

**UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Nelson Iván Sitán Ajsivinac**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2016**

**UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN  
DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LÍNEA (POR INTERNET) PARA LA ONG,  
GOOD NEIGHBORS GUATEMALA ”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO  
POR:  
NELSON IVÁN SITÁN AJSIVINAC  
PREVIO A OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
Y TÍTULO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2,016**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD Y DEL TRIBUNAL QUE PRACTICÓ  
EL EXAMEN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**DECANO DE LA FACULTAD:**

Dr. Carlos Federico Cárdenas Castellanos

**SECRETARIO DE LA FACULTAD:**

Dr. Danilo Vásquez Quiroa

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL EXAMINADOR:**

Lic. Erick Ariel Batres Ramos

**SECRETARIA:**

Licda. M.A. Lesbia Judith Rodríguez Flores

**VOCAL:**

Lic. Lauro Ruíz Portillo



Universidad Mariano Gálvez de Guatemala  
Facultad de Ciencias de la Administración

Edificio T 3<sup>er</sup> nivel oficina T-4200  
administración@umg.edu.gt • PBX 2411-1800 ext 1122 y 1151

"Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres".  
Juan 8:32

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Guatemala, 31 de agosto de 2016

Se autoriza la impresión del Trabajo de Graduación titulado: **"PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LÍNEA (POR INTERNET) PARA LA ONG, GOOD NEIGHBORS GUATEMALA"**.

Presentado por el estudiante **NELSON IVÁN SITÁN AJSIVINAC**, identificado con Carné No. **0229-08-14111**, quien para el efecto deberá cumplir con las disposiciones reglamentarias respectivas. Dese cuenta con el expediente a la Secretaría General de la Universidad, para la celebración del acto solemne de investidura y Graduación Profesional correspondiente. Artículo 57 del reglamento de tesis.



Dr. Carlos F. Cárdenas Castellanos  
Decano de la Facultad  
Ciencias de la Administración

CFCC/mc

V

## **REGLAMENTO DE TESIS**

### **Artículo 8º. RESPONSABILIDAD**

**Solamente el autor es responsable de los conceptos expresados en el trabajo de tesis. Su aprobación en manera alguna implica responsabilidad para la Universidad.**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1. Capítulo I</b>	2
<b>1.2 Justificación</b>	3
<b>1.3 Definición del problema</b>	4
<b>1.4 Importancia del problema</b>	5
<b>1.5 Alcances</b>	6
<b>2. Capítulo II</b>	8
<b>2.3 Organización Good Neighbors Guatemala</b>	9
2.3.1 Programas de generación de ingresos	11
<b>2.4 Naturaleza y propósito de organización</b>	14
2.4.1 El rol de la estructura organizacional	15
2.4.2 Objetivo de estructura organizacional	16
2.4.3 Sistemas de organización	17
2.5.3 Línea de mando	18
<b>2.6 Técnicas de organización</b>	19
2.6.2 Manuales Administrativos	21
2.6.3 Análisis de puestos de trabajo	23
<b>2.8 Administración de la fuerza de ventas</b>	24
<b>2.9 Proceso de venta personal</b>	27
2.9.5 Cierre	29
<b>2.11 Venta Virtual</b>	30
<b>2.12 E-business o Negocios en Línea</b>	31
2.12.2 Ventajas en la compra en línea	32
2.12.3 Condiciones y requisitos del comercio electrónico	34
2.12.3.2 <i>¿Qué productos o servicios son adecuados para el e-Commerce?</i>	35
2.12.3.3 <i>¿Qué necesito para montar una tienda virtual?</i>	37
2.12.4 Los diez elementos básicos que componen la tienda electrónica	40
2.12.4.3 <i>El Carrito de la compra</i>	42
2.12.4.5 <i>El motor de búsqueda</i>	43
2.12.4.8 <i>La gestión del pedido</i>	44

2.12.4.10	<i>El servicio de atención al cliente</i>	45
<b>2.13</b>	<b>Riesgos y desventajas del comercio electrónico</b>	46
2.13.2	Seguridad y privacidad en línea	48
2.13.3	Aspectos legales y éticos	49
<b>3.</b>	<b>Capítulo III</b>	51
3.4	Técnicas	52
3.6	Sujetos:	53
3.9	Análisis estadístico	55
	<b>Propuesta: “Propuesta de la estructura organizacional de un departamento de ventas en línea (por internet) para la ONG, Good Neighbors Guatemala ”</b>	69
	<b>CONCLUSIONES</b>	87
	<b>RECOMENDACIONES</b>	88
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	89
	<b>ANEXOS</b>	91

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el uso de internet no es más un medio exclusivo de empresas multinacionales, genios de la tecnología o países desarrollados, más bien es un servicio de uso masivo a nivel mundial, casi al punto de ser un bien indispensable para estar comunicado y enlazado con el mundo.

Por consiguiente se puede decir que la internet ha transformado la economía mundial, ya que a través de la tecnología que ofrece y que constantemente está evolucionando, cambia la manera en que la gente vive, aprende, trabaja, juega y consume, siendo esta última una de las áreas con mayor relevancia en los últimos años, ya que la internet ha revolucionado la manera en como las personas llevan a cabo transacciones económicas y comerciales, dando lugar a las ventas por internet, las cuales, centralizan el proceso de oferta y demanda y el mercado en el que éstas interactúan en los medios que la internet ofrece, empresas o tiendas on-line, páginas web y redes sociales.

El siguiente documento centra su enfoque en el desarrollo de una estructura organizacional que respalde la incursión de una empresa, y en el caso específico de este estudio, la incursión de la Organización No Gubernamental, Good Neighbors Guatemala, en las ventas por internet.

Por tal razón durante el desarrollo del presente documento el lector podrá encontrar, en el primer capítulo, los antecedentes que llevaron a la necesidad de desarrollar esta tesis, posteriormente en el capítulo segundo la teoría que respalda la presente investigación, seguidamente en el tercer capítulo el desarrollo del trabajo de campo que expone la necesidad a ser cubierta a través de este documento y finalmente en el capítulo cuarto se encuentra la propuesta planteada para solventar la problemática detectada.



## **Capítulo I**

### **1.1 Antecedentes del problema**

Good Neighbors inició en 1991 con la misión de apoyar a los niños desfavorecidos en Seúl, Corea. El inicio de la organización tiene sus raíces en proyectos tales como programas para niños discapacitados, orfanatos, provisión de hogares para viudas afectadas por la pobreza, desarrollo de la comunidad rural y ayuda a familias de los pacientes con tuberculosis.

En 1994, Good Neighbors se convirtió en una organización internacional cuando se involucró en la situación de los refugiados de Ruanda, proporcionando equipos de socorro médico y el establecimiento de dos escuelas en los campamentos de refugiados. Good Neighbors International se convirtió en una entidad formal en 1996, y desde entonces se ha expandido estableciendo oficinas en 30 países de todo el mundo.

En 2008, Good Neighbors Internacional instaló una sede en Guatemala, inscrita debidamente en el Ministerio de Gobernación bajo el nombre de Good Neighbors Guatemala Organización No Gubernamental (GNG ONG).

Se establece como organización sin fines de lucro, dedicada a ayudar a las familias guatemaltecas que se encuentran en pobreza o pobreza extrema a través de proyectos de desarrollo comunitario; siendo esta sede la primera en toda América Latina<sup>1</sup>.

Good Neighbors Guatemala se encuentra debidamente registrada ante el Ministerio de Gobernación y se rige por el Decreto No. 02-2003 LEY DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO, del Congreso de la República de Guatemala.

---

<sup>1</sup> Obtenido de <http://www.goodneighbors.org.gt/#depto1.html>

En agosto de 2010, Good Neighbors instaló un nuevo proyecto ubicado en el Municipio de Patzicía, departamento de Chimaltenango, Guatemala, durante su primer año, logró la introducción al sistema de apadrinamiento de la organización, de más de cuatro mil niños de escasos recursos, la mayor parte de ellos estudiantes de primaria de escuelas públicas de todo el municipio, convirtiéndose así en el proyecto más grande de la organización en Guatemala, que cuenta con sedes en Zacapa, zona 21 de la capital de Guatemala, Acatenango, San Marcos y Sololá<sup>2</sup>.

Actualmente, la organización posee una planilla de más de 200 empleados en toda la República, seis proyectos o sedes y más de trece mil niños apadrinados<sup>3</sup>, quienes son beneficiados con diferentes programas de desarrollo comunitario, salud y educación.

## **1.2 Justificación**

Según un estudio realizado por el Banco Mundial, en el año 2015, Guatemala es uno de los pocos países de la región que ha experimentado un aumento en la pobreza en los últimos años, pasando de 51 por ciento en 2006 a 59.3 por ciento en 2014.

Guatemala ha conseguido avances en estabilidad macroeconómica y en la consolidación democrática luego de una cruenta guerra de 36 años. A partir de la Firma de los Acuerdos de Paz en 1996, Guatemala ha mejorado su acceso a mercados extranjeros a través de diversos acuerdos comerciales.

El estudio también afirma que, Guatemala, la economía más grande de Centroamérica, se ubica dentro de los países con mayores niveles de desigualdad en Latinoamérica, con altos índices de pobreza particularmente en

---

<sup>2</sup> Obtenido de <http://www.goodneighbors.org.gt/#depto1.html>

<sup>3</sup> Ruano, S. (15 de Enero de 2015). Sistema de Trabajo Good Neighbors Guatemala. (N. Sitán, Entrevistador)

zonas rurales y entre poblaciones indígenas y con algunas de las tasas de desnutrición crónica y de mortalidad materno-infantil más altas en la región.

El estudio Evaluación de la Pobreza en Guatemala del Banco Mundial señala que el país fue capaz de reducir la pobreza de un 56 al 51 por ciento entre 2000 y 2006. No obstante, cifras oficiales de 2014 indican que la pobreza subió a un 59.3%. La situación es particularmente difícil en casi la mitad de los municipios rurales, donde ocho de cada 10 personas son pobres, según los Mapas de Pobreza Rural de 2011<sup>4</sup>.

Existen diferentes iniciativas por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, que buscan reducir la pobreza a través de fortalecer los emprendimientos económicos en las comunidades. Sin embargo, respaldar estas iniciativas con herramientas adecuadas y viables, resulta sumamente importante, lo que permitiría ampliar las oportunidades de que dichos emprendimientos sean más rentables y sobre todo más beneficiosos para los comunitarios y sus familias.

Lo anterior hace validar la importancia de la presente investigación ya que organizaciones no gubernamentales en todo el país invierten recursos en mejorar las condiciones de vida de las personas del área rural, a través de la inversión en proyectos productivos, capacitación y tecnificación, por lo que ofrecer propuestas eficientes y prácticas que complementen los esfuerzos que ya se realizan por éstas organizaciones resulta muy importante.

### **1.3 Definición del problema**

A partir de los cambios efectuados por la organización durante el año 2013, en cuanto al nuevo enfoque de trabajo, se iniciaron diversos proyectos con el

---

<sup>4</sup> *Banco Mundial*. (2016). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/>

énfasis del desarrollo comunitario y la perspectiva de generar ingresos, entre los proyectos que se establecieron cabe resaltar la producción de vegetales y hortalizas bajo la técnica de macro-túneles, producción de artesanías, y la comercialización de agua pura.

Sin embargo, derivado de que la ONG es una organización sin fines de lucro y con gran trayectoria en el desarrollo de proyectos de ayuda humanitaria en varios países, no cuenta con la experiencia ni los conocimientos para el desarrollo de técnicas y estrategias, específicamente en el área de ventas y comercialización de productos, que permita obtener y generar el mejor provecho comercial y lucrativo a los proyectos de desarrollo comunitario que está generando, además de que en la actualidad no existe la estructura organizacional que realice las funciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y control de las ventas. Por tal razón, se hace indispensable aportar a la tecnificación de dichos proyectos, para lograr que produzcan los resultados deseados y nazcan futuras empresas de orden social y ayuda comunitaria.

Considerando lo anterior se plantea el siguiente cuestionamiento:

***¿Cuál es la estructura organizacional adecuada para un departamento de ventas en línea para la ONG, Good Neighbors Guatemala?***

#### **1.4 Importancia del problema**

Diseñar una alternativa a la problemática, permitiría incrementar las oportunidades de crecimiento de los recién formados proyectos de generación de ingresos de la organización específicamente en el área de ventas, además de crear nuevas opciones de ayuda no sólo a las personas involucradas, sino también a sus familias, y por ende a las comunidades en las que los proyectos se llevan a cabo, proveyendo empleo, nuevas fuentes de ingresos, y sobre todo

dado el objetivo de los proyectos, ingresos económicos que pueden ser invertidos de nuevo en la comunidad, en áreas tales como salud, educación agricultura, entre otros beneficios para las mismas personas de la región.

De igual manera, el impacto a nivel internacional que pueda provocar una aplicación exitosa de la solución propuesta a través de ésta investigación, sería bastante positiva para los fines propios de la organización, ya que permitiría mejorar aún más la reputación de la organización ante otros países, que en un momento determinado podrían inyectar fondos a la institución y de esta manera ampliar la cobertura de ayuda a las comunidades.

En síntesis, los beneficios de brindar una solución viable para la problemática planteada, son varios, una vez haya sido diseñado un sistema de ventas.

### **1.5 Alcances**

La investigación se enfoca en determinar el mejor sistema de ventas que funcione para los fines propios de la organización, por lo cual el diseño deberá ajustarse a las características de la organización en cuestión, su funcionamiento, forma de trabajo y propósitos específicos de los programas de desarrollo comunitario que lleva a cabo.

### **1.6 Límites**

**Ámbito geográfico:** La investigación se llevó a cabo con la cooperación de organizaciones no gubernamentales, que promueven proyectos productivos, ubicadas en el país de Guatemala, específicamente en sus departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Sololá, Chimaltenango, Quetzaltenango y Quiché.

**Ámbito institucional:** El producto principal de la investigación es la Propuesta de la estructura organizacional de un departamento de ventas por internet, la

cual tiene énfasis de aplicación en organizaciones no gubernamentales que promueven proyectos productivos en el área rural, aunque la investigación se circunscribe específicamente a la organización Good Neighbors Guatemala.

***Ámbito personal:*** Las personas que están sujetas al estudio son los gerentes de la organización Good Neighbors Guatemala, así como colaboradores en las organizaciones que serán encuestadas, para obtener la información pertinente para la presente investigación.

***Ámbito Temporal:*** La investigación comprende el período de julio de 2014 a enero de 2015.

## Capítulo II

### 2.1 Organización

Es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales incluso hay unas que el término se emplea como sinónimo de empresa (p. ej., la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa), pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones y puestos<sup>5</sup>.

Una estructura intencional de funciones, implica que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas ocupaciones, así también estas ocupaciones a desempeñar deben diseñarse intencionalmente para garantizar que quienes las ejecuten las realicen de manera coordinada entre sí, con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, con eficacia.

### 2.2 Organización No Gubernamental

Son organizaciones No Gubernamentales u ONG's, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia benéfica, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales y personalidad jurídica propia, distinta de sus asociados al momento de ser inscrita como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente Ley y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

<sup>6</sup> Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo decreto número 02-2003 Capítulo I artículo 2

### 2.3 Organización Good Neighbors Guatemala

La oficina central de la organización Good Neighbors Guatemala, se encuentra ubicada en la 8ª calle 0-22 zona 9 interior 1 “A” Guatemala, C.A., adicionalmente cuenta con sedes en Loma Blanca, Zona 21, ciudad capital, Aldea La Fragua, Zacapa, Patzicía, Chimaltenango, Acatenango, Chimaltenango, Santa María, Sololá y San Antonio San Marcos.



Fuente: [www.goodneighbors.org.gt](http://www.goodneighbors.org.gt) Ubicación de los diferentes proyectos de la organización.

Cada una de estas sedes, es llamada Community Development Project, por sus siglas en inglés CDP, lo cual significa Proyecto de Desarrollo Comunitario. La organización a nivel general es decir tanto en su sede central como en cada uno de sus proyectos rurales, está dividido en 4 departamentos, siendo estos:



***Departamento de Administración:*** El departamento de Administración es el encargado de velar por la transparencia y administración correcta de los recursos monetarios, físicos y tecnológicos de la organización, promueve el desarrollo y cuidado del recurso humano. Una de sus principales tareas es el monitoreo y evaluación de presupuestos<sup>7</sup>.

***Departamento de Operaciones:*** Es el encargado de brindar un eficiente y adecuado soporte operativo a los programas y proyectos que desarrolla GNG. Su estrategia de trabajo se enfoca principalmente en la especialidad de servicios en las áreas de Salud y Educación. Asesora, monitorea y evalúa los programas y proyectos que se ejecutan en el campo.

El departamento también tiene a su cargo realizar estudios en distintas comunidades para la búsqueda de nuevas áreas de trabajo, para llevar desarrollo a las comunidades más necesitadas. Se elaboran herramientas de monitoreo efectivas para control interno y medición de resultados por medio de indicadores. Además, se realizan alianzas estratégicas con Ministerios, secretarías, municipalidades, COCODES y actores comunitarios clave.

***Departamento de Apadrinamiento:*** Este departamento está a cargo de proveer datos de niños para que sean apadrinados por los países de apoyo. Actualiza la base de datos de los niños apadrinados y se gestiona el vínculo entre el padrino y el niño; proporcionando Reportes de Progreso Anual – APR-, envío de cartas de agradecimiento anuales a los padrinos, entrega de regalos y cartas especiales.

El departamento actualmente maneja una base de datos de más de 13,700 niños quienes se continúan beneficiando. Se realizan entregas de útiles

---

<sup>7</sup> Guatemala, G. N. (2015). [www.goodneighbors.org.gt](http://www.goodneighbors.org.gt).

escolares, chequeo médico, donación de vitaminas y kits de higiene, entre otros.

***Departamento de Generación de Ingresos:*** El departamento se encarga del desarrollo económico familiar a través de inversiones revolventes, con el propósito de que ejecuten proyectos que a largo plazo se convertirán en Cooperativas y Empresas Sociales capaces de ofrecer nuevas oportunidades y un mejor estilo de vida; por lo que se capacita a los padres de los niños apadrinados en la creación, seguimiento y mantenimiento de un negocio que genere suficientes ganancias para ser auto sostenible, dividiéndolo en tres áreas: agricultura, pecuaria y empresas pequeñas y medianas.

La estructura de la organización y los departamentos anteriormente mencionados se representan en el siguiente organigrama oficial, provisto por la subdivisión de recursos humanos de Good Neighbors Guatemala:

### 2.3.1 Programas de generación de ingresos

Los programas de generación de ingresos, son creados con el propósito de ayudar a mejorar las economías familiares y promover el emprendimiento empresarial de los padres de familia. Este se ejecuta con el propósito de promover inversiones revolventes. También se busca establecer Proyectos de Desarrollo Comunitario que sean auto-sostenibles y capacitar a través de grupos que a largo plazo se convertirán en Cooperativas y Empresas Sociales. Estos deben ser capaces de ofrecer nuevas oportunidades que mejoren el estilo de vida de las familias de escasos recursos<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Guatemala, G. N. (2015). [www.goodneighbors.org.gt](http://www.goodneighbors.org.gt).

Cada Proyecto de Desarrollo Comunitario (CDP) ha establecido diferentes programas de generación de ingresos, los cuales se detallan a continuación:

Proyecto	Sector	Productos	Número de productores
1. Patzicía RCDP	GANADERIA	Bovinos de engorde Cerro Alto	8
		Bovinos de engorde La Canoa	6
2. Santa María Visitación RCDP		Ganado Bovino Toro	20
3. Acatenango RCDP		Crianza de Ganado Bovino Pajales II	11
1. Patzicía RCDP	AVICULTURA	Gallinas Ponedoras de Huevos Rural Aldea Pahuit	2
		Gallinas Ponedoras de Huevos Área Urbana	3
2. Santa María Visitación RCDP		Fase 1 Proyecto Pollos de engorde San Juan la laguna	5
		Fase 2 Proyecto Pollos de engorde Santa María, Panyebac, San Pablo	15
		Fase 3 Proyecto Pollos de engorde	12
		Gallinas Ponedoras Santa Lucia	6
3. San Antonio RCDP		Gallinas Ponedoras Mirador y Sta. Rosa Lima	13
4. La Fragua RCDP		Proyecto Pollos de engorde	2
		Proyecto de Gallinas ponedoras	3

1. San Antonio RCDP	PORCINOCULTURA	Cerdos de engorde	12
		Cerdos de Crianza Sta. Rosa, Sta. Irene	9
1. La Fragua RCDP	APICULTURA	Proyecto de producción de miel de abeja	7
1. Patzicía RCDP	AGRICULTURA	Micro Crédito Agricultura Coliflor y Brócoli	1
2. Santa María Visitación RCDP		Crédito Cultivo de Papa	4
3. San Antonio RCDP		Cultivo de Tomate	3
4. Acatenango RCDP		Chile pimienta	1
		Cultivo y producción de café	6
1. La Fragua RCDP	MICROCRÉDITOS	1er Venta de Estufas 1G	10
		2da Venta de Estufas 1G	20
2. Santa María Visitación RCDP		Micro Créditos	5
1. Patzicía RCDP	ARTESANÍAS	Tejidos y telar Artesanal	1
2. Loma Blanca UCDP		Carteras de Rafia	
3. San Antonio RCDP		Telares y trajes típico	22
4. Acatenango RCDP		Telares Quisaché	10
5. Santa María Visitación RCDP		Tienda de Artesanías Tzu'nun'Ya	7
Total productos/productores		29	224

*Fuente: Departamento de Generación de Ingresos, Good Neighbors Guatemala.*

**Resumen:** Un total de 29 productos son elaborados por 224 comunitarios de las diferentes áreas rurales en las que la organización tiene presencia. Los sectores que cubre son 4, Ganadería, Agricultura, Microcréditos y Artesanías, la mayor parte de los productos o proyectos son similares, ya que para iniciar un proyecto se toma en cuenta las capacidades, recursos locales, experiencia y facilidad de adaptación de las personas que participan en los proyectos de cada comunidad.

**Producción:** Cada uno de los proyectos tiene diferentes metodologías de producción, adaptado al contexto de la comunidad, recursos locales, experiencia y capacidad instalada. Los beneficiarios son los encargados directos de la producción, crianza o elaboración, según sea el caso, de los productos que se generan a través de estos proyectos, sin embargo, Good Neighbors provee de la asesoría técnica para sistematizar las prácticas de producción.

**Comercialización:** Debido a que la producción se encuentra a baja escala, se comercializa de manera local, en mercados, tiendas y comerciales locales, así como a personas individuales; se está en la búsqueda de la expansión de la comercialización, sobre todo en productos que pueden ser demandados a nivel nacional, incluso internacional, tales como café, artesanías, miel, y vegetales.

**Distribución:** Dado que la comercialización es a nivel local, los productos se distribuyen por los propios medios de los comunitarios (productores), en el caso de distribuir hacia otras comunidades, se agrega un costo adicional por transporte.

## 2.4 Naturaleza y propósito de organización

Organización es la estructuración y ordenamiento de las actividades de todos los individuos pertenecientes a un organismo social con el fin de

maximizar los recursos materiales, técnicos y humanos para el cumplimiento de los objetivos.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de:

- Objetivos y planes verificables
- Reflejar la autoridad de los directivos
- Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada tenga conocimiento de qué puede hacer para cumplir metas.
- La estructura de la organización, debe diseñarse para permitir la contribución de sus miembros y ayudarles a lograr los objetivos con eficiencia.
- La organización está integrada por seres humanos, por lo que los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuentas las limitaciones y las costumbres de la gente. Aunque esto no significa que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos, pero es importante considerar el tipo de personas que la integrarán.

#### 2.4.1 El rol de la estructura organizacional

El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades. Por ejemplo, para seguir una estrategia de liderazgo en costos, una compañía debe diseñar una estructura que facilite estrecha coordinación entre las actividades de fabricación de investigación y desarrollo (I&D) para asegurar que los productos innovadores pueden fabricarse en forma confiable y efectiva en costos. Con el propósito de lograr beneficios a partir de la sinergia entre las divisiones, los gerentes

deben diseñar mecanismos que les permitan comunicarse y compartir sus habilidades y conocimientos.

“El rol principal de la estructura y el control organizacional es doble: 1. Coordinar las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente la ventaja competitiva y 2. Motivar a los empleados y proporcionarles los incentivos para lograr estratos superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente”<sup>9</sup>.

#### 2.4.2 Objetivo de estructura organizacional

La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados y de esta forma eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. El buen diseño organizacional permite que una empresa mejore su habilidad para crear valor y obtener ventaja competitiva.

Una estructura organizacional tiene como finalidad establecer un sistema formal de papeles que desempeñarán sus miembros, con el fin de trabajar juntos en forma óptima para alcanzar los objetivos de la empresa.

El diseño organizacional involucra seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistema de control que permite que una compañía siga su estrategia en forma más efectiva (esto permite crear y sostener y una ventaja competitiva).

---

<sup>9</sup> Hill, C. W. (1,994). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

### 2.4.3 Sistemas de organización

Los sistemas de organización son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las gráficas de organización u organigramas y se complementan con los análisis de puestos.

Existen cuatro sistemas de organización utilizados en las empresas, los cuales para referencia general se enumeran a continuación:

- Organización lineal o militar
- Organización funcional o Taylor
- Lineal – Staff
- Matricial o por proyectos

## 2.5 Principios de organización

### 2.5.1 Departamentalización

Implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí<sup>10</sup>.

### 2.5.2 Jerarquización

La jerarquización es el establecimiento de líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación.

---

<sup>10</sup> Franklin, Enrique Benjamín. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.



### 2.5.3 Línea de mando

Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización, ya que simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas dado que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

### 2.5.4 Autoridad

Facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión<sup>11</sup>; en otras palabras, es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.

### 2.5.5 Responsabilidad

Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

### 2.5.6 Autoridad funcional

Este tipo de autoridad se basa en el conocimiento experto, se asigna a unidades que tienen a su cargo funciones de apoyo o asesoría, aunque también puede recaer en unidades de línea. Su ejercicio es el único caso en que se justifica que una unidad staff pueda girar instrucciones a una unidad de línea o el que una unidad de línea dé órdenes a un órgano que no depende jerárquicamente de él.

### 2.5.7 Comunicación

Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal

---

<sup>11</sup> Franklin, Enrique Benjamín. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

ocurre entre individuos o unidades y se basa en el puesto o la jerarquía que ocupan, las actividades encomendadas o los niveles jerárquicos y procedimientos determinado por la organización, con el fin de coordinar las acciones de manera eficaz<sup>12</sup>.

## **2.6 Técnicas de organización**

### **2.6.1 Organigramas**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría<sup>13</sup>.

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

- Por su naturaleza: Pueden ser micro administrativos, macro administrativos y meso administrativos.
- Por su ámbito: Generales y específicos.
- Por su contenido: Pueden dividirse en Integrales y Funcionales.
- Por su presentación: Existen cuatro posibles presentaciones, verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

#### **2.6.1.1 Procedimiento para la elaboración de organigramas.**

##### **a. Autorización para realizar el estudio:**

La autorización para la creación o actualización de un organigrama debe estar emitida del titular de la organización, apoyado por los niveles de decisión.

---

<sup>12</sup> Franklin, Enrique Benjamín. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

<sup>13</sup> Idem

b. Integración del equipo de trabajo:

La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que para lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse al personal en las siguientes áreas específicas:

- Presentación personal y forma de solicitar la información
- Alternativas para concentrar avances
- Mecanismos de supervisión y coordinación
- Revisión y depuración de propuestas

c. Determinación del programa de trabajo

Es necesario elaborar un documento para planificar las actividades pertinentes durante la elaboración del organigrama el cual debe contener los motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etc. Además de instrumentos para el seguimiento y control tales como gráfica de Gantt, o una red.

d. Captación de información

La información pertinente puede recopilarse por medio de entrevistas dirigidas a los encargados de las funciones, procesos o proyectos que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambas, que interactúan con las unidades sujetas a examen<sup>14</sup>.

Por otro lado, puede acudir a los archivos, en donde, a través de investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, procesos y funciones. La información que debe reunirse con este propósito debe ser:

---

<sup>14</sup> Franklin, Enrique Benjamín. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que se realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas que los integran.
- Los procesos que llevan a cabo.
- Los proyectos que desarrollan.
- El alcance de sus acciones.
- Las estrategias que aplican.
- Los beneficios que se espera obtener.

e. Clasificación y registro de la información:

El trabajo de clasificación y registro debe capturarse en formatos que permitan un manejo ágil que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Es necesario examinar críticamente los datos que se obtengan con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

f. Diseño del organigrama

En esta etapa se debe integrar el documento con las opciones de estructuras específicas.

## 2.6.2 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas,

procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas<sup>15</sup>.

Entre los objetivos de los manuales podemos mencionar los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocios.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.

Clasificación básica:

- a. Por su naturaleza o área de aplicación: Micro administrativos, Macro administrativos y Meso administrativos.
- b. Por su contenido: De organización, de procedimientos, de gestión de la calidad, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación y de sistemas.
- c. Por su ámbito: Generales, específicos y enfoque.

---

<sup>15</sup> Franklin, Enrique Benjamín. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

### 2.6.3 Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo, es una técnica en la que se clasifican en detalle las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes personales que debe poseer el personal que lo desempeña.

Los objetivos principales del análisis de puestos de trabajo son:

- Mejoramiento de los sistemas de trabajo
- Delimitación de funciones y responsabilidades
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- Fundamentar programas de entrenamiento
- Retribuir adecuadamente al personal

## 2.7 Ventas

La American Marketing Association, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"

Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan, además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

El Diccionario de la Real Academia Española, define a la venta como "la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en

virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado"

En síntesis, la definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas, una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

Una perspectiva de mercadotecnia, en la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

## **2.8 Administración de la fuerza de ventas**

Según Philip Kotler en su libro Marketing, la define como "el análisis, planeación, ejecución y control de las actividades de la fuerza de ventas; incluye establecer y diseñar una estrategia para la fuerza de ventas y reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, remunerar y evaluar a los vendedores de la compañía"<sup>16</sup>

### **2.8.1 Proceso de la administración de la fuerza de ventas**

#### **a. Diseño de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas**

Los gerentes de marketing constantemente analizan las estrategias y diseños de la fuerza de venta, cuestionándose cómo estructurar la fuerza de ventas y sus tareas, tamaño de la fuerza de ventas, si deben

---

<sup>16</sup> Kotler, Philip. (2008). *Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.

de trabajar solos o en equipo, si deben vender en el campo o por teléfono, a continuación, una breve explicación de estas interrogantes.

**Estructura de la fuerza de ventas,** *Representante de ventas para un grupo de compradores*, hace una presentación de ventas, *Equipo de ventas para un grupo de compradores*, se enfoca en la presentación de los productos a un grupo de compradores, *ventas en conferencia*, se organiza una reunión de asesores y especialistas de la empresa a fin de que discutan problemas y oportunidades en relación al o los productos en común, y *ventas en seminario*, un equipo organiza un seminario educativo para que discutan los últimos adelantos respecto al producto.

Una empresa puede dividir su estructura de la siguiente manera, *fuerza de ventas territorial*, la cual asigna a cada vendedor un territorio geográfico en el que debe presentar toda la línea de productos de la empresa, *fuerza de ventas por producto*, en la que los vendedores se especializan en vender sólo una parte de los productos o líneas de la empresa, *fuerza de ventas por clientes*, los vendedores se especializan en vender únicamente a clientes o industrias específicas. “Ninguna estructura en lo individual resulta óptima para todas las compañías y situaciones. Cada empresa debe seleccionar la estructura de la fuerza de ventas que satisfaga de mejor manera las necesidades de sus clientes y mejor se ajuste a su estrategia general de marketing”<sup>17</sup>.

## **b. Reclutamiento y selección de vendedores**

Con base a las necesidades específicas de la empresa, el departamento de Recursos Humanos, debe iniciar el proceso de reclutamiento a través de los medios disponibles y que la empresa

---

<sup>17</sup> Kottler, Philip. (2008). *Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.



suele usar para éste proceso. Los procesos de selección varían desde una única entrevista informal hasta sesiones de pruebas y entrevista. Algunas empresas someten a pruebas formales a quienes solicitan un puesto de ventas, las cuales suelen medir la aptitud para las ventas, habilidades analíticas y de organización, rasgos de la personalidad, y otras características.

**c. Capacitación de vendedores**

Los programas de capacitación pueden tener varios objetivos. En primer lugar, los vendedores deben aprender de los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, sus motivos y hábitos de compra. Así mismo debe aprender cómo vender de manera efectiva y capacitarlos en los procesos básicos de ventas. Por otro lado, deben conocer e identificar a la empresa, sus productos y a sus competidores. Un programa de capacitación eficaz debe enseñar sobre los objetivos de la organización, sus principales productos y mercados, y las estrategias de sus principales competidores.

**d. Compensación de vendedores**

La compensación puede componerse de varios elementos, tales como una cantidad fija, que usualmente es un salario con el fin de ofrecer al vendedor una base estable, una cantidad variable, pueden ser estas comisiones o bonificaciones por desempeño en ventas, gastos y prestaciones. Se debe decidir qué combinación de estos elementos de compensación es más adecuada para cada puesto de ventas.

**e. Supervisión de los vendedores**

A través de la supervisión se puede lograr apoyar a los vendedores a trabajar de manera inteligente, de tal forma que ejecuten actividades correctas de manera adecuada empresa supervisa al personal de distintas maneras, algunos reciben una comisión y suelen estar menos

controlados, mientras que los que poseen un sueldo fijo, tienden a trabajar bajo inspección. Es necesario que haya motivación e incentivos especiales, sobre todo en ventas de campo, ya que suelen trabajar solos, en horarios irregulares, pasan mucho tiempo fuera de casa, compiten con vendedores agresivos y tiene estatus inferior con respecto al comprador.

#### **f. Evaluación de los vendedores**

Para obtener una retroalimentación exitosa en el proceso de la Administración de la Fuerza de Ventas, se necesita contar con información pertinente de los vendedores con el fin de evaluar su desempeño. Los informes de la fuerza de ventas, junto con otras observaciones, constituyen la base de toda evaluación. Estos análisis permiten medir el conocimiento del vendedor de los productos, clientes, competencia y responsabilidades. El gerente de ventas mediante la evaluación podrá revisar cualquier problema de motivación o de obediencia, también el vendedor puede exponer las razones del éxito o del fracaso, y las propuestas para mejorar los resultados de las siguientes visitas “La evaluación formal obliga a la gerencia a desarrollar y comunicar normas claras para juzgar el desempeño, al mismo tiempo que brinda a los vendedores una retroalimentación constructiva y los motiva a tener un buen desempeño”<sup>18</sup>.

### **2.9 Proceso de venta personal**

El proceso de ventas requiere de una serie de pasos que el vendedor deber considerar al momento llevar a cabo el proceso de venta, de tal manera que se logre el objetivo específico de concretar una venta, a continuación, se describen dichos pasos:

---

<sup>18</sup> Kottler, Philip. (2008). *Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.

### 2.9.1 Búsqueda y clasificación

Para el primer paso, el vendedor debe identificar a los clientes potenciales calificados, esto se logra cuando los vendedores están capacitados para realizar una búsqueda activa de los prospectos correctos a través de programas de incentivos para recompensar averiguaciones apropiadas. Así mismo es necesario que los vendedores puedan identificar a los clientes adecuados y descartar a los que no lo sean.

### 2.9.2 Acercamiento previo

En éste punto el vendedor debe aprender tanto como le sea posible sobre un prospecto de cliente, antes de realizar una visita de ventas, posteriormente deben fijarse objetivos para la visita como, por ejemplo, evaluar al cliente, recopilar información, hacer una venta rápida, entre otros. También se debe decidir que enfoque deberá adoptarse para la venta, una visita en persona, una llamada telefónica, un correo electrónico. Finalmente plantear una estrategia general de ventas para el cliente en cuestión.

### 2.9.3 Presentación y demostración

Una eficiente estrategia de presentación, que incluya saludo y cordialidad en el trato permitirá crear un ambiente oportuno para iniciar el proceso de demostración. Posteriormente el vendedor deberá relatar la historia y características propias del producto, los beneficios que este ofrece al cliente y la manera en como resuelve sus problemas. Es importante resaltar que los compradores actuales buscan soluciones y resultados, esperan que el vendedor atienda sus necesidades y responda con los productos y servicios adecuados.

### 2.9.4 Manejo de objeciones

Para manejar una objeción, el vendedor debe tener una actitud positiva y pedir al comprador que clarifique los inconvenientes, si le plantean

preguntas, debe brindar información acerca de las discrepancias, para luego convertirlas en argumentos de compra. Es importante resaltar que uno de los mayores problemas es ceder muy pronto cuando los clientes solicitan descuentos, porque si bien es cierto esto incrementa los ingresos, pero no así las utilidades.

#### 2.9.5 Cierre

Los vendedores pueden usar una o ya sea varias técnicas de cierre, por ejemplo, solicitar el pedido, ofrecerse a redactar el pedido, preguntar si el cliente está interesado en algún modelo, o señalar las ventajas que el comprador perderá si no hace el pedido de manera inmediata. Por otro lado, el vendedor podría ofrecer al comprador razones especiales para efectuar la compra, por ejemplo, un precio más bajo o una cantidad adicional sin un cargo extra.

#### 2.9.6 Seguimiento

El último paso se trata de asegurar la satisfacción del cliente y futuras compras. El vendedor deberá brindar un servicio posterior a la venta, que consiste en calificar la entrega, si se cumplieron los términos del contrato y otros datos importantes para el cliente.

### 2.10 Automatización de la fuerza de ventas

Es una técnica de uso de software para controlar las ventas, incluye el procesamiento de pedidos, gestión de contactos, el intercambio de información, seguimiento e inspección de inventario, monitoreo de pedidos, gestión de clientes, cumplimiento de los términos del contrato y otros datos importantes para el cliente, pronósticos de ventas, análisis y evaluación del desempeño en los empleados.

Las herramientas de automatización de la fuerza de ventas convencional, se adopta rápidamente por toda la organización, convirtiéndose en un instrumento tecnológico para las ventas de elección en los representantes.

Las nuevas tecnologías han hecho que el control manual derive hacia nuevos sistemas de gestión, reporte y administración de la actividad, tales como el CRM (Customer Relationship Management); en conclusión, son las armas con que se cuenta para llegar a los clientes potenciales.

## **2.11 Venta Virtual**

Según Steven y Malone en el libro Dirección de Ventas, propone que la “venta virtual es la aplicación de la tecnología de la información para obligar a todos los recursos y capacidades de la empresa a contribuir en el suministro de una solución completa y rápida a todas las necesidades del cliente”. Es la transferencia en línea de un producto, servicio, idea u otro, a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

También se puede dar una venta virtual “cuando una empresa, organización o persona utiliza un sitio web, o página de internet, para poner sus productos o servicios a la venta y luego, otra empresa, organización o persona utiliza una computadora conectada a internet para comprar esos productos o servicios, se puede decir que las partes han intervenido en una transacción electrónica o venta online”<sup>19</sup>.

La venta virtual consiste en ofrecer productos o servicios por internet en donde los posibles compradores pueden conocer los productos, características, beneficios, precios etc. a través de una página de internet; si están de acuerdo con el producto, los términos y las características pueden efectuar la “compra online”.

“Además de crear mercados atractivos a disposición de los consumidores actuales o potenciales, los perfeccionamientos tecnológicos tienen un impacto profundo en todos los aspectos de la práctica de ventas, incluyendo

---

<sup>19</sup> <http://www.promonegocios.net/venta/venta-online.html> . (s.f.).

novedades en la web o por e-mail, comercialización (libros y otros bienes consumibles e industriales comprados y vendidos por la web). Envases (uso de materiales nuevos) y vender investigación (vigilar compras en supermercados con escáneres o la actividad de la internet con cookies digitales)”<sup>20</sup>.

## **2.12 E-business o Negocios en Línea**

La Internet y los avances tecnológicos han revolucionado la manera de hacer negocios. Ahora los negocios se encuentran en un entorno que cambia continuamente, que día con día fortalecen la nueva era de la economía digital<sup>21</sup>.

Los negocios electrónicos (e-Business en inglés) implican el uso de plataformas electrónicas –intranets, extranets, e internet- para operar. Casi todas las compañías han establecido sitios webs para informar acerca de sus productos y servicios y promoverlos. Otras los usan simplemente para crear relaciones más sólidas con sus clientes. Mientras que los negocios electrónicos incluyen todos los intercambios de información basados en la electrónica dentro de la compañía o entre la compañía y sus clientes, el comercio electrónico implica procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por internet<sup>22</sup>.

El e-Business es un concepto general que abarca a su vez términos particulares como el e-Commerce, con el que a veces es confundido, e-payment, e-logistics, front-and-back-office entre otros, así como la adopción de formas o modelos de negocio en red como B2B (negocio a negocio) o

---

<sup>20</sup> Mullins, W. B. (2007). *Administración de Marketing*. México: McGraw Hill.

<sup>21</sup> Carrera, A. R. (Julio 2008). *Tesis, E-business, requerimientos y tecnología básica para e-business*. Guatemala: Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.

<sup>22</sup> Kottler, Philip. (2008). *Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.

B2C (negocio a consumidor), y su integración mediante nuevas actividades estratégicas.

### 2.12.1 E-Commerce o comercio electrónico

Usualmente confundido con el e-Business, el e-Commerce más bien forma parte de éste, es decir que el e-Business contiene al e-Commerce como parte de sus herramientas de trabajo en el desarrollo de sus actividades comerciales.

Por lo tanto, se podría definir al e-Commerce como el intercambio de información, productos y/o servicios, se encarga específicamente del proceso de compra-venta de los productos que la empresa comercia, a través de Internet, además de todos los procesos de pago, facturación etc.

“El comercio electrónico o e-Commerce supone el desarrollo de una nueva forma de comercio vinculada a una tecnología, la red Internet. Internet tiene una gran utilidad para la empresa, sirve para identificar proveedores, seleccionar productos y servicios. Además, para comprar y vender, y por tanto, para realizar, transacciones económicas de distinta naturaleza. Básicamente el comercio electrónico se divide en dos grandes categorías que representan más del 75% del comercio en la Red, aunque existen otras categorías:

- **Comercio entre empresa-cliente (B2C):** Comprende las transacciones entre una empresa y un consumidor.
- **Comercio entre empresa-empresa (B2B):** Cuando las transacciones se realizan entre dos o más empresas”<sup>23</sup>.

### 2.12.2 Ventajas en la compra en línea

---

<sup>23</sup> deas y Proyectos de Consultoría GPR. (2007). *Guía práctica de e-commerce para Pymes: primeros pasos hacia el éxito*. España: Antecom, Filmac Centre S.L.

Las compras en línea (por internet) ofrecen diferentes ventajas, entre las que podríamos mencionar las siguientes:

- **Disponibilidad.** Puede comprar a cualquier hora del día, sin dependencia del horario comercial de apertura.
- **Comodidad de acceso.** Puede adquirir sus productos desde casa o desde el trabajo, evitando desplazamientos.
- **Rapidez.** El acceso a los servicios o productos se realiza sin demora o tramitaciones especiales, por lo que puede obtener lo que necesita al instante.
- **Mercado más competitivo.** Internet nos permite localizar diferentes tiendas en todo el mundo que ofrecen un mismo producto o servicio, y comparar precios y servicios añadidos antes de realizar la compra.
- **Atención personalizada.** En algunos casos puede crear los servicios/productos a su medida dependiendo de sus necesidades personales.
- **Información detallada.** Internet nos permite informarnos con el detalle que necesitemos de las características del producto/servicio que queramos adquirir, pedir opiniones de consumidores, solicitar demostraciones o compararlo con la competencia.

Son diversas las ventajas que el comercio por internet ofrece, a través de una tarjeta de crédito, efectuar compras resulta ser aún más cómodo y confiable, se obtiene el seguimiento del proceso desde la adquisición hasta el débito de su saldo por medio de correos electrónicos que le ofrecen los bancos a sus cuentahabientes.

La logística que las empresas ofrecen para el transporte del producto adquirido cada día se perfecciona, en la actualidad a través de un código o número guía es posible conocer la posición del paquete o el producto comprado, es decir, su ubicación geográfica y el tiempo estimado de entrega al comprador. Por otro lado, no importa en qué lugar del mundo



se encuentre, el idioma ya no es una barrera ya que se puede obtener la información y percibir la página en el idioma que el cliente lo prefiera.

### 2.12.3 Condiciones y requisitos del comercio electrónico

Al momento de que una empresa u organización considere la posibilidad de crear un negocio que use los servicios disponibles en la web (por internet), inevitablemente se hará las siguientes preguntas, que permitirán establecer los fundamentos antes de iniciar a incursionar en el comercio electrónico:

#### 2.12.3.1 *¿Todas las empresas pueden vender por Internet?*

Actualmente se puede acceder desde Internet a la inmensa mayoría de productos y servicios existentes en el mercado. Lo cierto es que no hay prácticamente nada que no se pueda comercializar a través de Internet.

No existen motivos económicos para que una empresa no pueda tener presencia en Internet ya que, hoy en día, no necesariamente supone un gran desembolso económico y se puede hacer sin contar con grandes conocimientos técnicos. En los primeros años de Internet, construir una tienda online era una inversión compleja y costosa.

Afortunadamente, hoy existen opciones para comercio electrónico sencillas y muy económicas, aptas para las empresas. Gracias al descenso continuo del coste de almacenamiento y al surgimiento de nuevos lenguajes mucho más ágiles, se ha producido una reducción en el precio de los desarrollos, incluso en proyectos ambiciosos.

Dependiendo del tiempo y dinero que se quiera invertir, el mercado ofrece unas alternativas que van desde la inclusión de la web dentro de la página de un tercero (modelo de tienda incrustada en un portal), hasta la creación, gestión y administración total del sitio por parte de la empresa.

Internet, como un canal más, puede o no modificar, reorientar, impactar al negocio, pero es un canal que hay que tener en cuenta especialmente si considera que la empresa se encuentra en algunos de los siguientes tres casos:

***Empresas que ya tienen un negocio tradicional*** (offline) y que quieren utilizar el e-Commerce como un canal de ventas adicional, principalmente para dar un mayor servicio a sus clientes actuales su objetivo es, por tanto, optimizar y automatizar los procesos de venta para mejorar las relaciones con sus clientes, por encima de la captación de nuevos clientes. Hay que tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, los internautas compradores optan por realizar sus compras preferentemente en las tiendas online que cuentan también con un establecimiento físico, probablemente por una cuestión de confianza.

***Empresas de reciente creación*** que buscan una oportunidad de negocio en Internet y quieren poner en marcha ventas puramente online. El objetivo de estas compañías es abrir nuevos mercados, obtener un grado de reconocimiento significativo en el mercado al que están orientadas, atraer y retener en el tiempo nuevos clientes utilizando una combinación de tienda online y efectivas campañas de marketing.

***Empresas que están llegando a su techo en su negocio tradicional*** y que buscan nuevas áreas de crecimiento y oportunidades en el comercio electrónico. Estas empresas buscan principalmente alcanzar nuevos mercados que hasta ese momento resultaban inaccesibles, como, por ejemplo, otros países, regiones, ciudades, o nuevos colectivos.

#### 2.12.3.2 ¿Qué productos o servicios son adecuados para el e-Commerce?

Casi todos los productos son adecuados para su venta en Internet, si bien algunos, por sus propias características, siguen siendo más adecuados para los canales tradicionales. Entre los primeros, evidentemente los

digitales, tales como música, video, fotografía, software y en general, cualquier producto que pueda ser enviado sin problemas y sin un alto coste, son adecuados para el comercio electrónico.

En cuanto a los servicios, aquellos relacionados con la información tales como consultoría, educación o comunicación son los más adecuados evidentemente no todo se vende igual, ni tiene el mismo nivel de aceptación por parte de los consumidores. Los internautas se inclinan por los productos de electrónica, la ropa, y complementos, libros y alimentación, software, DVD's, música y videojuegos.

En general, son más adecuados aquellos productos específicos que no son ofrecidos por un gran número de tiendas o en los principales sitios de comercio electrónico, aquellos que pueden ser fácilmente descritos en texto y en imágenes y aquellos que tengan una buena relación calidad-precio.

Los productos no tan aptos son aquellos que necesitan de una imprescindible interacción humana en el proceso de venta. Tampoco aquellos que tienen una vida útil corta que los hace rápidamente perecederos, bienes o servicios que requieren que el cliente se encuentre en un lugar determinado (por ejemplo, gasolina), en los que, en la decisión de compra, puede ser fundamental el uso de sentidos como el olfato, el gusto o el tacto. Tampoco son adecuados cuando el transporte es difícil o costoso o los costes de procesamiento de pedidos son demasiado altos.

En cuanto a la venta de servicios, el sector turístico y las actividades de ocio siguen siendo las claves en las compras online, concretamente las compras de billetes de transporte, las reservas de alojamientos o las entradas a espectáculos. Este tipo de venta simplifica el proceso del comercio electrónico al no haber una transacción física de bienes.

### 2.12.3.3 *¿Qué necesito para montar una tienda virtual?*

Cualquier empresa que quiera comercializar sus bienes o servicios a través de internet necesita de ciertos elementos básicos:

- Especificaciones donde se identificará claramente qué se quiere lograr con el negocio electrónico y el mercado al que se dirige.
- Registrar un dominio para el sitio web desde donde se desarrollará el comercio electrónico.
- Disponer de un hosting o alojamiento del sitio web.
- Desarrollar el sitio web con base en las especificaciones anteriores.
- En muchos casos una intranet para la gestión interna, desde la cual se pueda gestionar las operaciones del comercio electrónico.
- Recursos dedicados al mantenimiento y actualización del sitio web.
- Una estrategia de marketing para el posicionamiento de la empresa en internet.

En primer lugar, se necesita **registrar un nombre de dominio**. Un dominio es un identificador único de un sitio en Internet. Registrar un dominio es relativamente sencillo y barato pero su elección debe hacerse con cuidado.

El nombre de dominio es la denominación única y exclusiva bajo la que va a operar en Internet, a través de la dirección (URL) del sitio web y de las direcciones de correo electrónico que utilizará para comunicarse con los clientes y usuarios de la web.

Antes de registrar el dominio se debe comprobar la disponibilidad, es decir que nadie lo haya registrado previamente. A la hora de elegir el dominio la empresa debe decidir entre dos opciones: Contar con un dominio propio (dominio de primer nivel) o utilizar uno ya creado por otro (dominio de

segundo nivel), como puede ser uno facilitado por el proveedor de Internet o por un servicio de alojamiento de páginas web.

Por tanto, el criterio para escoger el tipo de dominio ha de basarse en la internacionalidad o no de la empresa o marca que se desee promocionar por internet. Si la empresa se dirige a un mercado nacional, en principio, no es necesaria la adopción de un dominio de primer nivel internacional y, quizás, sea más conveniente utilizar uno nacional. Si se estima que la actividad que se desarrolla va a tener una proyección fuera de las fronteras nacionales, no está de más proteger el nombre de la empresa en esos ámbitos y utilizar los dominios internacionales.

En segundo lugar, para alojar el sitio web desde el que se quiere desarrollar el comercio electrónico se necesita un alojamiento o servicio hosting. Para ello existen dos opciones: ser el anfitrión de la página web o contratar el servicio de hosting a un proveedor de alojamiento de páginas web externas. Ser el anfitrión de la página web está recomendado cuando se necesita funciones de programación avanzadas, se va a trabajar con grandes bases de datos y la página web tiene que soportar seguimientos de una cantidad importante de inventario y clientes. Para ser el anfitrión de la página web es necesario disponer de una conexión rápida a Internet, tener un servidor adecuado, conocimiento y experiencia especializados. La otra opción, contratar servicios hosting, es más económica y la alternativa que suelen elegir la mayoría de pequeñas empresas.

Según el tamaño y complejidad del sitio, el uso de un servicio externo de hosting suele ser una solución mucho más rentable para las pequeñas empresas. En cualquier caso, el tipo de conexión a Internet, el ancho de banda disponible y los servicios que ofrece la empresa de hosting son

variables a considerar a la hora de contratar este servicio entre los disponibles en el mercado.

En tercer lugar, se debe contar con un propio sitio web de e-Commerce. A través de la web se proporcionará a los cibernautas información sobre los productos y servicios que se quiere comercializar, se ofrecerá un catálogo virtual de productos, e información sobre sus características incluyendo procedimientos para realizar la compra y la gestión de pedidos.

Para que la web sea adecuada para comercio electrónico debe estar diseñada, alojada y mantenida con base en unos requisitos que pueden diferir sensiblemente del resto de páginas web.

Una decisión temprana importante a considerar es si se debe usar una “tienda paquete” o construir el software desde cero. Existen en el mercado aplicaciones y herramientas para el desarrollo de tiendas online que le permiten configurar rápidamente el sitio web, la apariencia de la tienda e incorporar la información de los productos sin necesidad de contar con demasiados conocimientos y personal especializado. Esta solución puede ser adecuada para pequeños negocios con catálogos de productos reducidos y especificaciones básicas.

Sin embargo, pueden ser un recurso limitado para otras empresas que pretendan desarrollar una estrategia y operativa en el comercio electrónico más ambiciosa o compleja. En este caso, es mejor optar por el desarrollo de un sitio web ad hoc perfectamente adaptado a los requerimientos.

En cualquier caso, el sitio web deberá contar con tecnologías específicas para la gestión de los pedidos y el pago de los mismos que proporcionen

un alto grado de seguridad. Existen en el mercado paquetes integrados que incorporan soluciones para estas funciones comerciales y muchas otras más.

Además del sitio web, que constituye la imagen externa de la empresa, se debe contar con una infraestructura de apoyo a los diferentes procesos. El comercio electrónico exige una operativa propia que, en determinados aspectos, puede ser compleja: registro de clientes y documentos, bases de datos, sistemas de intercomunicación dentro de la empresa, relaciones con proveedores y operadores logísticos, distribuidores y transportistas, actividades de mantenimiento y actualización de la página, marketing, servicios de atención al cliente, CRMs, servicios post-venta, evaluación de la satisfacción del cliente, etc.

Hay que tener en cuenta que el comercio electrónico no es sólo una forma de vender, también significa una nueva alternativa de desarrollo de la estrategia comercial de la organización y la forma de operar con los clientes y proveedores. Esto exige, en muchos casos, una reconsideración de los procesos internos de la empresa de tal forma que, en el comercio electrónico, alcance el mismo grado de exigencia, en términos de calidad y servicio, que se ofrecen con las fórmulas tradicionales de comercio.

Una vez que haya lanzado su sitio web, su siguiente tarea deberá ser atraer clientes. Se trata de una tarea complicada, ya que compite con miles de tiendas virtuales. Para ello necesitará una estrategia de marketing adaptada a este tipo de negocios.

#### 2.12.4 Los diez elementos básicos que componen la tienda electrónica

A continuación, se describirá brevemente los diez elementos fundamentales que componen una tienda en línea, esto con el fin de

determinar las áreas que se deben cubrir en relación al personal necesario para el correcto y eficiente funcionamiento de un sistema comercial de ventas por internet.

#### *2.12.4.1 Información corporativa*

El consumidor debe poder identificar y acceder a toda la información relevante, en relación a la empresa como garantía de transparencia. Para ello, lo mejor es habilitar una serie de apartados o pestañas en la página web donde incorpore información sobre quién es, su trayectoria, qué ofrece, información de contacto, localización de la empresa, condiciones de compra y contratación, el aviso legal y de política de privacidad, así también las preguntas frecuentes que el cliente pueda presentar durante el proceso de compra, entre otros datos importantes<sup>24</sup>.

#### *2.12.4.2 El Catálogo de productos*

Consiste en el conjunto de productos que se busca comercializar. Éstos deben estar clasificados por categoría y subcategorías, organizados de tal forma que sean fácilmente localizables por los consumidores. La Categorización es una decisión previa a la que hay que dedicar tiempo, ya que una buena jerarquización puede ayudar a que el orden en que aparecen los productos se la más adecuada<sup>25</sup>.

El catálogo normalmente se ubica y gestiona desde una base de datos, pudiéndose modificar, ampliar, crear un histórico, etc. A esta base se puede acceder mediante una aplicación llamada “administrador de contenidos” que permite ir agregando la información por categorías y subcategorías, así como añadir atributos personalizados como marcas, precios, descripciones, manuales, fotografías, vídeos, etc.

---

<sup>24</sup> deas y Proyectos de Consultoría GPR. (2007). *Guía práctica de e-commerce para Pymes: primeros pasos hacia el éxito*. España: Antecom, Filmac Centre S.L.

<sup>25</sup> deas y Proyectos de Consultoría GPR. (2007). *Guía práctica de e-commerce para Pymes: primeros pasos hacia el éxito*. España: Antecom, Filmac Centre S.L.



Esta información es fácilmente editable por el administrador, que puede añadir o eliminar productos y modificar cómo se presentan de forma sencilla.

#### *2.12.4.3 El Carrito de la compra*

La cesta o carrito de la compra es una aplicación dinámica que está destinada a ofrecer la posibilidad de añadir, eliminar o modificar los productos que durante la navegación se ha ido seleccionando e incorporando.

El desarrollo y programación de un carrito de compras puede realizarse a medida según requerimientos específicos (estos carritos son más fáciles de integrar visualmente a un sitio de Internet) o utilizar uno ya pre-programado.

#### *2.12.4.4 Las promociones y oferta*

En cualquier caso, las promociones y las ofertas deben comunicarse de una forma clara, resaltando la oferta y mostrando junto a él, el precio no rebajado. Se debe tener en cuenta que los precios de los productos o servicios que se publiquen en la página web deben ser los finales, incluidos todos los impuestos, tasas y demás gravámenes aplicables.

La tienda online sirve, sobre todo, para vender, y una de las herramientas más útiles puede ser las ofertas y promociones. Éstas están generalmente ligadas al costo, por lo que es necesario compararlos con los de la competencia, y ver el porcentaje de diferencia, así como detectar los outliers, productos con una diferencia de precios significativa.

#### 2.12.4.5 *El motor de búsqueda*

Contar con un buen sistema de búsqueda de productos, sólido y robusto, es fundamental para el éxito de la web. Este buscador integrado debe permitir la localización de productos por diversos criterios y parámetros como marca, precio, disponibilidad, valoración técnica, etc.

#### 2.12.4.6 *El proceso de compra*

Se considera un buen proceso de compra aquel que es directo y se encuentra guiado mediante mensajes de información. Para que los usuarios completen los procesos establecidos con facilidad, es importante que éstos cuenten con un número de pasos reducido (5 clics de ratón o menos es un número idóneo), estén bien indicados y que se pidan los datos lógicos y sólo los necesarios para poder realizar la compra<sup>26</sup>.

#### 2.12.4.7 *Los medios y los sistemas de pago*

Una gran preocupación para los compradores online, especialmente los que usan sus tarjetas de crédito, es la seguridad. No hay excusa para estar mal preparados en el tema de la seguridad, ya que hoy el mercado ofrece una gran variedad de opciones de software de seguridad muy robustas.

Los medios de pago que se pueden encontrar habitualmente en las tiendas online son: El contra reembolso, la transferencia bancaria, la domiciliación bancaria, el pago a través de tarjeta de crédito o débito, o mediante plataformas de pago como PayPal. Una buena medida para generar confianza es adherirse a un sello de confianza, que ofrecen empresas especializadas en el ramo.

---

<sup>26</sup> deas y Proyectos de Consultoría GPR. (2007). *Guía práctica de e-commerce para Pymes: primeros pasos hacia el éxito*. España: Antecom, Filmac Centre S.L.

#### 2.12.4.8 *La gestión del pedido*

Luego de realizar la venta, es necesario gestionar el pedido. Si hubiese algún error en la gestión del pedido, se pierde dinero, por tal razón es necesario tener claros los distintos procesos y la situación en la que se encuentra en cada momento el bien comprado o el pago realizado.

Existen numerosas soluciones informáticas que permiten una gestión sencilla y eficiente de pedidos. En general, se debe seguir una secuencia de estados predefinida (por ejemplo: pendiente, confirmado, preparado, enviado y recibido). Es necesario comprobar la realización efectiva de los cobros (en la mayoría de los casos se cobra y después se envía), pero pueden surgir muchas contingencias que es necesario prever, como la gestión de mercancías devueltas, incidencias, productos rotos, extraviados, etc.

Respecto a la facturación, en la actualidad existen dos posibilidades, la facturación tradicional y la segunda opción la facturación electrónica. En el primer caso, se remite la factura junto con el pedido, o por correo, tal y como se hace con cualquier pedido recibido por otro canal. En el segundo, se debe remitir la factura por medio de internet como medio de relación con el cliente.

#### 2.12.4.9 *La logística*

La logística en el comercio electrónico de las pymes afecta básicamente a dos ámbitos. En primer lugar, al almacenaje, que debe contar con sistemas de preparación y “picking” de pedidos pequeños, “packaging” de calidad (embalaje, etiqueta de envío), el tratamiento ágil del stock, la preparación y expedición de pedidos sin errores y con tiempos de respuesta cortos<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> deas y Proyectos de Consultoría GPR. (2007). *Guía práctica de e-commerce para Pymes: primeros pasos hacia el éxito*. España: Antecom, Filmac Centre S.L.

*Exigencias logísticas del cliente “on line”:*

- Plazos de entrega fiables
- Seguimiento del estado del pedido en tiempo real
- Distintas alternativas de pago
- Fiabilidad de la entrega: pedidos y facturas sin errores, conservación del producto, embalaje, etc.
- Amplios horarios de servicio
- Flexibilidad y personalización del servicio: horarios, niveles de urgencia, costes, etc.
- Tratamiento ágil de las devoluciones
- Garantía, servicio post-venta
- Ámbito nacional e internacional

En segundo lugar, al transporte y distribución, en el que la empresa debe garantizar un buen servicio de entrega de los pedidos, lo cual supone elegir, en la mayoría de casos, un distribuidor que cuente con una buena red (alcance nacional e internacional), ofrezca garantías en cuanto a plazos, presente distintas modalidades de entrega (como servicio urgente, cuando el cliente está dispuesto a pagarlo), cierta flexibilidad, fiabilidad y un coste razonable. Esto último es fundamental ya que este coste determina la rentabilidad de muchas operaciones.

*2.12.4.10 El servicio de atención al cliente*

La cultura de la empresa debe estar basada en la orientación al cliente, personalizando la oferta y los contenidos de la web, tratando de superar sus expectativas y atendiendo de forma satisfactoria las quejas y reclamaciones, con el fin de incrementar la lealtad de los clientes hacia la empresa. El cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes, garantizando la calidad del servicio de comercio electrónico bajo un planteamiento de mejora continua, será otro de los principios fundamentales a los que debe aspirar la empresa. No todas las tiendas

en Internet tienen las mismas necesidades de atención al cliente. Lo importante es que tenga claro cuál es el foco del negocio y cuál es el servicio que se pretende dar, ya que se pueden plantear distintos niveles en la gestión de la relación con el cliente.

El servicio puede dar soporte telefónico, por fax o mediante correo electrónico hasta implementar soluciones tecnológicas que van desde aplicaciones orientadas a pequeñas tiendas virtuales, a soluciones profesionales para el desarrollo y soporte de Centros de Atención a Clientes Virtuales. Tenga en cuenta que la atención al cliente no sólo se basa en la habilitación de canales de comunicación con los clientes, sino en la gestión que se va a hacer desde cada uno de ellos. Deben aportar soluciones y plazos de respuesta rápidos. La tecnología puede ayudar a mejorar el servicio, pero sólo sobre la base de que las personas que están utilizándola tienen capacidad resolutoria, de no ser así, es preferible prescindir de ella. Un buen servicio de atención al cliente debe basarse en unos parámetros básicos de servicio para garantizar que se está orientando realmente la compañía hacia los clientes. Para ello es necesario que el área de atención al cliente disponga de personal adecuado y formado para atender a las necesidades del cliente, disponer de atención telefónica en un horario de atención adecuado al tipo de venta.

### **2.13 Riesgos y desventajas del comercio electrónico**

Aunque las ventas por internet son una herramienta de comercio bastante prometedora, y altamente usada por empresas y comerciantes individuales, es necesario considerar algunos aspectos que representan riesgos o desventajas acerca de éste sistema.

### 2.13.1 Rentabilidad de Internet

Una preocupación importante es la rentabilidad, especialmente de las compañías B2C. Uno de los problemas es que, aunque se expande rápidamente, el marketing en línea sólo llega a un espacio de mercado limitado. El público web se está desplazando cada vez más hacia la corriente dominante, pero los usuarios todavía tienden a ser más jóvenes, acomodados y cultos que la población general. Esto hace que internet sea ideal para vender servicios financieros, de viajes, equipo y programas para computadora, entre otros. Sin embargo, es menos efectivo para vender artículos populares. Además, en muchas categorías de productos, los usuarios aún realizan más investigaciones y curiosoan en vez de hacer compras reales.

Otro problema es que internet ofrece millones de sitios web y un gran volumen de información. Por lo tanto, navegar por internet puede resultar en una tarea frustrante, confusa, y que toma mucho tiempo. En este caótico y saturado entorno, muchos sitios y anuncios publicados en la web pasan desapercibidos. Incluso cuando los notan, para muchos vendedores en línea a menudo resulta difícil retener la atención del consumidor. Un sitio debe captar la atención de los navegantes web en tan sólo algunos segundos o los perderán cuando se vayan a otro sitio. Esto deja muy poco tiempo para promover y vender los productos.

Por último, un gran número de detallistas de sólo clic son pequeños vendedores de nicho y, con el creciente número de éstos estableciendo tiendas en línea, los nichos se saturan y se vuelven muy competitivos. Además, los consumidores ahora conocen más que nunca a la web, y están surgiendo nuevas tecnologías de búsqueda y sitios de comparación de compras que ayudan a localizar las mejores ofertas. Esto hace que la web sea un espacio de mercado todavía más competitivo<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Kottler, Philip. (2008). *Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.

### 2.13.2 Seguridad y privacidad en línea

La privacidad en línea es quizás la principal preocupación del comercio electrónico. La mayoría de los mercadólogos electrónicos ha desarrollado habilidades para recopilar y analizar información detallada sobre el consumidor. Los mercadólogos pueden rastrear con facilidad a los visitantes de sitios web, y muchos consumidores que participan en las actividades de estos sitios proporcionan mucha información personal. Esto puede hacer que los consumidores resulten ser blanco fácil de abusos si las compañías usan sin autorización la información para vender sus productos o intercambian bases de datos con otras compañías<sup>29</sup>.

Muchos consumidores también se preocupan por la seguridad en línea. Existe el temor de que sus transacciones sean intervenidas o sea interceptada la tarjeta de crédito mientras hacen compras, y realicen otras no autorizadas.

Otra de las preocupaciones de los consumidores es la privacidad de los niños. En 1998, la Comisión Federal de Comercio estadounidense encuestó a 212 sitios web especializados en niños. La encuesta reveló que un 89 por ciento recopilaba información personal de los usuarios. Sin embargo, el 46% no incluía ninguna revelación de la recopilación y uso de dicha información. Como resultado, el Congreso aprobó la Ley de Protección de la Intimidad Infantil en Línea de California (OPPA), la cual requiere que los operadores de los sitios web que se dirijan a los niños anuncien sus políticas de privacidad<sup>30</sup>.

Una de las desventajas más significativa es la imposibilidad de comunicación cara a cara con el vendedor y el comprador, sin embargo, la única comunicación entablada es por medio de correos electrónicos o

---

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> Kottler, Philip. (2008). *Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.

algún otro medio de comunicación, como el teléfono o las redes sociales (chat) que permiten entablar diálogos de manera instantánea. Los hackers también son una amenaza latente en el comercio electrónico porque pueden sabotear los servidores y dañar la base de datos de la tienda virtual, alterando el código de programación e incluso estafar a las personas (clientes) por medio del “phishing” ofreciéndoles un artículo con el nombre de la empresa pero que en realidad no es más que una máscara, o sea, una empresa fantasma, que en realidad no existe<sup>31</sup>.

### 2.13.3 Aspectos legales y éticos

Además de los temas de privacidad y seguridad en línea, los consumidores también están preocupados por el fraude por internet, el cual incluye robo de identidad, fraudes en inversiones, y estafas financieras. Una forma común de estafa por internet son los correos electrónicos fraudulentos, un tipo de robo de identidad que usa correos electrónicos engañosos y sitios web falsos para engañar a los usuarios para que proporcionen información personal. Una última preocupación sobre el marketing por internet es el acceso de grupos vulnerables o no autorizados. Por ejemplo, para quienes venden materiales para adultos resulta difícil restringir el acceso de menores<sup>32</sup>.

El gran riesgo que existe en la red en general es la poca seguridad invertida de parte de los usuarios naturales y empresas en evitar intrusos como virus, gusanos, troyanos, hackers, etc. Ya que con este tipo de intrusos pueden atentar las bases de datos, programas, inventarios, y un ordenador de algún usuario o cliente.

Este tipo de ataques a programas y en general a redes que manejan información importante ya sea comercial o personal podría originar en la “vida real” innumerables problemas, como: suplantación de identidad

---

<sup>31</sup> Schneider, G. (2004). *Comercio electrónico: Comercio Tradicional*. Thompson.

<sup>32</sup> Kottler, Philip. (2008). *Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.



(phising), estafas electrónicas, traspasos (no autorizados por el titular) de fondos, etc.

Los riesgos se presentan esencialmente en las transacciones online, como los pagos en línea, a través de una transacción electrónica por medio de la Internet, ya que hay datos de por medio (cuentas bancarias, números de tarjetas de crédito, direcciones, números de contactos).

Otro riesgo muy común es la saturación de los servidores, así como el sobrecalentamiento de estos, la sobrecarga de información se puede traducir como los atascos y la lentitud en la red. Por eso de alguna manera es muy importante realizar respaldos en las bases de datos para no perder la información<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Ruiz, S. (2004). *Experiencias y casos de comportamiento en el consumidor: Internet y el comercio electrónico*. España: ESIC.

## **Capítulo III**

### **3.1 Metodología**

La metodología utilizada en ésta investigación fue la científica, dado que fueron consideradas técnicas sistematizadas con el fin de obtener información de relevancia. Está dirigida a determinar el establecimiento de un modelo de estructura organizacional adaptable a un sistema de ventas por internet, y proveer los elementos que constituyan el fundamento de la propuesta, objeto de esta investigación.

### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizada fue la descriptiva, ya que describe sistemáticamente los elementos que componen un departamento de ventas en línea y sus características fundamentales.

### **3.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la participación de organizaciones no gubernamentales en el desarrollo de proyectos productivos, el uso de herramientas tecnológicas, específicamente el internet para comercializar la producción de las comunidades y si cuenta con la estructura organizacional que respalde sus actividades comerciales.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar si las organizaciones no gubernamentales impulsan proyectos productivos en las comunidades en las que laboran.

- Conocer si las organizaciones que promueven proyectos productivos poseen un departamento de ventas que se encargue de la comercialización de los productos.
- Conocer si las organizaciones que promueven proyectos productivos hacen uso del internet para promocionar y vender los productos producidos por las comunidades.
- Determinar si el uso de internet y poseer personal que administre esta herramienta significan mejores resultados en la venta de productos.

### 3.4 Técnicas

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo esta investigación fueron dos:

**La Entrevista**, se efectuaron entrevistas a los directivos y gerentes de la organización que tienen relación directa con el área interesada en la venta de productos por internet.

**La Encuesta**, se realizaron encuestas a una muestra de ONG's que incursionan en el desarrollo de ventas o comercio de carácter social, en algunos casos conocidos como comercio justo, y en lo posible ONG's, que incursionen en las ventas en línea.

### 3.5 Instrumentos:

- Cédula de entrevista
- Cédula de encuesta

### **3.6 Sujetos:**

- Organizaciones que promueven proyectos productivos en el interior de la república.
- Directivos de la organización Good Neighbors Guatemala

### **3.7 Población y Muestra**

De una población de 232 ONG´s registradas en el directorio (Guatemala W. , 2015) de ONG´s, Weguatemala.org, fue utilizado un método no probabilístico de manera selectiva tomado un total de 28 organizaciones las cuales promueven el comercio justo, iniciativas de negocios o empresas sociales, acorde al objeto de estudio de la presente investigación.

### **3.8 Análisis e interpretación de resultados**

La interpretación de los resultados se llevó a cabo por medio del análisis de las respuestas ofrecidas por los sujetos de estudio, (Gerentes de la organización) a través de la entrevista realizada durante la ejecución de la investigación exploratoria. Los resultados reflejan principalmente el interés de la organización por ofrecer a las comunidades del área rural medios a través de los cuales promover el desarrollo económico, por lo que buscan implementar programas productivos, sin embargo debe existir un sistema que permita la comercialización de los productos generados por dichos programas, por lo que consideran entre otras metodologías, la creación de un sistema de comercialización utilizando los medios tecnológicos disponibles los cuales permitirían un menor uso de recursos económicos y un mayor alcance comercial y promocional.

Por otro lado, en relación a las respuestas ofrecidas por las organizaciones encuestadas los resultados nos permiten conocer la posición de las

organizaciones, que, aunque tienen interés en la creación e inversión en proyectos productivos, no tienen el respaldo de un departamento que tome los productos producidos y se encargue de venderlos de manera sistemática.

Un porcentaje hace uso del recurso de una página web, sin embargo, tampoco posee personal especializado en la administración de dicho recurso.

A continuación, se presenta un análisis de las respuestas ofrecidas durante la encuesta realizada a la muestra calculada anteriormente.

### 3.9 Análisis estadístico

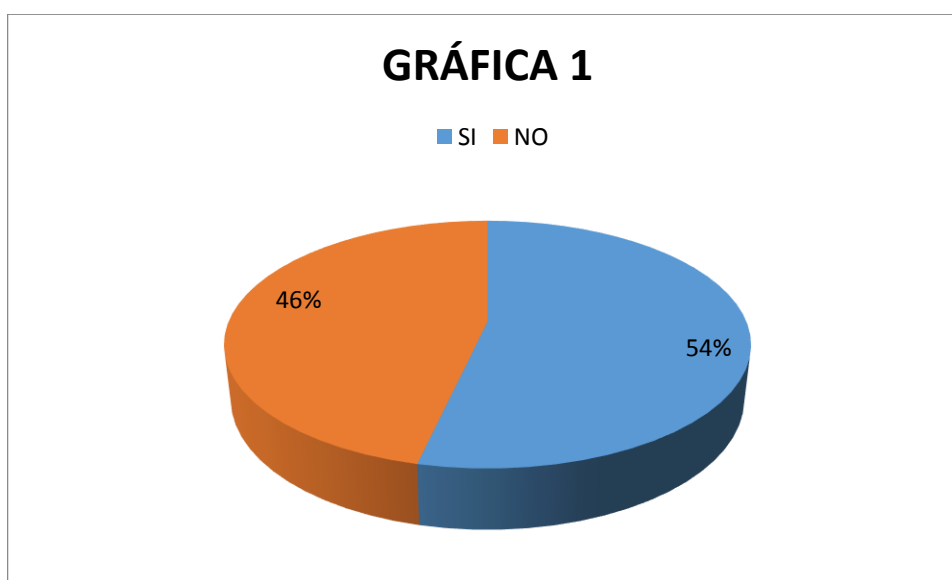
#### 1. Pregunta número uno:

¿Su organización posee experiencia en el comercio de productos de las comunidades a las que apoya?

Cuadro no. 1

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	15	54%
NO	13	46%
TOTAL	28	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no.1

**Análisis:** El cincuenta y cuatro por ciento que corresponde a 15 organizaciones, respondió que si tiene experiencia en la comercialización de productos que promueven las comunidades donde laboran, mientras que el restante cuarenta y seis por ciento, correspondiente a 13 organizaciones manifiesta no tener mayor experiencia.

## 2. Pregunta número dos:

¿Si su respuesta fue no, ha considerado incursionar en el desarrollo de proyectos productivos?

Cuadro no. 2

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	13	100%
NO	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no. 2

**Análisis:** El cien por ciento de los entrevistados correspondiente a 13 organizaciones que dijeron no tener experiencia en el comercio de productos en las comunidades donde tienen presencia, expresaron su interés en incursionar en el desarrollo de proyectos productivos, considerando que el objetivo principal de sus organizaciones justamente es el impulso económico de los comunitarios a los que apoyan.

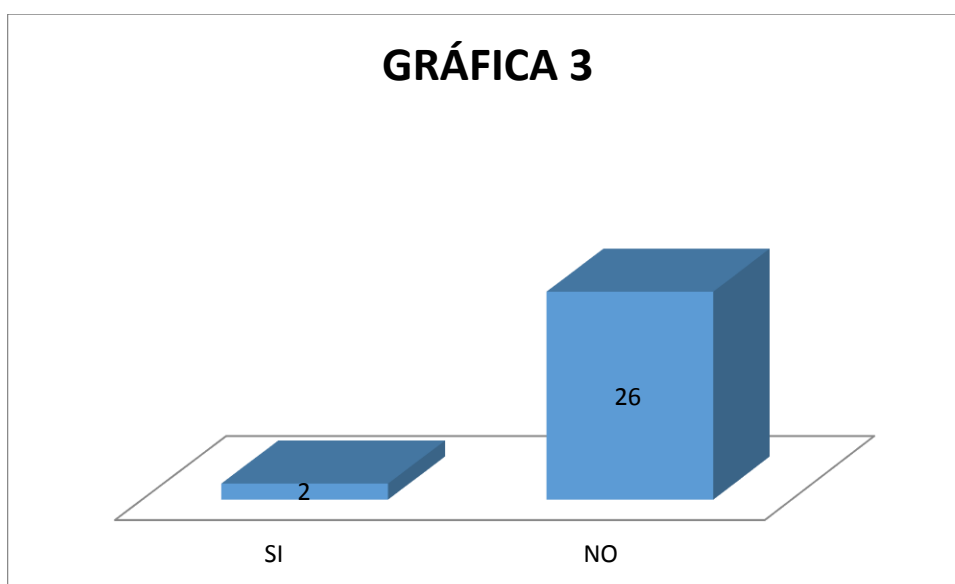
## 3. Pregunta número tres:

¿Si su respuesta fue si, posee un departamento de ventas o personal especializado en ésta área?

Cuadro no. 3

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	2	7%
NO	26	93%
TOTAL	28	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no. 3

**Análisis:** De manera contraproducente a pesar de incursionar en el área de proyectos productivos, el cien por ciento de las organizaciones que dijo tener experiencia en el comercio de productos de las comunidades en donde tienen presencia, no poseen un departamento o personal enfocado específicamente en el área de ventas como tal, ya que centran su trabajo en el área social antes que la comercial.



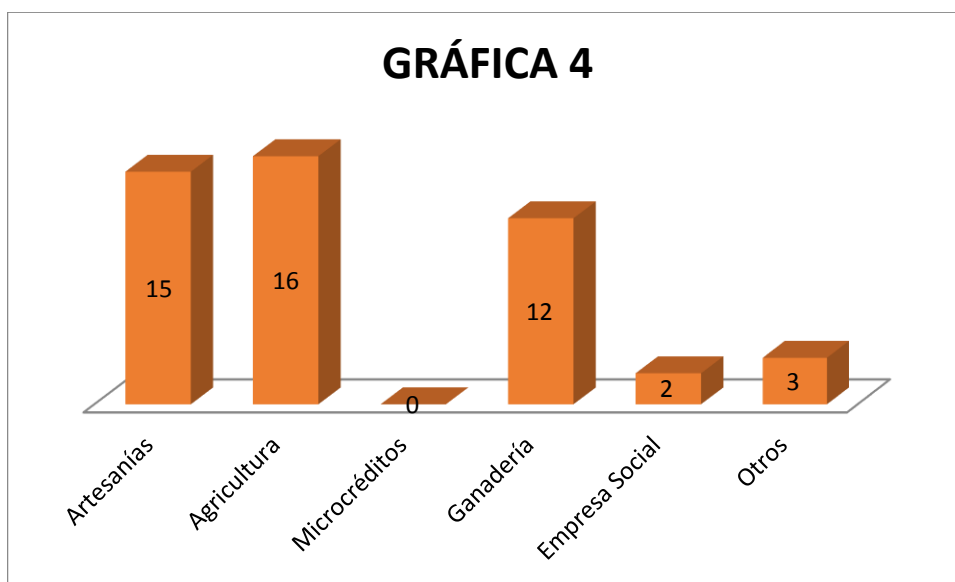
## 4. Pregunta número cuatro:

¿A qué productos se dedica su organización? (Artesanías, agricultura, microcréditos, ganadería, empresa social u otros)

Cuadro no. 4

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
Artesanías	15	31%
Agricultura	16	33%
Microcréditos	0	0%
Ganadería	12	25%
Empresa Social	2	4%
Otros	3	6%
TOTAL	48	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no. 4

**Análisis:** Los productos que más promueven las organizaciones encuestadas son los productos agrícolas en primer lugar, seguido de las artesanías, y finalmente la ganadería.

Esto derivado de las capacidades y experiencia de las comunidades en las que las organizaciones laboran, así también este resultado permite conocer el mercado competidor ya que refleja las áreas en las que dichas organizaciones comercializan. (Las cantidades de respuestas no coinciden con la muestra encuestada, esto debido a que algunas organizaciones trabajan en más de una actividad productiva, es decir no se dedican a una sola actividad en específico).

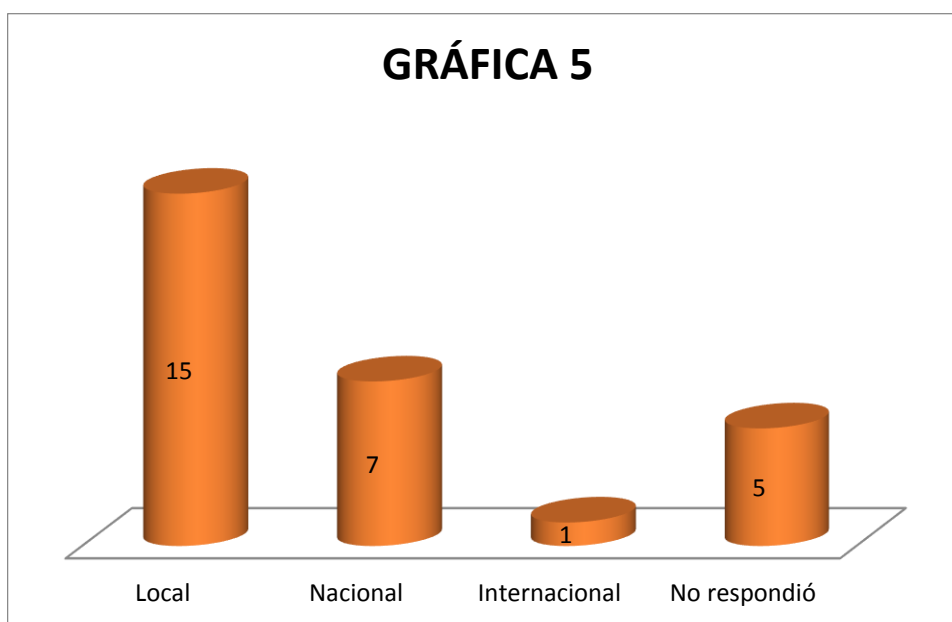
## 5. Pregunta número cinco:

Su mercado es: ¿Local, nacional o internacional?

Cuadro no. 5

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
Local	15	54%
Nacional	7	25%
Internacional	1	4%
No respondió	5	18%
TOTAL	28	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no. 5

**Análisis:** De las organizaciones que dijeron tener experiencia en la comercialización de productos, quince de ellas posee un mercado local solamente, siete de estas organizaciones también comercializa a nivel nacional y tan sólo una dijo tener cobertura a nivel internacional.

Esto refleja el alcance que tienen comercialmente estas organizaciones, ya que aún algunas de ellas teniendo varios años de experiencia no han logrado trascender a nivel internacional, ubicando su mercado únicamente en el área geográfica en la que laboran y apenas siete de ellas a nivel nacional.

## 6. Pregunta número seis:

¿Posee una página web para promocionar sus productos?

Cuadro no. 6

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	7	25%
NO	21	75%
TOTAL	28	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no. 6

El setenta y cinco por ciento de los encuestados no posee una página de internet para promocionar sus productos, en contraposición del veinte y cinco por ciento que si posee una página web.

Es notorio que la mayor parte de las organizaciones que promueven proyectos productivos, no utiliza los servicios de internet para promover los productos que sus comunitarios producen, lo cual coincide con la cantidad de organizaciones que comercian a nivel nacional.

## 7. Pregunta número siete:

¿Si su respuesta fue no, le gustaría o tiene planes de habilitar una página web para promocionar sus productos?

Cuadro no. 7

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	21	100%
NO	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no. 7

El cien por ciento de los entrevistados que no posee una página web, tiene planes para habilitar en algún momento una página de internet que le permita darse a conocer como organización y los productos que promueve. Se puede observar como la incursión en internet, al menos en relación a organizaciones sociales, es baja, aun no se tiene mucho interés, o recursos o incluso conocimiento de las oportunidades de esta tecnología. Podría interpretarse este fenómeno debido a que estas organizaciones tienen su enfoque en el área rural.

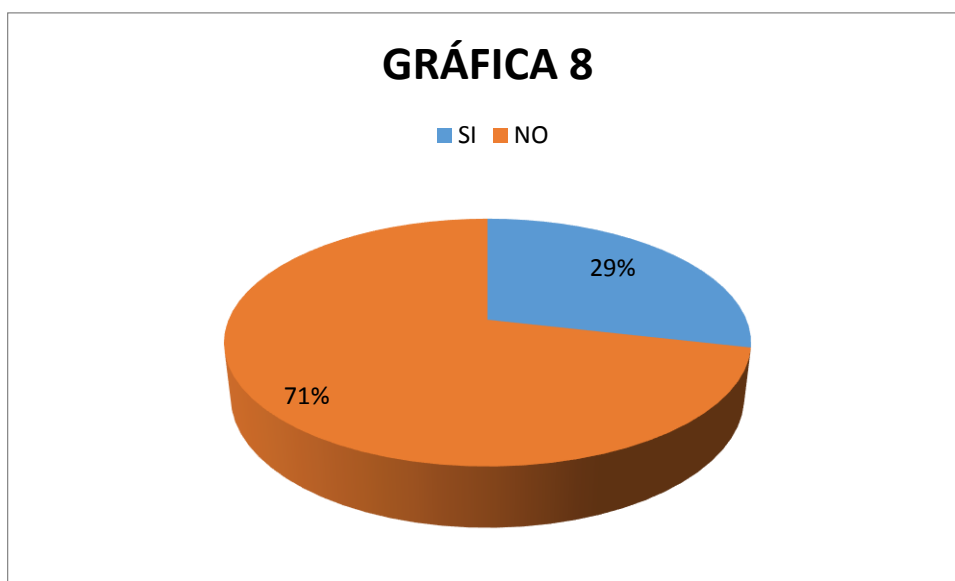
## 8. Pregunta número ocho:

Si su respuesta fue si, ¿posee una estructura organizacional que respalde o administre dicha página?

Cuadro no. 8

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no. 8

La pregunta se le realizó a las siete ONG que respondieron afirmativamente a la pregunta de si poseen una página web para promocionar sus productos, tan solo dos de ellas respondieron que si posee una estructura organizacional que administre dicha página. Mientras que las otras 5 ONG no poseen una estructura organizacional que administre las gestiones de la página.

Esto podría radicar de la falta de experiencia en el ámbito comercial, lo que ocasiona que no haya mucho interés o posiblemente recursos para contar con el personal especializado en el tema de la administración de las ventas por internet.



## 9. Pregunta número nueve:

¿El poseer una estructura organizacional que respalde o administre su página le ha significado mayores ventas?

Cuadro no. 9

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no. 9

De las únicas dos organizaciones que sí poseen una estructura organizacional, ambas respondieron que el tener una estructura organizacional que respalde o administre su página, le ha significado mayores ventas, en relación a los productos que son elaborados en las comunidades en las que laboran.

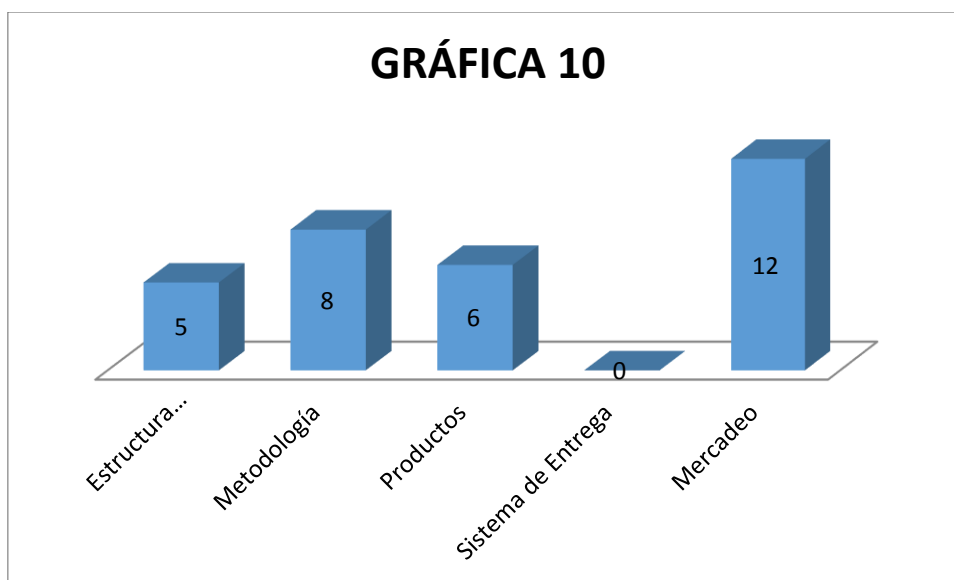
## 10. Pregunta número diez:

¿Qué aspectos considera que debe mejorar en relación a sus ventas?, estructura organizacional, metodología de ventas, productos, sistema de entrega, marketing.

Cuadro no. 10

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO
Estructura Organizacional	5	28%
Metodología	8	44%
Productos	6	33%
Sistema de Entrega	0	0%
Mercadeo	12	67%
TOTAL	18	100%

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro no. 10

Los entrevistados coincidieron en algunas de las respuestas siendo estas las siguientes, cinco afirmaron que deben mejorar su estructura organizacional, ocho su metodología de ventas, seis de ellos su producto,

doce afirmaron que deben mejorar su sistema de mercadeo y finalmente ninguno considera tener problemas con su sistema de entrega.

Dado que la mayor parte de ellos comercializa a nivel local, el sistema de entrega no representa necesariamente una dificultad, mientras que, si reconocen que su estrategia de mercadeo debe mejorar para incrementar así sus ventas, así también otros consideraron importante su metodología de ventas, lo cual podría abarcar el comercio electrónico.

## **IV Propuesta**

### **Propuesta de la estructura organizacional de un departamento de ventas en línea (por internet) para la ONG, Good Neighbors Guatemala**

#### **4.1 Introducción**

La incursión de las empresas en los negocios por internet se hace cada vez más indispensable, ya que un porcentaje considerable de personas a nivel mundial hace uso de páginas web para realizar compras, sin importar en qué parte del mundo se encuentre el bien que necesita.

La presente propuesta, ofrece las características principales que debe poseer un departamento de ventas en línea, permitiendo conocer cuáles serán las actividades que deberá desempeñar para el logro de los objetivos. Así también se establece la estructura organizacional ideal para administrar dicho departamento y su recurso principal que es la tienda por internet.

Se detallan las funciones de cada uno de los puestos propuestos, estratégicamente diseñados para alcanzar el logro de los resultados de manera eficiente. También se sugieren los perfiles adecuados del personal que ocupará los cargos propuestos, con el fin de que quienes desempeñen dichos puestos, tengan las características y experiencia óptima a fin de ampliar las posibilidades de que el departamento sea exitoso.

#### **4.2 Justificación**

Los fondos que la Good Neighbors utiliza para gestionar las actividades provienen principalmente de Corea, Japón y Estados Unidos, y gira en torno a niños de comunidades de escasos recursos del interior de la República, bajo el sistema de apadrinamiento.

A partir del segundo semestre del año 2013, se establecieron nuevas directrices, redirigiendo el enfoque de la organización a la creación de proyectos productivos. Inyectando fondos en proyectos ya establecidos o emprendimientos nuevos, bajo la premisa de que los fondos inyectados, generen ingresos sobre todo para las personas de las comunidades que participen en dichos proyectos y que posteriormente éstos sean nuevamente invertidos; y de esta manera lograr un verdadero desarrollo de las familias de los niños apadrinados y, por ende, de las comunidades a las que pertenecen.

Por tal razón, la organización actualmente centra su atención en la búsqueda de oportunidades para la expansión de los proyectos que ya se han logrado establecer y aquellos que se vayan generando, sobre todo en el aprovechamiento de los medios y avances tecnológicos disponibles, es así como nace la propuesta del establecimiento de un departamento encargado de la gestión de ventas en línea, de los productos que actualmente se producen (productos agrícolas, artesanías y de ganadería) por los diferentes grupos formados en las comunidades en las que la organización tiene presencia, así también aquellos que produzcan en un futuro próximo, ya que, considerando que el enfoque de la organización ha sido en todo tiempo de ayuda social, carece de la experiencia y las herramientas necesarias para la comercialización de dichos productos, así también del personal especializado específicamente en el área de ventas y sobre todo de ventas por internet.

## **4.3 Objetivos**

### **4.3.1 Objetivo general**

Diseñar la estructura del departamento de ventas en línea de la ONG Good Neighbors Guatemala, para la incursión en las ventas por internet y así

ampliar las oportunidades de éxito en su programa de Generación de Ingresos.

#### 4.3.2 Objetivos específicos

- Establecer las actividades a ejecutar por el departamento de ventas en línea (por internet) de la ONG, Good Neighbors Guatemala.
- Establecer la nueva estructura organizacional adecuada para los propósitos comerciales de la organización en relación a sus ventas por internet.
- Describir los puestos y funciones de los mismos, los cuales integrarán el nuevo departamento que debe ser creado.
- Elaborar el perfil de cada uno de los puestos que integrarán el departamento de ventas por internet de la organización.

#### 4.4 Actividades principales de un departamento de ventas en línea

El departamento de ventas en línea es el encargado de la gestión y proceso de ventas, desde el control de inventarios y pedidos, pasando por la interacción con los clientes a través de la página web, correo electrónico, redes sociales, entre otros medios que permitan captar una compra, para posteriormente, dar paso al sistema de entrega, es decir la gestión del pedido hasta la entrega de éste al cliente final, así también el seguimiento post compra, para lograr la total satisfacción del cliente y como parte de la cadena de valor del departamento.

Para llevar a cabo el proceso de ventas en línea se deben cubrir 3 etapas, las cuales se detallan a continuación.

## **Etapas 1 Pre-venta**

Durante la etapa de preventa, el departamento debe llevar a cabo las siguientes actividades:

*Diseño de la estrategia de Marketing:* lo cual implica el diseño de la imagen de la página de internet, diseño de imagen de los productos, decisiones sobre el segmento de mercado al que se enfocará, estrategias de posicionamiento de marca y la estrategia del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), en base a los costos de producción definir el precio de los productos, márgenes de ganancia y porcentajes correspondientes de los involucrados (comunitarios, ONG, cooperativa etc.)

*Gestión de inventarios:* Selección de productos que serán puestos a la venta, análisis de los procesos de producción para la mejora de los estándares de calidad (materia prima, estandarización de procesos, estandarización de productos), análisis de la capacidad de producción de cada comunidad y cada producto. Empaque. Control de inventarios.

*Logística con proveedores:* Establecimiento de los procesos de la logística de entrega desde las comunidades hasta la oficina central. Controles de tiempos de entrega.

## **Etapas 2 Venta**

Durante la etapa de venta, el departamento debe llevar a cabo las siguientes actividades:

*Diseño de la página web:* Diseñar la imagen, contenido y estrategia de posicionamiento de la página web o tienda en línea.

*Mantenimiento de la página web:* Constante actualización del contenido e imagen de la página con el fin de retener a los clientes y atraer nuevos clientes potenciales. Actualización y atención de las distintas redes sociales que la organización utilice para promocionar sus productos.

*Servicio al cliente:* Atención a las personas que visitan la página web, para brindar asesoría, información y seguimiento antes y durante la compra.

*Implementación de estrategias de marketing:* promociones, atracción de clientes a través de las diferentes plataformas disponibles, relaciones públicas, campañas publicitarias.

*Control de ventas:* control de inventarios, control de ingresos y egresos, facturación, contabilización de las ventas, reportes de ingresos y egresos a las comunidades y la organización.

### **Etapas 3 Post-venta**

Durante la etapa de post-venta, el departamento debe llevar a cabo las siguientes actividades:

*Gestión del pedido y logística de entrega:* verificar el pago del pedido, llevar a cabo la facturación, coordinar la entrega del producto al cliente, y control del producto durante el proceso de entrega.

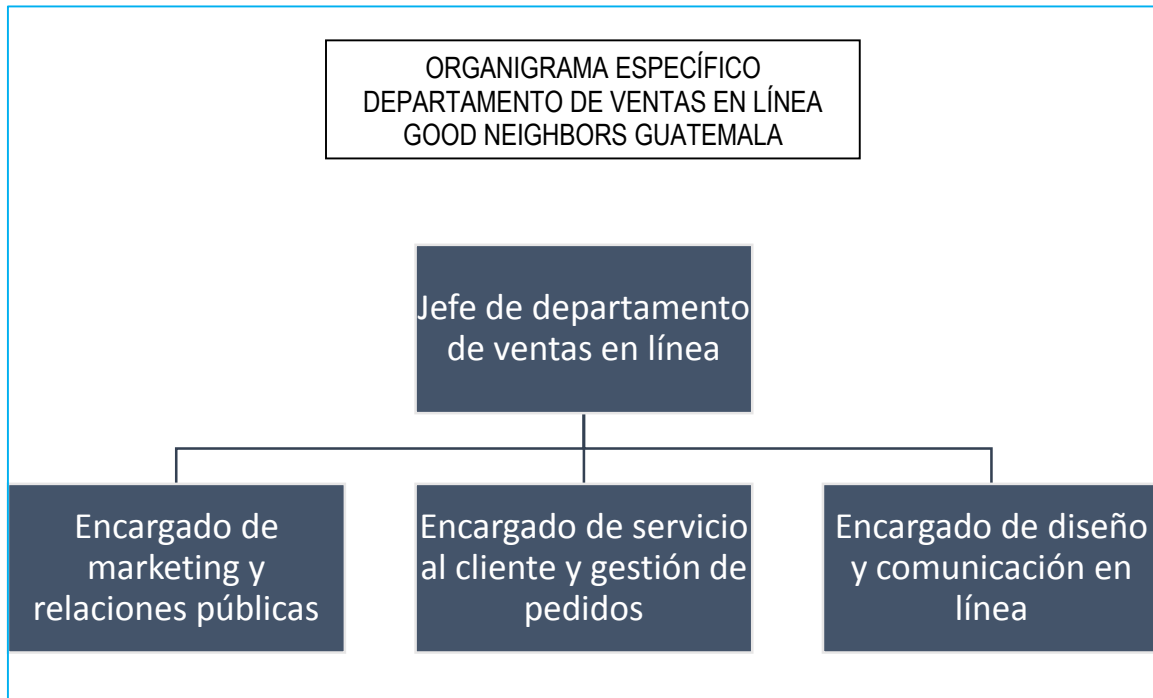
*Servicio post-venta:* Gestión de garantías si aplica a alguno de los productos, seguimiento para la venta de complementos o nuevos productos.

*Servicio al cliente:* Resolución de dudas sobre el producto adquirido. Monitoreo de satisfacción del cliente, recopilación de información para retroalimentación del departamento y de la organización. Soporte técnico.

## **4.5 Organigrama de un departamento de ventas en línea**

En relación a los diez elementos que deben ser atendidos con el fin de cumplir con todo el proceso de ventas de un departamento de ventas en línea, se propone la siguiente estructura organizacional, la cual cubre cada uno de los elementos.





*Fuente: Propuesta del autor.*

El anterior organigrama describe los puestos propuestos para llevar a cabo la tarea de vender por internet, desde la creación de interfaces o medios de interacción con el cliente, llámese, página web, redes sociales, e-mails, entre otros, para finalmente concretar compras y ser entregadas éstas a los clientes. El departamento descrito en el organigrama está ubicado jerárquicamente bajo la cobertura del departamento de Generación de Ingresos de la ONG, Good Neighbors Guatemala.

Por otro lado es importante hacer del conocimiento del lector que los nombres de los puestos, pueden variar, en este caso fueron ajustados al contexto de la ONG en cuestión, es decir, no fue nombrada como “departamento de ventas en línea” sino, “división de ventas en línea” esto para evitar conflicto con el nombre del departamento al cual está sujeta dicha división, por lo tanto la presente propuesta puede ser aplicada o considerada para cualquier empresa que desee incursionar en los negocios por internet, ya que aunque los nombres de los puestos sean

diferentes o adaptados a cada contexto al que se aplique, las funciones y propósitos de cada puesto son los mismos y sobre todo el fin y objetivo principal del departamento o división de ventas en línea es la misma, es decir, la gestión de las ventas de una empresa u organización por internet.

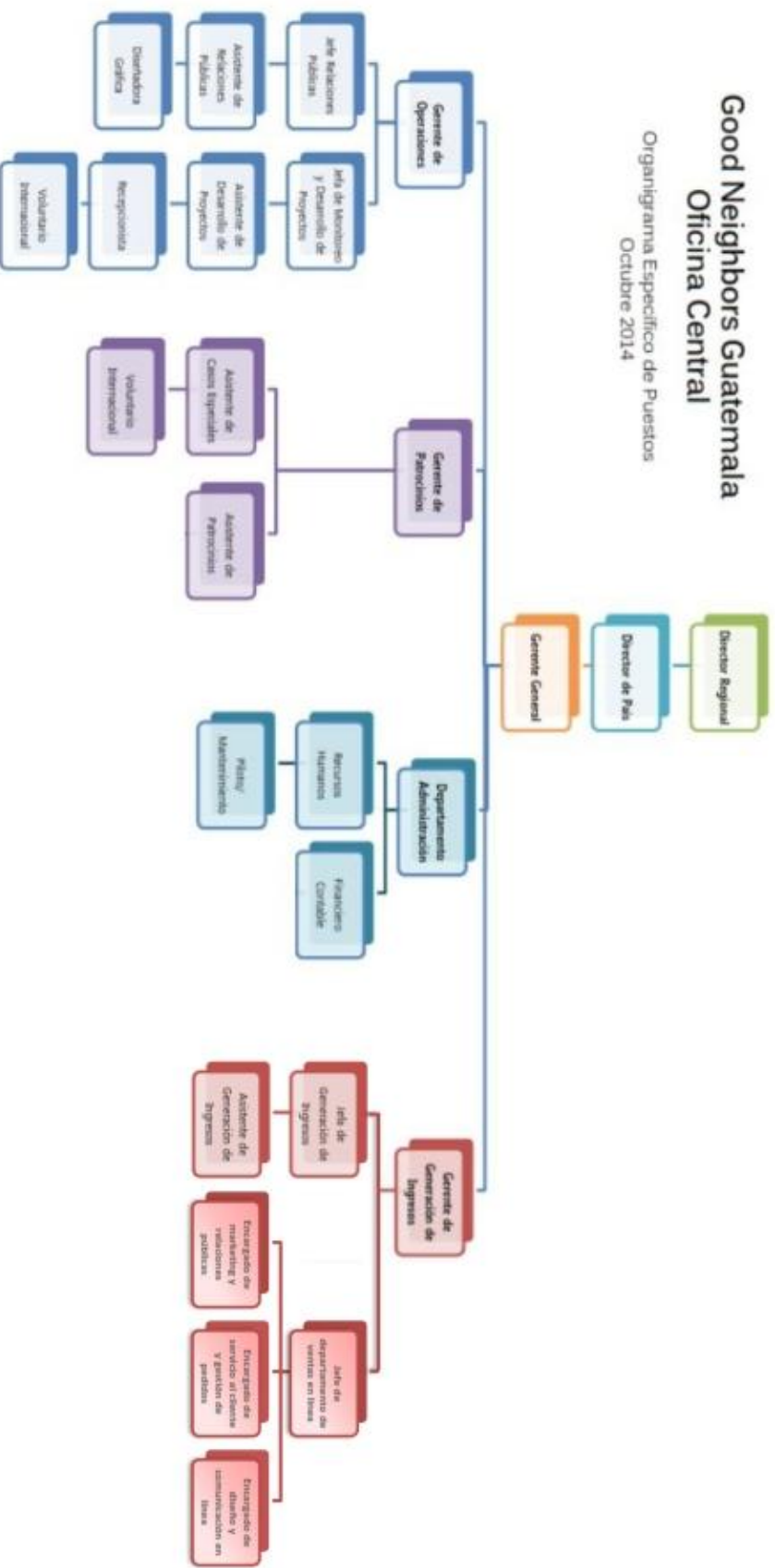
#### **4.6 Nuevo organigrama**

A continuación se presenta el organigrama de la organización, con el nuevo departamento integrado, el cual estará en dependencia del departamento de Generación de Ingresos (casillas en rojo), el cual es quien tiene a su cargo toda la coordinación de los proyectos productivos de cada uno de los grupos comunitarios (pág.15 de este documento), el nuevo departamento tendrá a su cargo la gestión de ventas, en estrecha relación con generación de ingresos que tiene a su cargo el trabajo de campo, para el control y desarrollo de los proyectos productivos en cada una de las comunidades.

El departamento de ventas en línea, figura en el lado derecho del organigrama, en color rojo y en dependencia directa del gerente de Generación de Ingresos.

## Good Neighbors Guatemala Oficina Central

Organigrama Especifico de Puestos  
Octubre 2014



Fuente: Propuesta del autor.

#### 4.7 Perfil de puestos del departamento de ventas en línea

A continuación, se presenta el perfil de cada uno de los puestos que han sido propuestos para la división de ventas en línea, según el organigrama establecido.

##### PERFIL DEL PUESTO JEFE DE DIVISIÓN DE VENTAS EN LÍNEA

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Dirigir, controlar y coordinar a la fuerza de ventas de la organización, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, diseño y ejecución de estrategias y planes de ventas, ajustadas al sistema de ventas por internet, además de la interacción con los grupos productores para el control de calidad de los mismos.		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1 Edad	25 - 40 años
	2.2 Sexo	Masculino o Femenino
	2.3 Estado Civil	Casado (a)
	2.4 Nacionalidad	Guatemalteco
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Requerido
	3.2 Profesional	Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios o Marketing
	3.3 Especializada	
4. EXPERIENCIA	4.1 Años	3 años en puesto similares
5. COMPETENCIAS		
Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Negociación	Alto	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión, utilizando técnicas ganar ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
Dinamismo y energía	Alto	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Orientación a resultados	Alto	Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
Presentación de soluciones comerciales	Alto	Capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/ acordada agrega a su negocio, y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita, identificando las características de sus clientes y adaptando la presentación a sus intereses y formación.

**PERFIL DEL PUESTO**  
**ENCARGADO DE MARKETING Y RELACIONES PÚBLICAS**

1. DESCRIPCION DEL CARGO: Encargado del diseño de las estrategias de mercadeo de los productos que la organización comercialice, creación y posicionamiento de marca, diseño de planes de marketing, diseño y posicionamiento de la imagen de la página web y medios de comunicación en línea para dar a conocer la marca y los productos que la organización comercialice a través de éstos medios.		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1 Edad	25 - 35 años
	2.2 Sexo	Masculino o Femenino
	2.3 Estado Civil	Indiferente
	2.4 Nacionalidad	Guatemalteco
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Requerido
	3.2 Profesional	Pensum cerrado en Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad
	3.3 Especializada	
4. EXPERIENCIA	4.1 Años	3 años en puesto similares
5. COMPETENCIAS		
Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Pensamiento estratégico	Alto	Debe ser capaz de tomar decisiones y mostrar resultados. En esencia, ver el entorno que lo rodea, pensar en la estrategia y proyectar el futuro. Es importante que detecte los problemas y las oportunidades del producto para poder potencializarlo.
Dinamismo y energía	Alto	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Orientación a resultados	Alto	Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
Trabajo en equipo	Alto	Ser efectivo, responsable y comprometido con la organización. La disposición para trabajar en equipos interdisciplinarios y poder orientarlos. Debe tener la capacidad de identificar y potencializar las competencias del equipo de trabajo y aprovechar su conocimiento para bien de su compañía.

**PERFIL DEL PUESTO**  
**ENCARGADO DE SERVICIO AL CLIENTE Y GESTIÓN DE PEDIDOS**

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Encargado de mantener una relación con el cliente, a través de los medios de comunicación que ofrecen las diferentes interfaces, que utilizará la división, es decir atención por medio de la página web, interacción en redes sociales y correos electrónicos. Además encargado de la toma de pedidos, gestión de entrega de los productos desde los productores hasta los clientes, y el proceso de facturación en coordinación con el encargado de administración de la organización.		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1 Edad	20 - 30 años
	2.2 Sexo	Masculino
	2.3 Estado Civil	Indiferente
	2.4 Nacionalidad	Guatemalteco
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Requerido
	3.2 Profesional	Perito contador, cursos universitarios
	3.3 Especializada	Conocimientos de computación e internet, Inglés avanzado
4. EXPERIENCIA	4.1 Años	3 años en manejo de inventarios
5. COMPETENCIAS		
Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Negociación	Alto	Habilidad para negociar con clientes para la búsqueda de la satisfacción tanto de ellos como de la organización. Negociación con proveedores de productos y de servicios de entrega logrando los mejores beneficios para la organización y el cliente final.
Habilidad numérica	Alto	Habilidad para manejar y utilizar números y relaciones matemáticas. Alta capacidad para tener un estricto control de las ventas, ingresos, egresos, verificación de entrega de productos, pagos y facturación. Organización de registros de ventas, clientes, proveedores.
Servicio al cliente	Alto	Conocimientos sobre los productos y servicios que se comercializan, conocer con exactitud los procesos de ventas y entregas. Utilizar un lenguaje acorde al cliente, saber escuchar, ser amable y cordial.
Trabajo en equipo	Alto	Ser efectivo, responsable y comprometido con la organización. La disposición para trabajar en equipos interdisciplinarios. Debe tener la capacidad de identificar y potenciar las competencias del equipo de trabajo.

**PERFIL DEL PUESTO**  
**ENCARGADO DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN EN LÍNEA**

1. DESCRIPCION DEL CARGO: Diseñar y dar mantenimiento constante a los diferentes medios de comunicación que utilice la división, en concreto, la página Web, perfiles en las principales redes sociales, creación de los diferentes servicios para el uso del clientes, tales como, catálogo de productos, carrito de compra, motor de búsqueda, medios y sistemas de pago, todo en estrecha relación con los demás puestos de la división. Así también la constante actualización de la información vertida en los diferentes medios usados, tales como productos, promociones, entre otros.

2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1 Edad	20 - 30 años
	2.2 Sexo	Masculino o Femenino
	2.3 Estado Civil	Indiferente
	2.4 Nacionalidad	Guatemalteco
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Requerido
	3.2 Profesional	Pensum cerrado en Licenciatura en diseño gráfico
	3.3 Especializada	
4. EXPERIENCIA	4.1 Años	3 años en puestos similares

5. COMPETENCIAS		
Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Creatividad	Alto	Habilidad para crear y desarrollar respuestas a problemas de comunicación, incluyendo entendimiento de jerarquía, tipografía, estética, composición y construcción de imágenes significativas. Entendimiento de y habilidad para utilizar herramientas tecnológicas.
Innovación	Alto	Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento al que se dirige.
Orientación a resultados	Alto	Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
Capacidad técnica	Alto	Crear sistemas de identidad corporativa, piezas publicitarias, diseño de packaging, comerciales, página web, para la organizaciones. Conceptualizar y desarrollar proyectos experimentales y expresivos que combinen imagen en movimiento, sonido e interacción, enfocados a la creación de formatos de comunicación audiovisual.

## 4.8 Descripción de puestos del departamento de ventas en línea

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los puestos que han sido propuestos para la división de ventas en línea, los cuales detallan las funciones principales según el organigrama establecido.

### Descriptor de Puesto

#### JEFE DE DIVISION

Código del puesto

División o departamento	División de Ventas en Línea		
Ubicación	Oficina Central		
Puesto	Jefe de División de Ventas en Línea		
Depende de	Gerente de Departamento de GI	Supervisa a	Equipo de división de ventas en línea

#### 1. Misión del Puesto

Contribuir al crecimiento de la organización cumpliendo con los planes y objetivos de ventas, conservando clientes satisfechos y precios competitivos en el mercado.

#### 2. Objetivos del Puesto

Dirigir todas las acciones de la división de ventas en línea.  
 Crear un ambiente agradable de trabajo.  
 Incrementar la cartera de clientes entregada por la organización.  
 Verificar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos a su equipo de trabajo.  
 Establecer una imagen comercialmente competitiva.

#### 3. Funciones específicas

1. Diseñar las actividades y estrategias de trabajo de cada uno de los miembros de su equipo.
2. Interacción con productores en las áreas rurales para la búsqueda de la mejora continua, estándares de calidad y normas eficientes de producción para satisfacer la demanda y por ende las exigencias de los clientes.
3. Velar por la mejora continua de la cadena de valores desde la producción hasta la gestión de entrega del producto.
4. Monitorear constantemente los medios de interacción con el cliente que se utilizan, a fin de proponer mejoras y estrategias para ser más eficaces.
5. Realizar reuniones con el equipo de trabajo a su cargo para evaluar el desempeño, necesidades y propuestas para el logro de los objetivos.
6. Supervisión de las ventas, ingresos, gastos, gestión de entrega de productos, satisfacción del cliente y productos demandados, con el fin de presentar estrategias que incidan en el éxito de la división.
7. Presentación de reportes semanales, y periódicos de los proyectos y actividades que ejecute, al gerente del departamento de generación de ingresos y gerente del departamento de Administración.

#### 4. Red de Interacción

4.1 Interna	Gerente General Gerente de Generación de Ingresos Gerente de Administración Equipo de trabajo	4.2 Externa	Clientes Clientes potenciales Productores Competidores y organizaciones que trabajan el mismo sistema
-------------	--	-------------	--

#### 5. Requerimientos Específicos

**Escolaridad:** Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios o Marketing

#### Otros requerimientos:

1. Capacidad de trabajar en base a objetivos.	2. Capacidad dirección
3. Experiencia de ventas por internet	4. Experiencia en puesto similar, ong's o programas de desarrollo social (no indispensable)
4. Edad: 30 a 45 años, sexo: Masculino o Femenino	5. Manejo de paquetes de office

<b>Idioma</b>		
<div> <div>1. Español</div> <div>2. Inglés</div> </div>		
leer	hablar	escribir
avanzado	avanzado	avanzado

#### 6. Habilidades

1. Liderazgo	4. Planeación de proyectos a corto, mediano y largo plazo.
2. Buenas relaciones interpersonales.	5. Iniciativa y creatividad.
3. Trabajo en equipo.	

#### 6. Condiciones de trabajo

Disponibilidad para viajar	Si	Frecuencia para viajar	eventualmente	Horario de trabajo	diurno
Lunes a viernes 7:30 a.m. a 4:30 p.m.					

Revisado por	Gerente de Generación de Ingresos				
Aprobado por	Gerente General				
Fecha de publicación					



# Descriptor de Puesto

## ENCARGADO DE MARKETING

Código del puesto

División o departamento	División de Ventas en Línea		
Ubicación	Oficina Central		
Puesto	Encargado de marketing y relaciones públicas		
Depende de	Jefe de división de ventas en línea	Supervisa a	

### 1. Misión del Puesto

Posicionar a la organización y los productos que comercializa en la mente del consumidor a nivel nacional e internacional, estableciendo estrategias competitivas, inteligentes y creativas, que generen como resultado la rentabilidad y el éxito de las actividades comerciales y de negocios de la organización.

### 2. Objetivos del Puesto

Atraer la atención de los clientes y clientes potenciales hacia los productos y servicios que la organización comercialice.

Crear una imagen de la organización y sus productos, atractiva y rentable.

Incrementar las visitas diarias a los medios de interacción con el cliente a través de promociones y estrategias creativas.

Generar alianzas estratégicas que permitan aumentar la credibilidad y confiabilidad en la organización, sus actividades sociales y productos que comercializa.

### 3. Funciones específicas

1. Diseñar las estrategias de mercado que incrementen la rentabilidad del negocio.
2. Trabajar en estrecha relación con el encargado de diseño y comunicación en línea para la constante actualización de la página web y las redes sociales, para atraer la atención de los internautas.
3. Diseñar estrategias promocionales que atraigan la atención del cliente y genere ventas.
4. Diseñar y mantener una eficaz estrategia de marca, que se posicione en la mente del cliente.
5. Desarrollo de planes de marketing.
6. Diseño y ejecución de campañas publicitarias.
7. Presentación de reportes semanales, y periódicos de las actividades que ejecute, al jefe de la división de ventas en línea
8. Establecer alianzas estratégicas con organizaciones que promuevan el mismo sistema, u organizaciones sociales que puedan promover los servicios de la organización en favor de las comunidades beneficiarias.
9. Diseñar y mantener la imagen de la división de ventas en línea con el énfasis de desarrollo social sostenible.

### 4. Red de Interacción

4.1 Interna	Jefe de división Encargado de diseño y comunicación en línea Encargado de servicio al cliente y gestión de pedidos.	4.2 Externa	Clientes Clientes potenciales Productores Competidores y organizaciones que trabajan el mismo sistema
-------------	---	-------------	--

### 5. Requerimientos Específicos

**Escolaridad:** Graduado o cierre de pensum de Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad.

#### Otros requerimientos:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Capacidad de trabajar en base a objetivos.     | 2. Capacidad de negociación   |
| 3. Experiencia de ventas por internet             | 4. Experiencia en puesto similar, ong's o programas de desarrollo social (no indispensable) |
| 4. Edad: 25 a 35 años, sexo: Masculino o Femenino | 5. Manejo de paquetes de office   |

#### Idioma

##### 1. Español

leer	hablar	escribir
avanzado	avanzado	avanzado

##### 2. Inglés

leer	hablar	escribir
avanzado	avanzado	avanzado

### 6. Habilidades

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. Liderazgo                          | 4. Planeación de proyectos a corto, mediano y largo plazo. |
| 2. Buenas relaciones interpersonales. | 5. Iniciativa y creatividad.                               |
| 3. Trabajo en equipo.                 |  |

### 6. Condiciones de trabajo

Disponibilidad para viajar	Si	Frecuencia para viajar	eventualmente	Horario de trabajo	diurno
Lunes a viernes 7:30 a.m. a 4:30 p.m.					

Revisado por	Gerente de Generación de Ingresos				
Aprobado por	Gerente General				
Fecha de publicación					

## Descriptor de Puesto

### ENCARGADO DE SERVICIO AL CLIENTE

Código del puesto

División o departamento	División de Ventas en Línea		
Ubicación	Oficina Central		
Puesto	Encargado de servicio al cliente y gestión de pedidos		
Depende de	Jefe de división de ventas en línea	Supervisa a	

#### 1. Misión del Puesto

Atender y colaborar con el cliente en todo el proceso de la compra desde las consultas de los productos en características y precios, hasta la logística de entrega del producto para la total satisfacción del cliente.

#### 2. Objetivos del Puesto

Atender a las necesidades del cliente

Proveer de un enlace de comunicación entre el cliente y la organización en todo el proceso de compra

Atender al cliente mediante los diferentes medios de comunicación que la organización posee, página web, redes sociales y correos electrónicos.

Dirigir toda la logística de entrega de productos.

Controlar el inventario

#### 3. Funciones específicas

1. Atender las dudas y necesidades de los clientes en los diferentes medios de comunicación que la organización posee, página web, redes sociales y correos electrónicos.

2. Asesorar al cliente durante todo el proceso de compra, desde la selección de productos hasta el proceso de pago y entrega de los mismos.

3. Controlar y actualizar el catálogo de productos, por ende actualizar el stock de la organización, en estrecha relación con el encargado de diseño para mantener la página web constantemente actualizada.

4. Encargado de toda la gestión del pedido, y logística de entrega. Mantener una cartera de proveedores de servicio de entrega a domicilio.

5. Mantener estrecha relación con el departamento de administración en relación a la gestión de pago, facturas, control de cuentas, créditos etc.

6. Encargado del servicio al cliente post compra, para la total satisfacción del cliente.

7. Proponer estrategias o mejoras en el proceso de compra y gestión de entrega.

8. Verificar los pagos de los clientes y gestionar el pago de los productores (proveedores)

#### 4. Red de Interacción

4.1 Interna	Jefe de división Encargado de diseño y comunicación en línea Encargado de marketing y relaciones públicas.	4.2 Externa	Cientes Clientes potenciales Productores Proveedores de servicios de entrega. Sistema bancario
-------------	--	-------------	--

#### 5. Requerimientos Específicos

**Escolaridad:** Graduado de Perito Contador con cursos de auditoría o administración de empresas

#### Otros requerimientos:

1. Capacidad de trabajar en base a objetivos.	2. Experiencia en servicio al cliente
3. Experiencia en manejo de inventarios	4. Experiencia en puesto similar, ONG's o programas de desarrollo social (no indispensable)
4. Edad: 20 a 30 años, sexo: Masculino	5. Manejo de paquetes de office

#### Idioma

1. Español			2. Inglés		
leer	hablar	escribir	leer	hablar	escribir
avanzado	avanzado	avanzado	avanzado	avanzado	avanzado

#### 6. Habilidades

1. Habilidad numérica	4. Planeación de proyectos a corto, mediano y largo plazo.
2. Buenas relaciones interpersonales.	5. Iniciativa y creatividad.
3. Trabajo en equipo.	

#### 6. Condiciones de trabajo

Disponibilidad para viajar	Si	Frecuencia para viajar	eventualmente	Horario de trabajo	diurno
					Lunes a viernes 7:30 a.m. a 4:30 p.m.

Revisado por	Gerente de Generación de Ingresos				
Aprobado por	Gerente General				
Fecha de publicación					

## Descriptor de Puesto

### ENCARGADO DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN EN LÍNEA

Código del puesto

División o departamento	División de Ventas en Línea			
Ubicación	Oficina Central			
Puesto	Encargado de diseño y comunicación en línea			
Depende de	Gerente de Departamento de GI	Supervisa a	Equipo de división de ventas en línea	

#### 1. Misión del Puesto

Realizar, estructurar e implementar la creatividad e innovación en los diseños e imagen requerida por la organización, en los diferentes medios de interacción con el cliente y el público en general a fin de aumentar la rentabilidad de negocio.

#### 2. Objetivos del Puesto

Diseñar la imagen, y todos los aspectos visuales que representen a la organización y sus actividades comerciales.  
Desarrollar las ideas propuestas por el jefe de división y el encargado de marketing en imágenes visualmente atractivas y creativas.  
Comunicar de forma gráfica y eficientemente el mensaje de la organización.  
Lograr un incremento constante en la visita del público a la página web y redes sociales de la organización.

#### 3. Funciones específicas

1. Diseñar e implementar la imagen de la página web y redes sociales.
2. Actualizar constantemente la información que se publica en la página web y redes sociales.
3. Proponer y publicar la información que debe ser publicada en los medios que posee.
5. Trabajar en estrecha relación con los demás miembros del equipo para la retroalimentación de los diseños de la imagen y publicaciones que se deban realizar.
5. Atraer la atención del público a través de los diseños que publique con el fin de incrementar la visitas al sitio web y redes sociales.
6. Es responsable de la presentación y constante actualización de la información, imágenes, diseño y atractivo de la página web y redes sociales.
7. Colaborar en el diseño de la imagen de los diferentes productos que comercia la organización.

#### 4. Red de Interacción

4.1 Interna	Jefe de división Encargado de servicio al cliente Encargado de marketing y relaciones públicas.	4.2 Externa	Clientes Clientes potenciales Productores Proveedores de servicios de entrega.
-------------	---	-------------	---

#### 5. Requerimientos Específicos

**Escolaridad:** Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios o Marketing

#### Otros requerimientos:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Capacidad de trabajar en base a objetivos.     | 2. Capacidad dirección  |
| 3. Experiencia de ventas por internet             | 4. Experiencia en puesto similar, ong's o programas de desarrollo social (no indispensable) |
| 4. Edad: 20 a 30 años, sexo: Masculino o Femenino | 5. Manejo de paquetes de office   |

#### Idioma

1. Español			2. Inglés		
leer	hablar	escribir	leer	hablar	escribir
avanzado	avanzado	avanzado	avanzado	avanzado	avanzado

#### 6. Habilidades

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. Liderazgo                          | 4. Planeación de proyectos a corto, mediano y largo plazo. |
| 2. Buenas relaciones interpersonales. | 5. Iniciativa y creatividad.                               |
| 3. Trabajo en equipo.                 | 6. Proactividad  |

#### 6. Condiciones de trabajo

Disponibilidad para viajar	Si	Frecuencia para viajar	eventualmen te	Horario de trabajo	diurno
Lunes a viernes 7:30 a.m. a 4:30 p.m.					

Revisado por	Gerente de Generación de Ingresos
Aprobado por	Gerente General
Fecha de publicación	

4.9Costo operativo del departamento

En relación a un promedio de salarios que la organización maneja, se proyectaron los salarios que podrían ser otorgados a las personas que ocuparían los puestos en un momento determinado, los mismos se calculan en un promedio de un año, incluyendo todas las prestaciones, esto con el fin de conocer el total de inversión en salarios que significaría para la organización el nuevo departamento.

Cálculo de prestaciones:

PLANILLA LIQUIDACION  
PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

Numero patronal 12345

No.	Nombre del Trabajador	Puesto	Sueldo Ordinario	Bonificación incentivo	Total Mensual	PRESTACIONES				OTROS	Liquidado a Recibir (Q)
						BONO 14	AGUINALDO	INDEMNIZACION	VACACIONES	CUOTA PATRONAL	
1	XXX	Jefe de Departamento	Q6,000.00	Q 250.00	Q 6,250.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 7,000.00	Q 3,000.00	Q 640.20	Q 21,359.80
2	XXX	Encargado de Marketing y Relaciones públicas	Q4,000.00	Q 250.00	Q 4,250.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,666.67	Q 2,000.00	Q 426.80	Q 14,239.87
3	XXX	Encargado de servicio al cliente y gestión de pedidos	Q4,000.00	Q 250.00	Q 4,250.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,666.67	Q 2,000.00	Q 426.80	Q 14,239.87
4	XXX	Encargado de diseño y comunicación en línea	Q4,000.00	Q 250.00	Q 4,250.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,666.67	Q 2,000.00	Q 426.80	Q 14,239.87
			Q 18,000.00	Q 1,000.00	Q 19,000.00	Q 18,000.00	Q 18,000.00	Q 21,000.01	Q 9,000.00	Q 1,920.60	Q 64,079.41

### Inversión anual en salarios del departamento:

Nombre del Trabajador	Puesto	Total Devengado	Salario anual	Total prestaciones (1 año)	COSTO ANUAL DEL DEPTO.	TOTAL EN \$
XXX	Jefe de Departamento	Q 6,250.00	Q 75,000.00	Q 21,359.80	<b>Q 96,359.80</b>	\$ 12,678.92
XXX	Encargado de Marketing y Relaciones públicas	Q 4,250.00	Q 51,000.00	Q 14,239.87	<b>Q 65,239.87</b>	\$ 8,584.19
XXX	Encargado de servicio al cliente y gestión de pedidos	Q 4,250.00	Q 51,000.00	Q 14,239.87	<b>Q 65,239.87</b>	\$ 8,584.19
XXX	Encargado de diseño y comunicación en línea	Q 4,250.00	Q 51,000.00	Q 14,239.87	<b>Q 65,239.87</b>	\$ 8,584.19
		<b>Q 19,000.00</b>	<b>Q 228,000.00</b>	<b>Q 64,079.41</b>	<b>Q 292,079.41</b>	\$ 38,431.50

El cuadro anterior muestra el salario anual de cada uno de los puestos más las prestaciones calculadas para un año, así poder generar el costo anual del departamento para el primer año de trabajo, es decir un total de Q.292,079.41.

### Proyección del costo del departamento en salarios en un período de 5 años

Puesto	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	COSTO ANUAL	TOTAL EN \$	COSTO ANUAL	TOTAL EN \$	COSTO ANUAL	TOTAL EN \$	COSTO ANUAL	TOTAL EN \$	COSTO ANUAL	TOTAL EN \$
Jefe de Departamento	Q 96,359.80	\$ 12,678.92	Q 101,027.79	\$ 13,293.13	Q 105,929.18	\$ 13,938.05	Q 111,075.64	\$ 14,615.22	Q 116,479.46	\$ 15,326.24
Encargado de Marketing y Relaciones públicas	Q 65,239.87	\$ 8,584.19	Q 68,351.86	\$ 8,993.67	Q 71,619.45	\$ 9,423.61	Q 75,050.43	\$ 9,875.06	Q 78,653.02	\$ 10,349.08
Encargado de servicio al cliente y gestión de pedidos	Q 65,239.87	\$ 8,584.19	Q 68,351.86	\$ 8,993.67	Q 71,619.45	\$ 9,423.61	Q 75,050.43	\$ 9,875.06	Q 78,653.02	\$ 10,349.08
Encargado de diseño y comunicación en línea	Q 65,239.87	\$ 8,584.19	Q 68,351.86	\$ 8,993.67	Q 71,619.45	\$ 9,423.61	Q 75,050.43	\$ 9,875.06	Q 78,653.02	\$ 10,349.08
	<b>Q 292,079.41</b>	<b>\$ 38,431.50</b>	<b>Q 306,083.37</b>	<b>\$ 40,274.13</b>	<b>Q 320,787.54</b>	<b>\$ 42,208.89</b>	<b>Q 336,226.92</b>	<b>\$ 44,240.38</b>	<b>Q 352,438.53</b>	<b>\$ 46,373.49</b>

El cuadro anterior muestra la proyección a 5 años; efectuados los cálculos correspondientes a cada año de salarios y prestaciones, considerando un 5% de aumento salarial, mismo que maneja regularmente la organización cada año. Presentando así el costo anual del departamento en salarios, siendo para el primer año un costo total de Q.292,079.41 mientras que para el 5to año el costo sería de Q.352,438.53.

## **CONCLUSIONES**

1. Se estableció que en efecto las organizaciones estudiadas en su mayoría desarrollan proyectos productivos, impulsando emprendimientos que las comunidades ya llevan a cabo, o creando nuevos, especialmente en las áreas de agricultura, ganadería y artesanías.
2. Las organizaciones no gubernamentales, aunque promueven proyectos con fines de comercialización, carecen de personal especializado en el área de ventas, ya que su personal y enfoque es social, capacitando y tecnificando a las comunidades.
3. El internet ofrece muchas ventajas a bajo costo, además de brindar la capacidad de llegar a un mercado más amplio y sin límites de distancia, sin embargo, muy pocas organizaciones hacen uso de éste recurso para promocionar y vender sus productos, quienes si hacen uso de este recurso no poseen personal que administre esta herramienta.
4. El hacer uso de la internet y las diferentes plataformas que ésta ofrece, representa mejores resultados en la venta de productos, ya que permite acceder a un mercado más amplio, facilitando la promoción de los artículos producidos en comunidades del interior de la república.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda enfocar los esfuerzos de inversión y tecnificación de los proyectos en las comunidades, en mejoras en los procesos, diseños y medios de promoción de los productos, sobre todo en las áreas de agricultura y artesanías, siendo estos los que a nivel internacional son más atractivos y con mayores posibilidades de rentabilidad y crecimiento.
2. Actualmente se ha buscado incentivar los emprendimientos económicos de las comunidades, por lo cual resulta sumamente importante establecer personal que se dedique específicamente a la comercialización de los productos asegurando o mejorando el cierre del ciclo de los proyectos, promoviendo un real desarrollo comunitario.
3. Se recomienda como parte de las herramientas para la comercialización de los productos, habilitar una página de internet, estableciendo una tienda en línea a través de la cual promocionar y vender los artículos producidos por las comunidades. El presente documento hace la propuesta de ésta página, haciendo énfasis en los elementos que la componen, características y recursos indispensables para su eficiente funcionamiento.
4. Una página bien diseñada y atractiva, además del uso oportuno e inteligente de redes sociales puede significar una importante ventaja competitiva, además de ofrecer nuevas opciones de desarrollo comercial. Se recomienda considerar la propuesta presentada en este documento, la cual busca ampliar las oportunidades de éxito de dicha herramienta, a través del uso de personal especializado, con funciones definidas y puestos estratégicamente diseñados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CARRERA, A. R. (Julio 2008). *Tesis, E-business, requerimientos y tecnología básica para e-business*. Guatemala: Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. CASTELLS, Manuel Artal. (s.f.). *Dirección de Ventas*. España: ESIC Editorial 9a. Edición.
3. COLVEÉ, José Luis (2007). *Guía práctica de e-commerce para Pymes: primeros pasos hacia el éxito*. España: Antecom, Filmac Centre S.L.
4. FRANKLIN, Enrique Benjamín. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
5. HILL, C. W. (1,994). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
6. KOONTZ Harold, H. W. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
7. KOTTLER, Philip. (2007). *Marketing*. México: Pearson Educación.
8. KOTTLER, Philip. (2008). *Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.
9. MULLINS, W. B. (2007). *Administración de Marketing*. México: McGraw Hill.
10. RUANO, S. (15 de Enero de 2015). Sistema de Trabajo Good Neighbors Guatemala. (N. Sitán, Entrevistador)
11. RUIZ, S. (2004). *Experiencias y casos de comportamiento en el consumidor: Internet y el comercio electrónico*. España: ESIC.
12. SCHNEIDER, G. (2004). *Comercio electrónico: Comercio Tradicional*. Thompson.
13. STANTON, William J., Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.



## **Instituciones**

1. Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo, Decreto número 02-2003, Capítulo I, artículo 2.

## **e-grafías**

1. *Banco Mundial*. (2016). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/>
2. Guatemala, G. N. (2015). *www.goodneighbors.org.gt*. Obtenido de <http://www.goodneighbors.org.gt/#depto1.html>
3. Guatemala, W. (2015). *We Guatemala.org*. Obtenido de [http://weguatemala.org/es/nonprofit\\_directory/focus/132](http://weguatemala.org/es/nonprofit_directory/focus/132) (directorío de ong's en Guatemala)
4. <http://www.promonegocios.net/venta/venta-online.html> . (s.f.).


# ANEXOS

## ANEXO 1

CÉDULA DE ENTREVISTA		
GOOD NEIGHBORS GUATEMALA, ONG		
<b>Fecha:</b> 22 de septiembre de 2014		<b>Ubicación:</b> Oficina Central, Ciudad Guatemala
<b>Nombre:</b> Lic. Dimas Blanco	<b>Área:</b> Gerencia	<b>Cargo:</b> Gerente General
Antecedentes		
1. ¿Cómo fueron los inicios de la organización? 2. ¿En qué lugares del país se encuentra la organización? 3. ¿Cuál es el enfoque de la organización y cómo trabaja? 4. ¿Cómo está dividida para su funcionamiento?		
Actualidad		
1. ¿Cómo ha evolucionado la organización hasta la fecha? 2. ¿Cuáles son los cambios más significativos que la organización ha tenido que asumir para su crecimiento? 3. ¿El sistema organizacional actual es adecuado para los cambios, crecimiento y evolución que ha sufrido la organización?		
Futuro inmediato		
1. ¿Hacia dónde se dirige la organización? 2. ¿Cuáles son los problemas que se presentan para adaptarse al cambio y crecimiento de la organización? 3. ¿Cuáles son las necesidades más puntuales de la organización en la actualidad, que deben ser cubiertas para lograr el éxito en los cambios propuestos? 4. ¿Cuáles son las propuestas que la gerencia sugiere para el logro de los objetivos?		

## ANEXO 2

### ENCUESTA

	<b>Tema:</b> <i>Propuesta de la estructura organizacional de un departamento de ventas en línea (por internet) para la ONG, Good Neighbors Guatemala</i>	<b>Fecha:</b> 10/10/2014 <b>Estudio n°:</b> 1 <b>Versión:</b> 1 <b>Entrevistador:</b> Nelson Sitán <b>Cuestionario n°:</b> 1
<b>ENCUESTA</b>		

**ENTREVISTADOR:** Leer **textualmente** la presentación, así como la formulación de todas las preguntas de este cuestionario.

Buenos días / Buenas tardes. Soy entrevistador de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala con Extensión en Chimaltenango, de la Facultad de Ciencias de la Administración, de la carrera de Administración de Empresas. Se realiza esta encuesta con el fin de hacer un estudio para conocer **La estructura organizacional adecuada para la ONG, Good Neighbors Guatemala en su departamento de ventas en línea.** ¿Sería tan amable de colaborar respondiendo a unas preguntas? Gracias por adelantado.

1. ¿Su organización posee experiencia en el comercio de productos de las comunidades a las que apoya?  
 Sí \_\_\_\_\_, durante cuánto tiempo? \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
2. ¿Si su respuesta fue no, ha considerado incursionar en el desarrollo de proyectos productivos? (si su respuesta fue si, favor de continuar con la siguiente serie de preguntas)  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
3. ¿Si su respuesta fue si, posee un departamento de ventas o personal especializado en ésta área?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
4. ¿A qué productos se dedica su organización?  
 Artesanías \_\_\_\_\_ Agricultura \_\_\_\_\_ Microcréditos \_\_\_\_\_ Ganadería \_\_\_\_\_  
 Empresa social \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
 especifique \_\_\_\_\_
  
5. ¿Su mercado es?  
 Local \_\_\_\_\_ Nacional \_\_\_\_\_ Internacional \_\_\_\_\_
  
6. ¿Posee una página web para promocionar sus productos?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
7. ¿Si su respuesta fue no, le gustaría o tiene planes de habilitar una página web para promocionar sus productos?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
8. Si su respuesta fue si, ¿posee una estructura organizacional que respalde o administre dicha página?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
9. ¿El poseer una estructura organizacional que respalde o administre su página le ha significado mayores ventas?  
 Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
10. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar en relación a sus ventas?  
 Estructura organizacional \_\_\_\_\_ Metodología de ventas \_\_\_\_\_ Productos \_\_\_\_\_  
 Sistema de entrega \_\_\_\_\_ Marketing \_\_\_\_\_

## ANEXO 3

Listado de organizaciones encuestadas según directorio Weguatemala.org

1. VIDA " Visión Integral De Desarrollo Agropecuario "  
Ubicación: Santa Cruz, Quiché  
Oficina Permanente: Guatemala
2. Asociación De Entidades De Desarrollo Y De Servicio No Gubernamentales De Guatemala ASINDES-ONG  
Ubicación: Guatemala, Guatemala  
Oficina Permanente: Guatemala
3. HELPS International  
Ubicación: Guatemala, Guatemala  
Oficina Permanente: Guatemala
4. Organización Para El Desarrollo Integral De Oriente Y Guatemala ONG (ODISOG)  
Ubicación: Guatemala, Guatemala  
Oficina Permanente: Guatemala
5. Let Me Shine Guatemala  
Ubicación: Santa Catarina, San Antonio  
Oficina Permanente: Guatemala
6. Acción Humana  
Ubicación: Guatemala, Guatemala  
Oficina Permanente: Guatemala
7. ASOCIACION COMUNITARIA FE Y ESPERANZA  
Ubicación: San Miguel Pochuta, Chimaltenango  
Oficina Permanente: Guatemala
8. AMASOL  
Ubicación: Guatemala, Guatemala  
Oficina Permanente: Guatemala
9. De La Gente  
Ubicación: Ciudad Vieja, Sacatepéquez  
Oficina Permanente: Guatemala
10. Asociación De Mujeres Del Altiplano (AMA)  
Ubicación: Quetzaltenango, Quetzaltenango  
Oficina Permanente: Guatemala
11. Asociación De Desarrollo Integral -Nuevo Amanecer- Aldea Joya Grande, Zaragoza, Chimaltenango  
Ubicación: Guatemala, Chimaltenango  
Oficina Permanente: Guatemala
12. Mano Amiga Guatemala - Asociación Cristo Rey ONG  
Ubicación: Guatemala, Guatemala  
Oficina Permanente: Guatemala
13. Unmarked Streets (Caminos Sin Marcas)  
Ubicación: Guatemala City, Guatemala  
Oficina Permanente: Guatemala

14. Safe Passage - Camino Seguro  
Ubicación: Guatemala City, Sacatepéquez  
Oficina Permanente: Guatemala
15. Manna Project International  
Ubicación: Sololá, Sololá  
Oficina Permanente: Guatemala
16. As Green As It Gets  
Ubicación: San Miguel Escobar, Sacatepéquez  
Oficina Permanente: Guatemala
17. ACTION GUATEMALA! (¡ACCIÓN GUATEMALA!)  
Ubicación: Panajachel, Sololá  
Oficina Permanente: Guatemala
18. Horizontes Sin Límites Ixil  
Ubicación: Chajul, Quiché  
Oficina Permanente: Guatemala
19. Cojolya Association  
Ubicación: Santiago Atitlán, Sololá  
Oficina Permanente: Guatemala
20. Semillas Para El Futuro (Seeds For The Future)  
Ubicación: Antigua Guatemala, Sacatepequez  
Oficina Permanente: Guatemala
21. Social Entrepreneur Corps  
Ubicación: Antigua  
Oficina Permanente: Guatemala
22. Starfish One By One - Estrella De Mar  
Ubicación: Panajachel, Sololá  
Oficina Permanente: Guatemala
23. WeGuatemala.Org  
Ubicación: Xela, Quetzaltenango  
Oficina Permanente: Guatemala
24. EDUSI  
Ubicación: Santo Tomás Milpas Altas, Sacatepéquez  
Oficina Permanente: Guatemala
25. Asociación de Salud y Desarrollo Nuevo Amanecer – ASDENA  
Ubicación: Chimaltenango  
Oficina Permanente: Chimaltenango
26. Good Neighbors Guatemala (Buenos Vecinos)  
Ubicación: Guatemala, Guatemala  
Oficina Permanente: Guatemala
27. Fundación Equinos Sanos Para El Pueblo  
Ubicación: Antigua, Sacatepéquez  
Oficina Permanente: Guatemala
28. ChildFund  
Ubicación: Guatemala  
Oficina permanente: Guatemala

## ANEXO 4

## GLOSARIO

**Apadrinamiento**

El término puede definirse como ampararse, valerse o acogerse a la protección de alguien; en el contexto de apadrinamiento por una organización, consiste en contribuir al desarrollo de una región que adolece de falta de recursos económicos. Mediante el apadrinamiento, una persona física, una empresa o un grupo de amigos deciden hacer una aportación cada determinado período a un niño o niña de estas regiones.

**Comercio Justo**

El comercio justo (también denominado comercio equitativo) es una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales, por la Organización de las Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos (como el pacifismo y el ecologismo) que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores.

**Cuestionario**

Conjunto de preguntas a las que el sujeto puede responder oralmente o por escrito, cuyo fin es poner en evidencia determinados aspectos psíquicos. El cuestionario es el formulario que contiene las preguntas o variables de la investigación y en el que se registran las respuestas de los encuestados.

**Desarrollo comunitario**

El desarrollo comunitario abarca un rango de enfoques y actividades cuyo principal objetivo es la mejora del bienestar y el sustento de las personas. Es el proceso mediante el cual el pueblo participa en la planeación y ejecución de programas que buscan elevar su nivel de vida.

## **Desarrollo sostenible**

Se llama desarrollo sostenible aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

## **E Commerce**

Se podría definir al e-Commerce como el intercambio de información, productos y/o servicios, se encarga específicamente del proceso de compra-venta de los productos que la empresa comercia, a través de Internet, además de todos los procesos de pago, facturación, etc.

## **Empresa social**

Una empresa social es aquella que busca beneficiar a la sociedad en donde se desenvuelve, su característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, que es una de las facetas del desarrollo sostenido.

Las empresas sociales se caracterizan por no tener como fin último de su existencia el rendimiento financiero y la obtención de utilidades, sino lograr mejores beneficios para un mayor número de pequeños productores y de sus comunidades, para los consumidores finales y para el desarrollo ecológico, social y culturalmente sustentable.

## **En línea**

Desde el punto de vista informático se dice de todo lo que está conectado a una red o sistema y se conoce como On line (en inglés) o en línea, describe información que es accesible a través de internet.

## **Encuesta**

Describe un método de obtener información de una muestra de individuos, utilizada para el análisis de una investigación. La muestra es usualmente solo una fracción de la población objeto de estudio.



## **Entrevista**

Una entrevista es un conjunto de preguntas realizadas hacia una persona para obtener información personal sobre un tema en particular. Uno de los requisitos para que haya una entrevista es que el sujeto entrevistado esté de acuerdo. Esto ocurre normalmente porque tiene algún interés en ser entrevistado.

## **Estrategia**

Serie de acciones meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

## **Good Neighbors**

Término en inglés que traducido al español significa “Buenos Vecinos”.

## **Mercadotecnia**

Según Philip Kotler (considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna) es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

## **On line**

El término inglés On line puede traducirse por conectado, digital, electrónico, en internet o en línea, según el contexto.

On line (a veces escrito también on line y on-line) se emplea para referirse al hecho de estar conectado a una red de datos o de comunicación y para indicar que algo está disponible a través de internet.

## **ONG**

Siglas del término Organización No Gubernamental. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No Gubernamental es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. Es así como las Organizaciones No Gubernamentales llevan a cabo servicios humanitarios, sirven como mecanismo de alerta y apoyan la participación política a nivel de comunidad.

**Página Web**

Una página web, página electrónica o cyber página, es un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes, y muchas otras cosas, adaptada para la llamada World Wide Web, y que puede ser accedida mediante un navegador.

**Patrimonio**

Conjunto de bienes propios de una persona o de una institución, susceptibles de estimación económica.

**Proyecto productivo**

Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos para distintos fines.

**Redes sociales**

Una red social es una estructura social compuesta por un conjunto de actores (tales como individuos u organizaciones) que están relacionados de acuerdo a algún criterio (relación profesional, amistad, parentesco, etc.). Normalmente se representan simbolizando los actores como nodos y las relaciones como líneas que los unen.

**Software**

Se conoce como software, al equipo lógico o soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados hardware.

**Virtual**

Desde el punto de vista de informática, se utiliza para designar a todo aquello que tiene existencia dentro de una simulación informática a través de un monitor de computadora.

**Web Site**

Un sitio web o cbersitio es una colección de páginas de internet relacionadas y comunes a un dominio de Internet o subdominio en la World Wide Web en Internet.

