	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15	
			VERSIÓN	02	
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN			FECHA	03/04/2017
				PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ		
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad		

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): PEDRO APELLIDOS: GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

FACULTAD: FACULTAD DE INGENIERIA

PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

NOMBRE(S): ALIX BELEN APELLIDOS: MARTINEZ ROJAS

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA METALIT S.A.S.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto fue diseñar la estructura del departamento de mercadeo y ventas para garantizar el desarrollo de estrategias comerciales, permitiendo así, el posicionamiento de la empresa Metalit SAS en la región, mediante la definición de manual de procedimientos, funciones y perfiles del cargo. Se llevó a cabo un estudio de alcance descriptivo mediante el muestreo no probabilístico incluyendo todos los componentes y procesos relacionados con el área de mercadeo y ventas y otras que necesariamente se vinculan con estas actividades. Entre los instrumentos se utilizó una entrevista semiestructurada, observación directa y análisis matricial. Para el análisis de la información, se realizó la triangulación de métodos. En los hallazgos del estudio se logró identificar puntos críticos en la capacidad competitiva señalando debilidades en el sistema de marketing, proyección de ventas, posicionamiento en el mercado; siendo estas actividades propias del departamento de mercadeo y ventas, el cual no se encontraba estructurado dentro de la empresa. Se elaboró la documentación de los procedimientos, la caracterización del proceso y el manual de funciones con sus respectivos indicadores de desempeño que permitirán a la empresa la continua evaluación y seguimiento de las actividades adscritas al departamento de mercadeo y ventas.

PALABRAS CLAVES: MERCADERO, VENTAS, FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES

CARACTERISTICAS:

PÁGINAS: 111 PLANOS: ___ ILUSTRACIONES: ___ CD ROOM: ___

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA
METALIT S.A.S.

PEDRO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA
METALIT S.A.S.

PEDRO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

Director

Mg. ALIX BELÉN MARTÍNEZ ROJAS
Ingeniera Industrial.

Proyecto de pasantías como requisito para optar el título de
"INGENIERO INDUSTRIAL"

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

FECHA: 26 de Febrero, 2021

HORA: 08:00 a.m.

LUGAR: GOOGLE MEET – CORREO INSTITUCIONAL UFPS

PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERIA INDUSTRIAL

TÍTULO DE LA TESIS: “DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS EN LA EMPRESA METALIT S.A.S”.

JURADOS: RUTH LEONOR REYES VILLALBA
JUAN CARLOS BERMUDEZ CARRILLO

DIRECTOR: ALIX BELEN MARTINEZ ROJAS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN LETRA	NÚMERO
------------------------------	---------------	-------------------------------	---------------

PEDRO GONZALEZ RODRIGUEZ	1192375	cuatro, cuatro	4,4
--------------------------	---------	----------------	-----

APROBADA


RUTH LEONOR REYES VILLALBA


JUAN CARLOS BERMUDEZ CARRILLO


Vo.Bo GAUDY CAROLINA PRADA BOTÍA
Director Plan de Estudios
Ingeniería Industrial
Mesa 11

Contenido

1. Problema	13
1.1 Título	13
1.2 Planteamiento del problema	13
1.3 Formulación del problema	14
1.4 Justificación	14
1.4.1 A nivel de la empresa.	14
1.4.2 A nivel del estudiante.	15
1.5 Objetivos	16
1.5.1 Objetivo general.	16
1.5.2 Objetivos específicos.	16
1.6 Alcance y limitaciones	16
1.6.1 Alcances.	16
1.6.2 Limitaciones.	17
2. Marco Referencial	18
2.1 Antecedentes	18
2.1.1 A nivel internacional.	18
2.1.2 A nivel nacional.	21
2.1.3 A nivel local.	23
2.2 Marco contextual	25

2.2.1 Información general de la empresa Metalit S.A.S.	25
2.3 Marco Teórico	28
2.3.1 Departamento de mercadeo y ventas.	28
2.3.2 Funcionamiento del área.	33
2.3.3 Recursos.	40
2.3.4 Plan de capacitaciones.	41
2.3.5 Indicadores de desempeño.	43
2.4 Marco conceptual	43
2.5 Marco legal	45
2.5.1 Decreto 1443 de 2014	46
2.5.2 Código de sustantivo de trabajo.	47
2.5.3 Beneficios de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad.	49
3. Diseño metodológico	50
3.1 Tipo de estudio	50
3.2 Población y muestra	50
3.2.1 Población.	50
3.2.2 Muestra.	50
3.3 Instrumentos para la recolección de la información	51
3.3.1 Información primaria.	54
3.3.2 Información secundaria.	54

3.4 Análisis de la información	54
4. Análisis de resultados	56
4.1 Diagnóstico estratégico	56
4.1.1 Perfil de capacidad interna (PCI) Metalit S.A.S.	56
4.1.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Metalit SAS.	58
4.1.3 Matriz de evaluación de factor interno (MEFI).	59
4.1.4 Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).	61
4.1.5 Matriz interna-externa (MIME).	63
4.1.6 matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).	63
4.2 Estructura del departamento de mercadeo y ventas Metalit SAS	64
4.2.1 Organigrama actual de la empresa Metalit SAS.	65
4.2.2 Organigrama ajustado.	65
4.2.3 Manual de funciones del departamento de mercadeo y ventas.	67
4.2.4 Manual de procedimientos del departamento de mercadeo y ventas.	68
4.3 Indicadores de desempeño del departamento de mercadeo y ventas Metalit SAS	69
5. Conclusiones	73
6. Recomendaciones	75
Referencias	76

Lista de figuras

Figura 1 logotipo de la empresa	25
Figura 2 Mapa de la ubicación de la empresa	27
Figura 3 Imagen satelital de la ubicación de la empresa.	28
Figura 4 Gerencia estratégica de ventas	30
Figura 5 Alcance de la descripción y del análisis de puestos	35
Figura 6 Matriz MIME	63
Figura 7 Organigrama actual de la empresa	65
Figura 8 Organigrama ajustado	66

Lista de tablas

Tabla 1 Departamento de ventas	32
Tabla 2 Matriz de evaluación del factor interno	59
Tabla 3 Matriz de evaluación del factor externo	61
Tabla 4 Códigos de cargos	68
Tabla 5 Indicadores de desempeño del Departamento de Mercadeo y Ventas	69

Lista de anexos

Anexo 1 Capacidad Directiva	81
Anexo 2 Capacidad de Producción	82
Anexo 3 Capacidad de Gestión Humana	83
Anexo 4 Capacidad Competitiva	84
Anexo 5 Capacidad Financiera	85
Anexo 6 . Capacidad De Abastecimiento	86
Anexo 7 Factor económico	87
Anexo 8 Factor Político y Social	88
Anexo 9 Factor tecnológico	89
Anexo 10 Factor Competitivo	90
Anexo 11 Matriz DOFA	91
Anexo 12 Funciones y perfil del Jefe del Departamento de Mercadeo y Ventas	93
Anexo 13 Funciones y perfil del Digital Marketing Manager	96
Anexo 14 Funciones y Perfil del Vendedor Interno	98
Anexo 15 Funciones y Perfil del Vendedor Externo	100
Anexo 16 Manual de procedimientos del Departamento de Mercadeo y Ventas	102
Anexo 17 Formato De Satisfacción Al Cliente	110

Introducción

La industria ha tenido cambios a lo largo de la historia, por ello se han generado estrategias que permiten mejorar su funcionamiento, entre los procesos fundamentales para el éxito está el mercadeo y las ventas, siendo este el objeto del proyecto, según Granados, Lozano y García (2008) los departamentos consisten en agrupaciones de las actividades y áreas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa.

De esta forma el departamento de mercadeo y ventas, otorga un administrador que puede ser denominado jefe o supervisor, que tiene autoridad para el desempeño de las tareas específicas (Chiavenato, 2004. P. 177), es decir, el departamento requiere una coordinación que organice, dirija y realice seguimiento del área, de ese modo el propietario o gerente no debe estar supervisando, sino que tiene un responsable de esas actividades específicas (Chiavenato, 2004).

Desde el anterior planteamiento, se creó el departamento de mercadeo y ventas que garantizará el desarrollo de estrategias comerciales permitiendo el posicionamiento de la empresa Metalit SAS, mediante el manual de funciones y de procedimientos de los perfiles del cargo.

Para el diagnóstico se utilizó el instrumento de recolección de información entrevista y un análisis matricial empleando el PCI; Perfil de capacidad interna, POAM; Perfil de oportunidades y amenazas del medio, Matriz de evaluación de factor interno (MEFI), Matriz de evaluación de factor externo (MEFE), matriz Interna – Externa (MIME) y la matriz DOFA.

Ahora bien, el resultado del diagnóstico matricial confirmó que no se encuentran perfiles de cargo ni manuales de procedimiento y funciones que puedan orientar esta área, detectando la necesidad de la creación del departamento de mercadeo y ventas, asimismo se creó indicadores de desempeño que evalúan y controlan la eficiencia y eficacia de los procesos del departamento de mercadeo y ventas, esto se logró a partir del diagnóstico y la propuesta con su respectiva estructura, asimismo, estos indicadores guían el seguimiento y verifican la trazabilidad de las actividades involucradas en el área.

1. Problema

1.1 Título

Diseño Del Departamento De Mercadeo Y Ventas De La Empresa Metalit S.A.S.

1.2 Planteamiento del problema

Las organizaciones de diferentes sectores tienen un objetivo en su estructura que está relacionado con el mercadeo y las ventas, siendo vía para el crecimiento comercial y financiero, en el caso de Metalit SAS, se evidenció debilidades en esta área considerando la falta de capacitación del personal o en otros casos limitando la actividad a personas de otros cargos o funciones, ya que si bien hay tres personas que se encargan de la actividad, el flujo de ventas se genera por otras personas que tienen relaciones sociales (referidos), por su trayectoria, por el conocimiento de los productos o porque siempre han realizado esta actividad.

De acuerdo a Herrera (2007, citado por Molina, Torres, Zambrano y Martínez, 2016);

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados (P.8).

Entre los manuales administrativos se orientan los manuales de funciones y de procedimientos, los primeros son fundamentales para dar claridad en la transmisión de información del cargo y sus funciones a las personas que ocuparán la actividad determinada. Por otra parte, los manuales de procedimiento definidos por los autores anteriores: “contiene información de la continuidad cronológica y secuencial de operaciones entrelazadas entre sí. Esto ayuda a la realización de cada función, tarea y actividad específicamente de la empresa” (p.7), en este caso de las actividades del departamento de mercadeo y ventas, para la empresa

Metalit, esta área representó un punto débil ya que aun, con el tiempo que tiene en el mercado no se documentó, por lo tanto, no se había establecido una forma de medir para mejorarla.

De ahí que, se hizo necesario el diagnóstico del mercadeo y ventas actual, proponiendo el diseño del nuevo departamento e indicadores para el mismo, permitiendo la posibilidad de medir resultados y presentar propuestas de mejoras basadas en datos.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo mejorar el sistema de ventas de manera permanente, que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales en la empresa Metalit SAS, Cúcuta Norte de Santander?

1.4 Justificación

La ingeniería industrial tiene un conjunto de herramientas que al implementar en una organización puede crear, ejecutar, optimizar y mejorar continuamente los sistemas, entre ellos permite mejorar procesos industriales en las organizaciones para obtener el éxito en los procesos administrativos, productivos entre otros. La presente propuesta pretendió diseñar el departamento de mercadeo y ventas en toda su estructura; mediante la descripción de sus objetivos, esta nueva área se articuló al organigrama general, definiendo las funciones por cargos, perfiles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, se elaboró un manual de funciones y de procedimiento, asimismo, los indicadores de desempeño y el plan de capacitación del área de acuerdo a la teoría de Idalberto Chiavenato, Soto Gabriel y Hoyos Ricardo y Philip Kloter.

1.4.1 A nivel de la empresa.

El desarrollo de este proyecto permitió estructurar el departamento de mercadeo y ventas, dando respuesta a dos elementos importantes; primero, la necesidad identificada por el propietario y personas con cargos directos de administración y aspecto financiero. Segundo; la falta de claridad para los empleados frente al desempeño del cargo, al no tener creado este

departamento desde los lineamientos administrativos, que permitieran hacer seguimiento y control de esta actividad de alta relevancia.

Asimismo, la empresa tiene como evaluar y hacer seguimiento a las actividades relacionada con las ventas, y a su vez definir estrategias para la consecución de los objetivos de esta área.

Actualmente, no tiene formalizado el área ni estrategias definidas, desde el propietario, la gerencia, hasta personal de otros cargos realizan la actividad que en muchas ocasiones se genera por referidos o conocidos, sin que haya una persona que lideré este aspecto tan relevante en una empresa, evidenciando que la gerente general asuma la actividad propia de un cargo de gerente comercial como vendedora directa, y finalmente termina asumiendo responsabilidades que no son propias de su cargo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propuso el diseño del departamento de mercadeo y ventas; estructurando cargos, manual de funciones, de procedimiento, los indicadores para el seguimiento posibilitando la medición durante la ejecución de la propuesta.

1.4.2 A nivel del estudiante.

La realización de este proyecto de pasantía pretendió colocar en práctica los conocimientos adquiridos en la formación académica, obteniendo nuevos aprendizajes desde la articulación de lo teórico-práctico. De este modo, implementar conocimiento en el área de mercadeo y ventas en relación a la formulación de cargos, los manuales de funciones y de procedimiento; que permitiendo especificar las tareas del puesto de trabajo de acuerdo a los lineamientos de la empresa y la descripción de la asignación detallada de las actividades en secuencia, alcances y limitaciones de la misma. Además, el establecimiento de indicadores de desempeño de las tareas relacionada con el área. Por consiguiente, la propuesta de pasantía permitió consultar,

profundizar e implementar habilidades propias de la carrera profesional, mediante el aporte a la empresa Metalit fortaleciendo el vínculo universidad-empresa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

Diseñar la estructura del departamento de mercadeo y ventas que garanticen el desarrollo de estrategias comerciales, permitiendo así, el posicionamiento de la empresa Metalit SAS en la región, mediante la definición de manual de procedimientos, funciones y perfiles del cargo.

1.5.2 Objetivos específicos.

Realizar un diagnóstico situacional de mercadeo y ventas, mediante la observación de campo y análisis matricial.

Estructurar el departamento de mercadeo y ventas, por medio de la documentación de los procedimientos, la caracterización del proceso y el diseño del manual de funciones.

Establecer indicadores de desempeño que permitan la continua evaluación y seguimiento de las actividades adscritas al departamento de mercadeo y ventas.

1.6 Alcance y limitaciones

1.6.1 Alcances.

El alcance del proyecto permitió el diseño del departamento de mercadeo y ventas, estructurando todos los aspectos requeridos para su adecuado funcionamiento en la empresa Metalit SAS ubicada en Avenida 7 # 4 -71 el salado, Cúcuta, Norte De Santander, la documentación del departamento es de apoyo para contribuir en la mejora de las estrategias frente al proceso de ventas.

1.6.2 Limitaciones.

Se encontraron limitaciones en tiempo para el desarrollo del proyecto de pasantía por la coyuntura contextual actual del momento COVID-19, asimismo teniendo en cuenta que la empresa aún no tiene sistematizados el departamento mercadeo y ventas, la información requerida para el diseño estaba incompleta o desactualizada.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

A continuación, se relacionan investigaciones de índole internacional, nacional y local que fueron precedente para este estudio, es importante considerar que a nivel local no se halló investigaciones que estuvieran relacionados directamente con el campo de estudio (mercadeo y ventas) y el sector productivo (metalmecánica).

2.1.1 A nivel internacional.

A nivel internacional, hay un estudio realizado por Andrade Montalvo Alex (2012) en Ecuador, denominado “*propuesta de la creación del departamento de comercialización y marketing, en la fábrica de embutidos la ibérica en la ciudad de Riobamba periodo 2012*” que tuvo como objetivo principal implementar el departamento de marketing y comercialización en la empresa ibérica CIA Ltda. En el periodo 2012. En la metodología con estudio de tipo descriptivo, se tomó a trabajadores de la empresa y con base en una lista detallada de clientes, se tomó un universo de 100 personas, constituyendo un grupo focal y se aplicó una encuesta de 8 preguntas para obtener la información. La probabilidad de que una persona del grupo fuera encuestada fue del 80% con un margen de confianza de Z de 1.96. Como resultado se obtuvo la constitución de un departamento que organiza las actividades de marketing evidenciando; los objetivos del departamento, la distribución funcional y comercial, los recursos, manejo de las 7p del marketing, plan de comercialización, diseño de canal de empresa y las decisiones gerenciales tomadas en ese sentido, procedimiento de monitoreo y control de eficacia. Al dejar el diseño del departamento del mercadeo la empresa podrá implementarlo y se convertirá en una fortaleza que potencializa y mejorará el posicionamiento.

La anterior investigación, se relacionó con el objeto de estudio del presente trabajo en relación a la temática de la propuesta de un departamento de mercadeo, permitió conocer las estrategias para el diagnóstico situacional y la presentación de la estructura del departamento basada en el sustento teórico.

En otra investigación, presentada por Costa Guix Gerard (2004) en España con título "*La integración de las funciones de marketing y ventas en las empresas de consumo en España*" el fin fue analizar los procesos de integración que se dan entre ambos departamentos en las grandes empresas de consumo en España. La metodología empleada fue de tipo descriptivo sobre la relación entre las funciones del marketing y ventas, acerca de la percepción que los directivos tenían de estos procesos.

En los resultados obtenidos, se reportó que la responsabilidad última recae en dirección general y tiende a ser requerido cuando existen factores externos como el valor estratégico actual de los clientes distribuidores y determinados factores externos como el grado de centralización, complejidad y formalización. A raíz del estudio se concluye la importancia de capacitar la organización y a sus profesionales para aumentar su orientación al mercado, de esta manera se espera un incremento de la orientación al mercado y la reducción de las identidades departamentales.

Como aporte al presente trabajo, se resaltó la importancia de la capacitación a las personas responsables del departamento de marketing, que pueda contribuir a las metas de la empresa trabajando articuladamente desde la gerencia o dirección general, pero también ganando autonomía en el desempeño de sus actividades a nivel de área de mercadeo y ventas.

Por otro lado, Benet, A.T (2017) en su “*Revisión sistemática de literatura del impacto de los sistemas de control directivos sobre el resultado individual y colectivo en la fuerza de ventas*”, tuvo como objetivos presentar el resultado de dos revisiones bibliográficas orientadas a identificar; la tipología de sistemas de control de los vendedores, los efectos directos de estos sistemas sobre los resultados y la clasificación de los mediadores según el modelo AMO (Abilities, Motivations, Opportunities) y su relación con los sistemas de control y los resultados.

En la metodología del estudio, se utilizaron como motores de búsqueda y fórmula respectivamente: Business Source Premier (EBSCO), Science Direct, Scopus, Web of Science y Google Scholar, y "Management Control and Sale* or Control System* and Sale* or Output Control and Behavior Control", obteniendo 114 artículos tras el proceso de filtrado, a los que posteriormente fueron añadidos otros 28 procedentes de sus propias citas.

En los resultados de la investigación se concluyó que los sistemas de control del comportamiento, la actividad, el proceso o la capacitación (behavioral control systems, activity control systems, process control systems, capability control systems) generan los mejores resultados tanto sobre el vendedor a nivel individual, como sobre el equipo de ventas y la organización (salesperson behavioral performance, salesperson outcome performance, sales unit performance, sales organization effectiveness), tanto al analizar los efectos directos, como al considerar los mediadores del modelo AMO. Este conjunto de evidencias empíricas determina la necesidad de implantar sistemas de capacitación de los vendedores mediante acciones de coaching y formación, como herramienta clave para mejorar sus habilidades y motivación, asimismo, señala la importancia de capacitar a los jefes y directores de ventas, en relación con aspectos organizativos (apoyo a las ventas, elementos del sistema de control,

orientación al cliente, etc.) y otros relativos al establecimiento de objetivos (congruencia, dificultad, participación, etc.), como oportunidades para optimizar los resultados.

Siguiendo con el estudio anterior, se permitió resaltar la importancia de las habilidades que debe tener los ocupantes en ventas y la relación de este con el equipo de trabajo, donde aportó al presente estudio insumo para el manual de funciones y de procedimientos en relación a los perfiles de cargo de las personas del departamento de mercadeo y ventas.

2.1.2 A nivel nacional.

A nivel nacional, en un estudio realizado por Arroyave Gutiérrez, Álvaro (2019) realizada en Medellín, Colombia, titulada “Propuesta estratégica para la creación de un departamento de mercadeo en distriworld S.A”. Su objetivo general estaba orientado a estructurar el departamento de mercadeo de la compañía Distriworld S.A para cumplir con unos propósitos de mercadeo, comerciales y financieros, en la ciudad de Medellín

Como soporte teórico se estableció la gerencia de ventas y mercadeo y el mercadeo desde la teoría de Kotler. La metodología se utilizó para un estudio de tipo descriptivo, donde se aplicaron instrumentos como la matriz DOFA para el diagnóstico inicial, que busco definir la propuesta para la creación del departamento de mercadeo y sus funciones en la empresa. Como resultado, se generó el departamento de ventas; especificando los manuales de funciones y procedimientos, establecimiento de cargos y funciones.

De acuerdo al estudio anterior, es el que más se asemejó con la propuesta del presente estudio donde se pretendió crear la documentación que permitiera operar de manera conjunta las actividades de mercadeo y ventas, que tienen como objetivo aportar una solución a la problemática de la empresa en relación con el tema de estudio.

Pasando al estudio realizado por Martínez Rivera Elsa (2017) denominado “*Estructuración de un área de mercadeo y ventas en una MIPYME*”, realizada en Bogotá. El objetivo principal fue formalizar el área de mercadeo-ventas, propiciar un ambiente y entorno que coadyuven para que la empresa sea sostenible en el tiempo y genere crecimiento y expansión de acuerdo a los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo por los socios y estructurar las unidades estratégicas y funcionales de la compañía para que sean los pilares y motores del cambio (P.18).

Mediante un tipo de estudio descriptivo, identifiqué que la empresa no tenía gerencia de mercadeo y ventas, por ello no había una persona responsable de las funciones de esta área. Mediante la consultoría la autora elaboró la estructura del departamento mediante el diseño del organigrama ajustado a la realidad, documentó el proceso mediante la aplicación del modelo estratégico de Michael Porter de las cinco fuerzas competitivas.

El estudio permitió orientar el diagnóstico situacional de las áreas en cuestión ampliando la información para la documentación del manual de funciones de las personas que llevaran a cabo las actividades de mercadeo y ventas, ya que elaboró un mapa de competitividad empresarial para mostrar el posicionamiento de la organización.

En otro estudio realizado por Ramírez Echavarría María y Gómez Rincón Oscar en 2015, denominado “Diseño del área de mercadeo para una empresa del sector eléctrico. Caso: JCR ingeniería eléctrica S.A.S”. Como objetivo principal fue diseñar el área de mercadeo de la empresa JCR ingeniería eléctrica S.A.S para asegurar su sostenibilidad y un mercado sustentable.

Siguiendo con la metodología de la investigación, se utilizó un diseño descriptivo, donde se recibo información relevante para sustentar el marco teórico en la teoría de marketing de Kotler, que permitió el sustento para el diseño de la estructura del área de mercadeo de la empresa.

En los resultados se observó la necesidad de crear el departamento de mercadeo y ventas ya que la empresa no tenía un área física para operar, tampoco perfiles y análisis de cargo, estableciendo todo lo anterior y una persona responsable que para el estudio fue un coordinador. La temática estudiada tuvo relación con los objetivos del presente trabajo, ya que pretendió documentar los procesos del área de mercadeo y ventas.

Para finalizar en las investigaciones consultadas a nivel nacional, se halló una realizada por Gutiérrez Rojas Cristian y Gordillo Hernández Jorge, en el año 2016 en la ciudad de Bogotá. La investigación es sobre “diseño y creación del área de ventas de la empresa equipos neumáticos E hidráulicos, Equinehy Ltda”. El objetivo fue diseñar un modelo sustentado de departamento comercial de tal forma que pudiera ser implementado en un futuro cercano.

La metodología fue descriptiva donde utilizaron visitas de observación y entrevistas a miembros del personal de ventas, aplicando análisis DOFA, facilitando la sistematización de la situación actual de la empresa, manejo de ventas, distribución de las funciones de los encargados y características del cumplimiento con entregas a los clientes.

Continuando con los resultados, se diseñó la propuesta de organización del departamento donde el área de ventas se regiría por la gerencia general, siendo autónoma para diseñar estrategias para el óptimo desarrollo del área. Entre los postulados se documentó la forma como se selecciona el personal que hace parte de ventas, asimismo, se estableció un presupuesto frente a la propuesta realizada.

2.1.3 A nivel local.

En el antecedente local, se encuentra la investigación realizada por Serna Sánchez Lina y Carrero Felizzola María Camila (2018) “Propuesta para la creación de un departamento de

mercadeo y ventas para la empresa horas Ltda, con el fin de ofrecer un mejor servicio al cliente para satisfacer sus necesidades”. Realizada en Ocaña Norte de Santander, tuvo como objetivo Proponer la creación de un departamento de mercadeo y ventas para la empresa “hora limitada”, con el fin de ofrecer un mejor servicio al cliente para satisfacer las necesidades. Entre sus objetivos específicos estuvo realizar el diagnóstico de la situación actual, diseñar la estructura organizacional del departamento de mercadeo y ventas, proponer estrategias para fortalecer el departamento y diseñar un plan de acción para el área.

Señalando los resultados de la investigación, a partir de las necesidades identificadas se logró crear el departamento de mercadeo y ventas, diseñando la estructura funcional integrada por el organigrama, funciones y procedimientos, asignando cargos con responsabilidades claras que encaminan las estrategias para la ejecución del plan de acción propuesto.

Si bien, se puede resaltar que el estudio está estrechamente relacionado con el propósito del presente estudio, de esta forma sirvió de guía diagnóstica y teórica, para el desarrollo de la propuesta de diseño del departamento de mercadeo y ventas de Metalit SAS.

Los antecedentes mencionados anteriormente proporcionaron información sobre el área estudiada; mercadeo y ventas, algunos hacen más énfasis en determinado tema, pero lograron aportar y guiar el presente estudio. Teniendo en cuenta la búsqueda, no se logró encontrar en el sector metalmecánico, población objeto del presente estudio.

2.2 Marco contextual

2.2.1 Información general de la empresa Metalit S.A.S.



Figura 1 logotipo de la empresa

Fuente: Metalit SAS

Nombre de la empresa. METALIT S.A.S.

Dirección. Avenida 7 # 4 -71 el salado, Cúcuta, Norte De Santander.

NIT. 800164910-3

Actividad económica.

Su actividad principal es la (F4290) construcción de otras obras de ingeniería, actividad secundaria (F4330) terminación y acabados de edificios y obras de ingeniería civil y otras actividades (F4390) otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil. (Cámara de comercio de Cúcuta 2020/02/13)

Email. Metalit_2@hotmail.com

Teléfono. 5876880

Celular. 3108648033

El 11 de junio de 1992 en la cámara de comercio de Cúcuta se registra la constitución de persona jurídica denominada METALIT LTDA, siendo allí el inicio formal de la idea de negocio concebida por el ingeniero Juan Carlos Pérez, ofreciendo soluciones en el campo de la metalúrgica de la región, gracias a la organización de la empresa, adquirió el terreno donde se construyó la planta de producción y en su trayectoria se ha dotado de equipos especializados, mejorando así la calidad de los servicios prestados, el 11 de febrero 2014 se inscribe ante la cámara de comercio su transformación de sociedad limitada en sociedad por acciones simplificadas, cambiando su nombre a METALIT S.A.S. cuyo objeto principal es la construcción de acabados y terminaciones en acero y aluminio de obras de ingeniería civil, fabricación de fachadas, el comercio de materias primas y productos metalmecánicos. El 6 de abril del 2017 asume la gerencia la contadora pública Gladys Inés Mantilla Cuadros y la subgerencia el ingeniero Mecatrónico Carlos Eduardo Pérez Mantilla quienes han sido los encargados de continuar y mejorar los objetivos misionales de la empresa.

Actualmente METALIT S.A.S. cuenta con un cúmulo de experiencia, talento humano competente, adecuada planta de producción, dispositivos de alta tecnología como equipo de corte por plasma CNC, torno mecanizado CNC, equipos de soldadura TIC, MIG entre otros, que a la empresa activa y vigente en la actualidad.

Los objetivos misionales de la empresa, siempre se han enfocado a elaborar productos y ofrecer servicios de alta calidad, siendo fortaleza el conocimiento del talento humano y la tecnología instalada, logrando de esta manera la satisfacción del cliente final, METALIT SAS se proyecta como una empresa líder de la región, al iniciar el proceso de reinvención y

estandarización de sus procesos, que facilita la articulación y adaptación a los nuevos retos propuestos por el mercado globalizado altamente cambiante.

Ubicación.



Figura 2 Mapa de la ubicación de la empresa

Fuente: (Google Maps, 2019)



Figura 3 Imagen satelital de la ubicación de la empresa.

Fuente: (Google Maps, 2019)

2.3 Marco Teórico

En el siguiente apartado se relacionan algunos postulados teóricos que sustentan las temáticas para el diseño del departamento de mercadeo y ventas de la empresa Metalit SAS.

2.3.1 Departamento de mercadeo y ventas.

Cada departamento designa un área, división diferente en la organización otorgando un administrador que puede ser denominado jefe o supervisor, que tiene autoridad para el desempeño de las tareas específicas (Chiavenato, 2004. P. 177), es decir, el departamento requiere una coordinación que organice, dirija y realice seguimiento del área, de ese modo el propietario o gerente no debe estar supervisando, sino que tiene un responsable de esas actividades específicas (Chiavenato, 2004).

Continuando con la definición de los departamentos, estos consisten en el agrupamiento de las actividades y áreas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa (Granados, Lozano y García, 2008. P.21). Para el proyecto de pasantía se implementará la departamentalización por funciones.

De este modo, la departamentalización por funciones fundamenta las actividades y tareas teniendo en cuenta las funciones principales desarrolladas por la organización. En este caso están encaminadas al mercadeo y venta (emplear estrategias para conocer los consumidores, necesidad de utilizar herramientas de marketing y buscar clientes) de esta forma se puede organizar el área específica en la empresa.

Ahora, en cuanto a marketing, según el autor Kotler (2000 citado por Granados, Lozano y García, 2008) es una disciplina que “se ocupa de estudiar, teorizar y dar soluciones sobre: los mercados, los clientes o consumidores (sus necesidades, deseos y comportamiento) y sobre la gestión del mercadeo (o gestión comercial) de las organizaciones (principalmente las empresas, pero no de forma exclusiva)”. (p. 21).

Por otra parte, las ventas es una actividad de toda empresa ya sea de servicio o de productos, Soto, G. (2012).

El gerente de ventas es el responsable del Estado de Resultados de su negocio, y, para lograrlo, debe participar activamente en el diseño (o rediseño) de la administración de ventas, mantener una administración de la gestión de ventas, y garantizar tanto el mejoramiento como la profesionalización del equipo de ventas. Es decir, actualmente el gerente de ventas debe ser un administrador estratégico en el manejo del área comercial,

pues solo de esta manera puede ser altamente competitivo en un mundo cada vez más exigente y más dinámico. (P.XIX).

En términos generales se requiere desde el departamento de ventas que se determinen tres aspectos; diseño y administración de la gerencia de ventas y profesionalización del equipo de ventas

Diseño de la gerencia de ventas	Administración de la gerencia de ventas	Profesionalización del equipo de ventas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil del equipo de ventas. ▪ Funciones del equipo de ventas. ▪ Tipos de ventas. ▪ Estructuras organizacionales. ▪ Estructura del plan de ventas. ▪ Pronóstico de ventas. ▪ Compensación del equipo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento y selección en ventas. ▪ Capacitación en ventas. ▪ Supervisión en ventas. ▪ Motivación en ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrenamiento en ventas. ▪ Negociación. ▪ Servicio al cliente. ▪ Comunicación y comportamiento.

Figura 4 Gerencia estratégica de ventas

Fuente: tomado de Ruiz, J.F, Soto Jaimes, G & Echavarria J. (2012)

Siguiendo con el autor, el gerente de ventas “debe analizar la estructura ideal del área comercial de acuerdo con las herramientas, los competidores y los productos y servicios solicitados por sus compradores actuales, teniendo en cuenta las exigencias de un mercado cada vez más competido” (P.1).

En ese orden de ideas, es pertinente redefinir los perfiles y las funciones del departamento, esto desde el panorama de los compradores, la innovación en tecnología que están en la gestión comercial, mediante el análisis de los clientes o consumidores se perfilan los vendedores y sus funciones, supervisores, administradores y gerente de ventas. En la actualidad al haber más mecanismos para ofertar, es posible que la empresa” tenga que reevaluar tanto su manera de vender, como el tipo de venta que está utilizando, y considerar la probabilidad de hacer cambios antes la dinámica del contexto.

Continuando, es necesario hacer una adecuada selección del personal, capacitar y hacer seguimiento al proceso, empleando estrategias que permitan motivar al empleador en cumplir sus objetivos establecidos en su plan de trabajo, Asimismo, en la actualidad se hace necesario desarrollar competencias en comunicación y conducta, el servicio al cliente y el entrenamiento para el cumplimiento tanto de los objetivos misionales (el sentido de la empresa) y objetivos del departamento (necesidad de estudiar el mercado, crear valor a los productos y aumentar las ventas).

2.3.1.1 Objetivos del departamento de mercadeo y ventas

Partiendo de la unificación de dos procesos que trabajan de forma vinculado pero sus funciones son diferentes, se establecen los objetivos del departamento conjuntamente:

2.3.1.1.1 Objetivos del mercadeo

Dicho con palabras de Hoyos (2000) los objetivos del departamento están encaminados a cumplir con las metas muy concretas, relacionado con productos actuales, abandono de productos, nuevo mercado, distribución y rendimiento de los productos, además se debe responder a metas de ventas y rentabilidad, posicionamiento de los productos y de la compañía, base de consumidores y calidad de las acciones de marketing.

De acuerdo a lo anterior, se establecen objetivos básicos que resaltan las ventas, cartera y rentabilidad, que casi siempre se trabajan en un año y el seguimiento se hace continuo, pero también a todo un plan de marketing que responda adecuadamente al producto, necesidad del consumidor y cumpla los objetivos de la empresa (Hoyos, 2000, P.18).

2.3.1.1.2 objetivos de ventas

Con base en Ruiz, J.F, Soto Jaimes, G & Echavarría J. (2012) el objetivo general se centraliza en ofrecer, vender y asesorar a los clientes con todos los productos de la compañía, esto implica algunas responsabilidades específicas:

Tabla 1 Departamento de ventas

Departamentos de Ventas	
Ventas	Ejecutar la venta
Visita personal al cliente	Efectuar el cobro
	Posventa (hacer seguimiento después de la venta)
	Cumplir el presupuesto
<p>Para las visitas personales se debe tener habilidad en el proceso de la venta fortalecida en la negociación, normas de comportamiento y comunicación con diferentes clientes.</p>	
Planeación de ventas	Definición de rúters
	Programación de citas
	Viajes
<p>Su habilidad está basada en el conocimiento de las estructuras organizacionales y su asignación de visitas a clientes en términos de la frecuencia y el tiempo de duración de cada visita, previa definición de la dirección general de ventas.</p>	
Relaciones con la organización	
Relaciones de informes	Informe diario de ventas
	Informe mensual de actividades
	Disposición a la capacitación y al entrenamiento
	Reuniones periódicas

Conductas relacionadas Cumplimiento de las normas de trabajo

con la organización Aceptar y respetar la autoridad

Se debe contar con la habilidad de aceptar el seguimiento participar activamente en las capacitaciones e implementar indicadores dispuestos en el plan de ventas.

Fuente: tomado de Ruiz, J.F, Soto Jaimes, G & Echavarría J. (2012) <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=5378&pg=20>.

2.3.2 Funcionamiento del área.

Para definir el departamento de mercadeo y ventas, se inició estableciendo los cargos y perfiles, y posteriormente el manual de funciones y de procedimiento.

2.3.2.1 Descripción y análisis de puestos.

Según Chruden, Herbert y Sherman (1963, citado por Chiavenato, 2011) Un puesto:

Se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización (P. 190).

2.3.2.1.1 Descripción de puestos.

Desde la posición del anterior autor, “para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización” (P. 191). En esta descripción se representa específicamente las actividades; Característica del puesto (lo que hace

el responsable), el tiempo de desempeño (cuando lo hace), las estrategias para el cumplimiento de las asignaciones (lo que hace el ocupante) y los objetivos (por qué lo hace).

En este aspecto se enlista de forma documentada las principales consideraciones del puesto, de sus responsabilidades y compromisos asumidos. En esencia, las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar” (Livy, 1975 citado por Chiavenato, 2011. P.191).

El trabajo se compone de diferentes fases o momentos que conforman el puesto de trabajo, De este modo, un puesto “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”. (Oakland, 1944 citado por Chiavenato, 2011 P. 192). En ese orden de ideas, la descripción de los puestos de trabajo es fundamentales en la organización de la empresa.

2.3.2.1.2 Análisis de puestos.

Otro elemento a considerar es el análisis de puestos, que surge después del contenido o insumo (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto teniendo en cuenta los requerimientos que exige al ocupante (aspectos extrínsecos). Aun guardando una relación estrecha con las pretensiones y procesos de la obteniendo de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. “Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (P. 192).

Los análisis que se valoran de los puestos, seguidamente se clasifican para compararlos, a continuación, en la figura 3, se señala la descripción y análisis de puestos.

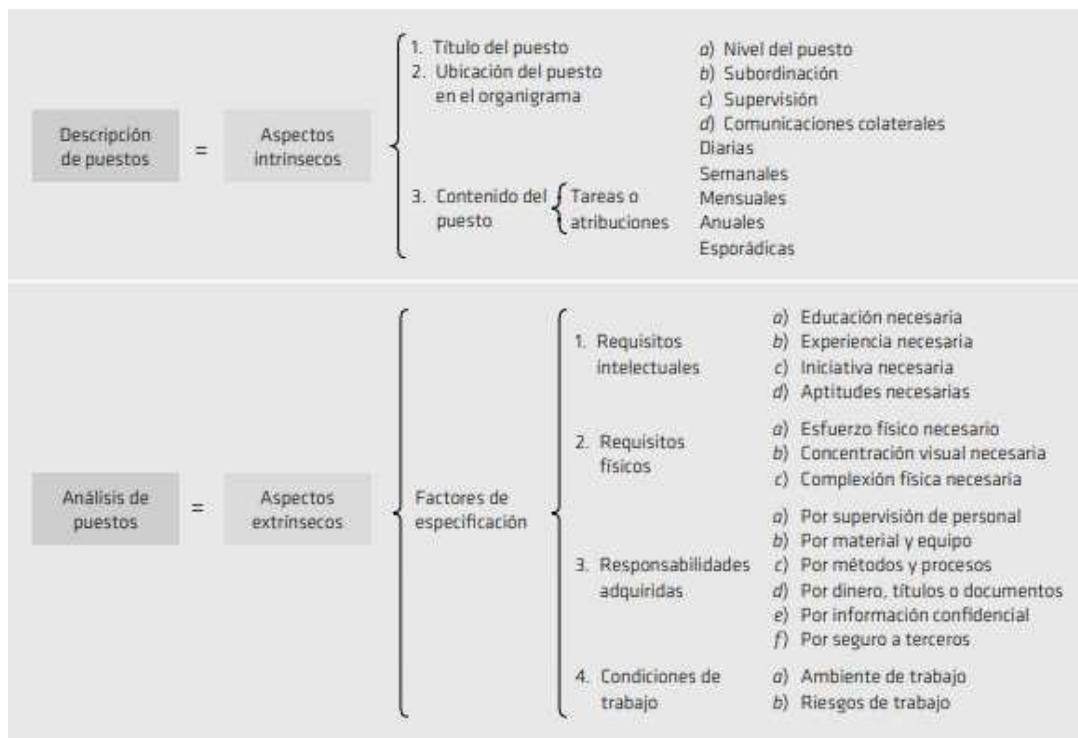


Figura 5 Alcance de la descripción y del análisis de puestos

Fuente: Chiavenato (2011)-Recursos humanos

En la imagen anterior, se describen los aspectos intrínsecos que están relacionados con la descripción del puesto y los aspectos extrínsecos donde se indica el análisis de puesto, asimismo se hace todos los componentes de cada una y lo que se debe tener en cuenta en este caso para crearlos y ajustarlos al departamento de venta y mercadeo.

2.3.2.1.3 Estructura del análisis de puestos.

Ya en la estructura es importante aclarar que la descripción de puestos está relacionada con un inventario de las actividades asignadas al ocupante y el análisis de puestos permite hacer revisión, es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen las actividades, en otras palabras, cuáles son los requerimientos a nivel intelectual y físico que el ocupante debe

tener que realizar de forma adecuada en el puesto. En términos generales, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

Requisitos intelectuales.

Requisitos físicos.

Responsabilidades que adquiere.

Condiciones de trabajo.

Requisitos intelectuales

Aludiendo a Chiavenato (2011) estos requisitos abarcan las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

Escolaridad indispensable.

Experiencia indispensable.

Adaptabilidad al puesto.

Iniciativa requerida.

Aptitudes requeridas.

Requisitos físicos

En los físicos, consiste en la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física

que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

Esfuerzo físico requerido.

Concentración visual.

Destrezas o habilidades.

Complexión física requerida.

Responsabilidades adquiridas

En estas el autor enmarca las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

Supervisión de personal.

Material, herramientas o equipo.

Dinero, títulos o documentos.

Relaciones internas o externas.

Información confidencial.

Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para

mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

Ambiente de trabajo.

Riesgos de trabajo.

Desde el punto de vista de los factores de especificación, el análisis de puestos puede colocarse en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos (P.193).

2.3.2.1.4 manual de funciones y procedimientos.

El manual de funciones es una guía que hace parte de la gestión del talento humano donde se establecen funciones y competencias laborales que los empleados deben implementar, allí también se establece el conocimiento requerido, la experiencia y demás habilidades o competencias para aplicar al cargo. La consigna de esta documentación permite soportar como insumo fundamental los procesos de planeación, de ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano, esencial para cumplir los objetivos de la organización. (Función pública, gobierno de Colombia, s.f).

Siendo así, el manual de funciones y competencias laborales debe construirse a partir de los siguientes elementos: identificación y ubicación del empleo, contenido funcional que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo. Conocimientos básicos o esenciales, competencias comportamentales y requisito de formación académica y experiencia. (Párr. 3)

Por otra parte, Sierra (2017), expresa que el Manual de Procedimientos Contiene los objetivos del procedimiento, a quien está dirigido, campo de aplicación, normas que lo rigen, descripción de las operaciones, diagramas, formas, enunciado de materias y equipo que utiliza.

Citando a Sierra (2017) los objetivos fundamentales del manual de funciones son: primero fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización, facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización, definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, como lo menciona la autora, si la estructura del departamento está alineado en relación a la organización las consignas que se determinen en el manual asegura la ejecución de los procesos.

La autora también señala la importancia de asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas, permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias. (Siendo este un aspecto importante para el clima organizacional).

Asimismo, evitar desperdicios de recursos humanos y materiales, facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones, constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos, servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal, comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes. Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitando los conflictos (Monterroso, 2007 citado por Sierra, 2017. P. 77).

Al tener en cuenta estos elementos en la elaboración del manual de funciones, basados en el contexto y funcionamiento de la empresa, se asegurará que la implementación del departamento trabaje sincronizada con las demás áreas de la organización.

2.3.3 Recursos.

Luyo (s.f) cita los recursos como todos aquellos elementos ya sea de cualquier índole, que necesita la organización para la consecución de sus objetivos. Existen varios tipos de recursos, entre ellos; humanos, financieros, materiales, técnicos y tecnológicos.

2.3.3.1 recursos humanos.

Son fundamentales en toda organización para la ejecución, el manejo y funcionamiento de estos permiten la marcha de los demás recursos. Dependiendo de la empresa hay denominaciones, algunas de ellas son; oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos entre otros. Este es el conjunto de empleados que colaboran en la empresa y generalmente se desempeñan en departamento de la organización (Luyo, s.f).

2.3.3.2 recursos financieros.

Estos recursos pueden ser propios o ajenos que tienen una representación económica que la organización necesita para el desarrollo de las actividades. Cuando se menciona recursos propios son el dinero en efectivo, aportes de accionistas o las utilidades. Recursos ajenos hacen referencias a préstamos de acreedores, créditos con los bancos. Tal como lo expresa el autor, todos los recursos son importantes para el funcionamiento y cumplimiento de metas de la empresa, pero siempre dependerá del manejo que esta le dé.

2.3.3.3 Recursos materiales.

Los materiales ya son aquellos bienes tangibles que pertenecen a la empresa, puede ser finca raíz, estructura física donde opera, maquinaria, herramienta y vehículos, así como la materia prima productos ya sea en proceso o terminados. Los recursos materiales al igual que el recurso humano son fundamental para la consecución de objetivos, en una empresa como Metalit del sector metalmecánica, sin la maquinaria quizás desde el departamento de producción no se podría operar.

2.3.3.4 Recursos técnicos y tecnológicos.

Los recursos de esta índole son indispensables para la coordinación y ejecución de otros recursos; sistema de producción, sistema de finanzas, administrativos y para el caso del departamento de mercadeo y ventas es esencial por las dinámicas de la cultura de consumo por ejemplo el marketing digital entre otros. También permiten desarrollar tecnología propia y facilitar la capacitación y desarrollo del personal (manuales de funciones y procedimiento).

Teniendo en cuenta la coyuntura social del COVID-19, este recurso tomo un auge a nivel empresarial, ya que se incrementó la compra de productos por este medio, quienes no estaban a la vanguardia y afecto seriamente.

2.3.4 Plan de capacitaciones.

Las capacitaciones son importantes para el adecuado desempeño de funciones en el empleado, de esta manera, le permitirá a la empresa medir las tareas con base en el entrenamiento de las actividades que debe asumir el ocupante del cargo. La capacitación puede propiciarla la empresa, pero también la persona puede aprender por sí mismo hacerlo mejor, con el fin de innovar en su propio estilo del quehacer en congruencia con las pretensiones de la empresa.

Las competencias que se deben tener en cuenta para la capacitación en el área de mercadeo son las siguientes según Dimas y Zapata (2006):

Entre las competencias generales se resaltan; preocupación por la calidad, trabajar en forma autónoma, compromiso ético, generación de nuevas ideas, adaptarse a las nuevas condiciones, motivación al logro, trabajo en equipo, habilidad para aprender, utilización de herramientas en la solución de problemas, toma de decisiones, planificación y gestión del riesgo, habilidades interpersonales y adecuada comunicación oral y escrita.

En las competencias específicas, dentro del plan de capacitación se debe considerar; el análisis de la demanda, el análisis de la oferta, la identificación del mercado meta, las estrategias de mercadeo, la evaluación de fortalezas y debilidades, asimismo, lograr identificar las oportunidades y amenazas del entorno, mejoramiento en los procesos de producción, determinar el precio de sus productos, valorar los precios de la competencia, participar en eventos a los que haya lugar de acuerdo al mercado de la empresa, definir plazas de venta, aprovechar ventajas de economía a escala y establecer alianzas con redes de productores y distribuidores (p.46)

En la capacitación en ventas, a juicio de Ruiz, J.F, Soto Jaimes, G & Echavarría J. (2012): deben considerarse los siguientes elementos:

La compañía no cuenta con procesos de capacitación para su equipo de ventas (sería una debilidad).

Después de que se ha capacitado al personal de ventas no existen indicadores para medir su efectividad (debilidad).

Una vez ejecutados los planes de capacitación existe un plan para evaluar al capacitado y medir sus resultados (fortaleza).

El equipo de ventas reconoce la efectividad de los procesos de capacitación (fortaleza).
(P.109).

2.3.5 Indicadores de desempeño.

Según Bonnefoy y Armijo (2005, citado por Ministerio de economía y finanzas, dirección general de presupuesto público, 2010) los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una actividad o proyecto, u objeto de su intervención. Se plantean en el marco de los objetivos estratégicos. Asimismo, establecen una relación entre dos o más variables que permiten comparar con otros periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de la organización.

Las importancias del uso de los indicadores están asociados al cumplimiento de los objetivos, mejora de la eficiencia en la asignación de recursos, mejora en la transparencia frente a los agentes internos y externos y a realizar el seguimiento al logro de los objetivos y productos estratégicos de una organización.

2.4 Marco conceptual

Estrategia: Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. (Serna G, H. 2003).

Función. Es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente

una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. (Chiavenato Idalberto 2011)

Manuales administrativos. Son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. (Chiavenato Idalberto 2011)

Manual de funciones. Es una guía que hace parte de la gestión del talento humano donde se establecen funciones y competencias laborales que los empleados deben implementar, allí también se establece el conocimiento requerido, la experiencia y demás habilidades o competencias para aplicar al cargo (Chiavenato Idalberto 2011)

Manual de procedimientos. Contiene los objetivos del procedimiento, a quien está dirigido, campo de aplicación, normas que lo rigen, descripción de las operaciones, diagramas, formas, enunciado de materias y equipo que utiliza (Chiavenato Idalberto 2011).

Mercadeo. Consiste en unos procesos administrativos y sociales gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios (Kotler, P. 2011).

Obligación. Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física (Chiavenato Idalberto 2011).

PCI. Perfil de capacidad interna, herramienta que permite el reconocimiento de las debilidades y fortalezas en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo de una empresa. (Serna, 2003)

Plan De Acción. Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. (Chiavenato Idalberto 2011)

POAM. Metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa (Hidalgo y Madrid, 2005).

Puesto. Es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato Idalberto (2011).

Tarea. Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera. (Chiavenato Idalberto (2011).

Venta. Es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea (Kotler, P. 2001).

2.5 Marco legal

En el presente estudio se consideró el decreto único del sector trabajo 1072 de 2015 en el cual se incluye el decreto 1443 del 2014 donde se establecen las disposiciones para la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), de la misma forma, el código sustantivo del trabajo quien rige los lineamientos entre empleadores y

trabajadores, finalmente, la norma NTC ISO 9001:2015, donde se menciona los beneficios de la norma en el sistema de gestión de calidad en los procesos administrativos.

Son objetivos del Ministerio del Trabajo la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales.

El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones. (Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo, mayo 26)

2.5.1 Decreto 1443 de 2014

CAPITULO II Política en seguridad y salud en el trabajo

Artículo 5. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo - SST.

El empleador o contratante debe establecer por escrito una política de Seguridad y Salud en el Trabajo - SST que debe ser parte de las políticas de gestión de la empresa, con alcance sobre todos, sus centros de trabajo y todos sus trabajadores, independiente de su forma de, contratación o vinculación, incluyendo los contratistas y subcontratistas. Esta política debe ser comunicada al Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo según corresponda de conformidad con la normatividad vigente. Artículo 6. Requisitos de la Política de Seguridad y Salud en el

Trabajo - SST La Política de SST de la empresa debe entre otros, cumplir con los siguientes requisitos:

1. Establecer el compromiso de la empresa hacia la implementación del SST de la empresa para la gestión de los riesgos laborales.
2. Ser específica para la empresa y apropiada para la naturaleza de sus peligros y el tamaño de la organización.
3. Ser concisa, redactada con claridad, estar fechada y firmada por el representante legal de la empresa.
4. Debe ser difundida a todos los niveles de la organización y estar accesible a todos los trabajadores y demás partes interesadas, en el lugar de trabajo.
5. Ser revisada como mínimo una vez al año y de requerirse, actualizada acorde con los cambios tanto en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo - SST, como en la empresa. (Ministerio de trabajo 2014)

2.5.2 Código de sustantivo de trabajo.

Art. 23. Elementos esenciales. 1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- a) la actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b) la continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato.

Todo aquello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país, y

c) un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

Art. 24. Presunción. Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo. No obstante, quien habitualmente preste sus servicios personales remunerados en ejercicio de una profesión liberal o en desarrollo de un contrato civil o comercial, pretenda alegar el carácter laboral de su relación, deberá probar que la subordinación jurídica fue la prevista en el literal b) del artículo 1.º de esta ley y no la propia para el cumplimiento de la labor o actividad contratada. (Organización Internación del Trabajo, 1991)

Art. 46. Contrato a término fijo. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente: (Organización Internación del Trabajo, 1991)

1. Si antes de la fecha de vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un

período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

Parágrafo. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea. (Organización Internación del Trabajo, 1991)

2.5.3 Beneficios de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad.

La creación del departamento de mercadeo y ventas bajo los estándares de calidad apoyará la empresa en su crecimiento de manera sostenible, manteniéndose en el tiempo exponencialmente.

Adicionalmente se obtienen ventajas como:

Permitirá convertirse en un competidor más consistente en el mercado

Mejorará la Gestión de la Calidad que le ayudará a satisfacer las necesidades de sus clientes

Tendrá métodos más eficaces de trabajo que le ahorrarán tiempo, dinero y recursos

Mejorará su desempeño operativo, lo cual reducirá errores y aumentará los beneficios

(Standards Institution, 2018).

3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo, según Hernández, Fernández, baptista (2010) pretende especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Para el presente proyecto se hace hincapié en la descripción del diseño del departamento de mercadeo y ventas de la empresa.

El estudio descriptivo permite mostrar con precisión las dimensiones o procesos del contexto o situación. Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto buscó definir los componentes asociados al departamento de mercadeo y ventas, señalando las características del área y detallando los procesos que se desarrollan al interior del mismo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población.

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al, 1980 citado Hernández et al, 2010). Siguiendo con lo anterior, la población de este proyecto son las áreas (ventas, compras, planeación, producción y distribución, que cuenta con 16 funcionarios entre administrativos y trabajadores), involucrados con las actividades de la empresa Metalit SAS ubicada en la ciudad de Cúcuta, que se caracteriza por su actividad económica en el sector de metalmecánica, donde se generó la propuesta del diseño del departamento de mercadeo y ventas.

3.2.2 Muestra.

La muestra es un grupo de personas, comunidades, eventos o sucesos sobre el cual se habrá de recolectar los datos sin que necesariamente sea representativo de la población que se estudia.

En Este proyecto se eligió una muestra de manera no probabilista, lo que se entiende como “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del estudio o los propósitos del investigador” (Sampieri. R., 2014, p. 176).

Por consiguiente, la muestra de estudio, son los todos los componentes y procesos relacionados con el área de mercadeo y ventas y otras áreas que necesariamente se vinculan con estas actividades. La empresa actualmente no tiene departamento de mercadeo y ventas y antes de la coyuntura social COVID-19 estaba reportando la necesidad de incrementar las ventas, a la fecha no está establecida ni unificada esta tarea, por lo que en muchas ocasiones depende de otras personas para efectuar la tarea.

3.3 Instrumentos para la recolección de la información

La recolección de información ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los procesos o unidad de análisis. Los instrumentos para la recolección de información en el diagnóstico situacional actual de la empresa fue la entrevista dirigida al subgerente. La entrevista semiestructurada según Álvarez (2011) es un instrumento flexible y abierto, en ella procede conceptos del contenido o flujo de información que se desea obtener, el objetivo es captar la percepción del entrevistado, sin imponer la percepción del entrevistador, Asimismo, se empleó la matriz PCI; Perfil de capacidad interna (Anexo A), POAM; Perfil de oportunidades y amenazas del medio, Matriz de evaluación de factor interno (MEFI), Matriz de evaluación de factor externo (MEFE), matriz Interna – Externa (MIME) y la matriz DOFA.

El PCI según Serna (2003) permite el reconocimiento de debilidades y fortalezas en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo, generalmente examina 5 categorías entre ellas; la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento

humano. Estas a su vez permiten establecer el grado de impacto en el negocio de cada capacidad, determinando las variables que requieren especial atención en cuanto a debilidad o fortaleza.

El POAM es la herramienta utilizada para el análisis externo, permitiendo identificar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa, analizando factores como; tecnológicos, económicos, políticos, geográficos y sociales, determinando bajo una lluvia de ideas las más representativas y con mayor relevancia para la empresa (Hidalgo y Madrid, 2005)

Según Ponce (2007) menciona que “Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (P.114) Asimismo, permite hacer una evaluación de los factores fuertes y débiles, permitiendo visualizar la situación interna de la organización, también accede a la evaluación externa; oportunidades y amenazas.

Las matrices MEFE y MEFI, son herramientas propias de la planeación estratégica que permiten enriquecer el análisis y establecer la posición estratégica de la empresa. Los pasos para construir son:

Construcción de las listas de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa e interna respectivamente (oportunidades-amenazas, fortaleza-debilidades) que afectan al sector y a la empresa.

Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante) o entre 0%-100%. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores tanto internos como externos (independientemente) debe sumar 1.0 o 100%, según se halla determinado.

Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde. Oportunidad mayor = 4, Oportunidad menor = 3 Amenaza menor = 2, Amenaza mayor = 1. Y Fortaleza mayor = 4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor = 2, Debilidad mayor = 1.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total.

Mayor, F., Menor, F., Mayor, D., & Menor, D. (2017).

La matriz denominada MIME interna-externa, cruza la información de las calificaciones ponderadas de MEFE y MEFI, con ella se obtiene una idea de la posición estratégica sugerida de la empresa. Las dimensiones se trazan en un plano cartesiano de nueve (9) celdas donde la MEFI corresponde al eje X y la MEFE corresponde al eje Y. La posición estratégica obedece a los siguientes códigos:

C y D = Crezca y desarróllese, ATAQUE. Cuadrantes I, II y IV.

R= Resista (proteger y mantener). Cuadrantes III, V, VII.

D= Desposeimiento (cosechar o reducir). Cuadrantes VI, VIII, IX. Mayor, F., Menor, F., Mayor, D., & Menor, D. (2017).

Otro instrumento es observación directa que según Chiavenato (2011), Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos.

El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones (p.194)

3.3.1 Información primaria.

En la fuente primaria se accedió a la información del personal involucrado al componente de ventas, asimismo, a partir de las observaciones directas por parte del ingeniero en formación se obtuvo la información pertinente.

3.3.2 Información secundaria.

Como fuente secundaria, se revisó los reportes entregados por subgerente de los componentes de la empresa, que permitió evidenciar datos, descripciones de cómo opera en la actualidad la acción de mercadeo y ventas, esta a su vez pudo complementar con otras fuentes para describir adecuadamente la actividad.

3.4 Análisis de la información

Para el análisis de la información, se realizó triangulación de métodos de recolección de datos, según Hernández et al (2010) la triangulación de datos se realiza mediante la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección, para este estudio se cuenta con la matriz PCI, POAM, MEFE, MEFI, MIME y DOFA, es decir, los datos recibidos no están definidos pero en su análisis se estructurarán mediante la descripción de cada componente del departamento de mercadeo y ventas, mostrando el esquema con sus objetivos, articulado al organigrama general, definiendo las funciones por cargos, perfiles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, elaborando un manual de funciones y de procedimiento, anudado a los indicadores de desempeño y el plan de capacitación del área presentada de acuerdo a la teoría de Idalberto Chiavenato, Soto

Gabriel y Hoyos Ricardo y Philip Kloter, así mismo la entrevista semiestructurada y la observación directa.

4. Análisis de resultados

En este apartado se muestra los resultados de los instrumentos aplicados, que permitió visibilizar un diagnóstico estratégico a partir de la identificación de factores que generan alto impacto en la organización. Este resultado facilitó una percepción holística del contexto tanto interno como externo, consiguiendo el conocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que propenden el mejoramiento del funcionamiento actual.

4.1 Diagnóstico estratégico

4.1.1 Perfil de capacidad interna (PCI) Metalit S.A.S.

En los anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6 se evidencia el análisis de la capacidad de las áreas funcionales de la empresa Metalit SAS, para determinar las fortalezas y debilidades que a su vez sirvieron como insumo para elaboración de la matriz MEFI. Cabe resaltar que el área con mayor debilidad y de alto impacto para la empresa es la capacidad competitiva, la cual incluye todas las actividades propias del departamento de mercadeo y ventas.

De acuerdo al anexo 1, en la capacidad directiva se identificaron fortalezas en cuanto a la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, ya que es una empresa con versatilidad en la producción, permitiendo así su fácil adaptación, ejemplo; en tiempos de pandemia inició la fabricación de puntos de bioseguridad en acero inoxidable. Asimismo, La habilidad para responder a la tecnología cambiante, manteniéndose a la vanguardia tecnológica. Entre las debilidades señaladas en el perfil, se encuentra la ausencia de departamento de marketing, manual de funciones y la falta de indicadores de desempeño, teniendo un impacto negativo en la organización.

En relación a la capacidad de producción (anexo 2) puede evidenciarse, fortalezas en la capacidad de innovación, habilidades técnicas y de manufactura, nivel de tecnología utilizada en

productos y flexibilidad en la producción. Es de anotar que Metalit SAS muestra eficiencia en la capacidad instalada de producción, siendo este departamento uno de los más fuertes de su estructura organizacional. Sin embargo, registra debilidades ante la ausencia de un plan maestro de producción definido y documentado que permita tener un mejor control y asimismo la falta de indicadores de desempeño.

En el perfil del componente de la capacidad de gestión humana (anexo 3), mostró fortalezas en responsabilidad laboral en cuanto al cumplimiento del pago oportuno de las prestaciones de ley y al actual desarrollo del sistema de gestión de riesgo para la protección del recurso humano, dentro de las debilidades se identificó la falta de programas de capacitación técnica o de actualización.

En cuanto a la capacidad competitiva (anexo 4), se hallaron debilidades en el sistema de marketing, proyección de ventas, posicionamiento en el mercado, lealtad y satisfacción del cliente, alianzas estratégicas con proveedores, estrategias de penetración de mercado, estrategias de publicidad, conocimiento de la competencia, portafolio de servicios; siendo estas actividades propias del área comercial, el cual no se encuentra definido y estructurado dentro de la organización, su gestión se limita al sistema de ventas tradicional.

Con respecto a la capacidad financiera, como lo muestra el anexo 5, se evidencian fortalezas en la capacidad de endeudamiento y el pago oportuno de responsabilidades, siendo esto favorable en caso de requerir cupo de endeudamiento, sin embargo, presenta debilidad en inversión de capital, debido a los altos costos de maquinaria de punta (cortadora laser, por ejemplo).

Por otra parte, la capacidad de abastecimiento (anexo 6), muestra fortaleza de impacto medio en cuanto a la calidad de materias primas utilizadas por Metalit, pues la calidad en los productos es una de sus prioridades, asimismo la pronta entrega, hace que se maneje poco inventario de producto terminado. El estudio de proveedores es una debilidad de alto impacto, debido a la falta de criterios de selección establecidos por el encargado de compras, igualmente, la ausencia de estudios de inventarios y control de la producción, impide conocer el punto de reorden, obligando a compras de última hora para abastecer el material.

4.1.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Metalit SAS.

En los anexos 7, 8, 9, y 10 se presenta el análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) ampliando la información para efectos del análisis de factores complementarios como: económicos, político/social, tecnológico y competitivo, que a su vez sirvió como insumo para la construcción de la matriz MEFE.

Según el anexo 7, en el factor económico se detectan oportunidades de alto impacto en la modernización que cursa el país, ya que Metalit es del tipo de empresas que contribuyen con esta transformación. Por otro lado, el crecimiento real del PIB, el aumento de costo de materias primas y la aparición de nuevos competidores son señalados como amenazas, ya que la situación económica actual del país, por efectos de la pandemia, muestra un panorama desfavorable, el cual afecta directamente al disminuir el poder adquisitivo de la población y por efecto las ventas.

Por otra parte, en el factor político y social (anexo 8), la crisis de frontera, la situación de pandemia y el desempleo son factores vistos como amenaza de alto impacto, el bloqueo comercial con el vecino país ha sido un duro golpe para la mayoría de empresas del sector ya que representaban un porcentaje considerable de sus ventas, la reapertura a media capacidad productiva ocasionada por la pandemia ha dejado pérdidas económicas irreversibles.

En cuanto al factor tecnológico (anexo 9), el desarrollo de nuevos productos, la facilidad de acceso a la tecnología y la resistencia del sector al cambio tecnológico, son vistos como oportunidad para Metalit, ya que cuenta con versatilidad en la producción para ajustarse al mercado cambiante y la constante voluntad de actualizar la planta física para mejorar la fabricación de los productos, sin embargo, el alto costo de nuevos equipos que se vuelven necesarios para ser competitivos se convierten en una amenaza de alto impacto, ya que la empresa no ha realizado estudios de factibilidad para la compra del equipos de última tecnología, como la de corte a laser.

Por ultimo en el factor competitivo (anexo 10), se percibe como oportunidad de alto impacto, las alianzas estratégicas con proveedores ya que se podría ofrecer mejores precios y la expansión de mercado a nivel nacional, permitiría encontrar nuevos clientes al interior del país, sin embargo, las entradas de empresas extranjeras son vistas como amenazas debido a la desventaja tecnológica que se tendría.

4.1.3 Matriz de evaluación de factor interno (MEFI).

Continuando con el diagnostico se pasa de lo cualitativo a lo cuantitativo con el análisis de las de la matrices MEFI y MEFE. Como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2 Matriz de evaluación del factor interno

MATRIZ DE EVALUACION DEI FACTOR INTERNO (MEFI)			
FACTOR CRITICO			
FORTALEZA	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	4%	3	0,12
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	3%	3	0,09
Capacidad de Innovación	5%	3	0,15
Habilidad técnica y de manufactura	5%	4	0,2
Nivel de tecnología utilizada en productos	3%	3	0,09
Flexibilidad de la producción	2%	3	0,06
Experiencia técnica	5%	4	0,2

Estabilidad laboral	2%	3	0,06
Remuneración	2%	3	0,06
Nivel de protección del personal	2%	3	0,06
pago oportuno de obligaciones	3%	3	0,09
Requerimiento de calidad de materia prima	5%	4	0,2
Capacidad para competir en precios	2%	3	0,06
Capacidad para satisfacer la demanda	5%	4	0,2
TOTAL	48%		1,64

FACTOR CRITICO DEBILIDAD	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Uso de planes estratégicos	4%	2	0,08
Descripción de los cargos, perfiles y funciones claras de cada persona.	4%	1	0,04
Agresividad para enfrentar la competencia	4%	2	0,08
Sistema de evaluación de desempeño	3%	2	0,06
Uso de sistemas de control y planeación de la producción	5%	1	0,05
Uso de indicadores de gestión	3%	1	0,03
Programas de capacitación	3%	2	0,06
Sistema de marketing	4%	1	0,04
Proyección de ventas	4%	2	0,08
Posicionamiento en el mercado	3%	2	0,06
Lealtad y satisfacción del cliente	3%	2	0,06
Alianzas estratégicas con proveedores	2%	2	0,04
Estrategias de penetración de mercado	4%	1	0,04
Estrategias de publicidad	2%	2	0,04
Conocimiento de la competencia	2%	2	0,04
Portafolio de servicios	2%	2	0,04
TOTAL	52%		0,84
TOTAL	100%		2,48

Como muestra la tabla 2, se asignaron porcentajes de 0% a 100% a los factores de la matriz dependiendo de la importancia que tiene cada factor para en el alcance de objetivos, donde la sumatoria total de los pesos debe ser igual a 100%. Se calificó cada factor de 1 a 4 con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, así, Fortaleza mayor =4, Fortaleza menor =3, Debilidad menor =2, Debilidad mayor =1. La sumatoria de la multiplicación de del peso asignado y su calificación dio como resultado 1,64

para el factor crítico de fortaleza y 0.84 para el factor crítico debilidad, donde su posterior sumatoria determinó el resultado total de la matriz de 2,48. (La matriz puede tomar un resultado total entre 1 y 4 indicando la media de 2.5)

De acuerdo a lo anterior, la situación interna de Metalit SAS no es favorable, a la fecha tiene más debilidades que fortalezas. La empresa no se encuentra en una posición donde cuente con los recursos suficientes para atacar el mercado, prueba de ello es el resultado obtenido de 2,48 de la MEFI, está por debajo de la media.

4.1.4 Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).

En la tabla 3, se presentan los resultados del análisis de la matriz MEFE.

Tabla 3 Matriz de evaluación del factor externo

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO (MEFE)			
FACTOR CRITICO			
OPORTUNIDAD	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Modernización	9%	4	0,36
Apoyo a pequeñas empresas afectadas por pandemia	8%	4	0,32
Crecimiento del sector metalmecánico	9%	4	0,36
Desarrollo de nuevos productos	9%	4	0,36
Facilidad de acceso a la tecnología	9%	4	0,36
Alianzas estratégicas con proveedores	5%	3	0,15
Expansión del mercado a nivel nacional.	9%	3	0,27
TOTAL	58%		2,18
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (MEFE)			
FACTOR CRITICO			
AMENAZAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Aumento de costos de materias primas	6%	1	0,06
Expectativas de crecimiento real del PIB	6%	1	0,06
Aparición de nuevos competidores	6%	1	0,06
crisis de zona de frontera	5%	2	0,1
situación actual del país por pandemia	5%	2	0,1
Desarrollo de nuevos equipos	5%	2	0,1
Entrada al país de nuevas empresas en el sector	6%	1	0,06

Automatización de los procesos	3%	2	0,06
TOTAL	42%		0,6
TOTAL	100%		2,78

Como indica la tabla 3, se asignaron porcentajes de 0% a 100% a los factores de la matriz dependiendo de la importancia que tiene cada factor para en el alcance de objetivos, donde la sumatoria total de los pesos debe ser igual a 100%. Se calificó cada factor de 1 a 4 con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, así, Oportunidad mayor =4, Oportunidad menor =3, Amenaza menor =2, Amenaza mayor =1. La sumatoria de la multiplicación de del peso asignado y su calificación dio como resultado 2,18 para el factor crítico de oportunidad y 0.6 para el factor crítico amenaza, donde su posterior sumatoria determinó el resultado total de la matriz de 2,78. (La matriz puede tomar un resultado total entre 1 y 4 indicando la media de 2.5).

La matriz MEFE arrojó como resultado 2.78, ubicándolo por encima de la media, lo que significa que Metalit cuenta con más oportunidades que amenazas, el entorno macroeconómico esta dado para que la empresa realice cambios y aproveche las oportunidades.

4.1.5 Matriz interna-externa (MIME).

La figura 6 presenta los resultados de la matriz denominada MIME donde se cruzó la información de las calificaciones ponderadas de las matrices MEFE y MEFI obteniendo una idea la posición estratégica de la empresa Metalit SAS.



Figura 6 Matriz MIME

Fuente: Adaptado de Mayor, F., Menor, F., Mayor, D., & Menor, D. (2017).

Como muestra la figura 6, la empresa Metalit SAS se encuentra en el cuadrante central indicando una posición de retener, mantener y resistir, acercándose al cuadrante de crecimiento y desarrollo, lo cual indica que debe enfocarse en estrategias competitivas con el fin de aumentar la participación en el mercado, mejorar el funcionamiento interno y otorgar un mejor servicio a los clientes.

4.1.6 matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Ya conocida la posición estratégica de la empresa Metalit SAS se procedió a realizar el análisis de la matriz DOFA presentada en anexo K, con el propósito de establecer las estrategias competitivas que debe implantar.

Con el resultado de matriz DOFA, las estrategias competitivas a sugerir son: desarrollo del mercado, penetración del mercado, desarrollo del producto y la diversificación concéntrica. Con la estrategia penetración del mercado, la empresa debe buscar más participación, creando el departamento de mercadeo y ventas de Metalit SAS, con el fin de elaborar estrategias de ventas, publicidad, estudios de nuevos mercados y posicionamiento de la marca, beneficiándose de oportunidades que ofrece el medio, como el fácil acceso a la tecnología. Con la estrategia desarrollo del producto, la empresa debe buscar la mejora de la producción mediante la capacitación en sistemas de planeación y control; con las estrategias de desarrollo de mercado y la diversificación concéntrica se pretenderá introducir la marca en otras zonas del país, así como promover la creación de nuevos productos aprovechando la fortaleza de innovación con la creación de un equipo de investigación y desarrollo de productos de innovación, capaz de dar respuesta a las oportunidades que ofrece el medio.

4.2 Estructura del departamento de mercadeo y ventas Metalit SAS

Para el diseño del departamento de mercadeo y ventas de la empresa Metalit SAS fue necesario modificar el organigrama actual, debido a la integración del nuevo departamento de mercadeo y ventas, asimismo, se creó el manual de funciones y procedimientos de los respectivos cargos.

4.2.1 Organigrama actual de la empresa Metalit SAS.

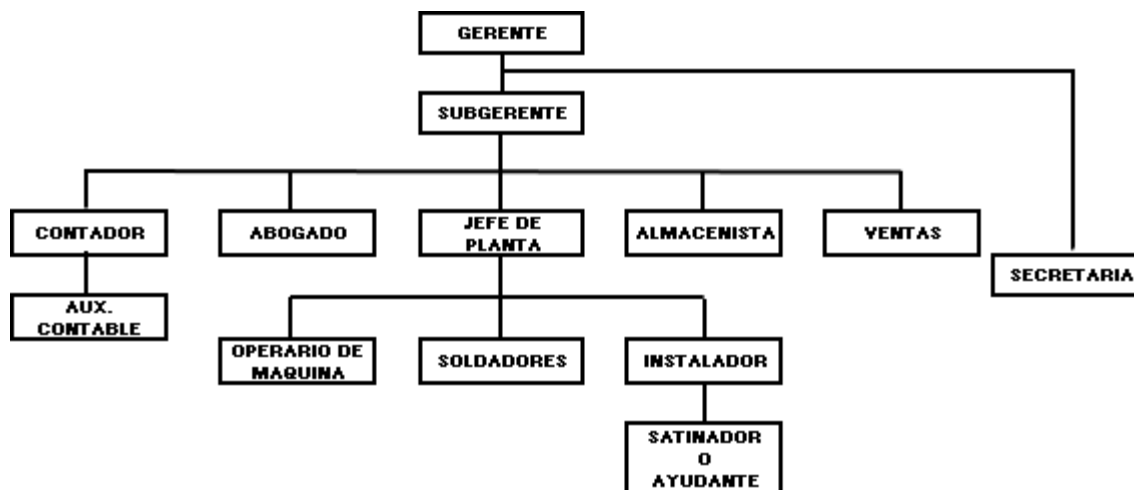


Figura 7 Organigrama actual de la empresa

Fuente: Metalit SAS

Como muestra la figura 7, el organigrama cumple con una estructura tradicional en el sistema de ventas, donde las funciones propias de cada nivel jerárquico y las relaciones que debían existir entre ellos no se mantienen en la práctica. De este modo la persona encargada de las actividades del área de ventas en realidad no ejerce esta función, la gerente general o el subgerente asumen estas responsabilidades, aumentando su carga laboral y descuidando actividades propias de su cargo.

4.2.2 Organigrama ajustado.

A continuación se presentan los cambios realizados en el organigrama general, junto a la integración del nuevo departamento de mercadeo y ventas.

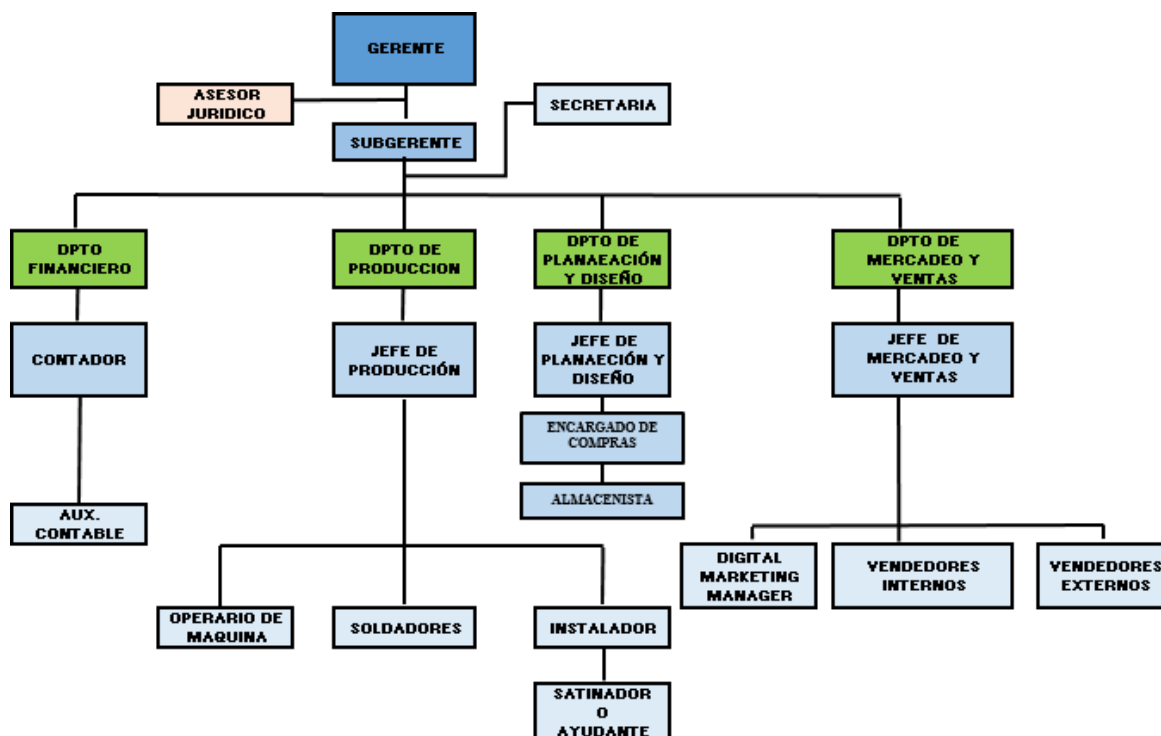


Figura 8 Organigrama ajustado

Para ajustar el organigrama (figura 8) fue necesario exponer a los administrativos la importancia de transformar el sistema de ventas actual en un departamento denominado mercadeo y ventas, donde se regirá por la gerencia general y será autónomo elaborando estrategias para el óptimo funcionamiento del departamento. Los vendedores internos y externos dependerán directamente del jefe del departamento, así como el Digital Marketing Manager quien será la persona encargada de las actividades de marketing digital. De esta manera se obtiene un equipo capaz de generar e implementar las estrategias competitivas sugeridas en el diagnóstico inicial, como el desarrollo y penetración del mercado, así mismo incursionar en el marketing digital como estrategia adicional para atraer nuevos clientes y mantenerse a la vanguardia de las exigencias del medio.

Es de anotar que mediante la correcta comunicación entre los departamentos y la claridad de las estrategias a seguir se puede garantizar el alcance de los objetivos de la empresa.

4.2.3 Manual de funciones del departamento de mercadeo y ventas.

Ya definida la estructura del departamento de mercadeo y ventas, se procedió a diseñar el manual de funciones. Siendo consecuente con el interés de la empresa Metalit SAS en la implementación de la propuesta, se realizó una reunión con el subgerente para detallar los perfiles y la idoneidad de las personas que realizaran las actividades propias del departamento, donde se definieron los perfiles, objetivos, funciones y procedimientos de los cargos quedando documentados en el manual de funciones.

Para el cargo de jefe del departamento y el Digital Marketing Manager se llegó a la decisión de contratar los servicios de una empresa especializada en selección de personal para su correcta elección dependiendo de los requerimientos expuestos en los perfiles de los cargos. En el caso de los vendedores internos y externos, los vendedores actuales, uno interno y otro externo continuarían en su labor con un tiempo estipulado para la adaptación a los cambios propuestos por el manual de funciones y procedimientos, así como las exigencias de las nuevas necesidades que comunicará el jefe del departamento; las dos vacantes restantes el vendedor interno II y el vendedor externo II serán seleccionados por el jefe del departamento de mercadeo y ventas y el gerente general.

El manual de funciones se codificó como sugiere Chiavenato Idalberto (2011) de acuerdo a la jerarquía del organigrama como lo muestra la tabla 4.

Tabla 4 Códigos de cargos

NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	SIGLA	NUMERO DE OCUPANTES	CODIGO
1	JEFE DE MERCADEO Y VENTAS	JM	1	JMV-1-01
2	DIGITAL MARKETING MANAGER	DM	1	DM-2-01
3	VENDEDOR INTERNO	VI	2	VI-3-02
3	VENDEDOR EXTERNO	VE	2	VE-3-02

A continuación, se presenta el manual de funciones con las especificaciones de los puestos del departamento de mercadeo y ventas de la empresa Metalit SAS. En el anexo L, el Jefe de mercadeo y ventas, anexo M, el Digital Marketing Manager, anexo N, los vendedores internos y el anexo Ñ, los vendedores externos.

4.2.4 Manual de procedimientos del departamento de mercadeo y ventas.

El anexo O, muestra la propuesta del Manual de Procedimientos para el Departamento de Mercadeo y Ventas, contiene en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo promoviendo un eficiente desarrollo administrativo. Es importante aclarar que este documento está sujeto a cambios en la medida que se presenten novedades en la ejecución de los procedimientos, manteniendo así la vigencia del documento.

El objeto del presente manual es establecer los procedimientos para el departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa Metalit SAS que faciliten las tareas específicas, contiene información de los principales procesos para la venta y entrega del producto, en otras palabras, las actividades necesarias para realizar una venta, de manera que reduzca tiempos y costos.

4.3 Indicadores de desempeño del departamento de mercadeo y ventas Metalit SAS

Con respecto a los indicadores de desempeño, se plantean en el marco de los objetivos estratégicos, permitiendo relacionar variables y comparar con otros periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, asimismo facilita la inferencia sobre los avances y logros de la organización (Bonney y Armijo, 2005 citado por Ministerio de economía y finanzas, dirección general de presupuesto público, 2010). El departamento de mercadeo y ventas deberá responder a indicadores que permitan medir su desempeño.

Es conveniente subrayar, la importancia de los indicadores de desempeño, en palabras de Salgueiro (2001) “solo se puede mejorar, aquello que se puede medir”, “y todos queremos mejorar...”, se debe mejorar la cultura de medición paulatinamente basado en procesos y lo que realmente se debe medir, ya que el exceso de indicadores sin la cultura generaría caos en la información. A este proceso también debe quitarse el estigma de evaluación igual a castigo, el propósito de la evaluación siempre va ser mejorar y de forma continua, porque los procesos son dinámicos.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el uso de los indicadores en el cumplimiento de los objetivos, en el mejoramiento de la eficiencia en la asignación de recurso y el seguimiento a los procesos. A continuación, se relacionan los indicadores de desempeño para el Departamento de mercadeo y ventas de la empresa Metalit SAS.

Tabla 5 Indicadores de desempeño del Departamento de Mercadeo y Ventas

Indicadores de desempeño del departamento de mercadeo y ventas Metalit S.A.S.	
Indicador de crecimiento	
Fórmula	$\frac{\text{número de ventas mes actual} - \# \text{ de ventas periodo anterior}}{\# \text{ de ventas periodo anterior}} \times 100$
Responsable	Jefe Mercadeo y Ventas

Objetivo	Incrementar las ventas de un periodo a otro
Periodicidad	Medición mensual y análisis semestral
Iniciativa	Implementar estrategias que permitan aumentar las ventas
Meta	Aumentar las ventas un 25 % en el primer bimestre de prueba

Incremento de clientes

Fórmula	$\frac{\text{número de ventas a nuevos clientes}}{\text{número total de ventas}} \times 100$
---------	--

Responsable	Vendedores internos y externos
Objetivo	Medir la tasa en que la empresa atrae nuevos clientes.
Periodicidad	Medición mensual y análisis semestral
Iniciativa	Implementar estrategias que permitan atraer nuevos clientes.
Meta	Incrementar el número de clientes en un 25%

Efectividad de conversión a cierre

Fórmula	$\frac{\text{Número de conversiones}}{\text{Número de propuestas presentadas}} \times 100$
---------	--

Responsable	Jefe de mercadeo y ventas
Objetivo	Medir el alcance de la efectividad de atraer clientes corporativos
Periodicidad	Medición mensual y análisis semestral
Iniciativa	Crear convenios y alianzas
Meta	Hacer efectivo el 30% de las propuestas presentadas

Efectividad de conversión a cierre

Fórmula	$\frac{\text{Número de conversiones}}{\text{Número de clientes visitados}} \times 100$
---------	--

Responsable	vendedores externos
Objetivo	Evaluar la efectividad de conversión a cierre
Periodicidad	Medición mensual y análisis semestral
Iniciativa	Desarrollar un sistema de cotización tecnificado.
Meta	Hacer efectiva el 30% de cotizaciones presentadas

Efectividad de conversión a cierre

Fórmula	$\frac{\text{Número de conversiones}}{\text{Número de clientes atendidos}} \times 100$
---------	--

Responsable	vendedores internos
Objetivo	Evaluar la efectividad de conversión a cierre
Periodicidad	Medición mensual y análisis semestral
Iniciativa	Desarrollar un sistema de cotización tecnificado.
Meta	Hacer efectiva la conversión del 30% de clientes atendidos

Tasa de conversión

$$\text{Fórmula} \quad \frac{\text{Número de abandono sin explorar la página}}{\text{Número de visitas}} \times 100$$

Responsable	Digital Marketing Manager
Objetivo	Conocer si el contenido agrada al público
Periodicidad	Medición diaria y análisis semanal
Iniciativa	Estudiar al público y generar contenido relevante
Meta	Hacer efectiva la conversión del 3% de las visitas a la pagina

Tasa de rebote

$$\text{Formula} \quad \frac{\text{Número de conversión de alguna forma}}{\text{Número de influenciados por contenido}} \times 100$$

Responsable	Digital Marketing Manager
Objetivo	Evaluar la efectividad de conversión de la estrategia digital
Periodicidad	Medición diaria y análisis semanal
Iniciativa	Desarrollo de estrategias digitales
Meta	Hacer efectiva la conversión del 3% de las visitas a la pagina

Tasa de clics

$$\text{Formula} \quad \frac{\text{Cantidad de personas que dieron clic en la oferta}}{\text{Audiencia total}} \times 100$$

Responsable	Digital Marketing Manager
Objetivo	Monitorear la eficacia del plan de Marketing
Periodicidad	Medición diaria y análisis semanal
Iniciativa	Conducir al público hacia la página de la empresa
Meta	Direccionar a la tienda virtual el 5% de la audiencia total

Satisfacción al cliente

$$\text{Formula} \quad \frac{\text{Número de clientes con algún tipo de inconformidad}}{\text{Número total de clientes}} \times 100$$

Responsable	Personal del Departamento de mercadeo y ventas	
Objetivo	Conocer en qué punto está fallando la empresa	
Periodicidad	Medición semanal y análisis mensual	
Iniciativa	Detectar las causales de clientes inconformes y aplicar correctivos	
Meta	Reducir la tasa de inconformidades a menos del 10% del total de clientes	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Pedro González rodríguez	Ing. Carlos Eduardo Pérez Ing. Alix Belén rojas	Ing. Carlos Eduardo Pérez

ING. EN SUBGERENTE Y DOCENTE SUBGERENTE
FORMACIÓN UFPS UFPS

Para una empresa es muy importante la satisfacción del cliente, por ello se diseñó un formato (ver anexo P) que permite medir; producto, servicio prestado por los vendedores y entrega, en una escala que va de 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho, con el objetivo de coordinar el plan de mejoramiento.

5. Conclusiones

A partir del diagnóstico estratégico se identificaron puntos críticos en la capacidad competitiva señalando debilidades en el sistema de marketing, proyección de ventas, posicionamiento en el mercado, lealtad y satisfacción del cliente, alianzas estratégicas con proveedores, estrategias de penetración de mercado, estrategias de publicidad, conocimiento de la competencia, portafolio de servicios; siendo estas actividades propias del departamento de mercadeo y ventas, el cual no se encontraba definido y estructurado dentro de la empresa.

En el análisis matricial se halló una situación poco favorable mostrando un 52% de debilidades y 48% de fortalezas a nivel interno, ubicando a la empresa por debajo de la media, debido a la ausencia de estrategias para atacar el mercado, manuales de funciones y de procedimiento que permitieran tener claridad y control de las actividades de mercadeo y ventas de la empresa.

De acuerdo al cruce matricial se logró indicar una ubicación aproximada de la posición estratégica de la empresa Metalit SAS, encasillándola en el cuadrante V sugiriendo una posición de retener, mantener y resistir, lo cual indica que debe enfocarse en estrategias competitivas con el fin de aumentar la participación en el mercado y mejorar el funcionamiento interno.

Siguiendo con el resultado matricial se plantearon cuatro estrategias competitivas, el desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo del producto y la diversificación concéntrica las cuales serán implementadas por el departamento de mercadeo y ventas en coordinación con planeación y producción.

En relación a la capacidad de producción se evidenciaron fortalezas en la capacidad de innovación, habilidades técnicas y de manufactura, nivel de tecnología utilizada, es decir, este departamento representa la fortaleza de la estructura de la empresa Metalit SAS.

Acerca de lo anterior, existe la posibilidad de tener un equipo de investigación y desarrollo de productos de innovación, capaz de dar respuesta a las oportunidades que ofrece el medio moderno y tecnológico, aprovechando las fortalezas que tiene la organización, en cuanto a la adaptación a los cambios, la experiencia y habilidad técnica de manufactura, asimismo, la capacidad de respuesta a la demanda.

Con respecto a la estructuración del departamento de mercadeo y ventas, se propuso el manual de funciones y procedimientos que contiene el perfil del puesto, funciones, descripción detallada del proceso con su respectivo flujograma permitiéndole a la empresa tener claridad sobre las actividades del nuevo departamento.

Por último, se generaron indicadores de desempeño para las actividades realizadas en el departamento de mercadeo y ventas permitiendo así la medición del cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta.

6. Recomendaciones

La propuesta de diseño del departamento de mercadeo y venta, sugiere dentro del marco general de la organización, actualizar el manual de funciones para cada departamento de acuerdo a las especificaciones y tareas del cargo, garantizando así, la comunicación entre las áreas involucradas y el desarrollo adecuado de la propuesta presentada.

Por otra parte, tercerizar el proceso de selección del personal para los cargos de Jefe de departamento de Mercadeo y Ventas y del Digital Marketing Manager con el fin de garantizar la idoneidad de las personas que serán las encargadas de liderar el nuevo departamento y las responsables de la creación e implementación de las estrategias comerciales que permitirán mejorar el estado actual de la empresa Metalit SAS.

Asimismo capacitar a la persona encargada de compras en el estudio y selección de proveedores, en pro de mejorar la relación empresa-proveedor, garantizando estabilidad en costos que favorezcan la implementación de las estrategias comerciales.

De la misma manera capacitar al jefe de producción en sistemas de planeación y control para el desarrollo del plan maestro de producción (PMC) de la empresa, de tal manera que pueda dar respuesta a los planes estratégicos del departamento de mercadeo y ventas

Igualmente, es pertinente la implementación de indicadores de desempeño a nivel general de la empresa, ya que estos permitirán la trazabilidad de los procesos, generando así la cultura de medición y la implementación de planes de mejora continua.

Referencias

- Álvarez, M. C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana facultad de ciencias sociales y humanas programa de comunicación social y periodismo Neiva. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Andrade Montalvo, A. F. (2012). *Propuesta de la creación del Departamento de Comercialización y Marketing en la Fábrica de Embutidos La Ibérica en la ciudad de Riobamba período 2012* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2835>
- Arroyave Gutierrez, Á. (2019). *Propuesta estratégica para la creación de un departamento de mercadeo en Distriworld SA* (Doctoral dissertation). <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6391>
- Benet Zepf, AT. (2017). *Revisión Sistemática de Literatura del Impacto de los Sistemas de Control Directivos sobre el Resultado Individual y Colectivo en la Fuerza de Ventas: Efectos Directos y Mediadores* [Tesis doctoral no publicada]. Universitat Politècnica de València. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/86151>
- Chiavenato Idalberto (2011) administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. Editorial McGrawHill interamericana. México. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Chiavenato Idalberto (2004) introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición.

Editorial McGrawHill interamericana. México. Disponible en

<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Costa Guix, G. (2004) *La integración de las funciones de marketing y ventas en las empresas de consumo en España*. Universitat Ramon Llull. Revista Dialnet. España. Tomado de;

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=172279>

Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo (Mayo 26). Tomado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Función pública, gobierno de Colombia, (s.f). ¿Sabe Usted que es un manual de funciones? Disponible

en <https://www.funcionpublica.gov.co/>

Granados pena, C., Lozano González, N., & García Arjona, N. (2008). Diseño del “área de mercadeo y ventas” aplicable a la empresa aluminio y pvc ceballos E.U. disponible en

<https://core.ac.uk/download/pdf/160117099.pdf>.

Gutiérrez Rojas, C. S., & Gordillo Hernández, J. A. (2016). Diseño y creación del área de ventas de la empresa Equipos Neumáticos E Hidráulicos, Equinehy Ltda. Tomado de

<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10453>

Hernández Sampierí, R. Fernández Collado C. & Baptista Lucio, P. (2010) metodología de la investigación. 5º edición. McGraw-Hill. México D.F.

Hidalgo Gaona, C. & Madrid Hincapie, E. (2005) Análisis, evaluación y formulación de la competitividad para ACR ingeniería limitada. Universidad de San Buenaventura. Bogotá

recuperado de <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/37565.pdf>

Hoyos, R. (2000). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Ecoe ediciones.

Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*.

Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN. Tomado de

<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/403>

Ley núm. 50 de 28 de diciembre de 1990, por la que se introducen reformas al Código Sustantivo de Trabajo y se dictan otras disposiciones. (*Diario Oficial*, 1.o de enero de 1991, núm. 39618, págs.

1-3.) Tomado de <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/21646/64829/S90COL01.htm>

Luyo Luyo, J.J (s.f) recursos de la empresa; humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Disponible en <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

Martínez Rivera, E. (2017). Estructuración de un área de mercadeo y ventas en una MiPyme.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/305/1/ANA-spa-2017->

Estructuraci%C3%B3n_de_un_%C3%A1rea_de_mercadeo_y_ventas_en_una_MiPyme.pdf

Mayor, F., Menor, F., Mayor, D., & Menor, D. (2017). Apéndice B. Instructivo de aplicación de

herramientas para el establecimiento del contexto. B. 1 Matriz EFI (Evaluación de Factores

Internos) Factores Peso Calificación Ponderada Debilidades 0%. *DISEÑO DE UNA*

METODOLOGÍA BASADA EN LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO-9001: 2015, ISO-

31000: 2011 E ISO-31010: 2013, PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO APLICABLE EN UNA

EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL, 111.

Ministerio de economía y finanzas, dirección general de presupuesto público (2010) Instructivo para la formulación de indicadores de desempeño. Lima. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf

Molina, M. I. A., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. E. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (2016_11).

Ponce, T. H (2007) *La matriz FODA la alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e investigación en psicología. Vol.12 N° 1 (P.113-130) recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>.

Ramírez Echavarría, M. C. (2015). *Diseño del área de mercadeo para una empresa del sector eléctrico. Caso: JCR ingeniería eléctrica SAS* (Doctoral dissertation, Universidad EIA).tomado de <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/1753>

Ruiz, J.F, Soto Jaimes, G & Echavarría J. (2012) *Gerencias de ventas*, primera edición. Ed. McGrawHill. Disponible en:

<https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=5378&pg=20>

Serna G, H. (2003) *Gerencia estratégica*. 8° edición. 3R editores. Colombia. P. 104-105.

Serna, G, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Colombia, Bogotá: 3R Ediciones.

Serna Sánchez, I. I. N. A., & Carreño Felizzola, m. C. (2018). *Propuesta para la creación de un departamento de mercadeo y ventas para la empresa hora Ltda, con el fin de ofrecer un mejor servicio al cliente para satisfacer sus necesidades* (doctoral dissertation).

<Http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/handle/123456789/2025>

Sierra rodríguez, M. M (2017) *manual de funciones y procedimiento administrativo financiero para la empresa “neltex” en el cantón otavalo provincia de Imbabura*. Trabajo de grado. Facultad de

ciencias administrativas y económica-Universidad Técnica del Norte disponible en <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7132/1/02%20ICO%20624%20TRABAJO%20ODE%20GRADO.pdf>.

Soto, G. (2012). Gerencia de ventas. McGraw-Hill Interamericana. Página: xix. Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=5378&pg=20>

Standards Institution, B. (2018). *BSI*. Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/>

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.

Anexos


Anexo 1 Capacidad Directiva

	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
CAPACIDAD DIRECTIVA										
Uso de planes estratégicos				X			X			La empresa no cuenta con planes estratégicos definidos.
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X						X			la versatilidad de la empresa permite adaptarse a los cambios con rapidez
Descripción de los cargos, perfiles y funciones claras de cada persona.				X			X			No se evidencia documentación de manual de funciones y especificaciones del cargo.
Agresividad para enfrentar la competencia				X						La empresa no cuenta con departamento de marketing
Sistemas de toma de decisiones					X			X		No existen indicadores que apoyen la toma de decisiones
Sistema de evaluación de desempeño				X			X			No existen indicadores que permita evaluar
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	X						X			Siempre se ha mantenido a la vanguardia tecnológica
Gestión de la integración de los eslabones de la cadena de suministro					X		X			Algunos departamentos están en proceso de creación.

Anexo 2 Capacidad de Producción

	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	ALTO	MEDI O	BAJ O	ALTO	MEDI O	BAJO	ALTO	MEDI O	BAJO	
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN										
Capacidad de Innovación	X							X		Metalit cuenta con personal creativo capaz de sorprender con sus diseños
Habilidad técnica y de manufactura	X							X		operarios con experticia en metalmecánica
Nivel de tecnología utilizada en productos	X							X		
Efectividad de la producción y programas de entrega			X						X	aunque el nivel de producción es óptimo, al no poseer sistema de control el programa de entrega no coincide algunas veces
Uso de sistemas de control y planeación de la producción				X				X		la empresa al momento no cuenta con sistemas de control
Flexibilidad de la producción	X								X	gracias a la pericia del personal y a la capacidad instalada Metalit es versátil en la producción
Conocimiento del Lead Time de fabricación para cada tipo de producto				X				X		se calcula de forma empírica
Uso de indicadores de gestión				X				X		la empresa no cuenta con indicadores


Anexo 3 Capacidad de Gestión Humana

	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
CAPACIDAD DE GESTIÓN HUMANA										
Nivel académico del personal		X						X		
Experiencia técnica	X							X		
Programas de capacitación					X			X		La empresa por el momento realiza capacitaciones en SG-SST
Estabilidad laboral	X							X		la empresa ya cuenta con pensionados
Remuneración	X							X	X	lo establecido por la ley
Nivel de protección del personal	X							X	X	lo establecido por la ley
Accidentalidad			X					X		Metalit cuenta con programa de gestión de riesgo en proceso


Anexo 4 Capacidad Competitiva

	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	ALTO	MEDI O	BAJ O	ALTO	MEDI O	BAJO	ALTO	MEDI O	BAJO	
CAPACIDAD COMPETITIVA										
Sistema de marketing				X			X			la empresa no cuenta con departamento de marketing
Proyección de ventas				X			X			
Posicionamiento en el mercado				X			X			no hay indicadores que permita realizar la medición
Lealtad y satisfacción del cliente				X			X			no hay indicadores que permita realizar la medición
Alianzas estratégicas con proveedores				X				X		
Estrategias de penetración de mercado				X			X			la empresa no cuenta con departamento de marketing
Estrategias de publicidad				X			X			la empresa no cuenta con departamento de marketing
Conocimiento de la competencia				X			X			
Portafolio de servicios				X			X			
Capacidad para satisfacer la demanda	X						X			la empresa tiene capacidad de producción

Anexo 5 Capacidad Financiera

 CAPACIDAD FINANCIERA	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Capacidad de endeudamiento		X						X		La empresa accede a endeudarse solo de ser necesario
Inversión de capital					X		X			La empresa accede solo de ser necesario.
Capacidad para competir en precios			X				X			Se sostiene el precio de la competencia.
pago oportuno de obligaciones	X						X			Es una de las prioridades de la empresa
Poder de negociación con proveedores.		X							X	
Control de costos de producto en proceso						X	X			No cuenta con estudio de costos


Anexo 6 . Capacidad De Abastecimiento

	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO										
Estudio de proveedores		X						X		la empresa tiene definido acuerdo con algunos proveedores
Cálculo de un punto de reorden					X			X		por ser una empresa de producción por proyectos las materias primas se compran dependiendo del requerimiento
Manejo de inventario de materia prima						X		X		solo se mantiene inventario de insumos
Manejo de inventario de producto terminado			X					X		los productos terminados se entregan a la mayor brevedad
Requerimiento de calidad de materia prima	X							X		Metalit se ajusta a los requerimientos del cliente manteniendo la calidad del producto
Uso de indicadores de gestión de inventarios				X				X		la empresa no cuenta con indicadores que permita medir la gestión


Anexo 7 Factor económico

 ECONOMICA	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Modernización		X						X		Metalit hace parte del tipo de empresas que contribuyen con esta transformación
Inestabilidad económica del país	X							X		son pocas las empresas que pueden mantenerse estables durante la crisis
Aumento de costos de materias primas				X				X		
Expectativas de crecimiento real del PIB				X				X		los problemas de pandemia han afectados a todos los sectores y el poco crecimiento del PIB pasara cuenta de cobro tarde o temprano al sector empresarial
Crecimiento del sector metalmecánico	X							X		Esto permite que empresas especializadas se posicionen a un mejor nivel por su trayectoria.
Aparición de nuevos competidores				X				X		No existen órganos de control que garantice una competencia limpia.


Anexo 8 Factor Político y Social

 POLITICO Y SOCIAL	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	ALTO	MEDI O	BAJ O	ALTO	MEDI O	BAJO	ALTO	MEDI O	BAJO	
crisis de zona de frontera				X					X	Se pierde una buena oportunidad ya que un gran porcentaje del comercio dependía del país vecino.
situación actual del país por pandemia				X					X	reducción de ingresos
desempleo					X				X	Surge nueva competencia, aumenta la inseguridad

Anexo 9 Factor tecnológico

	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	ALTO	MEDI O	BAJ O	ALTO	MEDI O	BAJO	ALTO	MEDI O	BAJO	
TECNOLOGICO										
Desarrollo de nuevos equipos				x			x			Él no tener equipos de punta crea desventaja
Desarrollo de nuevos productos		x					x			
Automatización de los procesos				x			x			
Facilidad de acceso a la tecnología		x						x		
Resistencia a cambios tecnológicos		x						x		

Anexo 10 Factor Competitivo

	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) METALIT SAS									OBSERVACIONES
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
COMPETITIVO										
Alianzas estratégicas con proveedores	X							X		Mejores precios para competir.
Entrada al país de nuevas empresas en el sector				X				X		Desventajas con mejores tecnologías de otros países
Expansión del mercado a nivel nacional.	X							X		Permite buscar oportunidades al interior del país

Anexo 11 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA				
FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	1	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	13	Uso de planes estratégicos
	2	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	14	Descripción de los cargos, perfiles y funciones claras de cada persona.
	3	Capacidad de Innovación	15	Agresividad para enfrentar la competencia
	4	Habilidad técnica y de manufactura	16	Sistema de evaluación de desempeño
	5	Nivel de tecnología utilizada en productos	17	Uso de sistemas de control y planeación de la producción
	6	Flexibilidad de la producción	18	Programas de capacitación
	7	Experiencia técnica	19	Sistema de marketing
	8	Estabilidad laboral	20	Proyección de ventas
	9	Nivel de protección del personal	21	Posicionamiento en el mercado
	10	pago oportuno de obligaciones	22	Lealtad y satisfacción del cliente
	11	Requerimiento de calidad de materia prima	23	Estrategias de penetración de mercado
	12	Capacidad para competir en precios	24	Estrategias de publicidad
	13	Capacidad para satisfacer la demanda	25	Conocimiento de la competencia
			26	Portafolio de servicios
OPRTUNIDADES	ESTRATEGIA FO maximizar-maximizar	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA DO minimizar-maximizar	ESTRATEGIA
1	(F1,F2,F3,F4,F13)/O1	Desarrollo de mercado	(D13, D15,D16,D19,D20,D21,D22,D23,D24,D25,D26)/O1	Penetración del mercado
2	F3/O2	Desarrollo de producto	D14/O2	Inversión interna
3	(F3,F4,F7,F12)/O3	Penetración del mercado	(D13, D15,D16,D19,D20,D21,D22,D23,D24,D25,D26)/O3	Penetración del mercado
4	(F3,F4,F7,F11,F13)/O4	Desarrollo de mercado	D17/O4	Desarrollo de producto

5	Facilidad de acceso a la tecnología	(f3,f5)/O5	Desarrollo de mercado	(D13, D15, D16, D19, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26)/O5	Penetración del mercado
6	Alianzas estratégicas con proveedores	(F12, F13)/O6	Desarrollo de mercado	D26/O6	Penetración del mercado
7	Expansión del mercado a nivel nacional.	(F1, F2, F3, F4, F13)/O7	Desarrollo de mercado	(D13, D15, D16, D19, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26)/O7	Desarrollo de mercado
AMENAZA					
		ESTRATEGIA FA maximizar-minimizar	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA DA minimizar-minimizar	ESTRATEGIA
8	Aumento de costos de materias primas	(F1, F3, F6, F11)/A8	Penetración del mercado	(D14, D17, D18, D19, D23, D25, D26)/A8	Desarrollo de producto
9	Expectativas de crecimiento real del PIB	(F1, F3, F6)/A9	Penetración del mercado	(D13, D15, D16, D19, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26)/A8	Penetración del mercado
10	Aparición de nuevos competidores	(F3, F4, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F11, F12, 13)/A10	Desarrollo de producto	(D14, D17, D18, D19, D23, D25, D26)/A10	Desarrollo de producto
11	crisis de zona de frontera	(F3, F4, F5, F13)/A11	Penetración del mercado	(D13, D15, D16, D19, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26)/A11	Penetración del mercado
12	situación actual del país por pandemia	(F1, F3, F6)/A12	Desarrollo de mercado	(D14, D17, D18, D19)/A12	Desarrollo de producto
13	Desarrollo de nuevos equipos	F2/A13	Desarrollo de producto	D18/A13	Desarrollo de producto
14	Entrada al país de nuevas empresas en el sector	(F3, F4, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F11, F12, 13)/A10	Desarrollo de mercado	(D14, D17, D18, D19, D23, D25, D26)/A14	Desarrollo de producto

Anexo 12 Funciones y perfil del Jefe del Departamento de Mercadeo y Ventas

JEFE DE MERCADEO Y VENTAS



MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del puesto	JEFE DE MERCADEO Y VENTAS
Nivel del cargo	ESTRATEGICO
Número de ocupantes	1
Código	JMV-1-01

2.RELACIONES

A QUIÉN SUPERVISA	QUÉ SUPERVISA	FRECUENCIA
Digital marketing manager	Gestiones realizadas	Diarias
Vendedores internos	Ventas	Diarias
Vendedores externos	Ventas	Diarias
A QUIÉN REPORTA	QUÉ REPORTA	FRECUENCIA
Gerente general	Cumplimiento de objetivos	Mensual
CON QUIÉN COORDINA	QUÉ COORDINA	FRECUENCIA
Gerente general	Estrategia comercial	Mensual
Subgerente	metas y objetivos	Mensual

3. OBJETIVO DEL PUESTO.

Dirigir, controlar y organizar procesos operativos, administrativos y técnicos del departamento de mercadeo y ventas de la empresa Metalit SAS.

4. FUNCIONES DEL PUESTO.

- Creación del plan de marketing, puesta en marcha y supervisión del mismo.
- Mantener comunicación entre departamentos acerca de la Implementación de estrategias comerciales.
- Planificar y ejecutar eventos de promoción de productos por medios digitales.

- Definir precios de los productos de acuerdo al mercado y a la rentabilidad esperada de la empresa
- Supervisar, asesorar y mantener constante comunicación con el equipo de ventas
- Elaborar programas de entrenamiento y capacitación para los vendedores
- Manejo y atención a clientes especiales o proyectos especiales
- Apoyo al departamento de diseño con el levantamiento de mediadas y planos de en programas diseño.
- Elaboración de cotizaciones y proformas.
- Elaborar informes y coordinar el cierre de ventas mensuales.
- Entregar información oportuna y precisa al departamento financiero
- Presentar informes mensuales a la gerencia general reflejando el alcance de la estrategia y las metas cumplidas.
- Ejecutar proyectos especiales.
- Definir estándares de desempeño para todos los miembros del departamento de mercadeo y ventas
- Otras actividades relacionadas con su cargo designadas por su jefe inmediato

5. PERFIL REQUERIDO

Profesional en Administración de Empresas, Marketing y publicidad, Ingeniería industrial, Economía o carreras afines.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Mercadeo

conocimientos básicos del área contable

Estrategias comerciales

Costo y presupuesto

Planificación estratégica

Marketing digital

HABILIDADES

Comunicación asertiva

Inteligencia emocional

Poder de negociación

Trabajo en equipo

Planificación

EXPERIENCIA REQUERIDA

De 1 a 3 años en cargos similares

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Trabajo de oficina bajo techo

Jornada laboral normal

7. RIESGOS LABORALES

Psicosociales: carga mental, estrés laboral, monotonía, responsabilidad, etc.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Pedro González rodríguez	Ing. Carlos Eduardo Pérez Ing. Alix Belén rojas	Ing. Carlos Eduardo Pérez
ING. EN FORMACIÓN UFPS	SUBGERENTE Y DOCENTE UFPS	SUBGERENTE

Anexo 13 Funciones y perfil del Digital Marketing Manager

DIGITAL MARKETING MANAGER



MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del puesto	DIGITAL MARKETING MANAGER
Nivel del cargo	ADMINISTRATIVO
Número de ocupantes	1
Código	DM-2-01

2.RELACIONES

A QUIÉN REPORTA	QUÉ REPORTA	FRECUENCIA
Jefe de Mercadeo y Ventas	Campañas promocionales	Diaria
CON QUIÉN COORDINA	QUÉ COORDINA	FRECUENCIA
Jefe de Mercadeo y Ventas	Estrategia digital	Mensual

3. OBJETIVO DEL PUESTO.

Implementar la puesta en marcha y el control del plan de marketing digital de la empresa Metalit SAS

4. FUNCIONES DEL PUESTO.

Crear contenidos digitales en diversos formatos: artículos, videos, fotos, ebooks, webinars, etc.

Usar los contenidos como elemento clave para captar tráfico, convertir en registro y acompañar hasta la compra final.

Aumentar la visibilidad de la marca en medios online y offline y conseguir la mejor reputación online

Gestionar el perfil de la empresa en redes sociales y usarlo en estrategias de contenido y de Inbound marketing de las empresas.

Hacer seguimiento de las principales acciones y estrategias de la competencia en el ámbito del marketing digital.

Otras actividades relacionadas con su cargo designadas por su jefe inmediato

5. PERFIL REQUERIDO

Profesional en Marketing y Publicidad, complementado con estudios de actualización en Marketing digital.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Estrategias actuales de marketing digital

Experiencia en la puesta en marcha de campañas de email marketing, branding, social media, SEO, SEM, etc.

Conocimientos avanzados en herramientas novedosas para la gestión de contenidos en web, blogs y redes sociales.

HABILIDADES

Comunicación asertiva

Inteligencia emocional

Poder de persuasión

Trabajo en equipo

Iniciativa

EXPERIENCIA REQUERIDA

De 1 a 3 años en cargos similares

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Trabajo de oficina bajo techo

Jornada laboral normal

7. RIESGOS LABORALES

Psicosociales: carga mental, estrés laboral, monotonía, responsabilidad, etc.

ELABORADO POR:

Pedro González rodríguez

REVISADO POR:

Ing. Carlos Eduardo

Pérez

Ing. Alix Belén rojas

APROBADO POR:

Ing. Carlos Eduardo

Pérez

ING. EN FORMACIÓN
UFPS

SUBGERENTE Y
DOCENTE UFPS

SUBGERENTE

Anexo 14 Funciones y Perfil del Vendedor Interno

VENDEDOR INTERNO



MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del puesto	VENDEDOR INTERNO
Nivel del cargo	OPERATIVO
Número de ocupantes	2
Código	VI-3-02

2.RELACIONES

A QUIÉN REPORTA	QUÉ REPORTA	FRECUENCIA
Jefe de Mercadeo y Ventas	ventas, cotizaciones y notas de entrega	Diaria

3. OBJETIVO DEL PUESTO.

Ofrecer excelente servicio y amable atención a los clientes de la empresa, buscando satisfacción y lealtad, garantizando así el aumento de las ventas

4. FUNCIONES DEL PUESTO.

- Atención al cliente, escuchar e indagar para conocer las necesidades del cliente.
- Elaborar cotizaciones y remisiones.
- Enviar al departamento de diseño las especificaciones de las ventas efectivas.
- coordinar con el departamento de producción para la entrega del producto al cliente
- Realizar el inventario del punto de venta (local o punto de fábrica)
- controlar las entregas en punto de venta (local o punto de fábrica)
- Registrar en el sistema la documentación de las ventas y las entregas.
- Control de entrada y salida de documentos.
- Ubicación y reubicación del inventario del punto de venta.
- Recibir y hacer llamadas telefónicas relacionadas con el puesto.
- Abrir y cerrar y punto de venta.
- Mantener aseada y en orden la sala de ventas.
- Otras actividades relacionadas con su cargo designadas por su jefe inmediato

5. PERFIL REQUERIDO

Tecnólogo o profesional en carreras de Administración de Empresas, Mercadeo o afines

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Mercadeo
Contabilidad básica
Servicio al cliente

HABILIDADES

Comunicación oral y escrita
Empatía
Sentido de pertenencia
Trabajo en equipo

EXPERIENCIA REQUERIDA

De 1 a 2 años como vendedor

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Trabajo de almacén bajo techo
Jornada laboral normal

7. RIESGOS LABORALES

Psicosociales: carga mental, estrés laboral, monotonía, responsabilidad, etc.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Pedro González rodríguez	Ing. Carlos Eduardo Pérez Ing. Alix Belén rojas	Ing. Carlos Eduardo Pérez
ING. EN FORMACIÓN UFPS	SUBGERENTE Y DOCENTE UFPS	SUBGERENTE

Anexo 15 Funciones y Perfil del Vendedor Externo

VENDEDOR EXTERNO



MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del puesto	VENDEDOR EXTERNO
Nivel del cargo	OPERATIVO
Número de ocupantes	2
Código	VE-3-02

2.RELACIONES

A QUIÉN REPORTA	QUÉ REPORTA	FRECUENCIA
Jefe de Mercadeo y Ventas	ventas y proyectos	Diaria, semanal y mensual

3. OBJETIVO DEL PUESTO.

Ofrecer excelente servicio y amable atención a los clientes de la empresa, buscando satisfacción y lealtad, garantizando así el aumento de las ventas

4. FUNCIONES DEL PUESTO.

- Atención al cliente externo.
- Realizar ventas y asesoramiento.
- Recopilar información sobre las necesidades del cliente para el desarrollo del proyecto.
- Elaboración de planos constructivos de proyectos especiales.
- Presentar proyectos en 2D y 3D a los clientes, realizar seguimiento y cierre de la venta.
- Visitar, asesorar y orientar a los clientes externos.
- Registrar documentación en el sistema de las ventas.
- Realizar seguimiento de las cotizaciones o ventas inconcretas por falta de alguna información.
- Ubicación y reubicación del inventario del punto de venta.
- Otras actividades relacionadas con su cargo designadas por su jefe inmediato

5. PERFIL REQUERIDO

Profesional en decoración de interiores o carreras afines.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Diseño de interiores
 Programas de diseño
 Dibujo artístico
 Mercadeo

HABILIDADES

Habilidades comunicativas
 Creatividad
 Persuasivo
 Sentido de pertenencia

EXPERIENCIA REQUERIDA

De 1 a 2 años como vendedor

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Trabajo de almacén y de obra bajo techo
 Jornada laboral normal

7. RIESGOS LABORALES

Psicosociales: carga mental, estrés laboral, monotonía, responsabilidad, etc.

ELABORADO POR:

Pedro González Rodríguez

REVISADO POR:

Ing. Carlos Eduardo Pérez
 Ing. Alix Belén Rojas

APROBADO POR:

Ing. Carlos Eduardo Pérez

ING. EN FORMACIÓN
 UFPS

SUBGERENTE Y
 DOCENTE UFPS

SUBGERENTE

Anexo 16 Manual de procedimientos del Departamento de Mercadeo y Ventas

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA METALIT SAS



OBJETIVO

Documentar los procesos del Departamento de Mercadeo y ventas en forma ordenada, secuencial y detallada.

1. VENTAS POR MEDIOS DIGITALES (Digital Marketing Manager)

1.1 Desarrollar el plan de marketing digital en redes sociales y pagina web

1.2 Al cliente contactado por redes sociales se toma registro de sus datos con el requerimiento que demanda y se direcciona a la página web de la empresa.

1.3 Si requiere de una cotización de un proyecto, será contactado por un vendedor externo el cual continuara con el proceso

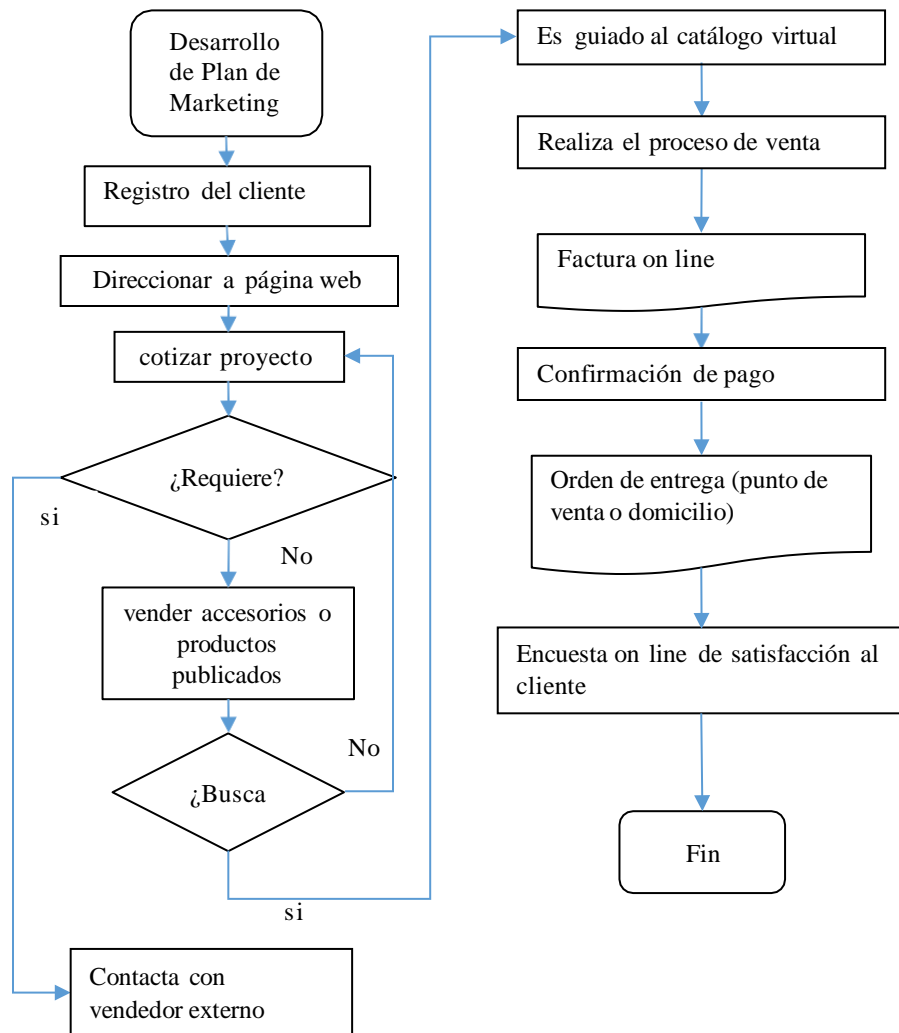
1.4 Si busca accesorios o información sobre los productos publicados en la página, será llevado al catálogo virtual donde puede seleccionar el producto, la cantidad, los medios de pago y pactar el sitio de entrega.

1.5 Se informa a facturación la novedad y se confirma el pago

1.6 Confirmado el pago, se genera la orden de entrega o de envío en coordinación con el departamento de planeación.

1.7 Si el cliente desea reclamar en tienda física, se remite la orden de despacho al vendedor interno del punto de venta; si la entrega es a domicilio se contacta la empresa de transporte de mercancías dependiendo si la entrega es local o nacional.

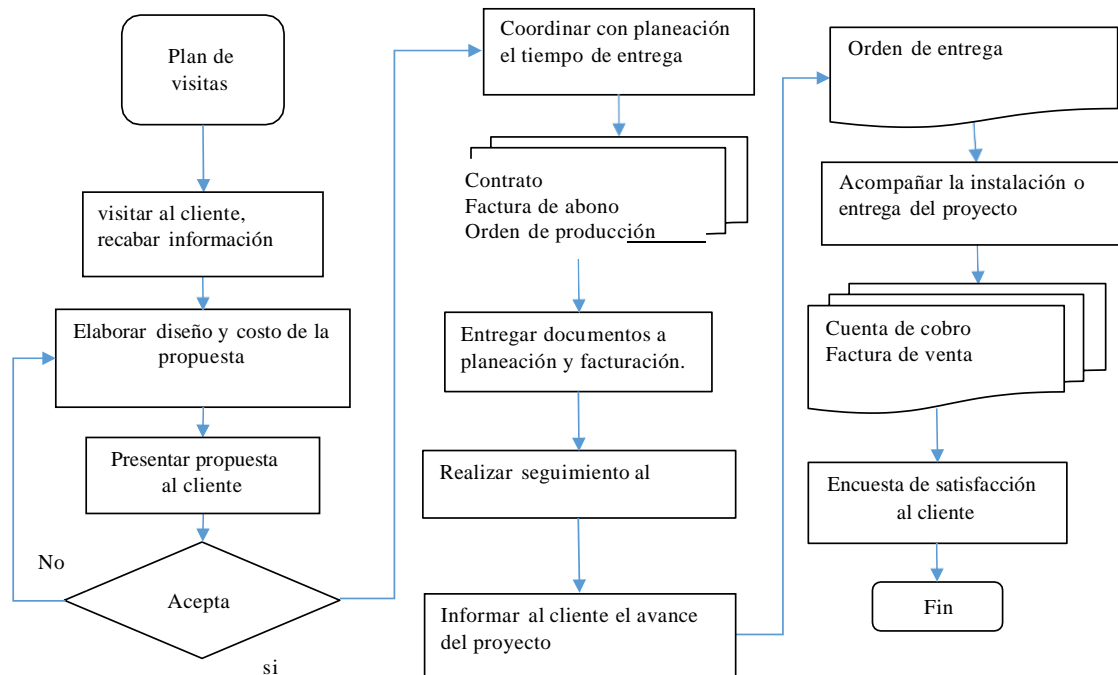
1.7 Realizar encuesta de satisfacción del cliente una vez se confirme la entrega del pedido



2. VENTAS EN OBRAS (vendedor externo)

2.1 Elaborar el plan de visitas programadas

- 2.2 Debe reportarse en la empresa para registrar el recorrido preparado
 - 2.3 Durante la visita el vendedor externo debe recabar la información suficiente, y documentar las especificaciones de la necesidad del cliente
 - 2.4 Elaborar diseño y costo de la propuesta y presentarla para obtener comentarios del cliente
 - 2.5 De ser necesario, ajustar la propuesta con los cambios sugeridos por el cliente y volver a presentar
 - 2.6 Si el cliente acepta la propuesta se coordinara con el departamento de planeación para estimar el tiempo de entrega
 - 2.7 Si el cliente acepta, se procede a firmar el contrato y a generar factura del anticipo del 50%
 - 2.8 Reportar la novedad a facturación.
 - 2.9 Entregar el documento con las especificaciones del diseño del proyecto al departamento de planeación
 - 2.10 realizar seguimiento del proyecto en coordinación del departamento de producción
 - 2.11 Informar al cliente sobre el avance del proyecto.
 - 2.12 Acompañar el proceso de entrega e instalación del proyecto o productos hasta finalizar la venta.
 - 2.13 Realizar el proceso de cobro y finalización del contrato
 - 2.14 Informar novedad a facturación, la finalización del contrato.
 - 2.15 realizar encuesta de satisfacción una vez terminada la entrega del trabajo o producto
-



3. CLIENTES DE LAS TIENDAS FISICAS (Vendedor interno)

3.1 Saludar de manera atenta y respetuosa a los clientes

3.2 registrar los datos del cliente en la base de datos

3.3 Durante la visita del cliente al punto de venta física el vendedor interno debe recabar toda la información necesaria para conocer la necesidad del cliente.

3.3 Si el cliente está interesado en los accesorios o productos en exposición, brindar la información con las promociones del día para concretar la venta.

3.4 si el cliente requiere de un proyecto especial, será remitido al Jefe del departamento

3.5 si el cliente requiere de un proyecto estándar, elaborar diseño y costo de la propuesta y presentarla para obtener comentarios del cliente

3.6 De ser necesario, ajustar la propuesta con los cambios sugeridos por el cliente y volver a presentar

3.7 Si el cliente acepta la propuesta se coordinara con el departamento de planeación para estimar el tiempo de entrega

3.8 si el cliente acepta, se procede a firmar el contrato y a generar factura del anticipo del 50%

3.9 Reportar la novedad a facturación.

3.10 entregar el documento con las especificaciones del diseño del proyecto al departamento de planeación

3.11 realizar seguimiento del proyecto en coordinación del departamento de producción

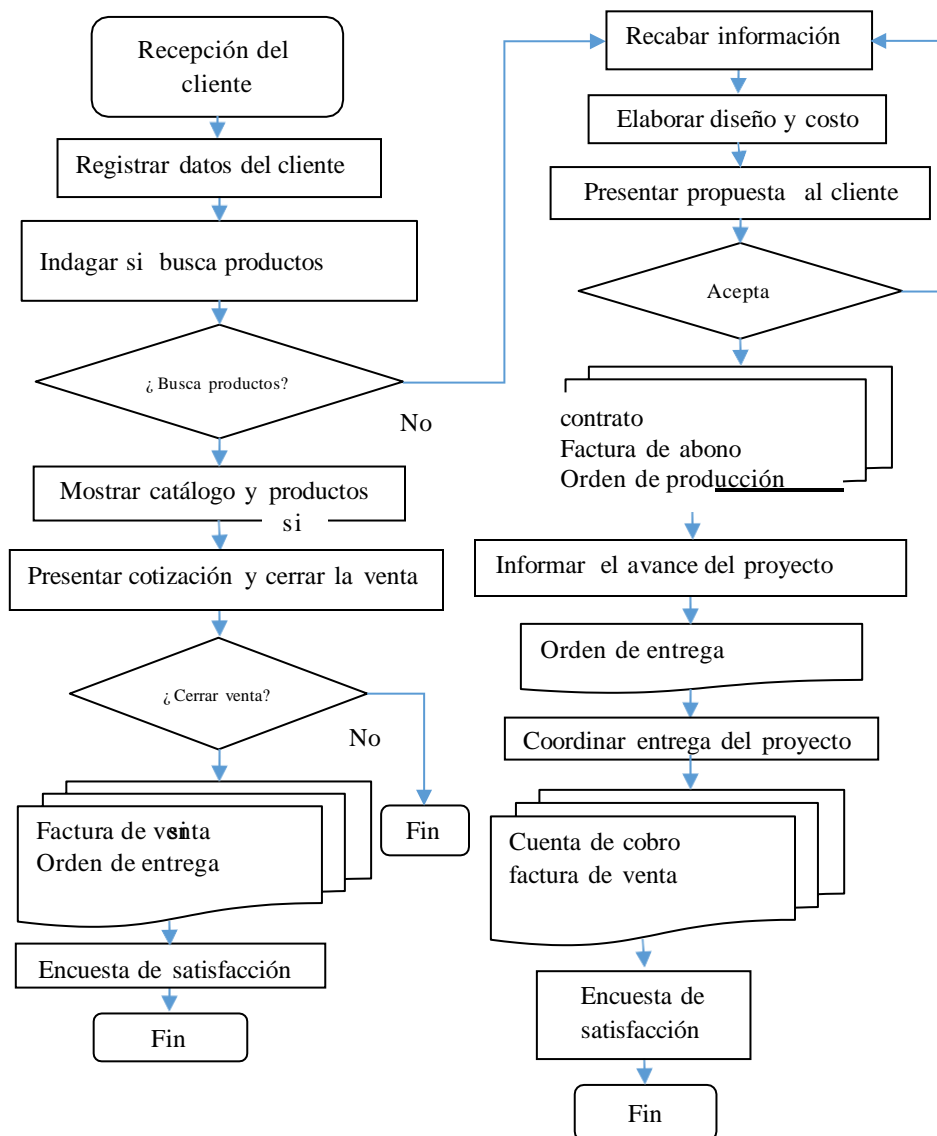
3.12 Informar al cliente sobre el avance del proyecto.

3.13 Acompañar el proceso de entrega e instalación del proyecto o productos hasta finalizar la venta.

3.14 Realizar el proceso de cobro y finalización del contrato

3.15 Informar novedad a facturación, la finalización del contrato.

3.16 realizar encuesta de satisfacción una vez terminada la entrega del trabajo o producto



4. CLIENTES ESPECIALES (Jefe del Departamento)

4.1 Planear reuniones con clientes especiales y corporativos

4.2 Elaborar propuestas de alianza o convenios especiales

4.3 Presentar a los clientes especiales o corporativos proyección de los convenios o contratos especiales

4.4 De ser aprobados, informar a los socios y planear la ejecución

4.5 Elaborar proyección financiera y alcance del contrato y presentar a gerencia general

4.6 Si es aprobado por la gerencia general se procede a formalizar el convenio o contrato

4.7 Entregar información pertinente, clara y concisa al departamento de planeación para la ejecución del contrato.

4.8 Realizar seguimiento en coordinación con el departamento de planeación y producción del avance del proyecto especial

4.9 Entregar a Gerencia general, informe financiero del avance del proyecto para evaluar los alcances obtenidos.

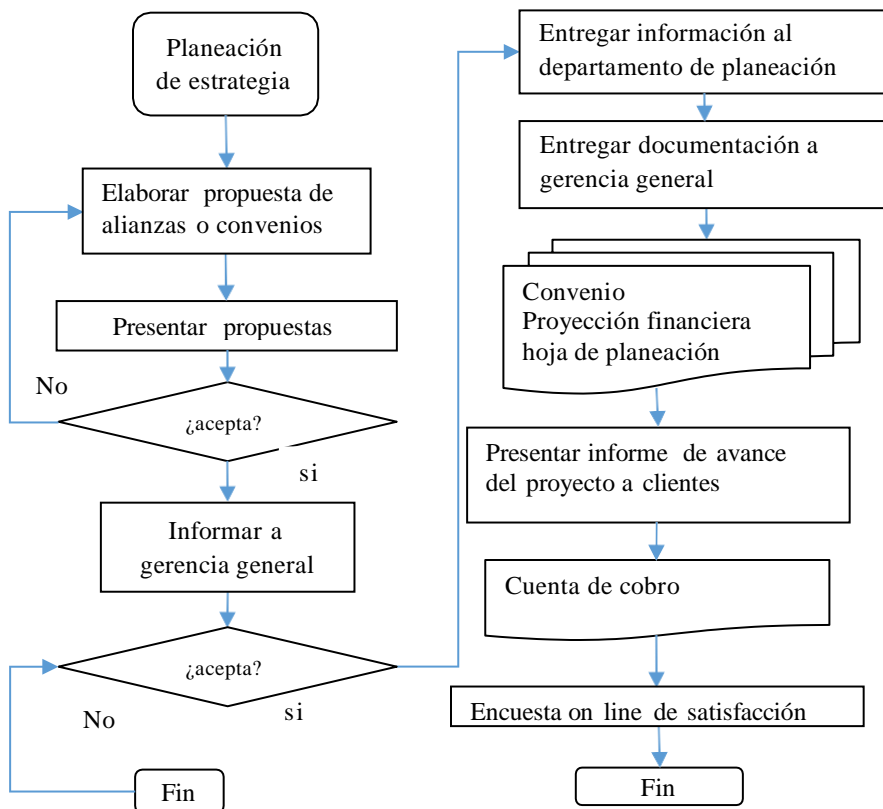
3.12 Convocar reunión con clientes especiales para informar sobre el avance del proyecto.

3.13 Acompañar el proceso de entrega e instalación del proyecto o productos hasta finalizar la venta.

3.14 Realizar el proceso de cobro y finalización del contrato

3.15 Informar novedad a facturación, la finalización del contrato.

3.16 realizar encuesta de satisfacción una vez culminado el proyecto



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Pedro González rodríguez	Ing. Carlos Eduardo Pérez Ing. Alix Belén rojas	Ing. Carlos Eduardo Pérez
ING. EN FORMACIÓN UFPS	SUBGERENTE Y DOCENTE UFPS	SUBGERENTE

Anexo 17 Formato De Satisfacción Al Cliente

Medición de la satisfacción					
Cliente:					Fecha de realización: DD/MM/AAAA
Teléfono:					
Dirección:					
Nombre de quien responde:				Cargo:	
Producto Entregado:				Fecha de entrega:	DD/MM/AAAA
Califique de uno a cinco los siguientes aspectos, donde cinco significa totalmente satisfecho y uno nada satisfecho					
Aspectos	1	2	3	4	5
Producto					
1. El producto contiene las piezas que lo conforman					
2. Los materiales cumplen con las especificaciones descritas.					
3. Cumple la función para la cual se diseñó.					
4. Los precios son acordes con el producto.					
Servicio Prestado					
1. Trato recibido por el vendedor					
2. Conocimiento del vendedor del portafolio de productos Metalit.					
3. Nivel de información suministrado al realizar la cotización					
Entrega					
1. Cumplimiento con los tiempos de entrega					
2. El producto fue entregado sin ninguna alteración					
3. Fueron entregadas las cantidades acordadas					
Por favor, responda la siguiente pregunta:					
1. Fue necesario realizar correcciones del producto recibido por Metalit S.A.S.				Si	
				No	

