas.

Es indispensable seguir algunas etapas para poder lograr un desarrollo organizacional exitoso, las cuales consisten en lo siguiente:

- Sensibilización

Esta etapa consiste en que debe concientizarse a los directivos en cuanto a las ventajas o desventajas que pueda provocar el proceso de desarrollo organizacional, con el objetivo de lograr un mayor compromiso y participación entre ambos.

- Educación

Etapa que debe manejarse constantemente durante todo el proceso, primeramente se manifiesta con la capacitación a los miembros de la dirección, posteriormente se capacita a los miembros de todos los niveles de la organización con el objetivo de involucrarlos en el proyecto.

Aquí se manejan las estrategias educativas del desarrollo organizacional, o bien, técnicas y medios utilizados para lograr el cambio.

- Diagnóstico

Aquí el equipo directivo debe definir en conjunto con el agente de cambio la situación actual de la cultura organizacional, apoyándose de las estrategias del D.O.

- Diseño del modelo estratégico ideal

Ya una vez definida la situación actual, debe recurrirse a diseñar el modelo estratégico ideal con el propósito de lograr una mejor situación de la organización. Aquí es necesario determinar los objetivos, cursos de acción y el tiempo que le tomara a la empresa lograr el cambio antes planeado.

Se recomienda que el modelo sea elaborado por los directivos para posteriormente transferirlo a los niveles inmediatos y de aquí se transmita al resto de los niveles de la organización, con la finalidad de que todo el personal se involucre y desarrolle los propios objetivos y estrategias correspondientes.

Ya listo el modelo, también debe desarrollarse un programa el cual especifique la manera de aplicarlo.

- Implantación

Etapa donde debe ya implantarse el modelo en todos los niveles, este proceso puede facilitarse si en las etapas anteriores se logro un involucramiento total por todo el personal de la empresa.

- Retroinformación

Ya una vez implantado el modelo debe la empresa establecer sistemas de retroalimentación con el fin de realizar ajustes, o bien, mejoras correspondientes. (GALINDO; 1988; 96-103).

## **2.10 Reorganización**

Toda estructura, proceso o sistema representan la base de la empresa a través de la cual logra llevar a cabo sus funciones, sin embargo también debe estar consiente de que no puede permanecer estática, al contrario debe estar al pendiente de los factores que suelen originar la necesidad de efectuar ciertos cambios o adecuaciones en la organización.

Este proceso comprende también una serie de etapas las cuales deben realizarse de manera consecutiva:

- Aceptación y compromiso de la dirección

Todo proyecto requiere de apoyo y convencimiento y mas aquí donde el equipo directivo es el encargado de llevar a cabo la reorganización.

- Sensibilización

La resistencia al cambio siempre va a estar presente, por esta razón se hace necesario que el equipo directivo lleve a cabo un plan para lograr un involucramiento y convencimiento en todo el personal.

- Integración del equipo de reorganización

La empresa puede apoyarse de consultores externos que lleven a cabo el proceso de reorganización, siempre y cuando busque un involucramiento entre los agentes externos y personal para así evitar de alguna manera una mayor resistencia al cambio.

- Recopilación de información

Aquí la empresa debe de allegarse de toda la información necesaria que ayuden a definir y a llevar a cabo un análisis de los problemas o necesidades que presente en determinada situación la empresa.

- Análisis y validación de la información

Ya una vez recopilada la información se procede al análisis y validación por parte de los empleados o áreas involucradas y principalmente de los jefes superiores correspondientes.

- Diagnóstico

En este deben anotarse todas las irregularidades encontradas con el fin de establecer en el mismo las posibles soluciones.

- Propuesta

El diseño de la propuesta consiste en plasmar todos los diagramas correspondientes a cada una de las funciones, programas, cursos de acción y un aspecto importante que es un análisis de costo-beneficio



Otro aspecto importante a considerar en esta etapa es evaluar el impacto que presenta en la organización en cuanto a los cambios implantados.

- Implantación

Aquí la empresa debe estar muy pendiente de las reacciones del personal y evitar en todo momento la resistencia al cambio.

- Evaluación y retroalimentación

La reciente reorganización requiere de monitoreo constante en cuanto a los resultados con la finalidad de realizar ajustes necesarios y asegurar el éxito de la implantación.

Por ultimo cabe señalar que las empresas en la actualidad deben ser muy flexibles en cuanto a los cambios, ya que el principal objetivo de estas es el de atender a las necesidades de los clientes, las cuales se presentan de formas muy particulares actualmente; (GALINDO; 1988; 103-106).

Se considera extremadamente importante abordar este capítulo denominado "Organización" por el hecho de que es indispensable que la empresa analice ciertos aspectos previos tales como; estructura organizacional, jerarquización, organigramas, etc., los cuales forman parte del desarrollo de un plan que permita llevar a cabo un cambio organizacional, objetivo que persigue esta investigación la cual propone una implantación de un departamento de comercialización en determinada empresa.



## **CAPÍTULO III**

### **MERCADOTECNIA**

Uno de los objetivos principales que persigue toda empresa es el de lograr ventas exitosas, y para lograrlo estas se ven en la necesidad de adoptar herramientas de la mercadotecnia.

A partir de la revolución industrial la mercadotecnia comenzó a evolucionar, en la actualidad es reconocida como una de las ciencias más amplia y diversificada.

La evolución de la mercadotecnia se ha venido dando en base a ciertas etapas las cuales son; producción, mercadeo, competencia y responsabilidad social, etc. por mencionar unas de las más importantes.

#### **3.1 Antecedentes**

Para que existiera la mercadotecnia como tal, antes tuvieron que acontecer una serie de situaciones de las cuales haremos referencia a continuación:

\*La historia nos plantea que antes de la conquista ya existían los comerciantes de forma ocasional, es decir que esta actividad la realizaban

cuando establecían tianguis donde vendían sus verduras, ves, peces, telas entre otras cosas, aunque estos no representaban una clase específica, ya que los pochtecas eran los que lideraban el monopolio comercial.

\*Los jefes de los comercios organizaban caravanas donde iban mostrando sus productos.

\*El mercado mas grande era el de tlatelolco, donde los mercaderes vendían esclavos.

\*Posteriormente se llevo a cabo el comercio marítimo, donde intercambiaban productos entre los mares del sur y la laguna de México.

\*Es ya en la época colonial cuando comienzan a comercializar algunos metales.

\*A partir de la conquista de México se empezaron a difundir creencia españolas lo que ocasiono la adaptación de fiestas y celebraciones de los pueblos mexicanos y fue aquí donde ya se construyeron edificios destinados especialmente para el comercio.

\*Ya con la planificación urbana se presento un fenómeno vigente hasta la fecha en la actividad comercial y este fue la fundación del centro de las ciudades, los cuales recababan una gran afluencia de personas lo cual parecía atractivo para que los comerciantes ofrecieran sus productos. Con este

acontecimiento surge la necesidad de adquirir productos y por esto la población acudía a los centros a satisfacer dichas necesidades recompra;  
(FISCHER; 1993; 2-6).

### **3.2 Definición de mercadotecnia**

El autor Philip Kotler define a la mercadotecnia como; “El análisis, organización, planificación y control de los recursos, las políticas y las actividades de la empresa que afectan al cliente, con vista a satisfacer las necesidades y deseos de grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad”.

Esta definición aborda conceptos muy importantes como son los siguientes;

- Análisis, organización, planificación y control; esto hace énfasis a que la mercadotecnia necesariamente debe basarse del proceso administrativo.
- Afectación a clientes; esta situación de alguna manera nos da a entender que la mercadotecnia se enfrenta a una situación externa la cual que es el comportamiento de los clientes.
- Satisfacción de necesidades; aquí estamos hablando de que la empresa debe brindar al cliente determinado bien o servicio el cual sea lo que realmente se esté buscando, para lo cual se requiere tener conocimiento de lo que quiere el mercado así como también su manera de comportamiento y reacción.

- Grupos escogidos; esto implica el que la empresa debe ser selectiva en cuanto a su mercado con el fin de centrarse exclusivamente en el que le resulte potencial;  
(PRIETO: 1992: 9 -10).

La mercadotecnia puede considerarse como todo aquel conjunto de actividades humanas dirigidas al logro de la satisfacción de una demanda específica de ciertos bienes o servicios.

### **3.2.1 Objetivos**

Cabe señalar que un objetivo se refiere a un resultado deseado, y de esta manera se expondrán los correspondientes a la mercadotecnia, los cuales pueden identificarse de dos tipos:

#### **1.- Objetivos primarios**

Esta categoría corresponde a aquellos objetivos que benefician a la empresa.

#### **Identificar oportunidades de mercadotecnia**

Este consiste en detectar todas aquellas situaciones que representen una oportunidad para que la empresa mejore sus utilidades, o bien satisfaga mayores deseos y necesidades de los consumidores.

## **Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible**

Una vez que se hayan detectado las oportunidades la mercadotecnia debe encargarse de buscar mercados que cumplan con ciertas características y resulten rentables para la empresa.

## **Lograr una buena participación en el mercado**

Objetivo que conlleva al lograr buenas ventas y a consolidarse con un cierto grado de prestigio en el mercado.

## **Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto**

Es importante para la empresa el lograr un crecimiento sostenido en cuanto a las ventas, para lograr esto debe estar pendiente y estar comparando el crecimiento obtenido con el crecimiento real del mercado.

## **Lograr utilidades o beneficios para la empresa**

Este objetivo es considerado el más importante por la mercadotecnia ya que la mayoría de las empresas trabajan en función a las utilidades.

## **2.- Objetivos específicos**

Para que la mercadotecnia pueda lograr los objetivos primarios debe plantear algunos específicos de los cuales analizaremos los más importantes;

### **Obtener información actualizada**

Esto se refiere a que la empresa debe estar analizando constantemente en comportamiento del mercado de manera tal que cuenten con la información necesaria para tomar decisiones.

### **Ofrecer el mejor servicio al cliente**

La mercadotecnia siempre debe lograr que los clientes tengan una experiencia positiva en base al producto lo cual los lleve a volver a adquirirlo y en dados casos recomendarlo ampliamente.

### **Lograr la satisfacción de cliente**

Esto se relaciona con cubrir las expectativas del consumidor e incluso buscar superarlas en algún momento.

## **3.2.2 Importancia**

Es importante señalar la importancia que representa la mercadotecnia para las empresas u organizaciones, esto considerando que el éxito de éstas depende en gran medida de las ventas y satisfacción de necesidades de los clientes.



Otro punto importante es que la mercadotecnia es una rama muy diversa la cual puede aplicarse en diversas situaciones.

La mercadotecnia representa una de las medidas indispensables para que las empresas logren ingresos de manera directa, acción que contribuye al logro de los objetivos económicos.

Según Lamb, Hair y McDaniel la mercadotecnia es la herramienta que contribuye y resulta más eficiente en el logro de los objetivos que generalmente se plantea toda empresa y los cuales consisten en la supervivencia en el mercado, generar utilidades y crecimiento principalmente.

Por último cabe destacar que la mercadotecnia también presenta una gran influencia sobre las personas, esto desde el momento de que se ponen en contacto ya sea al realizar una compra, obtener algún descuento, entre un sin fin de situaciones. Esta herramienta es aplicable a las personas principalmente, por dicha razón requiere de su participación constante, esto al momento de llevar a cabo ciertas actividades correspondientes como; promoción de ventas, publicidad, distribución, ventas personales, etc. ([www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)).

### **3.2.3 Fines y funciones**

Es importante destacar que uno de los fines principales que persigue la mercadotecnia es la satisfacción de los deseos y necesidades del consumidor

esto mediante la realización de una serie de actividades las cuales deben coordinarse y encauzarse con el propósito de lograr los objetivos establecidos.

La mercadotecnia es una ciencia muy amplia en el sentido de que puede adaptarse de acuerdo a las distintas situaciones que pueda presentar la empresa, es por esto que los fines que persiguen varían conforme las necesidades de las organizaciones.

Es necesario resaltar que los fines conducen a la mercadotecnia a coordinar y encauzar una serie de funciones importantes las cuales resultan indispensables para obtener los resultados deseados por la empresa y las cuales consisten en lo siguiente:

- Conocimiento y análisis de las necesidades y consumidores.
- Desarrollo de producto, es decir el proceso de la elaboración del producto hasta convertirse en producto terminado.
- Distribución, proceso que implica los medios por los cuales la empresa hará llegar sus productos hasta el consumidor final.
- Promoción, o bien todo medio indispensable para dar a conocer el producto.
- Las ventas y demás actividades de las cuales se apoya la empresa para comercializar sus productos, función que repercute directamente en las utilidades de la empresa.

- Postventa, es importante que la empresa después de realizar la venta se preocupe por cerciorarse de la repercusión que tuvo su producto en el consumidor.

Al aplicar estas funciones la empresa debe trabajar conforme a las etapas del proceso administrativo, es decir, debe realizar una previa planeación, organización, dirección y control.

### **3.3 Ventas**

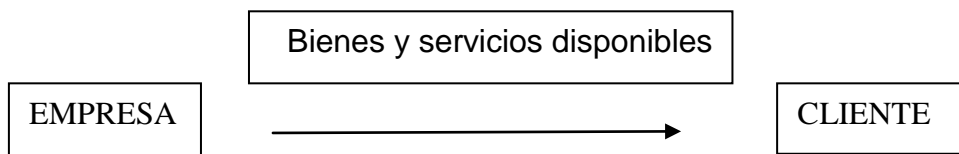
La administración moderna ha venido gestionando en el fabricante la preocupación por canalizar sus productos de manera exitosa, ya que esta filosofía maneja que la regla del juego no consiste solo en producir sino también en vender para poder asegurar la existencia del ente productivo, y es por esta razón que el departamento de ventas ha cobrado vital importancia en la mayoría de las empresas.

Laura Fischer y Jorge Espejo en su libro “Mercadotecnia” consideran que la venta es una función la cual forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la cual definen como; “Toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”.

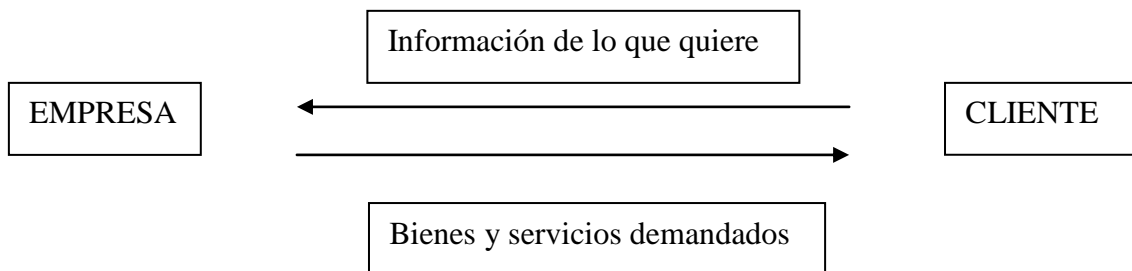
La mercadotecnia significa más que vender. Las ventas tienen por objeto lograr que el cliente desee lo que la empresa ofrece, constituyendo a esto una

colocación eficiente de los productos, y de esta manera la mercadotecnia se emplea para lograr tener lo que el cliente quiere.

La venta representa un proceso de un solo sentido



La mercadotecnia como proceso de doble sentido



(SANTESMASES; 2003)

Los fines de las ventas principalmente consisten en lograr que se adquieran los productos disponibles en la empresa, esto gracias al apoyo de acciones que por lo general son a corto plazo, en cambio la mercadotecnia si requiere un lapso mayor de tiempo para su aplicación puesto que esta disciplina se encarga de crear o en su caso adaptar los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.

A toda venta corresponde por lo menos tres actividades las cuales consisten en lo siguiente:

- 1) Buscar compradores potenciales
- 2) Dar a conocer las características y beneficios que va adoptar al comprar el producto
- 3) Cerrar las ventas, acordando términos y precio principalmente.

Existen diversas maneras de llevar a cabo las ventas, las mas comunes son las siguientes:

- 1) Ventas directas: Estas involucran directamente al comprador y vendedor.
- 2) Ventas industriales: Estas consiste en los intercambios que se dan entre una empresa y otra.
- 3) Ventas indirectas: Se da un contacto pero no precisamente en persona puede ser por correo o algún otro medio.
- 4) Ventas electrónicas: Estas se dan únicamente vía Internet.
- 5) Ventas intermediadas: Aquí son personas que fungen como intermediaras las que se encargan de hacer las ventas. ([www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)).

### **3.4 Mezcla de mercadotecnia**

Toda empresa dedicada a atender las necesidades del consumidor debe valerse de las cuatro P"s o bien mezcla de mercadotecnia, según Kotler y

Armstrong, la definen como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta" la ejecución adecuada de esta mezcla lleva a la empresa a cumplir con sus objetivos y la cual establece las siguientes herramientas:

- Producto

La empresa debe identificar el concepto de beneficio del consumidor el cual hace referencia al conjunto de atributos, características, beneficios con los que debe contar el producto para su aceptación.

Se puede identificar al producto como un conjunto de atributos tangibles o intangibles ofrecidos por parte de la empresa hacia un mercado meta.

De las características y calidad del producto depende en gran medida el éxito de la empresa, logro presente en las utilidades de la empresa.

Para analizar el producto es necesario revisar otras variables como; manejo de gamas de producto, calidad, diseño, características, procesos de elaboración, marcas, envases, manejo de garantías, etc., todo esto con el fin de cumplir con las necesidades del cliente.

- Precio

Para este término entenderemos que se trata de a cantidad de dinero dispuesta a pagar el consumidor por algún producto o servicio.

Esta herramienta de precio es la única que genera ingresos a la empresa a diferencia de las demás que requieren gastos representativos para su manejo.

Al momento de lanzar un producto al mercado es indispensable fijar el precio de venta, además de otras variables como; establecimiento de precios de lista, descuentos, periodos de pago y condiciones para manejar créditos.

- Plaza

La plaza también la podemos identificar como el proceso de posicionamiento o distribución, el cual incluye a todas aquellas actividades que debe realizar la empresa para colocar el producto a disposición del consumidor, o bien, mercado meta.

Las actividades que se manejan para esta herramienta consisten en lo siguiente; elección de canales de distribución, cobertura, puntos de venta, inventarios, logística y servicios de transporte principalmente.

- Promoción

Uno de los fines que se pretende alcanzar con esta herramienta es persuadir, informar y lograr que el consumidor tenga siempre en mente al producto, esto apoyándose de una serie de actividades como; campañas de publicidad, ventas personalizadas, promociones, relaciones públicas, propaganda, entre otras, las cuales permitan hacer llegar al producto hasta los lugares nunca pensados gracias a la gran difusión e información proporcionada por la empresa en base a su gama de productos a comercializar.

La mezcla de mercadotecnia se considera una de las técnicas más importantes y utilizadas en la actualidad, aplicada en la realización de planes mercadológicos de pequeñas, medianas y grandes empresas.

### **3.5 Producto**

Al hablar de producto nos referimos a cualquier cosa u objeto que puede ofrecerse a un mercado en específico buscando la adquisición y consumo, además de satisfacer deseos y necesidades de los consumidores.

Es importante que el producto cree cierto impacto ante el consumidor buscando con esto su pronta compra y posteriormente una futura recomendación.

Un producto no representa principalmente un bien sino puede manejarse también como algún servicio, esto siempre y cuando resulte satisfactor para el cliente.

Resulta indispensable clasificar a los productos de acuerdo a sus características, de esta manera señalaremos lo siguiente:

#### **De acuerdo a su durabilidad o tangibilidad**

- No duraderos

Dentro de esta clasificación se manejan todos aquellos productos tangibles los cuales son consumidos una o dos veces, aquí pueden manejarse también como perecederos.



- Duraderos

Aquí entran todos aquellos bienes que presentan una larga vida y son utilizados constantemente.

- Servicios

Estos se caracterizan por no representar bienes u objetos sino más bien son acciones destinadas a satisfacer alguna necesidad o deseo.

### **De acuerdo a los hábitos de compra**

- Bienes de conveniencia

Son todos aquellos productos de uso común los cuales compra el consumidor frecuentemente y no realiza planificación.

- Bienes de compra u comparación

Aquí el consumidor lleva todo un proceso de selección donde compara características, lo cual le produce un cierto grado de esfuerzo previo a la compra.

- Bienes de especialidad

Son bienes los cuales cuentan con características especiales por los cuales el consumidor puede pagar una significativa cantidad de dinero.

- Bienes no buscados

Este tipo de productos aun no están en la conciencia del consumidor, ya sea por ser nuevos o por no retener la atención del consumidor.

Otro aspecto importante a señalar es el ciclo de vida del producto el cual comprende cuatro etapas principalmente y las cuales hacen referencia a lo siguiente:

- **Introducción**

Durante esta etapa se lanza el producto al mercado, manejando una producción representativa y una publicidad intensiva para dar a conocerlo.

- **Crecimiento**

Aquí ya el producto comienza a ser demandado y a registrar mayores ventas, además de que la empresa se preocupa por penetrar nuevos mercados y mejorar la calidad de los productos.

- **Madurez**

Etapa donde la competencia se acentúa, las ventas disminuyen y la empresa empieza a quedarse con mas mercancías lo cual lo lleva a bajar la producción y a mantenerse en el mercado con utilidades muy por debajo de las que generaba en la etapa de crecimiento.

- **Declinación**

Todo producto tiende a finalizar sus ventas, y es en esta etapa precisamente donde la empresa debe decidir si se retira, sigue participando en el mercado, o bien, si hace modificaciones al producto todo con el fin de mantener ventas justificables.

Independientemente de que el producto cumpla su ciclo de vida existen diversas medidas que puede adoptar la empresa para seguir vigente en el mercado. (APUNTES MERCADOTECIA II: 2008).

### **3.6 Mercado**

El mercado puede definirse como un conjunto de personas, las cuales presentan necesidades, deseos de compra de algún producto o servicio y además tienen la capacidad económica para llevar a cabo una compra. Es necesario señalar que no basta con que existan las necesidades y deseos para que exista un mercado, ya que es preciso que también las personas cuenten con los recursos económicos necesarios para adquirir los bienes que necesiten o deseen en determinado momento.

Existe un comportamiento global del mercado el cual se manifiesta y mide por medio de la demanda, es decir, la formulación expresa de las necesidades que presentan los consumidores en función de su poder adquisitivo.

Es muy importante que toda empresa al momento de analizar un mercado distinga lo siguiente:

#### **Mercado actual**

Esto es el que en un momento determinado demanda ciertos productos o servicios en específico.

## **Mercado potencial**

Aquí entran todos los compradores a los que se puede dirigir la oferta comercial y que además están disponibles para todas las empresas de un sector determinado.

Generalmente todo mercado debe presentar distintos límites los cuales deben analizarse para llevar a cabo el diseño adecuado de las estrategias comerciales. Además de que indican el campo de acción a seguir por la mercadotecnia, establecen a la vez criterios para llevar a cabo la clasificación del mercado.

Estos límites pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) Físicos

División que se da en base al lugar o ubicación, es decir, si se trata de mercados locales, regionales, nacionales y extranjeros.

b) Según las características de los consumidores:

Clasificación de acuerdo a aspectos demográficos, socioeconómicos, culturales, etc. es decir, mercados de adolescentes, amas de casa, estudiantes, etc.

c) Según el uso del producto:

Límites relativos que suelen modificarse constantemente y esto esta relacionado con la innovación que suelen sufrir los productos.

Una vez identificados los límites es recomendable que la empresa reconozca los factores del entorno los cuales consisten en lo siguiente:

a) Microentorno

Todos los factores que están relacionados de manera directa con la empresa y en algún momento promueven la actividad comercial de la empresa tales como; proveedores, intermediarios, competidores.

b) Macroentorno

Aquí los factores presentan menor influencia y afectan a la actividad comercial, aquí pueden considerarse los siguientes; cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos, etc.

En general son bastantes la actividades que debe realizar la empresa para analizar su mercado, pero generalmente los puntos que se mencionaron anteriormente son los puntos básicos por los que debe empezar a trabajar la empresa.

### **3.6.1 Investigación de mercados**

El consumidor representa uno de los factores clave para la supervivencia de toda empresa por tal situación se debe estar pendiente de sus necesidades ya que estas suelen cambiar constantemente, además de señalar que resulta indispensable que la organización disponga de la información necesaria para el

momento de tomar decisiones y enfrentar a la competencia y es precisamente por estas razones que surge la necesidad de llevarse a cabo investigaciones de mercado.

La investigación de mercados consiste principalmente en un proceso sistemático para recopilar la información necesaria para que la empresa tome decisiones acertadas en cuanto al control del mercado.

Uno de los objetivos principales de la investigación de mercados es que permite conocer las necesidades y preferencias del consumidor con el propósito de identificar problemas y tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Su importancia radica generalmente en que el constante desarrollo tecnológico produce que las técnicas, procesos, programas, etc., se conviertan obsoletos lo cual influye directamente en que las empresas recurran a investigar su mercado.

Algunas de las necesidades principales que obligan a la empresa a realizar investigaciones de mercado son el lanzamiento de nuevos productos, su colocación en el mercado, cuando se detectan anomalías, , conquista de nuevos mercados, etc.

Este proceso comprende una serie de pasos que deben desarrollarse sucesivamente y los cuales se presentan a continuación:

## 1.- Definición del problema y objetivos

Se supone que este paso es uno de los más complicados e importantes por el hecho de que es la base que va a guiar la investigación todo el proceso de la investigación.

Aquí es muy importante que la empresa identifique el propósito de la investigación, establezca objetivos reales, determine la información necesaria y elija la fuente para recabarla.

## 2.- Desarrollo del plan de investigación

Una vez que la empresa reconozca la información que va a necesitar debe elegir las fuentes a las que va a recurrir, estas pueden ser de dos tipos:

**Fuentes primarias:** Aquí la información se encuentra en su origen y de esta manera se debe realizar de forma específica ya sea apoyándose de testimonios, opiniones, etc.

**Fuentes secundarias:** Información histórica, es decir que ya esta establecida en algún libro, periódico, revista, etc.

Después se debe establecer el tipo de investigación que se va a realizar y estos pueden ser:

- Exploratoria

Aquí es cuando se investiga de manera general el problema y solo se obtiene una visión general de lo que esta sucediendo en el mercado.

- Descriptiva

Este tipo de investigación es más detallada ya que describe todos los factores que intervienen directamente en el problema, además de que permite medir magnitudes.

- Causal

Esta investigación da la relación de causa – efecto.

Posteriormente se debe elegir la unidad y tamaño de la muestra a investigar, para así poder determinar el instrumento el cual ayudará a obtener la información.

Los instrumentos de investigación pueden ser los siguientes:

- Encuesta

Este es uno de los métodos mas utilizados el cual consiste en un cuestionario el cual maneja una serie de preguntas establecidas en relación a la información que deseamos obtener, cabe mencionar que este es aplicado a la unidad de muestro que se eligió.

- Entrevista

De acuerdo a un cuestionario previamente establecido se procede a contactar a la persona a entrevistar, es decir, a quien se le va a aplicar el cuestionario pero aquí de manera verbal.

- Observación

Este método consiste en observar directamente las acciones y conducta del público a investigar.



- Grupo focal

Este consiste en entrevistar a un grupo de 10 a 12 personas los cuales deben tener características, conocimientos, experiencias comunes entre ambos.

Prácticamente lo antes mencionado son los puntos clave que deben analizarse en el plan de investigación.

### 3.- Análisis y presentación

Cuando la empresa obtiene toda la información debe analizarla a detalle, realizar graficas de manera que se pueda interpretar fácilmente, y después de esto inmediatamente se entrega a la persona encargada de tomar las decisiones en la empresa.

Finalmente cabe destacar que la investigación de mercados resulta indispensable para responder a todas las necesidades que presente las organizaciones. (APUNTES MERCATOTECNIA III: 2008).

#### **3.6.2 Segmentación de mercados**

La segmentación consiste en un proceso de división del mercado, la cual se hace en base a subgrupos homogéneos con la finalidad de plantear estrategias comerciales para cada unos de estos, lo cual permita el logro de necesidades y objetivos de la empresa.

Principalmente la segmentación reconoce que existen diferentes tipos de consumidores, los cuales pueden identificarse de acuerdo a sus necesidades, personalidad, actitudes, necesidades, comportamientos, etc.

Uno de los principales objetivos con este proceso es el de determinar que segmentos entraran en la oferta comercial que ofrecerá la empresa.

Para llevar a cabo esta división de mercado la empresa puede valerse de ciertos criterios y manifestar lo siguiente; cuando se establecen los criterios previamente se trata de una segmentación predeterminada donde se analizan los atributos de los consumidores como; edad, sexo, ingresos, etc. o bien su comportamiento de compra , en cambio si se desea identificar los segmentos que más se diferencian por sus necesidades y comportamientos debe implementarse una segmentación óptima la cuál proporciona la mejor división del mercado.

Es importante señalar tres dimensiones que intervienen en el proceso de segmentación de las cuales podemos señalar lo siguiente:

a) El concepto

Esta dimensión hace referencia a la idea de que el mercado no es homogéneo sino que existen distintos grupos los cuales presentan diversas características, necesidades, conductas, etc.

b) La técnica

Esta supone el entendimiento de que la segmentación consiste en un proceso el cual implica el manejo de distintos criterios y procedimientos.

c) La estrategia

Dimensión que propone el diseño de estrategias las cuales deben adaptarse a los segmentos del mercado a los que se ofrece la acción comercial.

Cabe señalar los beneficios que proporciona a la empresa el proceso de segmentación, y es precisamente que permite en términos generales la comprensión de las necesidades y deseos que muestra el consumidora para de esta manera responder a las ofertas comerciales existentes o potenciales.

### **3.7 Competencia**

Es necesario que toda empresa analice el entorno económico, lo cuál establece el estudio de la estructura competitiva del mercado.

Estudiar a la competencia, es decir, analizar las participaciones de mercado que mantienen las demás empresas, la empresa debe considerar esto por el caso de que pueda tener una posición de liderazgo en cuanto a la rentabilidad de sus ventas. Otro de los puntos importantes que debe conocer la empresa desde el punto de vista mercadológico es el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en sus resultados.

Le empresa debe abordar los siguientes principios durante el proceso de análisis de competencia:

- 1.- ¿Quiénes son los competidores de la empresa?
- 2.- ¿Cómo es de intensa la competencia en el mercado?
- 3.- ¿Cómo afecta la competencia a la evolución y estructura del mercado?
- 4.- ¿Cómo afectan las acciones competitivas a las decisiones comerciales?
- 5.- ¿Como logran y mantienen las empresas la ventaja competitiva?

(SANTESMASES; 2003).

El análisis de la competencia siempre debe ir más allá de una simple recopilación de información sobre la competencia, además de señalar que este debe concentrarse de manera fundamental en los resultados logrados por las empresas competentes.

La forma de concepción de información de la competencia se le denomina bench-marking, que consiste en una técnica de dirección empresarial con la que la organización realiza una comparación de sus niveles de eficiencia con estándares externos, para posteriormente implementar posibles correcciones a los problemas existentes apoyándose de la realización de planes de acción y mejora continua y finalmente todo esto permite a la empresa identificar oportunidades para innovar e implementar cambios necesarios con el fin de lograr ciertos niveles de liderazgo, alcanzar mejor nivel de excelencia y conseguir la rentabilidad planteada.

### **3.8 Canales de distribución**

Toda empresa debe considerar en algún momento el medio por el cual hará llegar su producto al mercado, y esto se refiere al canal de distribución a adoptar.

Al hablar de canal nos estamos refiriendo de la ruta por la cual circulará el producto el cuál empieza su recorrido desde el momento de su creación y termina hasta llegar a las manos del consumidor.

Existe un conjunto de personas que se mueven en función al punto de partida y destino del canal de distribución a los cuales se les denomina intermediarios.

Existen una serie de canales de distribución los cuales pueden clasificarse de la siguiente forma:

#### **Canales de distribución para productos de consumo**

##### **a) Directo**

Este canal no maneja ningún nivel de intermediarios por lo cual el productor o fabricante es quien se encarga de la mayoría de las funciones que consisten en la comercialización, transporte, almacenaje, etc.

##### **b) Detallista**

Aquí se maneja un nivel de intermediarios a los cuales se les denomina minoristas o detallistas, o bien, tiendas especializadas, supermercados, etc.

#### c) Mayorista

Este canal maneja dos niveles de intermediarios los cuales corresponden a mayoristas que son personas dedicadas realizar ventas al mayoreo y los intermediarios detallistas que se encargan de vender al consumidor final.

#### d) Agente / Intermediario

Canal que contiene tres niveles de intermediarios los cuales divide de la siguiente manera:

- Agente intermediario; Estas son firmas dedicadas a buscar clientes a los productores con el fin de establecer tratos comerciales.
- Mayoristas
- Detallistas ([www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)).

Al momento de elegir el canal adecuado la empresa debe considerar que esto implica una decisión a largo plazo, la cual no puede modificarse fácilmente y que requiere de un diseño de estrategias comerciales.

Otro aspecto a considerar en la distribución es la modalidad que se llevara a cabo con el canal elegido y esto corresponde a lo siguiente:

#### a) Distribución exclusiva

La cual propone la concesión a intermediarios para realizar ventas exclusivas en áreas determinadas del mercado.

#### b) Distribución selectiva

En este caso la empresa maneja un número reducido de distribuidores.

### c) Distribución intensiva

Esta se presenta cuando se busca llegar al mayor número de puntos de venta posibles logrando la más alta exposición de los productos en el mercado.

Finalmente hay que reconocer que no es nada sencillo llevar a cabo la elección de los canales convenientes, esto por el hecho de que muchas veces no es posible para la empresa conseguirlos, o bien, que suelen presentarse situaciones donde se contraponen los intereses entre fabricantes y distribuidores y es por esta razón que se recomienda llevar este proceso con inteligencia de acuerdo a las necesidades que presente la organización.

## **3.9 Logística**

El término logística comprende principalmente la transportación de productos, empezando desde los suministros y transformación hasta llegar a los consumidores finales.

Para llevar a cabo la distribución física de los productos la empresa debe trabajar en las siguientes actividades:

### **Procesamiento de los pedidos**

Proceso de obtención y transmisión de órdenes de compra que maneja la empresa.

## **Manejo de materiales**

Aquí es necesario identificar los materiales y procesos a utilizar para mover los productos de un lado a otro una vez que se encuentran dentro del almacén o de la propia tienda.

## **Embalaje**

Determinar como se va a proteger y conservar al producto.

- Papel
- Cartón
- Madera

## **Transporte del producto**

Elegir los medios y realizar un plan de ruta a seguir para la distribución de los productos.

- Camión
- Ferrocarril
- Avión
- Barco

## **Almacenamiento**

Esto se refiere a los medios que servirán para conservar los productos, los cuales se encuentran en los almacenes.

- Refrigeración
- Automatización



## **Control de inventario**

Es importante que el vendedor reconozca las cantidades de productos que necesita tener disponibles para la entrega, además de que también debe identificarla periodicidad con la que le hacen los pedidos.

## **Servicio al cliente**

Esto tiene que ver con el establecimiento de los puntos de venta los cuales estarán al pendiente de la entrega y el cobro de los productos.

Para que la distribución sea considerada eficiente esta deberá cumplir con lo que demande el mercado, en cantidades precisas y momentos oportunos.

Como en todo proceso aquí también es necesario el planteamiento de objetivos los cuales deben contemplarse desde una perspectiva global y por lo general comúnmente consisten en lo siguiente:

- Suministrar la demanda del producto
- Manejar los puntos de venta
- Atender la demanda en el momento preciso
- Lograr el menor costo total

El funcionamiento efectivo de la distribución física puede representar un factor indispensable para mantener una ventaja competitiva, es por esto que la empresa debe prestar atención a todos los aspectos que se manejan dentro de este proceso, con la finalidad de lograr las utilidades y objetivos planteados.

### 3.10 Exportaciones

Un departamento de ventas comprende una serie de actividades entre las cuales se puede señalar la exportación, función con la cual se busca vender productos fuera del país de origen.

Cuando la empresa desea llevar a la práctica la mercadotecnia internacional debe considerar uno de los medios más sencillos y este es la exportación, proceso donde el exportador representa a la empresa la cual se encuentra en territorio nacional y se encarga de elaborar ciertos productos para posteriormente comercializarlos en mercados extranjeros. Cabe señalar una de las ventajas de exportar y esta es que deslinda a la empresa propiamente de la inversión directa en redes de distribución o servicio, disminución de gastos que podría verse reflejada en sus utilidades.

Para abordar este capítulo es necesario conocer algunos términos como:

#### Aduana

Servicio encargado de aplicar la legislación aduanera y de llevar a cabo la administración y recaudación de impuestos aplicables a la exportación, importación, movimiento de mercancías y almacenaje.

#### Incoterm

Reglas internacionales que interpretan los términos comerciales que fija la Cámara Internacional de Comercio con la finalidad de facilitar las operaciones comerciales, delimitar obligaciones y disminuir riesgos.

#### Arancel

Impuesto aplicado a las mercancías comercializadas internacionalmente, es decir que atraviesan una o varias fronteras.

### Comercio exterior

Intercambio de bienes o productos entre dos países, el que compra recibe el nombre de importador y el que vende se le denomina exportador.

Las exportaciones pueden ser de dos tipos:

#### **Directa**

Esta implica el trato con los clientes extranjeros. Aquí la empresa debe trabajar con importadores especializados encargados de distribuir el producto en los diferentes puntos de venta.

#### **Indirecta**

En esta la mercadotecnia internacional que lleva la empresa es nula, ya que se limita a solo vender las mercancías a intermediarios o exportador especializado los cuales se encargan de concertar las ventas al país extranjero.

Las personas involucradas en el proceso de exportación son las siguientes:

- 1.- Exportador: Persona u empresa fabricante del producto el cual envía a países extranjeros.
- 2.- Importador: Persona u empresa que introduce productos de exportación.
- 3.- Agente aduanero: Persona capacitada y obligada a responder a las disposiciones que dicta la ley para llevar a cabo las funciones de aduanas,

receptoria, tramitaciones y ciertas diligencias relacionadas con las importaciones y exportaciones de dichos productos.

4.- Guardia nacional: Institución militar que regula el transito de exportaciones e importaciones.

Una de las clasificaciones más comunes de las exportaciones es la siguiente:

### **Tradicional**

Son los productos que se exportan frecuentemente, o bien, que el país importador depende en gran medida de ellos.

### **No tradicional**

Productos que se exportan con muy poca frecuencia.

### **Restringidas**

Son aquellas exportaciones que se ven limitadas por el estado por motivos de seguridad.

### **No restringidas**

Estas no se ven limitadas por el Estado pero tienen el compromiso de cumplir con características muy específicas y con los procesos aduaneros correspondientes. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

La empresa debe optar por el tipo de exportación que más le convenga y la cual también vaya en función con el logro de sus objetivos, para esto es muy importante reconocer que no es un proceso sencillo y considerar que implica una serie de actividades importantes para su desarrollo.

La exportación representa una de las actividades clave que propone la mercadotecnia internacional la cual permite a las empresas lograr comercializar sus productos a países extranjeros, situación que puede verse reflejada en las utilidades principalmente, aunque cabe mencionar que es un proceso algo complejo el cual incluye una serie de actividades las cuales se han venido abordando anteriormente.

Toda empresa tiene dentro de sus objetivos económicos el aumento constante de utilidades y es por esto que debe mantenerse en continuo movimiento y optar por ciertas medidas que fomenten al logro de su fin.

En la actualidad la globalización ha impulsado a las empresas a crecer y desarrollarse internacionalmente, es por esto que muchas de ellas hoy en día se están realizando ya en los mercados internacionales, esto gracias a que se han inclinado por llevar a cabo exportaciones, o bien, la comercialización de sus productos en el extranjero, medida que suele traer beneficios como; generar utilidades, conocer nuevas culturas, dar a conocer los productos, cubrir necesidades, conquistar mercados, etc.

La intención de abordar este capítulo fue la de abrir un panorama general sobre los aspectos que tiene que considerar la empresa al momento en que decide internacionalizarse.

Los beneficios que trae a la empresa el contar con un departamento de comercialización son muy diversos pero quizás el principal es que da pie a que se realicen las exportaciones de una manera práctica y sencilla, además de que apoya a la empresa en el manejo de sus ventas las cuales representan unos de los objetivos primordiales generalmente.



## **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Uruapan se caracteriza por la producción de aguacate, fruto que se hace partícipe en el mercado, el cual se encuentra en crecimiento puesto que las exportaciones van en aumento. Cabe resaltar que el sector aguacatero enfrenta una situación crítica por el hecho de la invasión de empresas exportadoras extranjeras, situación que da lugar a un descontrol comercial lo cual se ve reflejado en las ventas de los productores locales.

La comercialización del aguacate ha sido por tradición desde hace varios años una actividad ajena a los productores, es por esto que resulta interesante reconocer que vender “Aguacate” en el extranjero involucra numerosas actividades.

La mayoría de las empresas locales dedicadas a la compra, venta, empaque, procesamiento, maquila del aguacate son por lo general familiares lo cual da pie a que no trabajen en base a procesos administrativos, lo cual les impide crecer o bien llevar a cabo un adecuado funcionamiento.

En la presente investigación se propone la implementación de un departamento de ventas, con el propósito de identificar toda actividad



correspondiente al mismo, además de proponer cambios y estrategias los cuales una vez aplicados se vean reflejados directamente en el aumento de volumen de ventas y utilidades de la empresa AGUACATES RV.

La importancia de este departamento radica en que permitirá a la empresa manejar adecuadamente su mercado, conocer las condiciones y llevar un control en cuanto a alcance y nivel de ventas.

#### **4.2 OBJETIVO GENERAL**

Implementar un departamento de comercialización en la empresa AGUACATES RV que se encuentra en la ciudad de Uruapan Michoacán, el cual fomente un incremento en el volumen de ventas y el cumplimiento total de demandas y necesidades del cliente.

#### **4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer relaciones directas con el personal encargado de ventas de la empresa AGUACATES RV.
- Entrevistar a personal encargado de realizar el proceso de ventas

- Evaluar los procedimientos que realiza el personal encargado de realizar las ventas
- Identificar las necesidades que presente la empresa en cuestión de las ventas.
- Analizar las actividades que corresponden a un departamento de ventas.

#### **4.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo la presente investigación será necesario recurrir a algunas herramientas las cuales permitirán obtener todo tipo de información necesaria para el desarrollo y planteamiento de propuestas, las cuales se especifican a continuación:

En primera instancia se hará uso de la observación por el hecho de que al realizar la primera visita a la empresa se lograra identificar varios aspectos como: ubicación, instalaciones principalmente, además de conocer y establecer relaciones con el personal de la empresa.

El tipo de observación será de tipo participante ya que se permitirá la integración con el equipo de trabajo y también de alguna manera una

interacción directa con las actividades correspondientes al personal encargado de realizar las ventas en la empresa.

Cabe mencionar que también se puede interpretar a la observación como estructurada, esto porque se pretende probar una hipótesis y además actuar en base a objetivos de la investigación, lo cual ayudara a realizar un trabajo eficiente en cuanto a que se conocerá perfectamente el objeto de estudio.

Otra herramienta es la entrevista la cual será dirigida al Director general Ramón Valencia Espinosa, al gerente administrativo Ing. Miguel González Velásquez y Rosalía Silva Solorio quienes son los encargados de realizar las ventas correspondientes a la empresa. Además de mencionar que se manejará este medio desde el momento de presentación con el encargado de inducción a la empresa, quien también se encargará de proporcionar toda la información requerida para la investigación.

#### **4.5 GUIÓN DE ENTREVISTA**

Para llevar a cabo las entrevistas fue necesaria la elaboración de un guión analítico dirigido a cada una de las personas que realizan las funciones de ventas en la empresa, los cuales se presentan a continuación:

**GUIÓN DE ENTREVISTA CUALITATIVA DIRIGIDO A DIRECTOR GENERAL**

**DE AGUACATES RV.**

Nombre del entrevistado:

CUESTIONES GENERALES

- Preparación / estudios
- Funciones
- Grado de responsabilidad
- Relaciones
- Capacitación / frecuencia
- Toma de decisiones
- Estrategias comerciales
- Planeación
- Apoyos externos
- Relaciones comerciales
- Proyecciones de ventas / periodos
- Relación / clientes
- Ventajas competitivas
- Administración / ventas
- Relación / Contabilidad

**GUIÓN DE ENTREVISTA CUALITATIVA DIRIGIDA GERENTE**

**ADMINISTRATIVO DE AGUACATES RV.**

Nombre del entrevistado:

CUESTIONES GENERALES

- Preparación / estudios
- Funciones
- Grado de responsabilidad
- Relaciones
- Capacitación / frecuencia
- Apoyo / toma de decisiones
- Relación / Clientes
- Presentaciones / producto
- Relación / Dirección general
- Promoción / producto

**GUIÓN DE ENTREVISTA CUALITATIVA DIRIGIDA ENCARGADO DE  
LOGÍSTICA DE AGUACATES RV.**

Nombre del entrevistado:

CUESTIONES GENERALES

- Preparación / estudios
- Funciones
- Grado de responsabilidad
- Relaciones
- Capacitación / frecuencia
- Subordinación
- Apoyo / intermediarios
- Abastecimiento y cumplimiento de demanda
- Relación / clientes
- Modificaciones / producto
- Control / compras
- Control / producción
- Programas / distribución
- Administración / pedidos

## **4.6 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **HISTORIA**

Hace 26 años el Sr. Ramón Valencia Espinosa tenía una pequeña huerta la cual cosechaba, particularmente en esos años el negocio del aguacate no resultaba rentable lo cual influyó en que la vendiera. Fue en los años de 1996 y 1997 cuando se dio el boom del aguacate este originado por la llegada de empresas trasnacionales a la ciudad de Uruapan, después de este acontecimiento fue cuando el señor Ramón Valencia se encaminó a este negocio mediante el apoyo de parientes dedicados al aguacate quienes fueron los elegidos para enseñarle a entrar a este sector.

En aquellos años solía prevalecer el abuso por parte de los empacadores en cuanto a la compra y venta del aguacate, quienes actuaban de manera ventajosa y vendían a precios que solo ellos creían convenientes y fue precisamente esta situación la cual influyó para que el Señor Ramón Valencia entrara al negocio con una mentalidad diferente la cual basaba en sus principios y valores principalmente. Por último me pareció muy interesante que la empresa independientemente de los modelos y demás herramientas administrativas trabaje solo en función a los valores de su personal, situación que manejan como una estrategia la cual genera confianza entre sus colaboradores y ha sido la clave del éxito hasta la fecha.

## **ANTECEDENTES**

Aguacates “RV ” es un empresa mexicana, establecida desde 1983, en el mismo domicilio actual, se fundo, en una propiedad urbana pequeña, que se ha ampliado, al paso de los años, hasta contar con una superficie de 2,500 m2. Esta ubicada en el área de la zona industrial de esta ciudad.

El régimen fiscal es, persona física, a nombre del Sr. Ramón Valencia Espinosa, quien a su vez funge como director general, apoyado por personal de confianza, con antigüedad en la empresa, entre 5 y 20 años, como encargados en las áreas de producción, acopio y corte, contabilidad y administración, estas áreas a su vez están subdivididas, en equipos por sus funciones, con un guía o facilitador cada uno, actuando en base a los conceptos mejora continua.

En el transcurso de los 25 años de operación, se ha logrado un desarrollo constante, ubicándose, entre las más importantes, en el mercado nacional, vendiendo, a distribuidores mayoristas de las centrales de abasto, en las principales ciudades del país, con buena imagen y aceptación de nuestra marca y producto.

En cuanto a la producción contamos con huertas propias y rentadas en producción con superficie de aprox. 160 Ha.



Esta fruta, ahora la estamos aprovechando para nuestras ventas, con mayor valor agregado, en mercados especializados.

La posición económica y financiera es bastante estable, mostrando por lo general buena solvencia; para las inversiones del proyecto de ampliación no se requirió de financiamientos externos y la empresa ha operado de manera normal con el flujo de efectivo y el capital, que le permiten, el manejo de sus cuentas de activo más importantes.

A partir de 1998, año en que inicio, la exportación a EUA, hemos tenido estabilidad en precios y demanda de fruta de calidad, ampliada, por la apertura, a todo el año y a todo el territorio de EUA, para el mes de febrero de 2007, para esto se buscó mejorar, las instalaciones, prácticas de manejo y organización, enfocadas a cumplir, con los requerimientos, de este mercado en crecimiento.

En general las perspectivas del mercado se observan interesantes en todos los aspectos, sobre todo en la fruta de buena calidad, derivado de la demanda para los mercados de exportación que se han incrementado los últimos años.

(ELABORACION PROPIA EN BASE A ENTREVISTA AL ING. MIGUEL GONZALEZ V. DIC/09).

## **MISIÓN**

Somos una empresa con espíritu de servicio, que ofrece aguacate fresco de calidad, confiable y seguro para los consumidores, en los mercados mas importantes y exigentes, generando resultados favorables para nuestros clientes, proveedores y la propia empresa

## **VISIÓN**

Vamos a incrementar las ventas a supermercados, procesadoras y la exportación a mercados exigentes, cumpliendo condiciones de eficiencia, productividad, certificados en sistemas de gestión de calidad y prácticas de manejo seguro de alimentos.

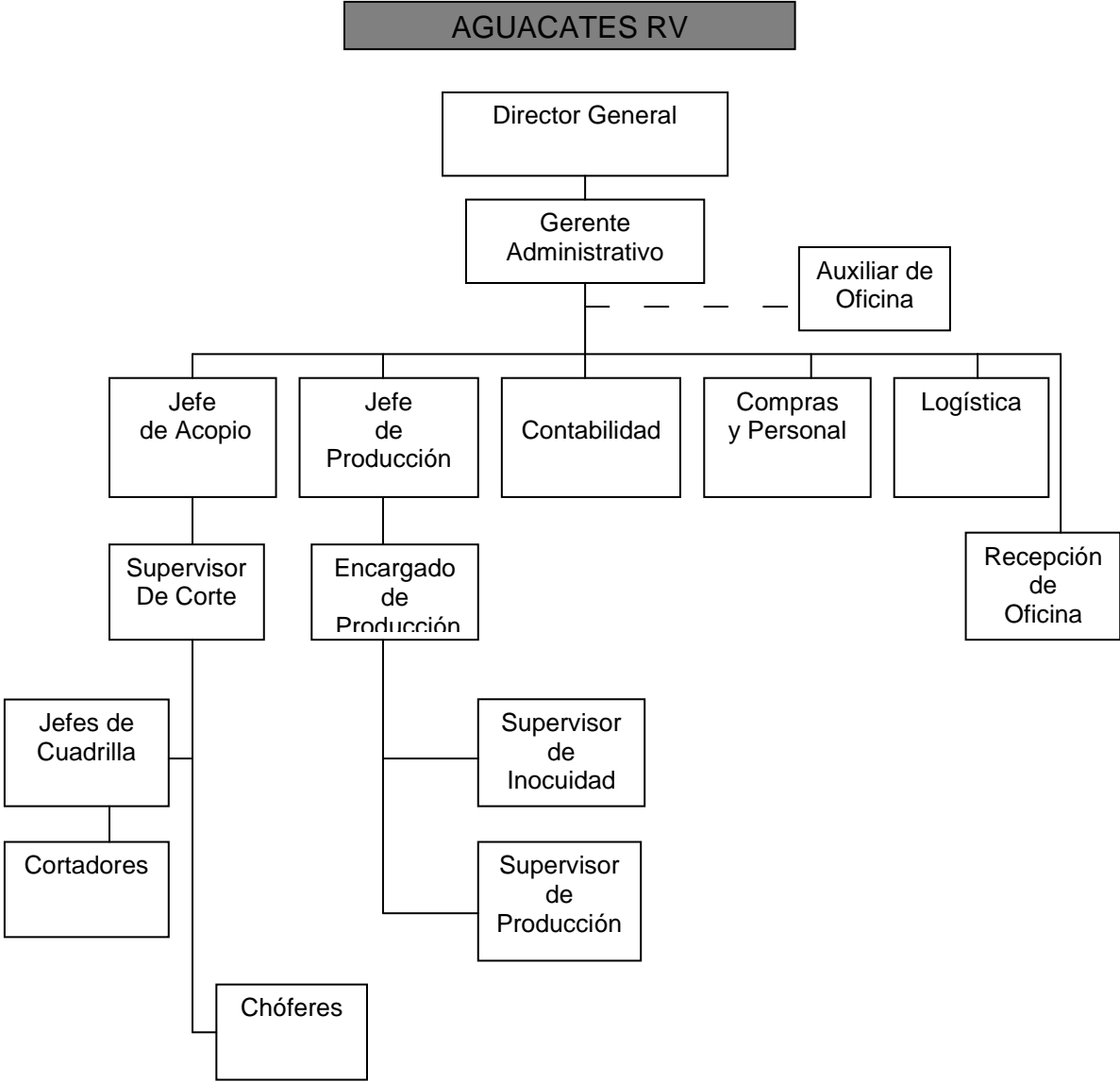
## **VALORES**

Han sido pilares de nuestro desarrollo: Respeto, Honestidad, Justicia, Humildad, Tolerancia, Responsabilidad, servicio, Orden, Disciplina, Calidad, Eficiencia, dirigidos a clientes, proveedores, el personal y el público en general, con quien la empresa mantiene relación social o productiva.

## OBJETIVOS

- Continuar desarrollando la empresa en base a la oferta de fruta de nuestros proveedores que tienen confianza en favorecernos con su producto.
- Crecer en las ventas nacionales con supermercados, procesadoras y distribuidores de las centrales de abasto que aprecian nuestro producto.
- En la exportación incrementar las ventas a clientes actuales y futuros que estaremos contactando directamente.
- Concretar la práctica de el programa HACCP y lograr la certificación en el programa SQF de gestión de calidad
- Avanzar con firmeza en los programas internos de eficiencia, prevención, trabajo en equipo, mejora continua y calidad total.

**ORGANIGRAMA GENERAL**



## INFORMACIÓN ADICIONAL

La marca, Aguacates “RV” corresponde a la denominación comercial, de nuestro producto, desde que inicia esta empresa, hace 23 años, por el Sr. Ramón Valencia Espinosa, quien es el propietario, se trata de una empresa familiar administrada y dirigida por el, en lo personal, con visión empresarial futurista y progresista.

La planta productiva, se ubica, en el área, de la zona industrial de esta ciudad y aunque se considera área urbana, la disposición de las calles y su conexión a tres, de las principales avenidas, nos permite una accesibilidad adecuada, para las maniobras de carga y descarga.

Ubicando la región productora de aguacate, en el estado de Michoacán, la ciudad de Uruapan, se localiza en el centro del estado, resultando, el centro de acopio natural, para este producto.

Los principales municipios productores, se ubican a un radio de acopio accesible, como son:

A 90-110 km. Tacámbaro, Tinguindin, Los Reyes, Villa madero, Ario de Rosales.

A 50-60 km. Tancítaro, Villa Escalante, Peribán, Taretan.

A 20-30 km. Nuevo Parangaricutiro, Tingambato y Ziracuaretiro.

La ubicación es también accesible para la proveeduría de los materiales e insumos necesarios, para el empaque y embalaje de este producto, muchos

de ellos en la misma ciudad y el resto accede por las vías de comunicación, suficientes y adecuadas que existen.

Esta ciudad y la ubicación que tenemos nos permite contar con personal calificado y accesible, la política de contratar para producción, vecinos de las colonias aledañas, nos permite tener poca rotación de este recurso.

Otras empresas ubicadas en las salidas de la ciudad o en zonas rurales deben contar con camiones propios para su personal o bien dependen de traslados en dos o tres rutas, para el traslado de los trabajadores.

En nuestro caso la empresa, tiene, un alto grado de integración y aceptación con sus vecinos, por el consenso e identificación social logrado.

Las operaciones de Aguacates “RV” están reguladas por las licencias y autorizaciones siguientes:

Sanitarias y de producción:

Licencia municipal No. 014139

Certificación SAGARPA mercado nacional y exportación No.  
EMP04/102/0033

Certificación USDA-SAGARPA para el mercado de EUA,

Socio empacador APEAM; A. C.

Certificación SAGARPA-SENASICA.

Certificación Primuslabs en buenas prácticas NO. 017/06

Programa SQF experto interno certificado No. 7040

Alta en SHCP con RFC. VAER 600929 KS1

#### **4.7 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

Con la información anteriormente citada acerca de la empresa AGUACATES RV se puede señalar que la organización surge en el año de 1983 con el objetivo de comercializar el fruto denominado Aguacate Hass a nivel nacional e internacional, fin que ha venido logrando a través de los años, esto gracias a la suma de esfuerzos y a que ha ido adaptando sus instalaciones de acuerdo a las necesidades. El crecimiento más sobresaliente de la empresa comenzó hace 7 años aproximadamente, este derivado de que fue precisamente en esta fase cuando se logra una estabilidad en las ventas.

Otro aspecto importante es que la empresa trabaja en base a los valores y principios de sus trabajadores, lo cual la ha llevado a formar su plantilla laboral únicamente por personal que no cuente con alguna licenciatura en específico, situación que ha influido para que la organización trabaje en su capacitación y desarrollo constante, además de fomentar en un alto grado el trabajo en equipo a nivel administrativo. Cabe señalar que las únicas personas con estudios son el gerente administrativo y supervisor de corte quienes son Ingenieros Agrónomos.

La razón por la que no se trabaja con personal profesional es porque simplemente no les ha funcionado, situación que podría identificarse como política de la empresa.



Otra observación en base a su personal operativo, principalmente del área de producción es que una gran parte vive en colonias aledañas a las instalaciones, hecho que consideran una ventaja favorable en cuestión del cumplimiento de asistencias y puntualidad.

La capacitación constante ha provocado que el personal realice sus actividades de la manera más adecuada y logrando satisfactoriamente los objetivos hasta el momento.

Una vez analizada la situación de la empresa se puede resaltar que es una organización de denominación pequeña ya que cuenta con alrededor de 50 empleados.

La estructura organizacional es literalmente sencilla, situación que la empresa justifica como estrategia para lograr un mejor funcionamiento.

Otro aspecto es la formación de empleados en base a sus capacidades, a lo cual podría señalarse como plan de carrera que maneja la empresa, esto debido a que varios empleados han ido creciendo gracias a la experiencia y capacitación.

Para finalizar cabe mencionar que la empresa no cuenta con un departamento de ventas estructurado y el personal encargado de llevarlas a cabo son el director general y gerente administrativo. Prácticamente la empresa trabaja en función a las ventas, situación por la que se cree indispensable

implementar un departamento de comercialización el cual se ajuste a las necesidades que se presenten.

## CONCLUSIONES

El objetivo de investigación establece realizar una propuesta para que la empresa AGUACATES RV implemente un departamento de ventas dentro de su estructura organizacional, situación que se pudo manejar debido a que la empresa dio la apertura ya que no tiene establecido este departamento como tal dentro de su estructura organizacional.

Para poder dar seguimiento al proyecto fue necesario realizar tres capítulos los cuales proporcionarían información indispensable para analizar las características de la empresa, el primero de ellos corresponde a “Administración” donde se manejaron temas como; Definición de administración y empresa, clasificación, fines y objetivos, áreas funcionales, proceso administrativo, entre los principales. Para analizar la posibilidad de implementar un nuevo departamento se hizo necesario abordar un segundo capítulo llamado “Organización” con la finalidad de conocer a fondo la estructura organizacional y condiciones necesarias para llevar a cabo una reorganización eficiente.

Cabe mencionar que el departamento a sugerir fue el de ventas, situación que propició la realización de un capítulo de “Mercadotecnia” en el cual se señalaran las funciones correspondientes para su funcionamiento.

También cabe mencionar que se abordó un cuarto capítulo el cual lleva por nombre “Caso práctico” en el cual se establece el método de investigación utilizado para recabar toda la información necesaria en base a la empresa, que en este caso fue la observación directa y entrevista, ambos aplicados

directamente al personal involucrado con las funciones de ventas que se realizan dentro de la misma.

Una vez recabada la información se continuó con su análisis detallado con la finalidad de identificar la situación real de la empresa así como reconocer su estructura, funcionamiento, necesidades, principalmente.

Con el análisis de la información se pudo señalar que la empresa realmente requiere de un departamento de ventas bien estructurado, esto por el hecho de que su funcionamiento gira principalmente en la comercialización del aguacate tanto a nivel nacional como internacional.

Otro aspecto importante que se identificó es que la empresa aunque no tenga estructurado el departamento realiza las funciones correspondientes a sus necesidades en relación a las ventas, además de que el personal encargado de realizarlas corresponde a la dirección general y gerencia administrativa, situación que puede propiciar una duplicidad de mando la cual pueda manejarse como inconveniente en el caso de la presencia de sobrecargas de trabajo.

La propuesta consistió en justificar la necesidad de un departamento de ventas además de señalar bajo que objetivos pudiera trabajar.

Posteriormente se propone la estructura del departamento de ventas, en la cual se plantean los auxiliares necesarios y análisis de puestos con el

propósito de reconocer las características del personal que resultaría apto para ocupar los puestos del departamento.

Finalmente se señalan las funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa con el fin de trabajar de alguna manera en forma y realizar las ventas de acuerdo a una planeación óptima.

## **PROPUESTA**

Una vez analizada la situación y características de la empresa AGUACATES RV, se puede señalar que realmente dentro de su estructura organizacional no aparece un departamento de ventas como tal, aunque es preciso señalar que si se llevan a cabo actividades propiamente correspondientes al proceso de ventas, además de que se cuenta con un área de logística establecida formalmente.

Un departamento de comercialización es de vital importancia para toda empresa enfocada a ofrecer ciertos bienes o productos, en este caso la empresa se dedica a vender Aguacates a nivel nacional e internacional, por tal motivo es recomendable que se conozcan perfectamente todas las actividades relacionadas directamente con la realización de las ventas, o bien con el departamento.

Al crear el departamento la empresa se verá en la necesidad de establecer objetivos y por tal situación se establecen los siguientes:

### **Objetivo general del departamento de ventas**

Lograr una planeación, ejecución y control eficiente de todas las actividades relacionadas directamente con el proceso de ventas, llevando a cabo el control adecuado del departamento, lo cual conlleve a la empresa a

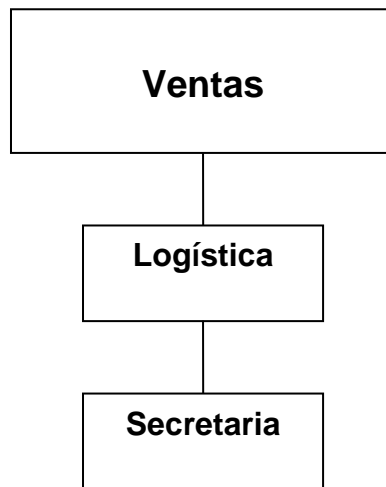
incrementar su volumen de ventas y a la satisfacción del cliente de manera eficiente y oportuna.

### **Objetivos específicos**

- Establecer metas y objetivos
- Establecer políticas enfocadas a mejorar las ventas
- Analizar constantemente la demanda y realizar pronósticos de ventas.
- Realizar planes de acción y estrategia de venta.
- Analizar oportunidades de nuevos mercados.
- Seleccionar el personal adecuado para realizar las ventas.
- Trabajar en función a estrategias de mercadotecnia.
- Conocer perfectamente las características de sus clientes.
- Analizar volumen de ventas, costos y utilidades.

La propuesta consiste principalmente en adaptar un departamento de comercialización, para el cual se sugiere la siguiente estructura:

## **ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA AGUACATES RV**



Básicamente esta estructura demuestra que del departamento de ventas se desprenda lo que es un encargado de logística y un auxiliar, o bien una secretaria.

Dentro de la empresa el personal que realiza las funciones de ventas ocupa puestos superiores como son dirección general y gerente administrativo, situación por la cual se propone realizar una contratación de nuevo personal apto para llevar a cabo las actividades correspondientes al departamento, así como también llevar a cabo la contratación de la secretaria.

En el caso del encargado de logística si existe una persona que ocupa este departamento, ya que se mencionó anteriormente la existencia de éste dentro de la estructura orgánica de la empresa, de tal manera que se sugiere realizar una reubicación únicamente y así aprovechar el que esta persona ya cuenta con los conocimientos y experiencia para desempeñarse en el puesto.



Para llevar a cabo la contratación del personal se presentan los siguientes análisis de puestos, con los cuales se logre contratar a personas que cumplan con los requisitos y condiciones que requiere el puesto para su desempeño.

En el caso del encargado de logística se propone la reubicación, pero cabe señalar que aún así se presenta el análisis de puesto correspondiente, el cual también puede ayudar a analizar en que grado cumple con el perfil del puesto la persona.

## ANÁLISIS DE PUESTO DE ALTO DESEMPEÑO

### Descripción

**Título del puesto:** Gerente de ventas

**Clave:** 003

**Departamento:** Ventas

**Redes de trabajo:** Jefe de producción

**Ubicación:** Nivel 2

Contabilidad

Compras y personal

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Actualización:** 08/01/2010

**Subordinados:** Logística y secretaria

**Analista:** Departamento / Personal

**Misión del puesto:** Planear, coordinar y manipular

programas y estrategias de ventas con el fin

de lograr los objetivos planeados.

**Acciones clave:** Programación de actividades, fomentar

el cumplimiento de metas y objetivos, toma de decisiones

en relación a las ventas.

## Especificaciones

### HABILIDADES

### ESFUERZOS

**Experiencia:** 2 años **Mental** 30%

**Físico** 30%

**Conocimientos:** Manejo de personal **Auditivo** 20%

Mercadotecnia **Visual** 20%

Interpretación de estados financieros

Ventas

Exportaciones

**Responsabilidades:** Planeación de ventas

Toma de decisiones

Lograr resultados

Desarrollo de estrategias

Presentación de informes

### Condiciones de

### trabajo:

#### Riesgos

Estrés

Incendio / Incendio Natural

#### Ambiente

Excelentes condiciones laborales

**Perfil**

**PERSONALES**

**Edad:** 25 - 45  
**Sexo:** Indistinto  
**Estado civil:** Indistinto  
**Nacionalidad:** Mexicana  
**Disponibilidad de horario:** Si aplica

**PROFESIONALES**

**Estudios:** Carrera en administración  
ó relacionada  
**Idiomas:** Español e ingles

Elaboró \_\_\_\_\_

Autorizó \_\_\_\_\_

## ANÁLISIS DE PUESTO DE ALTO DESEMPEÑO

### Descripción

**Título del puesto:** Logística

**Clave:** 004

**Departamento:** Ventas

**Redes de trabajo:** Gerente de ventas

Supervisor de corte

**Ubicación:** Nivel 3

Producción

**Jefe inmediato:** Gerente de ventas

**Actualización:** 08/01/2010

**Subordinados:** Secretaria

**Analista:** Departamento / Personal

**Misión del puesto:** Planear la distribución óptima del producto con la finalidad de hacerlo llegar a su destino en tiempo y forma.

**Acciones clave:** Distribución, facturación, trámites de exportación, control de embarques y producción.

## Especificaciones

### HABILIDADES

### ESFUERZOS

**Experiencia:** 1 año **Mental** 40%

**Físico** 20%

**Conocimientos:** Manejo de personal **Auditivo** 30%

Logística **Visual** 10%

Comercio exterior

Administrativos

**Responsabilidades:** Planeación logística

Toma de decisiones

Lograr resultados

Desarrollo de estrategias

Supervisión de producción

y acopio

### Condiciones de

### trabajo:

#### Riesgos

Estrés

Incendio / Desastre natural

#### Ambiente

Excelentes condiciones laborales

**Perfil**

**PERSONALES**

**Edad:** 25 - 35  
**Sexo:** Indistinto  
**Estado civil:** Indistinto  
**Nacionalidad:** Mexicana  
**Disponibilidad de horario:** Si aplica

**PROFESIONALES**

**Estudios:** Carrera en administración  
ó comercio exterior  
**Idiomas:** Español e ingles

Elaboró \_\_\_\_\_

Autorizó \_\_\_\_\_

## ANÁLISIS DE PUESTO DE ALTO DESEMPEÑO

### Descripción

**Título del puesto:** Secretaria

**Clave:** 005

**Departamento:** Ventas

**Redes de trabajo:** Gerente de ventas

**Ubicación:** Nivel 3

Logística

**Jefe inmediato:** Logística

**Actualización:** 08/01/2010

**Subordinados:** Personal operativo

**Analista:** Departamento / Personal

**Misión del puesto:** Cubrir los requerimientos del área de ventas y logística.

**Acciones clave:** Elaboración de informes, expedición de documentos, recepción de clientes.



## Especificaciones

### HABILIDADES

**Experiencia:** 1 año

**Conocimientos:** Secretariado  
Administrativos

**Responsabilidades:** Atención a clientes  
Presentación de informes

### Condiciones de

**trabajo:** **Riesgos**  
Estrés  
Incendio / Desastre natural  
**Ambiente**  
Excelentes condiciones laboral

### ESFUERZOS

**Mental** 20%

**Físico** 40%

**Auditivo** 30%

**Visual** 10%

## Perfil

### PERSONALES

**Edad:** 25 - 35

**Sexo:** Femenino

**Estado civil:** Indistinto

### PROFESIONALES

**Estudios:** Carrera técnica en  
secretariado.

**Idiomas:** Español

**Nacionalidad:** Mexicana

**Disponibilidad**

**de horario:** Si aplica

Elaboró \_\_\_\_\_

Autorizó \_\_\_\_\_

## **Funciones del departamento**

- Realizar las ventas correspondientes.
- Distribución del producto adecuada permitiendo a la empresa un cumplimiento en tiempo y forma.
- Investigación de mercados constante nacional e internacional.
- Atención y manejo de proveedores.
- Relación con proveedores.
- Planteamiento de objetivos y estrategias de ventas.
- Negociaciones directas y adecuadas con los clientes.
- Expedición de documentos
- Control de producción
- Toma de decisiones en relación a la comercialización.
- Capacitación y motivación a personal del departamento de ventas.
- Pagos y elaboración de presupuestos.
- Satisfacer necesidades del cliente.
- Promoción
- Logística
- Relación con proveedores
- Análisis contables de gastos, utilidades.
- Supervisión constante de áreas de acopio y producción

Por último cabe señalar que todos los puntos presentados anteriormente constituyen a la propuesta sugerida a la empresa AGUACATES RV, donde se

pretende crear conciencia y análisis para ponerla en práctica y obtener mejores resultados en relación a las ventas.



## BIBLIOGRAFÍA

- APUNTES Mercadotecnia II: 2008
- APUNTES Mercadotecnia III : 2008
- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGrawHill Interamericana, séptima edición 2006.
- FERNANDEZ Arena José Antonio, El proceso administrativo, 1981 sexta edición, Editorial Diana.
- FISHER De la Vega Laura, Mercadotecnia, Editorial McGrawHill Interamericana de México SA de CV, segunda edición.
- KOONTZ Harold, Heinz Weihrich, Elementos de la administración, Editorial McGrawHill, quinta edición 1993, México DF.
- KOTLER Philip, Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, tercera edición, 1989.
- LOPEZ Rivas Arturo, El proceso administrativo, 1984.
- MUNCH Galindo Lourdes, Fundamentos de la administración, Editorial Trillas, 1990.
- MUNCH Galindo Lourdes, Organización, Editorial Trillas SA de CV, México DF, 2005
- PRIETO Sierra Carlos, Principios de mercadotecnia, Editorial Banca y Comercio SA de CV, 1992 DF.
- REYES Ponce Agustín, Administración de empresas teoría y practica primera parte, Editorial LIMUSA SA México DF.

- REYES Ponce Agustín, Administración de empresas teoría y practica segunda parte, Editorial LIMUSA SA México DF.
- SANTESMASES Miguel, Mercadotecnia conceptos y estrategias, Alianza Editorial Mexicana SA de CV.
- TERRY George R, Principios de administración, Editorial Compañía Continental SA de CV, 1985 México DF.

#### **INTERNET**

- [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)
- [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)