



10 de mayo de 2013

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Yessica Guadalupe Cano Velázquez, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada Manual de políticas y procedimientos para el control de las ventas, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

YESSICA CANO
Yessica Guadalupe Cano Velázquez





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Manual de políticas y procedimientos
para el control de las ventas”

Tesis
que para obtener el título de
Licenciada en administración

Presenta

Yessica Guadalupe Cano Velázquez

Ciudad, Obregón Sonora;

Mayo de 2013

DEDICATORIA

A mi mama

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi papa

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante.

A mis hermanos

Que siempre estuvieron junto a mí brindándome todo su apoyo incondicional

A mi familia

Por todo su apoyo y por compartir con migo buenos y malos momentos

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, que ya no están con migo, a las cuales me encantaría dedicarles este trabajo, agradecerles por su amistad por su apoyo, sus consejos animo, cariño y compañía. Siempre estarán en mi corazón y en mis recuerdos sin importar en donde me encuentre.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS Y A LA VIRGEN por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A MIS PADRES por su paciencia, y dedicación, por haberme brindado la oportunidad de estudiar esta carrera y que gracias a su apoyo estoy hoy culminando este sueño.

A MIS HERMANOS que siempre estuvieron ayudándome en todo momento para resolver mis dudas, apoyándome en todo.

A MIS MAESTROS que me guiaron por un buen camino y gracias a ellos pude lograr mi meta, que es ser una gran profesionalista.

A MI ASESOR Víctor Valenzuela Hernández, que en todo momento me brindo apoyo y me dio confianza para darle a conocer todas mis dudas, le doy las gracias por compartirme sus conocimientos y experiencias, y con ello pude lograr una muy buena investigación.

A MI REVISOR, Ricardo Alonso Carrillo Armenta por su esfuerzo, apoyo, tiempo y dedicación, que con sus conocimientos, experiencia y paciencia han logrado que hoy termine mi tesis.

A MI REVISORA, Mirna Martínez por la orientación y ayuda que me brindo para la culminación de esta tesis por todo su apoyo y los conocimientos otorgados.

A ITSON por tener mejores maestros me ayudó en mi preparación profesional, gracias por todo.

RESUMEN

En la presente investigación se llevo a cabo un manual de políticas y procedimientos en una empresa aseguradora de la localidad con el fin de incrementar sus ventas, así mismo una mejor administración de la organización, para tener mejores estrategias de ventas y el logro de los objetivos, facilitar las actividades rutinarias, optimizar el tiempo, ahorrar costos, tomar las mejores decisiones e indicar al personal que caminos tomar en alguna situación que se presente. Se manejo un proceso para con ello recabar información de la empresa y realizar un curso de capacitación, lo primero que se hizo fue obtener información en base a un modelo de la empresa y entrevistas con los empleados y gerente, con ello se hizo un diagnóstico donde se detectaron áreas de oportunidad en base a la falta de ventas, por lo cual se propuso hacer un manual de políticas y procedimientos. Como resultados se obtuvo la implementación del manual de políticas y procedimientos dentro de la empresa. Como conclusión se consiguió que el Gerente y los empleados capacitados obtuvieran nociones para como poder tener un aumento en las ventas en base al manual y así mismo comprendieron su importancia y su utilización. Algunos empleados no pudieron asistir al curso por que estaban realizando sus labores y no se pudieron familiarizar con los temas vistos en el curso de capacitación.

ÍNDICE

PORTADA	
(DEDICATORIA).....	i
(AGRADECIMIENTO).....	ii
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE.....	iv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes	8
1.2 Planteamiento del Problema	8
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivo.....	10
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
2.1 Administración	
2.1.1 Generalidades.....	12
2.1.2 Importancia.....	14
2.1.3 Funciones administrativas.....	16
2.2 Planeación	
2.2.1 Concepto de planeación.....	20
2.2.2 Proceso de planeación.....	20
2.2.3 Tipos de planes.....	28
2.3 Manuales administrativos	
2.3.1 Concepto.....	39
2.3.2 Tipos de manuales.....	40
2.3.3 Procedimiento y elaboración.....	47
CAPÍTULO III. MÉTODO	
3.1 Sujeto.....	53
3.2 Materiales.....	53
3.3 Procedimiento.....	54

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 Resultado.....56

4.2 Discusión.....74

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....76

5.2 Recomendaciones.....76

BIBLIOGRAFÍA.....77

ANEXOS.....83

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describen los antecedentes de esta investigación, cual es el problema que se presenta, la justificación, el objetivo que se plantea al llevar a cabo esta investigación, así como la importancia que este estudio tiene, tanto para los autores de esta investigación como para la empresa que se presenta para la misma.

1.1 Antecedentes.

Hoy en día las empresas están luchando por ser más eficientes y tener mayor participación en el mercado. Para lograr esto, las organizaciones necesitan un crecimiento constante, es necesario que cuenten con bases sólidas, en cuanto a las herramientas necesarias para llevar a cabo sus operaciones cotidianas. Los clientes esperan productos de calidad y servicios que se ajusten a sus requerimientos personales. Por eso las empresas deben de basarse en las necesidades del cliente.

Rodríguez (2002), menciona que los manuales son herramientas en si utilizadas recientemente, todo esto por la nueva demanda competitiva dentro de las organizaciones y la necesidad de contar con personal que este a la altura de las nuevas tendencias de la administración moderna así mismo dicen que en la antigüedad no eran instrumentos de gran necesidad, debido a que no se les encontraba una importancia clara de su uso, pero hoy en día se han vuelto indispensables en las compañías sobre todo cuando son empresa que

cuentan con gran número de personal a su servicio, esto facilita la comunicación entre el empleado y la organización.

Mercado (2002), define que en general los procedimientos dentro de la corporación varían notablemente según el tipo de institución, por lo general contienen aspectos como: tareas y trabajo individuales.

En base a una investigación de Rodríguez (2002), se encontró que la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantengan un sentido de continuidad y de unidad.

Esta investigación nació por medio de aplicaciones de formatos en la materia de prácticas profesionales, haciéndose una consultoría y obteniendo información de una empresa de servicios de Seguros.

La empresa inicio operaciones en el año de 1970 como el resultado de la reunión de un grupo de funcionarios y fuerza de ventas del sector asegurador mayor a 150 personas diseminadas en gran parte del territorio nacional.

1.2 Planteamiento del problema.

Las empresas de este giro no cuentan con manuales que muestren una guía, por lo cual mucho personal carece de conocimientos de cómo realizar sus actividades mismas hace que las acciones sean más deficientes y los trabajadores no cumplan con su labor de manera correcta. Toda empresa u organización requieren establecer y documentar manuales administrativos que surgen por distintas razones y llevan a las empresas a detallar bien sus actividades en todos sus procedimientos que se siguen a diario con el único

objetivo de responder a muchas interrogantes y así poder cumplir el objetivo trazado y por consiguiente tomar la mejor decisión. En base a una investigación realizada en la empresa de servicio se detecto que existe deficiencia en la comunicación, así como también renuncias por parte de los empleados además de que no se cuenta con políticas ni documentos de los procedimientos de ventas, esto hace que no trabajen de manera adecuada y esto genera una disminución en las ventas.

Es de suma importancia contar con los manuales ya que sin estos una empresa de servicios no podrá ejecutar efectivamente sus actividades necesarias. Ante la problemática descrita se impone la pregunta:

¿Cómo se puede lograr que los empleados perfeccionen su manera de trabajar, consigan una estabilidad de las actividades evitando y se genere una mejor comunicación?

1.3 Justificación.

Es importante diseñar un manual de políticas y procedimientos dentro de esta empresa para un mejor funcionamiento en el área de ventas, y de esta forma se evitara demoras en el servicio que se brinda, así mismo un ágil manejo en los trámites necesarios para el ofrecimiento del mismo.

Se examinaran las actividades, y las funciones de cada puesto y de esta forma diseñar un manual de políticas y procedimientos eficaz para el personal de la organización, así como la mejor manera para ejecutar las actividades y evitar que se vuelva rutinario.

Este manual de políticas y procedimientos puede traer varias implicaciones en la organización, principalmente con los empleados, ya que es muy difícil

adaptarse al cambio; sin embargo de igual forma llevaran a ahorrar tiempo y esfuerzo en el trabajo. Como ya se indico este se aplicara al área de ventas siendo responsabilidad de la persona encargada, en este caso el gerente de la empresa, que se cumpla con lo que se establece en el manual de políticas y procedimientos.

Posteriormente de analizar la importancia de esta investigación, es fundamental mencionar que este proyecto favorecerá a la organización de modo que esta cuente con los procedimientos establecidos por escrito; como de igual forma a los empleados para un mejor desempeño en su trabajo y posteriormente a los clientes, los cuales obtendrán un mejor servicio.

Este estudio es exploratorio, porque se trata de una investigación que está diseñado para descubrir lo suficiente en relación a un problema, surge de la descripción general del mismo, y se utilizara para comenzar a examinar y comprender la situación.

El no llevar a cabo este estudio afecta a la empresa al no contar con uno de los tipos de planes que le ayudan aumentar el orden, la secuencia y la estabilidad de las actividades.

1.4 Objetivo.

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el área de ventas, de una empresa aseguradora de la localidad, el cual mostrara las actividades que los empleados deben efectuar en su trabajo, con el propósito de que perfeccionen su forma de trabajar y asimismo alcanzar un aumento en sus ventas, evitando duplicidades de labores y además de proporcionar formalidad en las actividades.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente capítulo muestra el fundamento teórico de la investigación que permitirá tener un modelo de referencia para obtener información más clara y lograr que se lleve a cabo la elaboración del proyecto mediante la información detallada de un grupo de autores sobre un manual de políticas y procedimientos.

2.1. Administración

La administración es indispensable para alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

2.1.1. Generalidades

En este punto se describe el concepto de administración, la naturaleza de la misma y para conocer si la administración es ciencia, técnica o arte se definirán cada uno.

Concepto administración

Los siguientes autores explican el significado de administración, así mismo encontramos semejanzas y diferencias según lo que cada uno comenta.

Coulter (2010), Comenta que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

Daft (2010), Dice que la administración es alcanzar las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente a partir de la planeación, organización, dirección, y control de los recursos organizacionales.

Hernández (2008), comenta que la administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

Los autores Coulter (2010) y Daft (2010), coinciden en que la administración es el alcance de las metas, la coordinación y supervisión de las mismas de manera eficiente y eficaz. Mientras que Hernández (2008) difiere de ambos al decir que la administración es una ciencia cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio del cual se alcanzan los propósitos.

En este punto se da a conocer la naturaleza de la administración y sus variables básicas.

Chiavenato, (2000) comenta que la administración como ciencia es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales. Como técnica, conjuntó de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria. Como arte es virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa y tomar decisiones en vista de las realidades de una situación.

Ramírez (2007) Cita que la administración se considera como ciencia por que se ocupa del estudio del fenómeno administrativo en general. Como técnica, se ocupa de los métodos que se emplean en las diversas actividades de la acción administrativa. Como arte se ocupa de las habilidades y destrezas del administrador y de la perfección que se alcanza en la ejecución de las diferentes actividades del proceso administrativo.

Rodríguez (2003) define a la administración como ciencia, por el carácter mensurable de sus objetos o por la forma matemática de sus razonamientos; y podríamos preguntar si la ciencia de la administración no debería construirse sobre el mismo modelo de racionalidad que las matemáticas. Tanto para comprender el mundo real que afronta, como para permitir previsiones útiles en su campo, capaces de fundamentar o estimular la acción, su objetivo no presta, o por lo menos muy poco, a métodos de observación y de análisis absolutamente objetivos y rigurosamente exactos.

La administración como arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia de la ejecución. Esto es especialmente importante en la administración, debido a que en muchos casos, es necesaria mucha creatividad y destreza en la aplicación de los esfuerzos administrativos para alcanzar los resultados deseados.

El desarrollo de la ciencia de la administración, puede incluir e incluye, el conocimiento acerca de la aplicación de la administración. Para una situación

dada, la ciencia puede reducir la cantidad de arte administrativo que se quiere, pero nunca lo eliminara. La presencia del arte, se manifiesta en la toma de decisiones, fase esencial de la administración.

En cuanto a la profesión no podemos decir que técnicamente la administración es una profesión, de acuerdo con los criterios establecidos, a pesar de que sin duda su profesionalismo y por tanto su aceptación, aumentaran en el futuro. El grado de adelanto del progreso hacia la profesionalización dependerá de la adopción del enfoque científico o de sistemas para la administración, así como de la teoría de la organización, de la aclaración de los fines del negocio, del grado en que los gerentes y las organizaciones participen en los sistemas de los que forman parte y de la conveniencia del profesionalismo entre los gerentes.

Chiavento (2000) y Ramírez (2007) coinciden en que la administración es técnica, por el hecho de que son instrumentos, reglas, procedimientos, conocimientos y métodos empleados en diversas actividades. Rodríguez (2003) difiere de los autores anteriores y agrega que la administración técnicamente no es una profesión, ya que al paso de los años existe un adelanto progresivo hacia la profesionalización.

2.1.2 Importancia

En este apartado se habla de la importancia de la administración la cual brinda el éxito a cualquier organismo social estos dependen directa o indirectamente de la misma, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen.

Mercado (2001), Comenta que la administración es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa; un negocio sin una administración sólida y capaz, rueda cuesta abajo con una inercia creciente hacia la quiebra.

Para Ponce (2004)

1. La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y mas complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que este organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizás su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra.
5. La elevación de la productividad, quizás la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas.

Chiavenato (2000), Cita que la importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Los tres autores coinciden en que la administración es importante ya que ayuda al éxito de un organismo social así mismo estos dependen directa o indirectamente de esta mediante la obtención de un mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

Los autores Chiavenato (2000) y Ponce (2004) difieren ya que el primer autor nos dice que la administración proporciona previsión y creatividad, y el otro autor nos dice que debe de ser sumamente técnica si no se podría actuar.

2.1.3. Funciones administrativas.

A continuación se presentan las funciones administrativas las cuales constituyen el proceso de la administración, indicar dónde se aplican los esfuerzos, en qué campos trabajar, además resuelve el problema de cómo hacer las cosas o las tareas en cada una de estas áreas para lograr los objetivos predeterminados.

El análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

Daft (2010), Especifica que la planeación es la función administrativa que se interesa por la definición de metas para el futuro desempeño organizacional y por decidir acerca de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlas.

Daft (2010), Plantea que la organización es la función administrativa concerniente a la asignación de tareas, la agrupación de tareas, la agrupación de tareas en los departamentos y la asignación de los recursos a los departamentos.

Daft (2010), Cita que la dirección es la función administrativa que implica utilizar las influencias para motivar a los empleados con el fin de que alcancen las metas organizacionales. Tiene como misión integrar y controlar las actividades de la organización con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

Daft (2010), Comenta que el control es la función administrativa concerniente a la supervisión de las actividades de los empleados, busca que la organización siga el camino correcto hacia sus metas y se encarga de hacer correcciones según sea necesario.

Lerma (2010), Especifica que la planeación tiene como finalidad el desarrollo del programa de acción para lograr los objetivos de la empresa. Estos programas se formalizan en un plan de marketing internacional y la elaboración corresponde al departamento de marketing.

Lerma (2010), Cita que la organización es la que define las responsabilidades y las relaciones entre los diferentes departamentos o divisiones de la empresa.

Lerma (2010), Plantea que en la parte de la integración los gerentes no sólo deben sincronizar y armonizar las acciones individuales para lograr los objetivos de marketing internacional. Los gerentes mejoraran la integración al hacer entender a todas las áreas que las actividades que cada una realiza se relacionan con las que realizan las demás y que las acciones en conjunto van enfocadas a lograr los objetivos de la empresa.

Lerma (2010), Comenta que la dirección, además de establecer los objetivos y los planes, tiene como misión integrar y controlar las actividades de la organización con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

Lerma (2010), Cita que el control se genero con el fin de lograr los objetivos del marketing internacional de la empresa, los responsables tienen el compromiso de controlar todas las actividades que se realizan en la implementación de las estrategias de marketing.

Coulter (2010), Comenta que la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Coulter (2010), Especifica que organizar es una tarea importante de los gerentes que no siempre se entiende o aprecia. Sin embargo, una vez establecidos los objetivos y los planes de la empresa, la función de organizar pone en marcha el proceso de ver que dichos objetivos y planes se lleven a cabo. Cuando los gerentes organizan, definen que trabajo necesita realizarse y crean una estructura que permite que esas actividades laborales se completen eficiente y eficazmente.

Coulter (2010), Comenta que la dirección se realiza después de que se ha contratado y presentado a alguien que va a trabajar en una organización, los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo para que se persigan y alcancen las metas organizacionales, ésta es la función de dirección propia de la gerencia. Esta función es importante debido a que involucra a la gente de la organización.

Coulter (2010), Menciona que el control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Los controles son importantes por que aquello que no se mide no mejora.

Los tres autores coinciden en que la planeación es un programa que establece estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes así como las metas para el futuro desempeño organizacional.

Los autores Daft (2010) y Lerma (2010) coinciden en que la organización es una tarea para la asignación de los recursos en los diferentes departamentos de la empresa. Sin embargo Coulter (2010) difiere de ellos al decir que la organización define los objetivos de la organización y establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos.

En dirección los tres autores coinciden en que la dirección es motivar a los empleados coordinar su trabajo para el alcance de las metas organizacionales así mismo lograr los objetivos propuestos.

Daft (2010) y Coulter (2010) coinciden en que el control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral busca que la organización siga el camino correcto.

Lerma (2010) indica que además de los procesos anteriores también se debe de incluir el de integración la cual es la etapa en la que los gerentes deben sincronizar y armonizar las acciones individuales para el logro de los objetivos.

2.2. Planeación

A continuación se da a conocer el concepto de planeación de una manera muy general.

2.2.1. Concepto Planeación

En el presente escrito se da a conocer el concepto de planeación para identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico.

Según Daft (2010), especifica que la planeación es la función administrativa que se interesa por la definición de metas para el futuro desempeño organizacional y por decidir acerca de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlas.

2.2.2. Proceso de planeación

En este punto se da a conocer el proceso de planeación y los fines esenciales para su aplicación.

Tello (2003)

Propósitos o misiones el propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento de carretas estatales es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales.

En otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Estrategias

1. Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales,
2. El programa de objetivos de una organización y sus cambios de los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición,

uso y disposición de estos recursos y un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos.

3. La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

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

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

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización.

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción, en general, constituyen el tipo más sencillo de plan. La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal.

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

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como en el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo

Porter (2002) Cita que la planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa. Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan.

Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Programas

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Procedimientos

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Presupuestos

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten

en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Estrategias

Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales, el programa de objetivos de una organización y sus cambios en los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos y la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Hernández (2008) Especifica el proceso de planeación como la formalización de objetivos organizacionales:

Para que empiece la planeación es indispensable que los objetivos estén planteados claramente, puesto que la planeación se centra en la forma en que el sistema administrativo puede alcanzar esos objetivos.

Listado de diferentes alternativas para alcanzar los objetivos:

Al tener los objetivos claros, los administradores deben hacer la lista de todas las alternativas que estén disponibles para alcanzar esos objetivos.

Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa:

La posibilidad de usar alternativas para alcanzar los objetivos organizacionales se determina por las premisas o suposiciones en las cuales se basa la alternativa.

Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos:

El administrador en el proceso de evaluación de las alternativas y premisas en las cuales se basan las alternativas, se encontrara frecuentemente que algunas de ellas están equivocadas, lo que va ha llevar a los administradores a determinar cual alternativa es la mejor para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

Desarrollo de planes para consecución de la alternativa elegida:

Después de que la alternativa ha sido escogida, el administrador empieza ha desarrollar sus planes en la realidad formulando los planes estratégicos (largo plazo) y los planes tácticos (corto plazo).

Puesta en marcha de los planes

Una vez los planes ya han sido desarrollados, se encuentran listos para ser puestos en marcha. Estos planes deben proporcionar a la organización instrucciones para las actividades a corto y largo plazo.

2.2.3. Tipos de planes

En seguida se presentarán los conceptos de diferentes autores sobre los tipos de planes.

Coulter (2010), Comenta que los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales. A los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se les llama planes operacionales estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados.

El número de años utilizados para definir planes a corto y largo plazo ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre ambiental. El largo plazo se utiliza para definir cualquier periodo mayor a siete años. Los planes de largo plazo son aquellos con un periodo mayor a tres años. Los planes de corto plazo son aquellos que abarcan un año o menos. Cualquier periodo entre ambos sería un plan intermedio.

Los planes específicos son planes claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones. Tiene objetivos definidos claramente, por lo que no hay ambigüedad y no existen problemas de malas interpretaciones.

Los planes direccionales son planes flexibles que exponen pautas generales. Proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción. Algunos planes que desarrollan los gerentes se utilizan varias veces, mientras que otros se utilizan solo una vez.

Un plan único es un plan para una vez, el cual se diseña específicamente para satisfacer las necesidades de una situación única.

En contraste los planes permanentes son planes que se utilizan varias veces y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente. Los planes permanentes incluyen políticas, reglas, procedimientos.

Robbins (2000)

Propósito

El propósito de una organización es su papel primario, tal como lo define la sociedad en que opere. Por lo tanto este término es amplio y se aplica no solo a una organización dada sino a todas las empresas de su mismo tipo en la sociedad.

Misión

La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Es identificar la función que cumple esta organización en la sociedad; siendo por esto la razón de ser de la organización.

Visión

Es una imagen a futuro de cómo queremos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

Objetivos

Son los fines o las metas que se pretende lograr y hacia los cuales se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones. Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa, la dirección, el staff.

Los objetivos son las metas que se quiere alcanzar con relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal, entre otros.

Políticas

Son planes en la medida en que constituyen reglas o normas que permiten conducir el pensamiento y la acción de quienes se tenga a cargo. Es en este punto donde los administradores deben ser sagaces para que los subordinados no acepten como políticas una serie de pequeñas decisiones que no se tomaran con este objetivo. Y usualmente las políticas se apoyan y precisan los objetivos y cobijan a la empresa en su conjunto. Las políticas generales de la empresa son tomadas por el consejo de administración, en las cuales se basaran las políticas de los departamentos.

Estrategias

Las estrategias indican un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos amplios. Su propósito es definir y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas una descripción de los que se desea que sea la empresa; guiar el pensamiento y el actual de la empresa, sin definir estrictamente el cómo debe alcanzar la empresa sus objetivos.

Procedimientos

Son planes por que establecen un método o forma habitual para manejar actividades futuras, es decir, son planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución. Sirven como guías de acción mas que de pensamiento pues señalan el cómo deben hacerse ciertas actividades. Usualmente los procedimientos corresponden a planes operacionales y se representan a través de flujo gramas.

Programas

Son planes relacionados con el tiempo y comprenden la correlación que se da entre este último con las actividades que deban llevarse a cabo. También pueden definirse como un conjunto de metas, políticas, reglas, procedimientos de tareas, pasos, etc. Para ejecutar una acción específica, la programación puede variar ampliamente e ir desde programas de pequeño tamaño o simples por ejemplo es uso de un calendario para programar actividades, hasta programas complejos o de gran tamaño, en donde ya se requieren técnicas matemáticas, bases de datos, etc.

Reglas

Constituyen la forma más simple de un plan y tienen que ver con el comportamiento solicitado a las personas. Con frecuencia suele confundirse regla con políticas o procedimientos, sin embargo una regla requiere que se tome o no una acción determinada y específica con respecto a determinada situación, representa una guía de la acción, pero no define la secuencia en el tiempo para que se de un procedimiento. La regla puede ser o no parte de un procedimiento. Estas por su parte se distinguen de las políticas por que el propósito de estas ultimas es guiar el pensamiento en la toma de decisiones pero señalando campos para el juicio discrecional.

Presupuesto

Constituye un planteamiento de resultados esperados expresados en términos numéricos, están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado periodo de tiempo. Estos presupuestos pueden estar expresados en términos financieros o en horas-hombre, horas-maquina, entre otros. Puede estar relacionado a un presupuesto de gasto, de inversión, de operaciones o de caja. Aunque el presupuesto es una herramienta de control, no sirve como una medida fiel de éste, si antes no ha reflejado los planes.

Planes estratégicos en comparación con los planes operacionales

Los planes que se aplican a toda la empresa, que se refieren al establecimiento global de los objetivos de la organización, y que buscan situar en una posición a la organización en términos de su ambiente, se llaman planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo se deben lograr los objetivos globales, se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos y operacionales difieren en su marco de tiempo, su alcance, y se deben incluir o no una serie conocida de objetivos organizacionales.

Los planes operacionales tienden a cubrir periodos más cortos, por ejemplo: los planes mensuales, semanales, día tras día, de una organización, son casi todos los planes organizaciones. Los planes estratégicos tienden a incluir un período extenso, por lo general 5 años o más. También cubren un área más amplia y tratan menos con cosas específicas. Por último, los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientras que los planes operacionales la existencia de objetivos. Los planes operacionales ofrecen formas de alcanzar estos objetivos.

Planes a corto plazo en comparación con planes a largo plazo

Los analistas financieros por tradición describen el rendimiento de las inversiones como a corto, a mediano y a largo plazo. El termino corto plazo considera menos de un año. Cualquier marco de tiempo mas allá de los 5 años se clasifica como de largo plazo. El termino mediano abarca el periodo entre los otros dos.

Los administradores han adoptado la misma terminología para describir los planes. A fin de tener claridad, enfatizaremos planes a corto plazo en contraste con planes a largo plazo en la presentación posterior del material.

Planes específicos en contraste con los planes direccionales

Parece intuitivamente correcto que siempre sean preferibles los planes específicos a los planes direccionales o realizados grosso modo. Los planes específicos tienen objetivos definidos con claridad. No hay ambigüedad, no hay problemas por malos entendidos.

Los planes direccionales identifican las directrices generales. Proporcionan el enfoque, pero no encierran a la administración en objetivos específicos o cursos determinados de acción. En lugar de que un administrador siga con un plan específico para reducir los costos en 4% y aumentar los ingresos en un 6% durante los siguientes 6 meses, un plan direcciones podría enfocarse a mejorar las utilidades corporativas de 5% a 10% durante los siguientes 6 meses. Es obvia la flexibilidad inerte en los planes direccionales. Se debe valorar esta ventaja contra la pérdida de claridad proporcionada por los planes específicos.

Tello. (2003) describe los tipos de planes de la siguiente manera:

Por su marco temporal, pueden ser de corto, mediano y largo plazo.

Por su especificidad y frecuencia de uso, pueden ser específicos, técnicos o permanentes.

Por su amplitud, la planeación puede indicar la necesidad de planes: estratégicos, tácticos, operativos y normativos.

El primero y el último se realizan a largo plazo, el segundo en el mediano plazo y el tercero en el corto plazo. Según la naturaleza de la organización, se deberán aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación.

Propósitos o Misiones

La misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene propósitos o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad.

Objetivos

Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento puede tener también sus propios objetivos. Naturalmente, sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de metas pueden ser diferentes por completo.

Estrategias

Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

Políticas

Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.

Procedimientos

Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas. Los procedimientos cruzan las líneas de los departamentos. Por ejemplo, en una compañía industrial el procedimiento para manejar los pedidos con seguridad incluirá al departamento de ventas, el de finanzas, al departamento de contabilidad, al departamento de producción y el departamento de transportación.

Reglas

Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como

una serie de reglas. La regla puede o no formar parte de un procedimiento. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tiene que llevar a cabo o que no se tiene que llevar a cabo una cierta acción. Es necesario asegurarse de distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al señalar áreas en las que los gerentes pueden usar su discreción. Las reglas, aunque también son guías, no permiten flexibilidad en su aplicación.

Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.

Presupuestos

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Por lo general un presupuesto pone en práctica un programa pero puede ser en sí mismo un programa. La preparación de un presupuesto depende de la planeación, el presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización del trabajo o de horas máquina esperada. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

Estratégica

Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados.

Esto suele llevarse a cabo dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando, la cual se realiza por medio de tácticas y procedimientos empleados para el logro de un objetivo específico o determinado, se planifica a largo plazo más de 5 años.

Ver Planificación estratégica también consiste en planear estrategias en toda materia, o en la vida cotidiana de toda persona. La estrategia en la educación física se utiliza en todos los juegos. Por medio de la interacción entre los niveles estratégicos se puede llegar a lo acordado.

Táctica

La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Y es sistémico, ya que es una totalidad formada por el sistema y subsistemas, visto desde un punto de vista sistémico. Es interactivo, ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones. Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta. Es dinámica e interactiva con los demás, y es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

La incertidumbre provocada por las presiones e influencias ambientales debe ser asimilada por la parte intermedia o táctica. Se debe convertir e interpretar en las decisiones estratégicas, del nivel más alto, en planes concretos en el

nivel medio. Se convierte en planes que se pueden emprender y, a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales a ejecutarse en el nivel operativo.

Operativa

Se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza un micro planeamiento de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla cómo deberán alcanzarse las metas. En realidad, todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel operativo, lo que en gran medida influye y determina, en conjunto con la parte táctica, la obtención de resultados.

La parte operacional incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionista típico del enfoque de sistema cerrado. Se organiza con base en los procesos programables y las técnicas computacionales. Se trata de convertir una idea en realidad, o ejecutar el propósito de una acción a través de varias vías, se trabaja a corto plazo generalmente a menos de 1 año.

Normativo

Se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se apoya en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades planeadas.

La parte normativa se refiere al establecimiento de reglas y/o leyes y/o políticas dentro de cualquier grupo u organización, sobre todo para mantener el control, seguimiento y desarrollo de la planeación, así como el desarrollo de las normas y políticas establecidas. La planeación está estrechamente vinculada con el

diseño de la estructura organizativa. Se aplica en áreas muy específicas, que generalmente son las que vigilan y definen aspectos que en otros niveles no es posible delimitar.

2.3. Manuales Administrativos

En los párrafos siguientes se darán a conocer información sobre los manuales administrativos.

2.3.1 Concepto

En seguida se presentarán los conceptos de diferentes autores sobre los manuales administrativos.

Valencia (2002), cita en su libro como elaborar y usar los manuales administrativos la definición de manuales administrativos de los siguientes autores.

Duhalt citado por Valencia (2002) comenta que un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Para Terry citado por Valencia (2002) un manual es un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizadas para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Giuseppe citado por Valencia (2002) define el manual como, una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

De acuerdo con las anteriores definiciones un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma mas definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas.

2.3.2. Tipos de manuales

A continuación se darán a conocer información sobre los tipos de manuales según

Rodríguez (2002)

Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de historia

Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Eso le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.

Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor la organización y la lo motiva a sentirse parte de ella.

Manual de organización

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puesto.

Manual de políticas

Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para un constante y efectiva revisión.

Manual de procedimientos

Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de contenido múltiple

Cuando el volumen de actividades o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo.

Por su función específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar.

Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de producción

Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de la producción.

Manual de compras

Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

Manual de ventas

Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de finanzas

Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad

Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que se debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

Manual de crédito y cobranzas

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

Manual de personal

Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación etcétera.

Manual técnico

Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función. Un ejemplo de este tipo de manual es el manual técnico de sistemas y procedimientos.

Manual de adiestramiento o instructivo

Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican.

Gómez, (2000) clasifica los manuales de la siguiente manera:

Manuales administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Manual de Organización

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Manual de Políticas

Es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos en la forma de decisiones para el logro de los objetivos, facilitando la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios los lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

Manual de Normas y Procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse los miembros de la misma.

Manual de Políticas, Normas y Procedimientos

Este manual comprende los lineamientos que sirven de marco de referencia a la organización. Además, incluyen toda la información referente a la organización (antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigramas, etc.). También, incluyen descripciones de cargos y constituyen un instrumento técnico que incorpora información importante sobre el uso de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de los procedimientos, las actividades y tareas diarias.

Manual para Especialistas

Es aquel que agrupa normas, pautas e instrucciones de aplicación en forma específica a determinado tipo de actividades o tareas como por ejemplo: manual del vendedor o compendio de la secretaria.

La preparación de este tipo de manuales por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que los utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

El objetivo básico perseguido con su preparación, es el de entrenamiento y capacitación de empleados, como así servir también de elemento de consulta para la realización de las tareas asignadas.

Manual del Empleado

Su objetivo es lograr una rápida asimilación de personal nuevo (inducción) así como también para posterior entrenamiento, este manual es especialmente útil para niveles intermedios u operativos.

Manual de Contenido Múltiple

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines, por ejemplo, en la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito:

- ❖ Manifestación clara de las normas generales de la empresa.
- ❖ Comprensión total de la organización básica de la misma.

Manuales de Finanzas

Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en

alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

Manuales del Sistema

El manual del sistema debe ser desarrollado a medida que se desarrolla el sistema, y está constituido por un grupo de manuales o partes y estructurado de la siguiente manera: Objetivos del sistema, arquitectura de datos, arquitectura física del sistema, índice de componentes, etc.

El Manual de Calidad

Es un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas.

Es importante que los requisitos y el contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer. Esta norma suministra los lineamientos para desarrollar dichos manuales de calidad ISO 9002.

2.3.3. Procedimiento y elaboración

En el presente escrito se observara el procedimiento y la elaboración de los manuales.

Valencia (2002), Comenta que no existe un modelo establecido para la elaboración de los manuales administrativos. No existe un modelo establecido para hacerlos, pero se presentan como ejemplo los que se presentan mas en la

práctica, sin embargo puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos.

A) Recopilación de información

El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que pedirán su apoyo para la elaboración y cooperación para la elaboración de los manuales. Métodos para recolectar información. La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

Investigación documental

Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que exista sobre el objeto de estudio de que se trate. La investigación requiere utilizar fuentes archivos, personas y medios, documentos, leyes circulares, instructivas, reportes, etcétera).

Observación

Esta técnica consiste en observar a las personas para saber como realizan actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

Cuestionario

Esta técnica de reunión de datos tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de resultados en los

cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que el diseño de estos depende en gran parte la facilidad para unir y procesar la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

Entrevista

Entre las técnicas o métodos de recopilación de información la más importante por su contenido y aplicación es la entrevista. La entrevista es el instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la viva narración de las personas.

B) Procesamiento de la información

Después de reunir todos los datos el paso siguiente es organizarlo en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual.

Durante la elaboración de los manuales pueden presentarse dificultades al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden impedir que se terminen con éxito tales manuales, o que se apliquen como debe ser las especificaciones que estos contienen.

C) Redacción

El primer paso en esta sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual de políticas, procedimientos, organización, etc. También se

deben tomar en cuenta a que personas se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo revise la versión final de los manuales para garantizar que estén redactados en la forma mas adecuada para los propósitos que se persiguen.

Otro paso es programar el tiempo para programar el tiempo que se dedicará al proceso de redacción. De ser posible hay que dejar un periodo considerable para esté, ya que cuando los redactores se sienten presionados, disminuyen la calidad de su trabajo.

D) Elaboración de graficas

La mayoría de los manuales se integran principalmente por texto escrito; sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realizar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadro de distribución de actividades, distribución de espacio, formas etc. Para elaborarlos se deben de utilizar las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, de manera que el resultado sea fácil de comprender

E) Formato y composición

Una vez copilada y organizada la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta estudio y observación. La composición también es importante, ya que esta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

A fin de facilitar la revisión y actualización de los manuales es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables.

- ❖ Numeración de páginas. Hay dos formas de numeración para las páginas de los manuales: por secciones y por documentos. El formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinan cual es la más apropiada.

- ❖ La numeración de páginas por secciones. Con este método las paginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada numero de pagina va precedido por el de la sección y un guión por ejemplo:

1-10 (pagina 10 de la sec.1) 2-3 (pagina 3 de la sección 2).

Este método es adecuado solo si siempre que se agreguen o disminuyan páginas se insertan al final y no en el centro de la sección.

La numeración de páginas por documentos.

Se numera individualmente cada política, procedimiento o puesto.

Composición

Es la manera en que se distribuye el texto sobre la página. Una adecuada composición facilita la lectura. Los lineamientos para el diseño de la composición de un manual son los siguientes:

- A) Usar los espacios blancos con eficacia.
- B) Dejar márgenes amplios.
- C) No sangrar los párrafos.
- D) Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.

Encabezados

Son textos que se insertan en una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página que contienen cierta información básica, por ejemplo: Título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc., los números de formato de la página y la fecha de publicación. Esta información permite al usuario llevar a cabo consultas rápidas. Se utiliza con mayor frecuencia en los manuales de políticas y procedimientos.

G) Distribución y control

Una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Los manuales tienen un costo, por lo tanto, no se pueden distribuir innecesariamente. Cuando los manuales se utilizan adecuadamente y se limita su distribución, puede lograrse un importante ahorro de costo. En la actualidad toda empresa debe contar con un manual debido a que es muy importante porque sirve como una guía para realizar más rápido las actividades y ayuda al logro de los objetivos organizacionales.

CAPITULO III

MÉTODO

El presente capítulo describe el método para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, el cual proporciona información detallada acerca de cómo se desarrolló dicha propuesta, de los factores que intervinieron así como los sujetos y el material que se utilizó.

3.1 Sujeto.

Las personas que se vieron involucradas en la investigación fueron los empleados de la aseguradora que está compuesta por catorce empleados así como por el gerente del área de ventas.

3.2 Materiales.

El material que se tuvo de apoyo fueron las consultas bibliográficas para la elaboración y diseño del manual de políticas y procedimientos, así mismo se elaboró un formato para recopilar información sobre la empresa y así detectar las áreas de oportunidad en la misma; se aplicaron encuestas a los empleados para conocer el nivel de conocimiento que se tiene de los diferentes procesos administrativos. Se realizó un sondeo a clientes con el fin de conocer la calidad que se tiene respecto al servicio obtenido por la empresa y que opinión se tiene al respecto.

3.3 Procedimiento.

El procedimiento que se llevo a cabo para la elaboración de este curso es el que especifica el autor Valencia (2002), de la siguiente manera:

Se realizo la recopilación de información en base a los siguientes puntos:

- ❖ Investigación documental, la cual consistió en la utilización de documentos, se realizo la selección de la información mas idónea, así mismo se analizo y se hizo la presentación de los resultados.

- ❖ A la vez se realizo una observación, la cual consistió en una interrelación que se dio entre el entrevistador y los empleados de los cuales se obtuvieron ciertos datos para la toma de decisiones, también se analizo el ambiente de trabajo y las instalaciones de la empresa.

- ❖ Se efectúo una entrevista tanto al gerente de la empresa como a los empleados para darles a conocer en forma clara y especifica el contenido de los cuestionarios.

- ❖ Se les aplico un cuestionario tanto al gerente como a los empleados de cada departamento para conocer mas a fondo como se encuentra organizada la empresa, como es el ambiente laboral dentro de la misma y así poder obtener resultados mas concretos del por que las ventas han estado en decremento en los últimos meses.

- ❖ Mediante un análisis se realizo el procesamiento de la información basándose en la información recolectada en dichos cuestionarios.

- ❖ Con la toda la información que se recabo mediante la observación y los cuestionarios se efectúo una redacción la cual consistió en vaciar de forma muy especifica todos los resultados que se obtuvieron mediante la investigación realizada a la empresa.

Capítulo IV

Resultados y discusión

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, el manual de políticas y procedimientos para el control de las ventas en la empresa General de Seguros S.A.B. una propuesta de implementación y de evaluación, así como una explicación y discusión en relación al trabajo realizado.

4.1 Resultados

Como resultado final se obtuvo la realización de un manual de políticas y procedimientos diseñado para una aseguradora de la localidad este se dio al detectar áreas de oportunidad mediante una consultoría administrativa en la empresa, a raíz de los resultados obtenidos con el análisis de la consultoría se optó por realizar dicho manual de políticas y procedimientos para tener un mejor control en las ventas.



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS.

ELABORO:

Yessica Guadalupe Cano Velazquez

ÍNDICE

I.- Introducción.....	60
-----------------------	----

II.- Antecedentes

2.1 Misión.....	61
-----------------	----

2.2 Visión.....	61
-----------------	----

2.3 Valores.....	61
------------------	----

III. Políticas

3.1 Política de calidad.....	62
------------------------------	----

3.2 Propósito.....	62
--------------------	----

3.3 Política del área de ventas.....	62
--------------------------------------	----

IV. Procedimientos

4.1 Procedimiento para la comercialización de la venta.....	64
---	----

4.2 Procedimiento para atracción de clientes potenciales.....	65
---	----

4.3 Procedimiento para el aumento de las ventas.....	67
--	----

V. Diagrama de flujo

5.1 Diagrama de flujo del proceso de la comercialización de la venta....	69
--	----

5.2 Diagrama de flujo del proceso de atracción de clientes potenciales...	70
---	----

5.3 Diagrama de flujo del proceso para el aumento de las ventas.....71

VI. Formas

6.1 Formato para el control en la selección de personal.....72

6.2 Formato para el control de registro de clientes.....73

I. Introducción.

Para ubicar el tema de estudio en el desarrollo de este capítulo se abordará en los antecedentes algunos aspectos relevantes como: calidad, procesos, generalidades de la empresa para tener conocimientos de los mismos. También se incluye el planteamiento del problema el cual se da a conocer en el entorno en donde se detecto la situación problemática, la justificación y el objetivo de su realización.

II. Antecedentes.

“General de Seguros” S.A.B. se caracteriza por tener una red de más de 40 puntos de atención a lo largo del territorio nacional distribuidos en una oficina matriz en la ciudad de México, 14 sucursales y 29 oficinas con las que se cubren totalmente las necesidades y expectativas de servicio que tienen nuestros asegurados, respondiendo y agradeciendo de esta manera su preferencia. Ofreciendo servicios de la más alta calidad y excelencia, acordes con los avances tecnológicos y las tendencias de nuestra industria, situación que nos permite brindar las mejores alternativas de aseguramiento a nuestros clientes; razones por las cuales nos constituimos como la mejor opción de protección dentro del mercado mexicano de seguros.

1970 Se concibe la conformación de General de Seguros, S.A. 1971 se hicieron tratos con los propietarios de Aseguradora de Crédito S.A. En 1972 se obtiene el permiso de la secretaría de hacienda y crédito público, para operar en daños y accidentes personales el 2 de abril de este año y es así como se realiza la venta de nuestra primera póliza, en el año de 1990 se inicia con la venta de seguros de vida, en 1977 se inicia el ramo de salud siendo pioneros en México. En el año 2003 se independiza en su ramo salud y forma una filial denominada general de salud, compañía de seguros S.A. En el 2004 Rebasamos la marca de mil millones de pesos en primas y se logran utilidades históricas. 2007 Obtuvimos resultados sin precedentes en el mercado. La empresa se convierte en una sociedad anónima bursátil, pasando a ser General de Seguros, S.A.B. 2012 Orgullosamente, cumplimos 40 años de compromiso y calidez.

2.1 Misión

Satisfacer las necesidades de protección de la sociedad, con productos y servicios de la más alta calidad que generen un desarrollo institucional constante en beneficio de nuestros colaboradores, intermediarios y accionistas.

2.2 Visión

Ser una empresa rentable, reconocida en el mercado por la calidad de sus productos y servicios.

2.3 Valores

Integridad

La esencia que nos hace actuar con rectitud y honestidad, haciéndonos sentir orgullosos de nuestra contribución.

Compromiso

El sentido que nos impulsa a cumplir cabalmente con nuestras propuestas, ofertas, acuerdos y responsabilidades.

Intensidad

La fuerza que mostramos al realizar nuestro trabajo con dedicación, energía y pasión.

Profesionalismo

La imagen que proyectamos al servir a las personas de manera amable, puntual y eficiente.

Cooperación

Es el espíritu en cada uno de nosotros, por realizar esfuerzos conjuntos y coordinados, conscientes de que el trabajo individual no es siempre suficiente.

III. Políticas**3.1 Política de calidad**

El compromiso del personal encargado de las ventas, esta orientado a la satisfacción de los requisitos de General de Seguros S.A.B. de acuerdo a las normas establecidas, haciendo un uso eficiente de los recursos.

3.2 Propósito

Establecer políticas y procedimientos para el proceso de control de las ventas el cual se hagan siempre de forma sistemática garantizando que los requisitos del producto sean uniformes, teniendo como marco de referencia las disposiciones administrativas establecidas en las políticas.

3.3 Política del área de ventas

- ❖ No vende bases de datos o listados de usuarios a terceras personas con alguno de los datos de identificación que los usuarios proporcionen.

- ❖ No vende bases de datos o listados de usuarios a terceras personas con alguno de los datos de identificación que los usuarios proporcionen.

- ❖ Sólo requerirá la información necesaria de la tarjeta de crédito del cliente para efectos de cobro de las primas de seguro derivadas de la contratación de una póliza de seguro de automóvil y serán trasladados dichos datos a la aseguradora, para que sea la compañía de seguros la que efectúe los cargos de los pagos mediante cargos programados de acuerdo a los periodos de pago de prima elegido por el asegurado.

- ❖ Asegurarse de que los miembros de la familia y seres queridos son financieramente cuidado en el caso de su muerte.

- ❖ La cobertura del seguro de automóviles para los asegurados por primera vez en general de seguros entrará en vigor a las 12 PM. del día siguiente o a partir de la fecha que el Asegurado elija, dentro de los 30 días posteriores al día de la contratación del seguro. Para el caso de las renovaciones estas entraran en vigor a las 12 PM. de la fecha que termina su póliza anterior, siempre esto a petición por anticipado del asegurado.

IV. Procedimientos

4.1 Procedimiento para la comercialización de la venta

- ❖ Hacer un análisis de tu competencia a fondo (Que es lo que están haciendo y en que se diferencian entre si que tienen ellos que no tenga yo).

- ❖ Contar con estrategias de venta como te vas a mover cuantos vendedores son así mismo una distribución de los agentes de venta para obtener una mayor cobertura del servicio.

- ❖ Se debe de identificar quien será nuestro cliente y que potencial tiene de compra. (Todo mundo compra mas no todos pagan).

- ❖ Se debe de investigar a la persona o empresa solicitante del servicio, su reputación si les paga a sus proveedores en fin toda esa información que nos ayude a conocer más a fondo a nuestro cliente.

- ❖ Hacer previa cita con la persona encargada para obtener una mejor atención del cliente.

- ❖ Preparación del argumento de venta (Llegar presentándose ser amable la primera impresión es la que cuenta).

- ❖ Ser puntual a la cita, preguntar por la persona requerida y presentarse.

- ❖ Realizo una breve explicación de los servicios que ofrezco cuales son mis ventajas y beneficios y un conocimiento de los precios.

- ❖ Se debe de realizar una breve negociación en base a las condiciones de venta.

- ❖ Ofrecimiento de algún incentivo para gestionar el cierre

- ❖ A continuación se da a conocer la determinación del precio

- ❖ Se hacen varias preguntas previas al cierre de la venta

- ❖ Habiendo conocido mas a fondo la empresa y los servicios que ofrece así mismo los costos, el siguiente paso es la negociación.

- ❖ Para finalizar se lleva a cabo el cierre definitivo de la venta.

4.2 Procedimiento para atracción de clientes potenciales

- ❖ Aumentar la promoción.

Lo sé. Suena raro, pero en estos tiempos la gran mayoría de los empresarios disminuyen sus gastos publicitarios. Esto es un error. Cuando hay una recesión, tu objetivo es aumentar tu publicidad para atraer a los clientes a través de especiales, cupones y descuentos. La economía mejorará y será a ti a quien los clientes elijan.

- ❖ Ofrece algo gratis.

¿A quién no le gusta algo regalado? Ofrece un reporte, una consulta, una linda bolsa con la compra del traje. Ingéniate las y ofrece cosas gratis para atraer a los clientes.

- ❖ Enfocarse en un cliente específico.

Otro error que cometen los empresarios es querer venderle a todo el mundo. Especifica quién es tu cliente y atráelo con las dos estrategias que mencioné arriba.

- ❖ Aumenta tu credibilidad.

La gente compra de aquellos que conocen y en los que confían. ¿Qué estás haciendo para aumentar tu credibilidad en el mercado? Algunas ideas son escribir artículos y distribuir comunicados de prensa. Una vez posicionado en el mercado como experto, el cliente te elegirá.

- ❖ Verificar las promociones.

La publicidad se hizo para atraer la atención, el interés, el deseo y la acción de los clientes. Esto se conoce como la estrategia AIDA. Si tu promoción no contiene estos elementos, estás malgastando tu dinero.

- ❖ Usa Internet

Las ventas están bajando en los negocios físicos, pero no en los negocios en Internet. Esto según la revista InternetRetailer, que analiza a las 500 empresas más exitosas en Internet. En un artículo reciente, Circuit City tuvo una baja de un 10% en ventas en su negocio físico, pero un alza dramático del 40% a través de su página de Internet.

4.3 Procedimiento para el aumento de las ventas

- ❖ Incentivar a los empleados o equipo de ventas.

¡Está comprobado! Un empleado o vendedor motivado a través de los incentivos se esforzará más para vender. Incentívalo a través de un programa donde premies los resultados que buscas (aumentar ventas, aumentar la venta de cierto artículo, etcétera).

- ❖ Incentiva a los clientes.

Al igual que tus vendedores o empleados, al consumidor le encanta pertenecer a un grupo selectivo donde es premiado con descuentos, productos gratis o cualquier forma de incentivos donde reciba algo a cambio de comprar más.

❖ Ofrecer nuevos servicios

Así como podemos agregarle nuevas características o atributos al producto, también podemos optar por acompañarlo de nuevos servicios. Por ejemplo, podemos adicionarle nuevas garantías, la entrega a domicilio, el servicio de instalación, el servicio de mantenimiento, etc.

❖ Mejorar el servicio al cliente

Una forma efectiva de aumentar las ventas, consiste en mejorar el servicio al cliente, sobre todo si nuestro negocio se dedica a brindar algún tipo de servicio. Brindar un buen servicio al cliente implica brindar una cálida atención, brindar un trato amable, contar con un ambiente agradable, contar con comodidades, ofrecer una rápida atención, ofrecer un trato personalizado, etc.

❖ Verificación de los precios

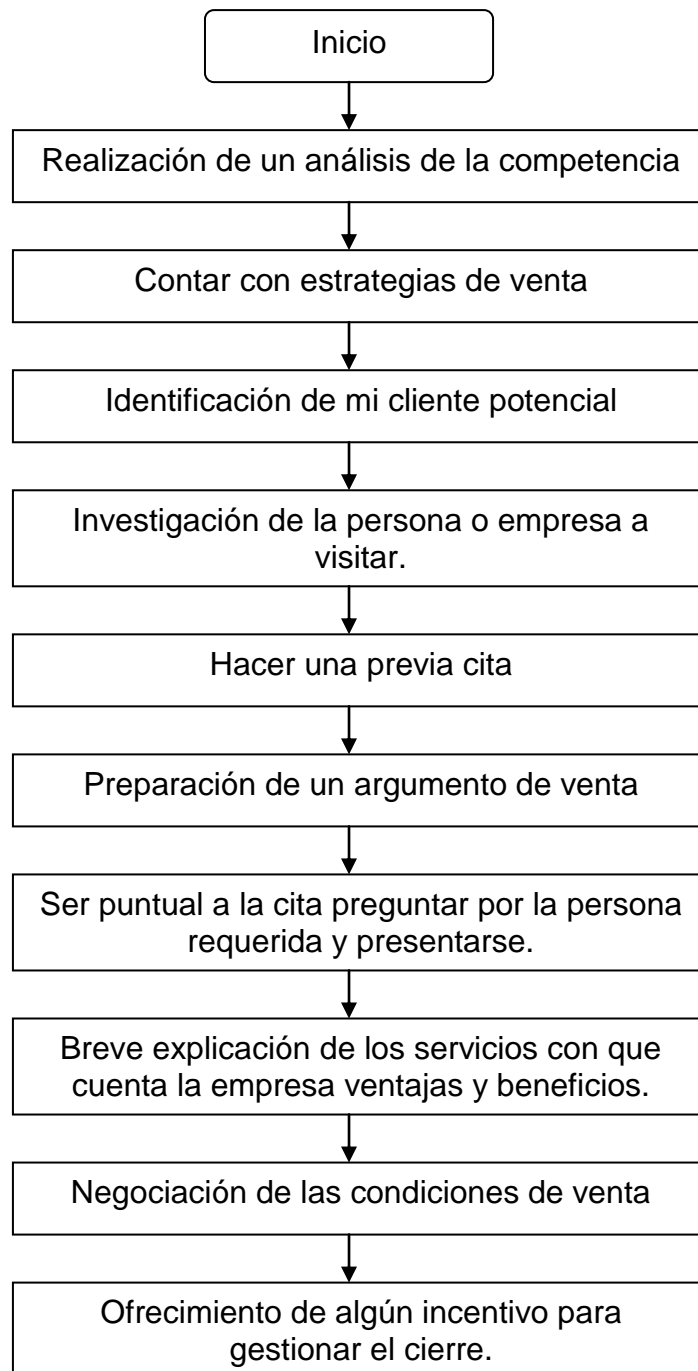
¿Qué sucede en tiempos de recesión? El cliente gasta menos y las empresas bajan sus precios para atraerlos. Estate pendiente de la competencia y monitorea tus precios.

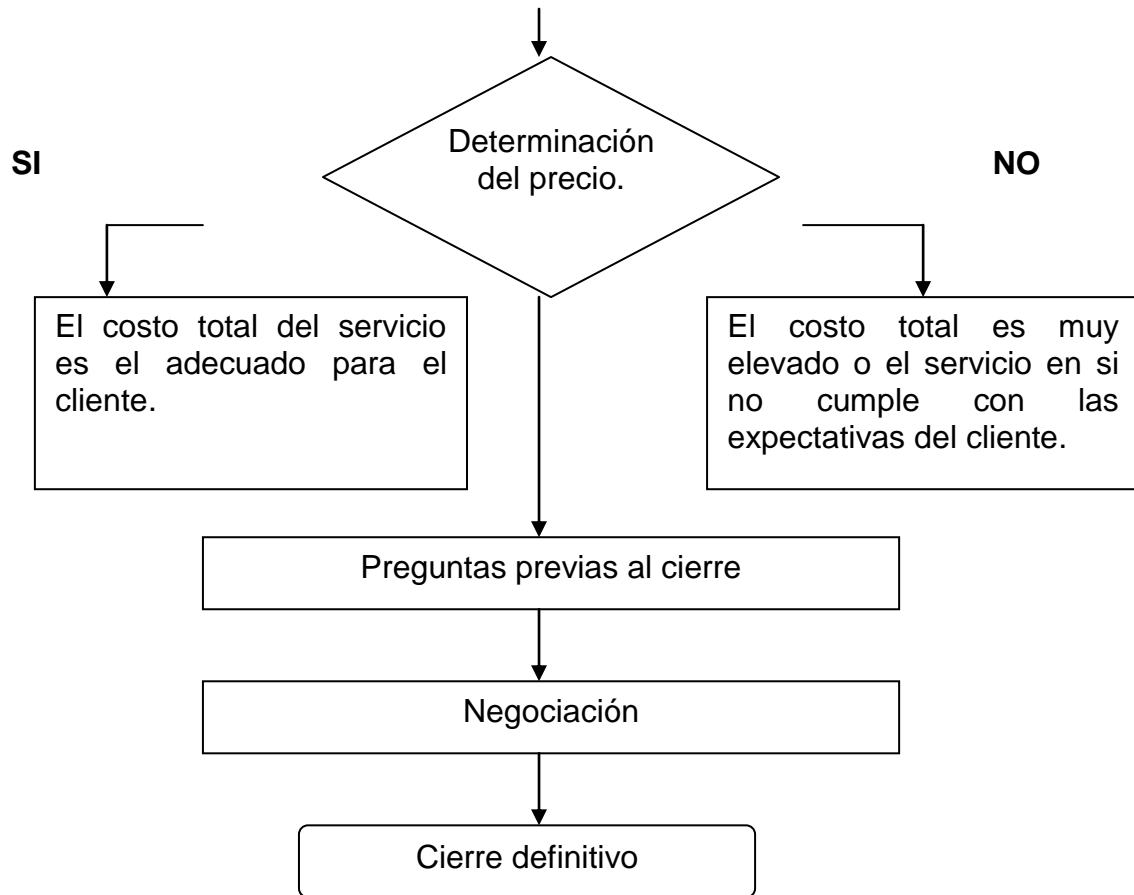
❖ Darle seguimiento a la venta

La mayoría de los empresarios vende una vez y se olvidan del cliente. No cometas este error. Si lo que vendes es un producto consumible, verifica cuánto tiempo dura el producto y prepara la agenda para darle seguimiento al cliente. Así, cuando el producto se le acabe, estarás ahí para ofrecérselo.

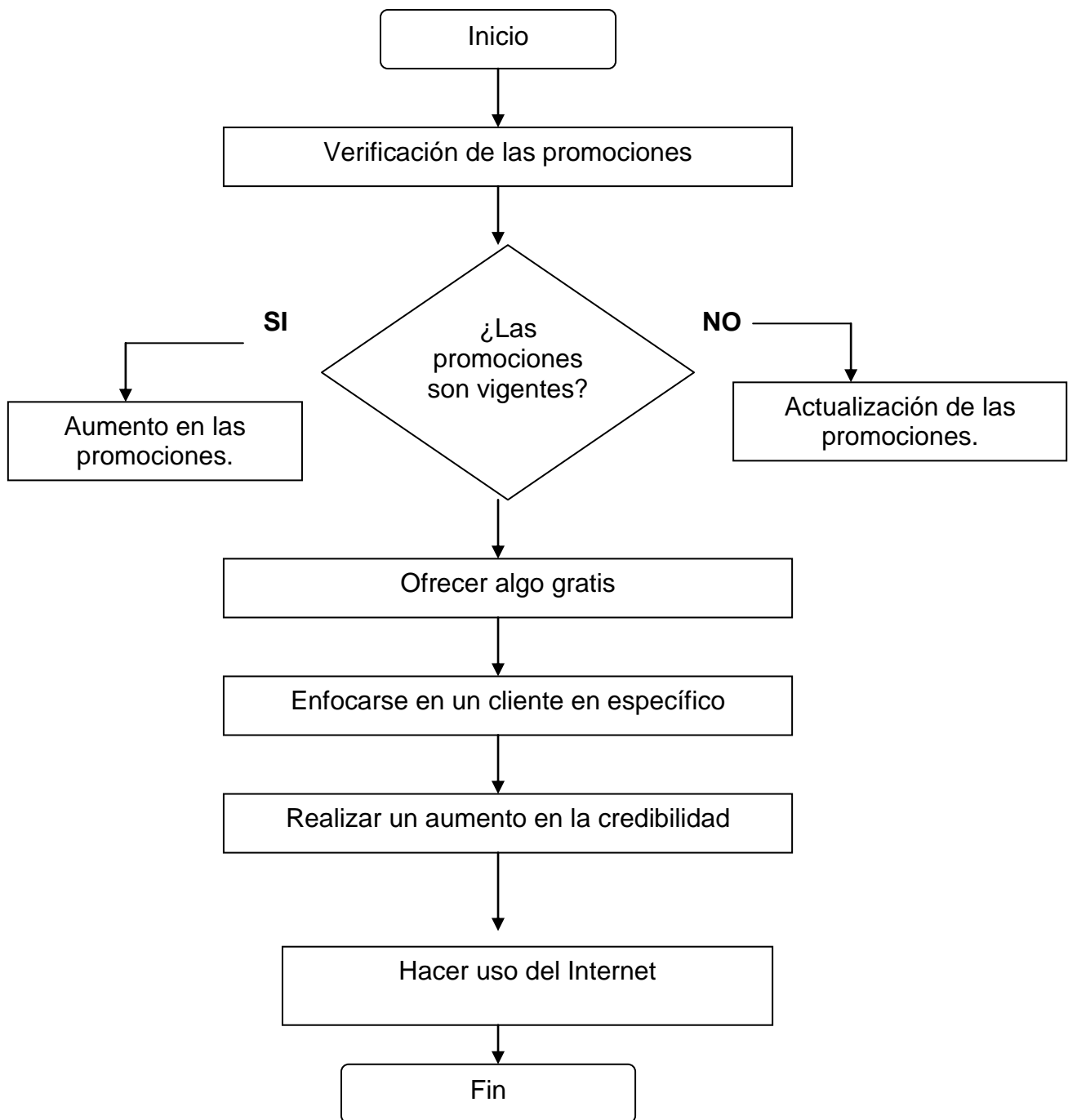
V. Diagrama de flujo

5.1 Diagrama de flujo del proceso de la comercialización de la venta

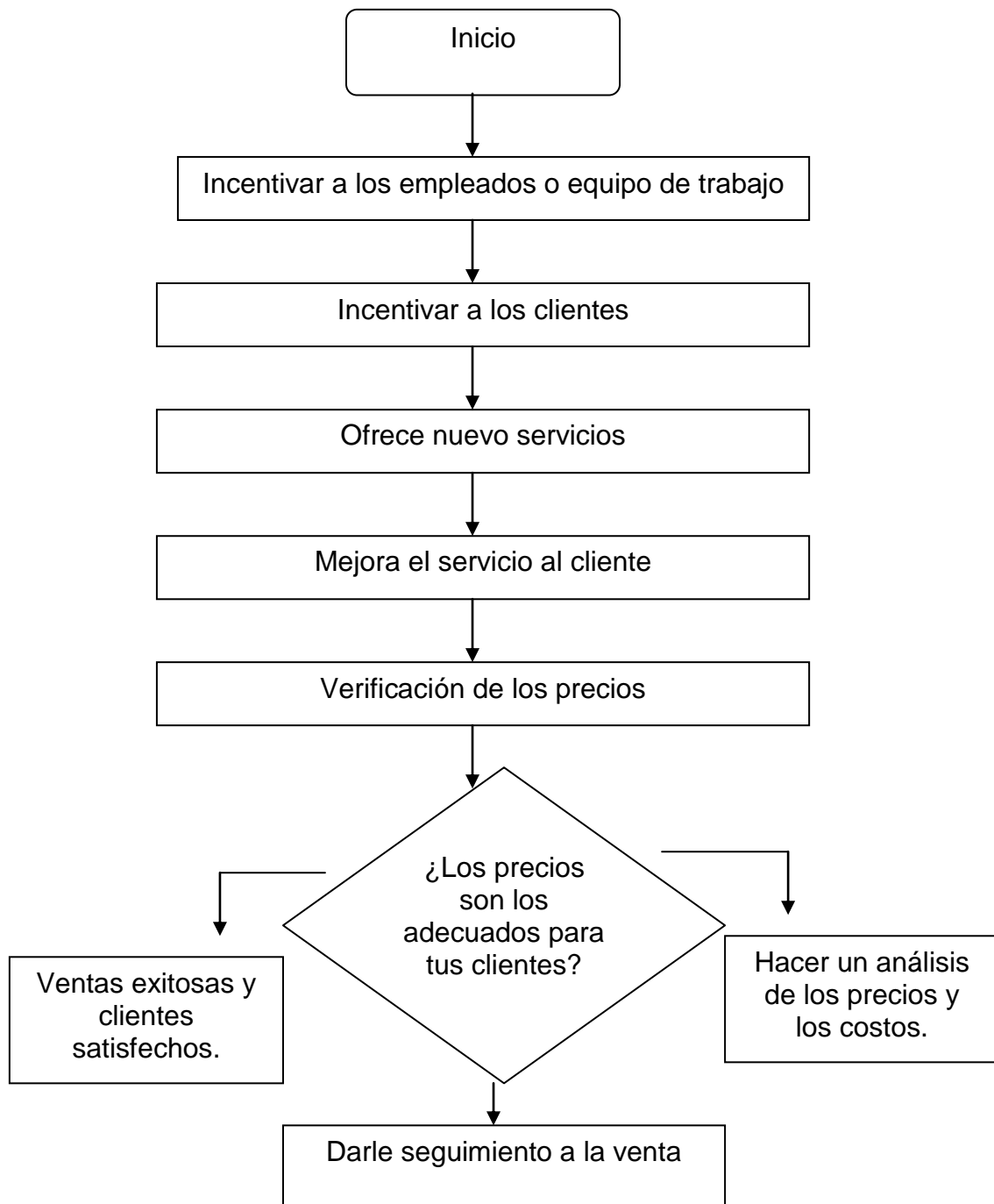




5.2 Diagrama de flujo para la atracción de clientes potenciales



5.3 Diagrama de flujo para el aumento de las ventas



6.1 Formato para el control en la selección de personal



Formato para el control en la selección de personal

Nombre:

Puesto:

Fecha de nacimiento:

Correo electrónico:

Numero telefónico:

Dirección:

Sueldo quincenal:

Comisiones:

Observaciones:

Fecha de ingreso:

Fecha de elaboración:

6.2 Formato para el control de registro de clientes



Formato para el control de registro de clientes

Nombre:

Puesto:

Correo electrónico:

Numero telefónico:

Dirección:

Seguro tramitado:

Formas de pago:

Observaciones:

Fecha de elaboración:

4.2 Discusión

Mediante la aplicación de encuestas, sondeo a clientes, cuestionarios a los agentes de venta y visita a la competencia se detecto que en la aseguradora, las políticas del departamento no se consideran muy adecuadas ya que no establecen ciertos parámetros en la toma de decisiones. A su vez se detecto que no se cuenta con un estimado en el aumento de las ventas ni un control en las mismas, también no existen estrategias de venta eso esta afectando a la empresa ya que esta tiene una reducción en sus ventas.

Por tal manera se decidió implementar un manual de políticas y procedimientos el cual ayudara a tener una mejor administración de la organización todo esto con el fin de tener mejores estrategias de venta para el aumento de las ventas y el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se describen a detalle las conclusiones obtenidas después de haber analizado los resultados de la investigación, así como las posibles recomendaciones que la empresa en estudio pudiera seguir con el fin de llevar a cabo una mejora en sus ventas.

5.1 Conclusiones

La finalidad de este trabajo es de establecer un manual de políticas y procedimientos para así tener un control de las ventas de forma sistemática y ordenada manejando los formatos o registros de forma clara y oportuna para así tener actualizadas las ventas para una adecuada toma de decisiones.

Tras la implementación de esta alternativa propuesta por la empresa, se espera que sus operaciones se vean reflejadas diariamente en sus registros actuales propuestos, con el objetivo de tener actualizado sus movimientos en cada uno de sus procesos y así obtener información confiable de sus operaciones.

En la elaboración de este manual las personas involucradas en cada uno de sus procesos deben tomar en cuenta que es importante seguir ciertas políticas y procedimientos, así como registrar todas las operaciones diariamente en los registros establecidos para mantener un control en el inventario y así obtener los resultados esperados.

El manual de políticas y procedimientos será una herramienta importante para la empresa, ya que le orienta acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado y contribuye a dar continuidad de las actividades que describe, así como el facilitar y establecer lineamientos para la correcta ejecución del trabajo.

Este será de gran utilidad para la empresa, ya que facilitara la comprensión de diversos procesos en el manejo de las ventas, que antes de que existiera el manual eran difíciles de comprender, pues no se contaba con un seguimiento en las ventas; una vez formalizado y terminado se puede decir que se ha cumplido con el objetivo deseado.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda que se lleve a cabo la implementación del manual de políticas y procedimientos para el control de las ventas, ya que actualmente todo es controlado empíricamente y no se registran todas sus operaciones de forma correcta a la vez que no existe un procedimiento por escrito de cómo realizar las tareas, también no se cuenta con formatos adecuados para reflejar sus ventas realizadas, el responsable de su ejecución, siga paso a paso los procedimientos y políticas para así lograr un mejor resultado.

Anexos

	SI	NO		
1.- ¿Cuenta con objetivos del departamento?			Mencione	
2.-¿Cuenta cada uno de su personal con un programa de trabajo en el que se contemplen las metas a alcanzar?				
3.- ¿Tiene definida una estrategia para la venta de personal?				
4.- ¿Cuenta con políticas de venta?				
5.- ¿El personal de su departamento cumple con el perfil del puesto?				
6.- ¿Participa en la selección De su personal?				
7.- ¿Cuándo fue la ultima vez que se le capacito al personal?				
8.- ¿Tiene un programa de estímulos para el personal de su departamento?				
9.-¿Cuenta cada uno de sus empleados con una descripción de su puesto (funciones, actividades)?				
10.- ¿Se evalúa el desempeño de todos los empleados del departamento?				
11.- ¿Cuentan con graficas de resultados de ventas por mes, año?				
	SI	NO		
12.- ¿Cuentan con un proceso para Determinación de precios?			Mencione	

13.- ¿Los precios son competitivos?			Mencione	
14.- ¿Qué elementos o factores considera para establecer los precios?				
15.- ¿Conoce estrategias para establecer precios?				
16.- ¿Qué tanto influye el precio para su venta?				
17.- ¿Que ha hecho la empresa para mejorar el precio al cliente?				
18.- ¿Tiene identificado los servicios de mayor venta?			Mencione	
19.- ¿Tiene identificada la ventaja competitiva de sus servicios?			Mencione	
que ha tenido con respecto a los productos y/o servicios que ofrece?			Mencione	
	SI	NO		
21.- ¿De que manera contribuye el departamento de ventas a las metas generales de la empresa?				
22.- ¿Qué tan frecuente se presenta el caso de que los empleados renuncian o dejan de presentarse a laborar?				
23.- ¿Cuentan con registros de las operaciones de venta realizadas en años anteriores?				
24.- ¿Cuántas personas integran el departamento?			Mencione	
25.- ¿Cuáles son los problemas mas			Mencione	

frecuentes en el departamento?			
26.-¿Existe algún problema en la Actualidad que no haya sido resuelto?			
27.- ¿Elabora bitácoras, reportes, informes al gerente general?			

Entrevista a empleados del área de ventas

- 1.- ¿Conoce los objetivos del departamento?
- 2.- ¿Se le proporciono un programa de trabajo en el cual se contemplan las metas a seguir?
- 3.- ¿Se le proporciono capacitación constante y adecuada?
- 4.- ¿Cuenta con una descripción de su puesto?
- 5.- ¿Se les evaluó su desempeño como trabajador?
- 6.- ¿Utilizas la creatividad y la reflexión para participante a posibles obstáculos que se presentan en el trabajo?
- 7.- ¿Consideras que el cliente puede aportar información útil que sirva para implementar mejoras?
- 8.- ¿Se le otorgan estímulos en base a las ventas?
- 9.- ¿Qué recomendaría usted para un mejoramiento del departamento de ventas?

Sondeo a clientes

- 1.- ¿Cómo considera el servicio que se le es brindado por la empresa?
- 2.- ¿Considera que la ubicación de la empresa es la adecuada?
- 3.- ¿Los precios de la empresa los considera adecuado en base a sus necesidades?
- 4.- ¿Cómo considera la calidad del servicio?
- 5.- ¿Qué recomendaría como cliente para una mejora en el servicio?
- 6.- ¿Qué aspectos mejoraría del servicio que le proporciono la aseguradora?
- 7.- ¿Qué aspectos le gustaron del servicio que le ofreció la aseguradora?
- 8.- ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que la empresa le brinda?

BIBLIOGRAFÍA

Gómez Ceja Guillermo, sistemas administrativos análisis y diseño, editorial Mc Graw-Hill, sexta edición, México año 2000.

Hernández y Rodríguez Sergio, administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, editorial Mc Graw-Hill primera edición, México año 2002.

Hernández y Rodríguez Sergio, administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad editorial Mc Graw-Hill segunda edición México, Año 2008.

Idalberto Chiavenato, introducción a la teoría general de la administración editorial Mc Graw-Hill segunda edición México año 2006.

L. Daft Richard, Marcic Dorothy, introducción a la administración, editorial cengage learning editores, sexta edición México año 2010.

Márquez Castro Enrique, Lerma Kirchner Alejandro E. comercio y marketing internacional, editorial cengage learning editores, cuarta edición México año 2010.

Mercado Hernández Salvador, administración teoría y practica, editorial noriega editores segunda edición, México año 2001.

Miklos Tello, planeación prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro, editorial limunsa, quinceava edición, México año 2003.

P. Robbins Stephen, Coulter Mary, administración, editorial pearson educación, décima edición, México año 2010.

Ramírez Cardona Carlos, Fundamentos de la administración, editorial ecoe ediciones Ltda, Colombia Bogota reimpresión enero 2007.

Reyes Ponce Agustín, administración del personal sueldos y salarios, editorial limunsa, segunda edición, México 2004.

Rodríguez Valencia Joaquín, como elaborar y usar los manuales administrativos, editorial ecafsa thomson learning, tercera edición, México año 2002.

Stephen P. Robbins, Administración teoría y practica, editorial Prentice, cuarta edición, México año 2000.