

**UNIVERSIDAD AMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE
SINSA INTERNACIONAL, PARA MEJORAR LAS DEFICIENCIAS EN SUS
FUNCIONES Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CIUDAD DE MANAGUA
DURANTE EL PERIODO JULIO 2002 A FEBRERO DEL 2003.”**

Bra. ANA MARGARITA VILANOVA CASTANEDA

**Monografía para optar al grado de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Profesor Tutor:
LIC. FRANCISCO MARENCO**

Managua, Nicaragua, Marzo, 2003.

DEDICATORIA

***A Dios y a la Virgen,** por haber hecho un milagro mas en mi vida y concederme la luz y fortaleza necesaria para concluir hoy mi carrera universitaria.*

***A mis padres Margarita de Vilanova y Tomas E. Vilanova,** quienes han sido mi ejemplo ha seguir en esta vida, por estar siempre a mi lado llenándome de amor y sabiduría y por ser las personas que con sacrificios han garantizado mi formación personal y profesional brindándome su apoyo y amor incondicional.*

***A mis hermanos Lisseth Vilanova y Alejandro Vilanova,** por ser unos grandes amigos con quien he compartido momentos muy importantes de mi vida y por llenarme de su amor y cariño.*

***A Luis Eduardo Rodríguez,** por compartir y luchar conmigo para que mis sueños se vuelvan realidad pero sobre todo por enseñarme lo más hermoso que hay en la vida, "el amor y la amistad".*

***A toda mi familia** en El Salvador que siempre han estado pendientes de mí, dándome su cariño, amor y apoyo en todo momento.*

Ana Margarita Vilanova Castaneda

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por haberme dado la salud y la firmeza para concluir exitosamente mi carrera universitaria.

A mis padres por toda la confianza y apoyo depositada en mi durante estos años para alcanzar una de las metas más importantes en mi vida.

A Sinsa Internacional por haberme facilitado información para la realización de este trabajo. En especial al Lic. Luis Silva y a la Lic. Arlen Valeria Ortiz por el tiempo que dedicaron en ayudarme.

Al Lic. José Antonio Poveda por sus valiosos aportes y consejos profesionales durante el desarrollo del trabajo y en distintos momentos de mi carrera.

Finalmente agradezco a todos mis amigos que de una u otra manera ayudaron para la realización de este trabajo de investigación.

Ana Margarita Vilanova Castaneda.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
I. OBJETIVOS	1
A. Objetivo General	1
B. Objetivos Específicos	1
II. MARCO TEORICO	2
A. Conceptos Generales de Marketing	2
B. Análisis Foda	12
C. Investigación de Mercados	15
D. Análisis de Puestos	17
E. Evaluación del Desempeño	21
III. HIPÓTESIS	27
IV. DISEÑO METODOLOGICO	28
1. Planteamiento del Problema	29
2. Diseño de la Investigación	29
3. Preparación	29
4. Trabajo de Campo	32
5. Procesamiento de la Información	33
6. Análisis de la información	33
7. Preparación del Informe de la Investigación	33
V. RESULTADOS	34

VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	67
VII. CONCLUSIONES	71
VIII. RECOMENDACIONES	73

ANEXOS

- ❖ **Anexo A:** Operacionalización de Variables.
- ❖ **Anexo B:** Análisis de puesto de la Encargada del Departamento de Mercadeo.
- ❖ **Anexo C:** Formato de Entrevista Realizada a los Gerentes de Tienda de Sinsa Internacional.
- ❖ **Anexo D:** Formato de Encuesta Realizada a Clientes de Sinsa Internacional.
- ❖ **Anexo E:** Propuesta de Análisis de Puesto para futuros Encargados del Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional.
- ❖ **Anexo F:** Fotos de algunas de las Campañas Publicitarias de Sinsa Internacional.

BIBLIOGRAFÍA

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Sinsa Internacional, fue fundada en 1990, por inversionistas nicaragüenses entre ellos el actual Presidente Luis Silva, el Vicepresidente Nestor Silva y el Gerente General Roberto López, quienes han logrado un crecimiento continuo durante doce años, ofertando productos ferreteros, artículos para el hogar y otras líneas que son destinadas a consumidores organizacionales y finales.

Su primera tienda que aún se encuentra ubicada en la calle principal de Altamira, contaba con un personal muy reducido en ese entonces. Al paso de los años se fueron expandiendo, hasta contar hoy en día con 11 tiendas, 9 de ellas en Managua, 1 en Chinandega y 1 en Matagalpa, aumentando así a la vez el número de personal de trabajo.

Estas tiendas han crecido fundamentalmente por el arduo trabajo de los propietarios con relación a la calidad de sus productos y a la atención que reciben los clientes, producto de los esfuerzos que realizan los empleados para alcanzar la satisfacción de estos.

A pesar de contar con 12 años de experiencia aun no han formalizado su estructura organizacional y por consiguiente un manual con las funciones y obligaciones que deben realizar cada uno de los empleados que laboran en la empresa. Motivando a la realización de la presente investigación; Se solicitó a la Gerencia de Sinsa que permitiera llevar a cabo dicho trabajo en la compañía, manifestando que el principal interés sería el de orientarlos en el área de mercadeo, dado que es uno de los departamentos que mantienen mayor relación con los clientes.

Inicialmente se consideró que sería productivo establecer una estructura organizativa del departamento, sin embargo en la medida que se fue observando y conversando se descubrió que el área de mercadeo es un departamento que opera con una persona que realiza su trabajo basándose en la inducción y la experiencia, es decir que no cuenta con un perfil formal para operar en la compañía con un alto grado de desarrollo de acuerdo a su prestigio alcanzado.

El contexto anteriormente expuesto condujo a solicitar a la Gerencia General una nueva audiencia con el propósito de plantearles que lo más conveniente sería realizar un análisis de puestos para definir las funciones, obligaciones y requerimientos de la encargada del departamento de mercadeo, para evaluar posteriormente su desempeño en dicha área y de esta forma dar recomendaciones para mejorar sus deficiencias.

Es conveniente destacar que este planteamiento tuvo una positiva aceptación por parte de la Gerencia General de la compañía.

La forma en que actualmente se maneja el mercadeo es insuficiente para el crecimiento alcanzado, dado que actualmente dirigen el 80% de sus recursos a la publicidad y solamente el 20% hacia las estrategias de mercadeo directo, corriendo el riesgo de que la compañía a mediano plazo pueda perder su competitividad, si consideramos que el departamento actualmente no tiene definido formalmente su perfil y los procedimientos a seguir, lo cual dificulta que se puedan formular estrategias de mercadeo eficientes y novedosas.

Los criterios planteados con anterioridad determinan que Sinsa Internacional alcanzó prestigio y desarrollo en el mercado con un departamento de mercadeo que opera de la misma forma a través de doce años, sin embargo como se señaló anteriormente los contextos en que se desarrollan las empresas cambian, la competencia en la actualidad es mayor, las condiciones de mercado son más complejas por lo tanto es importante asegurar que la compañía pueda enfrentar los nuevos retos con un departamento de mercadeo actualizado a las necesidades del día de hoy.

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

OBJETIVOS

I. OBJETIVOS

A. General:

“Evaluar el desempeño del departamento de mercadeo de Sinsa Internacional, con respecto a las tiendas de la ciudad de Managua, con el fin de mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio a los clientes durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

B. Específicos:

1- Definir por medio del Estudio Foda, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta actualmente Sinsa Internacional, enfocándose en el departamento de mercadeo para patrones de mejoramiento.

2- Aplicar el análisis de puestos a la encargada del departamento de mercadeo con el fin de determinar las funciones, habilidades y obligaciones que tiene en su cargo, para evaluar posteriormente su desempeño y poder responder a las necesidades del departamento y de Sinsa Internacional.

3- Determinar la participación del departamento de mercadeo en cada una de las tiendas de Managua, por medio de entrevistas a los Gerentes de Tienda para poder medir el contacto que tiene la encargada con dichas tiendas y así de esta forma, les proporcionen un mejor seguimiento a las diferentes promociones y campañas publicitarias.

4- Descubrir la percepción de los clientes sobre las estrategias de mercadeo impulsadas por el Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional.

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEORICO

A. CONCEPTOS GENERALES DE MARKETING

Concepto de Marketing¹: Es un sistema total de actividades de negocios, cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.

Mercado meta: Es el grupo de personas u organizaciones que demandan determinados productos o servicios y a los cuales las compañías dirigen de forma personalizada sus programas de marketing.

Intercambio: Es una de las tres formas en que podemos atender nuestras necesidades y se dan de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Deben intervenir dos o más unidades sociales.
- Las partes deben participar voluntariamente.
- Las partes deben aportar algo de valor en el intercambio y estar convencidas de que se beneficiarán con él.
- Las partes deben estar en posibilidades de comunicarse entre sí.

Diferencia entre marketing y ventas: el marketing ha evolucionado de una orientación de ventas a una orientación de marketing, por ello los términos marketing y venta se usan con frecuencia en forma indistinta, existen profundas diferencias entre ambas actividades. La principal radica en que la venta se centra en el interior y, en cambio, el marketing está orientado al exterior.

¹ Stanton*Etzel*Walker, Fundamentos de Marketing, Pág #11

EN LA VENTA	EN EL MARKETING
Se enfatiza el producto.	Se enfatizan los deseos de los clientes.
La compañía primero fabrica el producto y luego encuentra la manera de venderlo.	La compañía determina primero los deseos de los clientes y luego idea una forma de fabricar y entregar un producto para satisfacer esos deseos.
La dirección se orienta al volumen de ventas.	La administración está orientada a las ganancias.
La planeación es de corto plazo a partir de los productos y mercados actuales.	Se planea a largo plazo en función de nuevos productos, mercados y crecimiento futuros.
Se hace hincapié en las necesidades del vendedor.	Se ponen de relieve los deseos de los compradores.

Importancia del marketing en las utilidades²: Aquello que hace al producto capaz de satisfacer necesidades es su *utilidad*. Y es a través del marketing que se crea gran parte de la utilidad de un producto. Las utilidades que se pueden generar durante el proceso pueden ser las siguientes:

- La utilidad de forma se asocia primordialmente a la producción.
- La utilidad de lugar cuando los consumidores potenciales tienen acceso fácil al producto.
- La utilidad de tiempo significa disponer de un producto cuando lo necesitamos.
- La utilidad de información se genera dando a conocer la existencia del producto a los compradores potenciales.
- Se crea la utilidad de posesión cuando una persona compra el producto, es decir, cuando la propiedad pasa a él.

Intermediarios de marketing: son empresas lucrativas independientes que contribuyen directamente al flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados. Hay dos tipos de intermediarios: 1) las compañías que llamamos intermediarios (mayoristas y detallistas) y 2) las organizaciones facilitadoras que prestan

² Stanton*Etzel*Walker, Fundamentos de Marketing. Pág. #22-48

servicios como transporte, almacenamiento y financiamiento necesarios para efectuar los intercambios entre compradores y vendedores.

Proveedores: Son parte del ambiente de marketing como las personas o empresas que ofrecen los bienes o servicios requeridos para producir lo que venderemos. Los proveedores son un eslabón importante en el sistema general de las compañías de “entrega de valor” al cliente.

Competencia: Una empresa generalmente afronta tres tipos de competencia:

1. La competencia de marca que proviene de empresas que venden productos directamente similares.
2. Los productos sustitutos que son los que satisfacen la misma necesidad.
3. Todas las compañías son un rival debido al limitado poder adquisitivo del público.

Planeación estratégica del marketing: Una vez concluida la planeación estratégica de la organización en su conjunto, los directivos necesitan hacer planes para las principales áreas funcionales, entre las que figuran marketing y producción. Desde luego, la misión y los objetivos globales guiarán la planeación de cada función. La planeación estratégica del marketing es un proceso de cinco pasos:

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Trazar los objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Seleccionar los mercados metas y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla de marketing estratégico.

Consumidor³: unidad individual u organizacional que usa o consume un producto.

Consumidores finales: Personas que compran bienes o servicios para su uso personal o familiar, con el fin de satisfacer necesidades estrictamente ajenas a los negocios.

³ Stanton*Etzel*Walker, Fundamentos de Marketing. Pág. #85

Toma de decisiones del consumidor: el marketing de consumidores resulta en ocasiones una toma de decisiones un tanto difícil, debido a que los consumidores son complejos y cambian sin cesar. Se debe determinar muy bien el programa de marketing que dará resultados satisfactorios, así también analizar si las actividades de marketing de ayer funcionarán el día de hoy.

Proceso de decisión de compra: Para afrontar el ambiente de marketing y efectuar compras, los consumidores llevan a cabo un proceso de decisión. Una forma de explicarlo es verlo como la solución de un problema. Al hallarnos ante un problema susceptible de resolverse con una compra, el consumidor pasa por una serie de etapas lógicas antes de llegar a una decisión.

Las etapas del proceso de compra son⁴ :

1. *Reconocimiento de una necesidad.* El consumidor es impulsado a la acción por una necesidad.
2. *Identificación de alternativas.* El consumidor descubre productos y marcas alternas, recopilando información acerca de ellos.
3. *Evaluación de alternativas.* El consumidor pondera las ventajas y desventajas de las opciones identificadas.
4. *Decisión.* El consumidor decide comprar o no y toma otras decisiones relacionadas con la compra.
5. *Comportamiento poscompra.* El consumidor busca la seguridad de haber tomado la decisión correcta.

⁴ Stanton*Etzel*Walker, Fundamentos de Marketing. Pág. #122

Clasificación de los productos⁵.

Los productos se dividen en dos categorías:

1. *Productos de consumo.*

Son aquellos que usan las unidades familiares con fines no lucrativos. Estos a su vez se dividen en:

- *Bienes de conveniencia:* productos tangibles de los que el consumidor conoce bastante antes de ir a comprarlos y que luego adquiere con un esfuerzo mínimo.
- *Bienes de comparación:* productos tangibles que el consumidor quiere comparar con otros respecto a la calidad, precio y quizás al estilo, en varias tiendas antes de adquirirlo.
- *Bienes de especialidad:* productos tangibles por el cual los consumidores manifiestan una gran preferencia de marca y están dispuestos a dedicar mucho tiempo y esfuerzo para encontrar la marca deseada.
- *Bienes no buscados:* productos nuevos que el consumidor todavía no conoce o bien productos que conoce pero que no desea en ese momento.

2. *Productos industriales o productos de las empresas.*

Se destinan a la reventa y se utilizan en la elaboración de otros productos o bien para prestar servicios dentro de una organización. Entre estos tipos de productos tenemos los siguientes:

- *Materia prima:* bienes industriales que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser sometidos a alguna clase de procesamiento.

⁵ Stanton*Etzel*Walker, Fundamentos de Marketing, Pág. #212-219.

- *Materiales y piezas de fabricación:* bienes industriales que se convierten en parte de los productos terminados, tras ser procesados en cierta medida.
- *Instalaciones:* productos manufacturados que constituyen el equipo más importante, caro y duradero de una compañía.
- *Equipo accesorio:* productos tangibles que tienen un valor importante y que se utilizan en las operaciones de las empresas.
- *Suministros de operación:* bienes industriales que se caracterizan por un bajo valor unitario, por una vida breve y por el hecho de que facilitan la realización de las operaciones sin que formen parte del producto terminado.

Precio⁶: es la cantidad de dinero u otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. El precio influye en los sueldos, alquiler, intereses y las utilidades. Su importancia radica en que es el regulador básico del sistema económico porque indica las cantidades pagadas por los factores de producción (mano de obra, terrenos, capital y empresarios).

Objetivos de fijación de precios.

1. Orientados a las utilidades. Las metas de utilidades pueden ser establecidas a corto o a largo plazo. Una compañía puede seleccionar como política una de las dos opciones.

- *Alcanzar un rendimiento meta.* Una compañía debe establecer el precio de sus productos para obtener un rendimiento meta, esto es, un rendimiento porcentual específico sobre sus ventas o su inversión.
- *Maximizar las utilidades.* El objetivo de la fijación de precios consiste en ganar la mayor cantidad posible de dinero.

2. Orientadas a las ventas. La fijación de precios hecha por los administradores se centra en el volumen de ventas. La meta puede ser incrementar las ventas o bien conservar o mejorar la participación de la compañía en el mercado.

⁶ Stanton*Etzel*Walker, Fundamentos de Marketing, Pág. #300-307

- *Incrementar volumen de ventas.* Esto para alcanzar un crecimiento rápido o para desalentar a posibles competidores para que no entren en el mercado.
- *Mantener o aumentar la participación en el mercado.* En algunas compañías, tanto grandes como pequeñas, al fijar los precios se busca mantener o aumentar la participación en el mercado.

3. Orientadas a la situación actual. Dos metas estrechamente relacionadas entre sí: Estabilizar los precios y hacer frente a la competencia.

Canales de distribución: Está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. Siempre incluye al fabricante y al usuario final del producto en su forma actual y también a intermediarios (mayoristas y detallistas).

Promoción: Elemento de la mezcla de marketing de una compañía que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado el producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias y comportamiento del receptor.

Métodos promocionales⁷

❖ *Venta personal:* es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final.

❖ *Publicidad:* es la comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en el cual éste está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en los medios electrónicos (televisión y radio) y en los impresos (periódicos y revistas). Sin embargo, hay muchas otras alternativas, desde el correo directo hasta los espectaculares, y recientemente Internet.

⁷ Stanton*Etzel*Walker, Fundamentos de Marketing, Pág. #482

❖ *Promoción de ventas:* es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal.

❖ *Relaciones públicas:* abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.

Publicidad: Estilo especial de relaciones públicas que involucra comunicación referente a una organización, sus productos o políticas, la cual no es pagada por una empresa patrocinadora. Todas las actividades requeridas para presentar a una audiencia un mensaje impersonal pagado por un patrocinador identificado acerca de un producto u organización.

Venta al detalle (o comercio al menudeo): designa la venta y todas las actividades relacionadas directamente con ella, de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal, no empresarial. Si bien casi toda esta clase de transacciones tiene lugar en las tiendas, también puede llevarlas a cabo cualquier institución

Servicio: Actividad identificable y tangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes.

SIM (Sistemas de información de marketing)⁸: es un procedimiento permanente y organizado cuya finalidad es generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar la información que se utilizará en la toma de decisiones de marketing. Un SIM es útil para:

- Analizar los datos aplicando modelos matemáticos que representan al mundo real.
- Generar informes periódicos y estudios recurrentes según se vayan necesitando.
- Integrar datos nuevos y viejos para actualizar la información e identificar las tendencias.

⁸ Stanton*Etzel*Walker, Fundamentos de Marketing, Pág. #84

Para diseñar un SIM, los directores de marketing deben identificar primero qué información les ayudará a tomar decisiones más acertadas. Trabajan en estrecha colaboración con investigadores y analistas de sistemas.

Un SIM bien diseñado ofrece un flujo continuo de información para la toma de decisiones. Su capacidad de almacenamiento y recuperación permite recabar y utilizar gran variedad de datos. Gracias a ellas los ejecutivos pueden vigilar constantemente el desempeño de los productos, los mercados, los vendedores y otras unidades de marketing.

La eficacia con que funciona un SIM depende de tres factores:

- La naturaleza y calidad de los datos disponibles.
- Las formas en que se procesan los datos para obtener información utilizable.
- La capacidad de los operadores del SIM y de los gerentes que usan el resultado para trabajar juntos.

SAD (*Sistema de apoyo a decisiones*): es un procedimiento que permite a los gerentes interactuar con los datos y métodos de análisis para reunir, analizar e interpretar la información. La parte más esencial del SAD son los datos: distintos tipos de datos obtenidos de fuentes muy heterogéneas. Los métodos del SAD incluyen desde procedimientos simples, como el cálculo de las razones o las gráficas, hasta complejas técnicas estadísticas y modelos matemáticos. El SAD permite a los gerentes recuperar datos, examinar las relaciones e incluso generar informes para atender necesidades específicas.

Segmentación de mercado: es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Proceso de segmentación de mercado⁹: Los mercados algunas veces son segmentados intuitivamente, esto es, un negociante que confía en su experiencia y juicio para decidir que segmentos existen en un mercado y cuanto potencial ofrecen.

Los pasos de la segmentación de un mercado en una forma organizada son:

1. Identificar la corriente y potencial deseado que existen en un mercado.
2. Identificar las características que distinguen a los segmentos.
3. Determinar quién tiene cada necesidad.

Existen también cuatro criterios para segmentar un mercado de consumidores:

1. *Segmentación geográfica*, que es la subdivisión de los mercados en segmentos con base en su ubicación.

2. *Distribución regional de la población*. Constituye un factor importante para los expertos en marketing porque las personas que viven dentro de cierta región tienden a tener los mismos valores, actitudes y preferencias.

3. *Segmentación demográfica*. Se utiliza con frecuencia pues casi siempre está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir.

4. *Edad*. Dado que las necesidades cambian a lo largo de nuestra edad, la distribución de la población por la edad es un criterio útil para segmentar el mercado de muchos productos. (Niños, Adolescentes, Personas de edad madura, personas de la tercera edad)

5. *Otros criterios demográficos para la segmentación*. Uno es la clase social cuyo indicador más común es el nivel de escolaridad, tipo de ocupación y clase de vecindario en que vive una persona. En casos de algunos productos conviene segmentar la población atendiendo al origen étnico.

⁹ Stanton*Etzel*Walker, Fundamentos de Marketing, Pág. # 173-184

6. *Segmentación psicográfica.* Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores.

7. *Características de personalidad.* La personalidad de un individuo suele describirse a partir de los rasgos que influyen en el comportamiento.

8. *Estilos de vida.* Se relaciona con las actividades, intereses y opiniones. Nuestro estilo de vida refleja cómo usamos el tiempo y nuestras convicciones en varias cuestiones de índole social, económica y política.

9. *Valores.* Reflejan nuestras necesidades adaptadas a las realidades del mundo donde vivimos. (respeto a sí mismo, seguridad, emoción, diversión, autorrealización, sentido de pertenencia, sentido de logro, ser respetado, tener relaciones afectuosas)

10. *Segmentación por comportamiento.* En este se examina dos temas: los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

B. ANÁLISIS FODA¹⁰

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

¹⁰<http://www.gestiopolis.com>

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración.

Se tiene un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA, porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

El FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA, eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de la empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo.

El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia).

Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA.

C. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Que abarca la Investigación de mercados¹¹? Abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales.

Concepto de Investigación de Mercados. Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

Es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en todas las fases del proceso estratégico de marketing. Esta definición tiene dos importantes implicaciones:

- Interviene en las tres fases del proceso administrativo del marketing: planeación, instrumentación y evaluación.
- Reconoce la responsabilidad del investigador de recabar información útil para los administradores.

¹¹ Dillon, Madden, Firtle, “Investigación de Mercados. Pág. #37

Diseño de Investigación

Es una estructura o plano para conducir un proyecto de Investigación de Mercado. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere a fin de estructurar o resolver los problemas de investigación. Aunque exista un planteamiento amplio del problema, el diseño de investigación especifica los detalles para instrumentar ese planteamiento.

Un diseño de investigación asegura que el proyecto se realice de manera efectiva y eficiente. Generalmente, un diseño de investigación incluye los componentes o tareas siguientes:

1. Definir la información necesaria.
2. Diseñar las fases exploratorias, descriptivas o casual.
3. Especificar los procedimientos para medir y elaborar escalas.
4. Construir y probar previamente un cuestionario (modo de entrevista) o una forma apropiada para recopilar los datos.
5. Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra.
6. Desarrollar un plan para el análisis de datos.

Diseño de Investigación: Clasificación

Los diseños de la investigación pueden clasificarse de manera general en exploratorio o concluyentes.

Investigación Exploratoria: Es proporcionar una comprensión del problema que enfrenta el investigador. Se utiliza en los casos en que es preciso definir el problema de manera mas precisa, identificar los cursos de acción relevantes o profundizar en este antes de desarrollar el planteamiento del problema. La información necesaria no esta muy bien definida en esta etapa y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado.

Investigación Concluyente: Es más formal y estructurada que la exploratoria. Esta basada en una gran cantidad de muestra representativas y los datos obtenidos esta sujetos al análisis cuantitativo. Los hallazgos se consideran concluyentes en su naturaleza y por ello se utilizan como datos de entrada para la toma de decisiones.

D. ANALISIS DE PUESTOS

Para que el profesional pueda actuar de manera preactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

Análisis de la información sobre puestos: perspectiva general¹².

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos.

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

¹² William B. Werther, Jr., Heith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Pág. 81

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Definición de Análisis de Puesto¹³ consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El análisis de puesto lleva a cabo estas funciones:

1. Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planear las necesidades de capacitación de Recursos Humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan al desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de Recursos Humanos de una empresa.

Pasos para el Análisis de Puesto

1- Identificación de Puestos. El primer paso para el análisis de puesto es proceder a su identificación. Esa tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a la nomina y a los organigramas vigentes, en caso de haberlos, a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

2- Desarrollo del cuestionario. Los cuestionarios para el análisis de puesto tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

¹³ William B. Werther, Jr., Heith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Pág. 81-89

3- Obtención de Datos. Dada la inmensa gama de ocupaciones que existen en el mundo moderno no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos. En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación mas adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad. Ejemplos: entrevistas, comités de expertos, bitácoras del empleado, observación directa y el método ideal: conclusiones.

Descripción de Puestos¹⁴

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puesto deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferentes niveles pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, sí el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):

- Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada no.
- Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- Localización: departamento, división, turno (del puesto).
- Jerarquía, para establecer niveles de compensación.
- Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

¹⁴ William B. Werther, Jr., Heith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Pág. 81-89
Ana Margarita Vilanova Castaneda

Especificaciones del Puesto

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopta. La descripción define que es el puesto.

La especificación describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Aunque esta definición puede hacerse bastante nítida y clara, no es frecuente separar enteramente la descripción de las especificaciones; por el contrario, resulta mas practico combinar ambos aspectos.

Niveles de Desempeño

El **análisis de puesto** permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Ficha de Personal

El sistema contará con una tabla básica denominada “Registro Único de Personal”. El Registro Único de Personal será administrado y actualizado por la Oficina de Recursos Humanos de la organización. En esta tabla se registrarán los datos de los Servidores Públicos o Personas naturales o jurídicas que trabajen en el Municipio, ya sea como empleados o consultores nacionales o internacionales. A cada registro individual se le denominará “Ficha de Personal”.

La Ficha de Personal deberá contener el detalle de información relativa a cada servidor público, la imputación presupuestaria, el código de la categoría, subcategoría, ítem del puesto de trabajo al que pertenece y el salario. Dicha información se utilizará para elaborar la estructura de personal, el inventario de personal institucional y la planilla presupuestaria de la nómina anual y mensual para fines de pago de salarios y para el registro presupuestario y contable de los gastos de personal.

E. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente **Evaluación del Desempeño**, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La Evaluación del Desempeño¹⁵ es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar y juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de un objeto o persona. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Este es un medio a través del cual se puede encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no-aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación, etc.

De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado “el evaluado” debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber porque y como deberá hacerse (si es que debe hacerse).

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ed. Impreso en Colombia 2000. Editorial McGraw-Hill. Pag. 300-312

Uso de la Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa para alcanzar ese objetivo básico “mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”. La evaluación del desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

Esta puede tener los siguientes usos administrativos:

1. La vinculación del individuo al cargo
2. Entrenamiento
3. Promociones
4. Incentivos salarial por el buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
6. Auto-perfeccionamiento del empleado
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estimulo a la mayor productividad
10. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa
11. Feedback de información al propio individuo evaluado
12. Otras decisiones de personal como transferencia, gastos, etc.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos fundamentales de la *Evaluación del Desempeño* pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Cuando este bien planeado, coordinado y desarrollado un programa del desempeño normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente: el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

a. *Beneficios para el jefe.* El jefe tiene condiciones para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medidas capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se esta desarrollando su desempeño mediante ese sistema.

b. *Beneficios para el subordinados.* El subordinado:

- Conoce las reglas del juego, o sea, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa mas valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y así mismo según él, sus puntos débiles y fuertes.
- Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuanto para mejorar su desempeño(programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia(auto corrección, mas esmero, atención en el trabajo, cursos por su cuenta, etc.).

- Tiene condiciones para hacer auto-evaluación y auto-crítica para su autodesarrollo y autocontrol.

c. Beneficios para la Empresa. La Empresa:

- Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan de reciclaje, perfeccionamiento en determinadas áreas, seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y de desarrollo personal.), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos de Evaluación al Desempeño

Esta puede efectuarse por intermedio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aún dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas.

Existen varios métodos de Evaluación del Desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativas adecuación a determinados tipos de cargo y situaciones. Se pueden utilizar varios sistemas de Evaluación de Desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores.

Esa adecuación es de importancia fundamental para el buen funcionamiento y obtención de resultados del método. Las Evaluaciones del Desempeño, para que sean eficaces, deben basarse enteramente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo, y nunca en sus características de personalidad.

Método de escala gráfica

El método de escala gráfica es indudablemente el método de Evaluación del Desempeño más utilizado y divulgado. Es el método más simple, su aplicación requiere una multiplicidad de cuidados a fin de neutralizar la subjetividad y el perjuicio del evaluador, que puede interferir.

Tipos de escalas gráficas

El método de Evaluación del Desempeño por escalas gráficas puede ser montado mediante varios procesos de clasificación. Son tres los más conocidos:

1. Escalas gráficas continuas
2. Escalas gráficas semicontinuas
3. Escalas gráficas discontinuas

1. Escalas gráficas continuas. Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea, hay un límite mínimo y otro máximo de variación del factor y la evaluación puede realizarse en cualquier punto de esa amplitud de variación del mismo.

2. Escalas gráficas semicontinua. El tratamiento es idéntico al de la escala continuas, con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos (límite inferior y límite superior de la escala para facilitar la evaluación).

3. Escalas gráficas discontinuas. Para mayor facilidad en las evaluaciones, las escalas discontinuas se presentan por cuadros de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas), son colocados los factores de Evaluación del Desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o graduaciones de los factores.

En otros casos, las escalas gráficas discontinuas se elaboran en cuadros dentro de los cuáles se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado.

Realizada la Evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Tal sobre simplificación de la Evaluación del Desempeño constituye una inconveniencia paradójica: sí, de un lado cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales, de otro, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a no ser, una relación con los valores máximos y mínimos que podrían obtenerse de las Evaluaciones.

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

HIPÓTESIS

III. HIPOTESIS

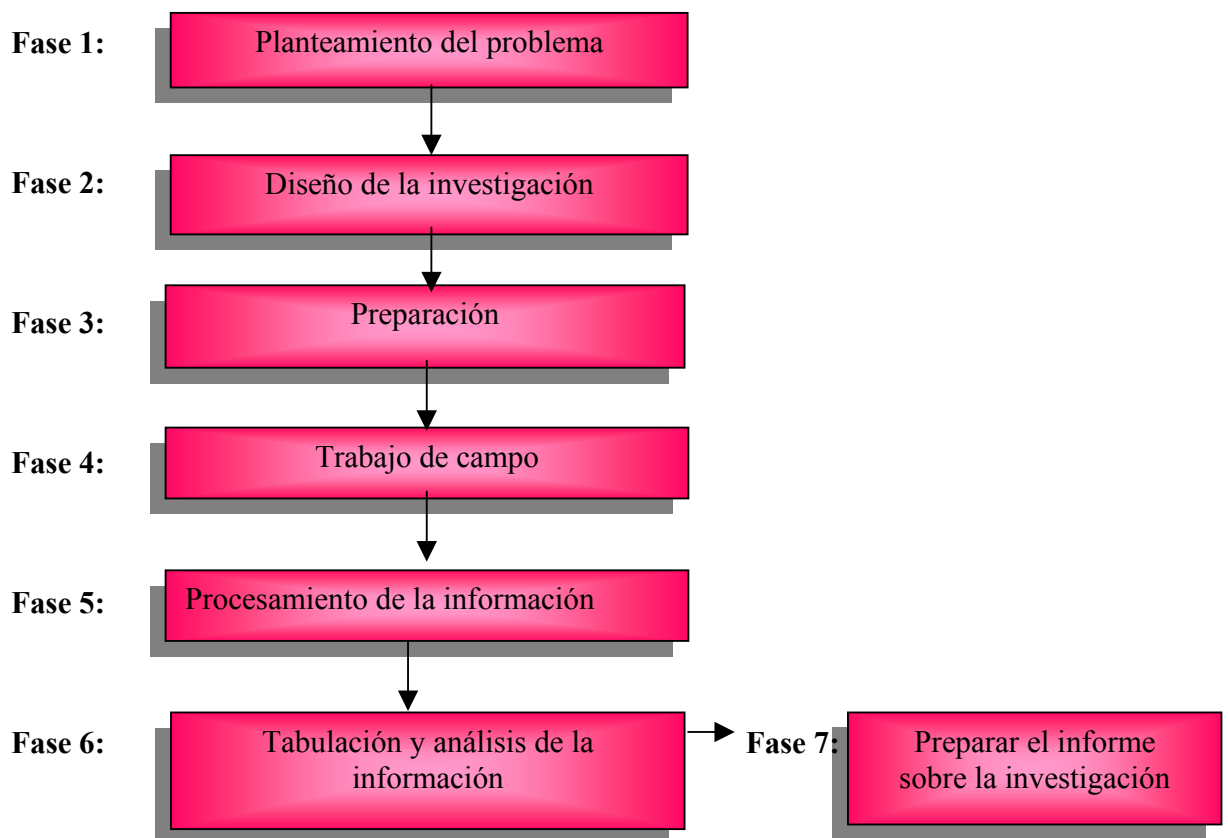
“Por medio de la percepción de los clientes, Gerentes de Tienda y la evaluación al desempeño se podrá dar respuesta a las limitaciones que enfrenta actualmente el departamento de mercadeo, en el cumplimiento de los planes anuales de mercadeo para brindarle un mejoramiento continuo a Sinsa Internacional”.

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

DISEÑO METODOLOGICO

IV. DISEÑO METODOLOGICO

El Método de investigación seleccionado para el presente estudio es el de Dillon, Madden y Firtle puesto que es uno de los más completos.



Fase 1: Planteamiento del Problema

El Problema definido en la presente investigación resultó de una entrevista realizada a la encargada del departamento de mercadeo para conocer el funcionamiento de dicha área descubriendo de esta forma que no tienen definido formalmente el perfil y los procedimientos a seguir, lo cual dificulta que se puedan formular estrategias de mercadeo eficientes y novedosas. Esto llamó el interés a realizar un estudio mas exhaustivo del departamento a nivel interno y externo de la organización, siendo la piedra angular de la presente investigación.

Fase 2: Determinación del diseño de la investigación

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue realizada a través de un enfoque cualitativo-cuantitativo dado que a nivel de desempeño es cualitativo y con relación a los clientes es cuantitativo en relación con el departamento de mercadeo de Sinsa Internacional durante Julio 2002 a Febrero del 2003.

El diseño utilizado en la investigación es el **descriptivo prospectivo de corte transversal**.

El diseño descriptivo consiste en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es prospectivo porque es un hecho futuro y de corte transversal porque se realiza en un periodo de tiempo estipulado.

Fase 3: Preparación

La fase de preparación del proceso de investigación incluye las siguientes actividades.

a. Determinación de las fuentes de información

Se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria.

a.1 Información Primaria

Se recopiló información primaria a través de entrevistas al Presidente de Sinsa Internacional, el responsable del departamento de mercadeo y Gerentes de tiendas de la ciudad de Managua; y encuestas a los Clientes que visitan cada una de las tiendas de Sinsa INTERNATIONAL de la ciudad de Managua.

a.2 Información Secundaria

Como fuentes de información secundaria se utilizaron, entre otros:

Bibliografía sobre:

- Análisis de puestos
- Evaluación al Desempeño
- Mercadeo
- Investigación de mercados
- Internet entre otras.

b. Diseño del Plan de Muestreo

b.1 Definición de la Población Objeto de Estudio

La población objeto de estudio estuvo constituida por el Presidente de Sinsa Internacional, el responsable del departamento de mercadeo y Gerentes de tiendas de la ciudad de Managua con relación a las entrevistas; y una muestra de Clientes que visitan cada una de las tiendas de Sinsa INTERNATIONAL de la ciudad de Managua a los que les fue aplicada una encuesta.

La población objeto de estudio se enmarca de la siguiente manera:

❖ Elemento :

Presidente de Sinsa Internacional, el responsable del departamento de mercadeo, Gerentes de tiendas de la ciudad de Managua y una muestra de Clientes

❖ **Unidades de Estudio:**

Empresa SINSA INTERNACIONAL: Departamento de Mercadeo y Tiendas de Managua.

❖ **Extensión :**

Managua

❖ **Tiempo:**

Julio 2002 a Febrero del 2003.

b.2 Selección de las técnicas de muestreo

Se utilizó el método probabilístico para determinar la muestra de clientes a los que se les realizó las encuestas y con relación a las entrevistas se tomó en consideración a los Gerentes de cada tienda de Sinsa en Managua, a la encargada del Departamento de Mercadeo y al Presidente de Sinsa Internacional.

b.3 Determinación del tamaño de la muestra

El numero de elementos a los que se aplicó la encuesta fueron determinados por medio de la formula probabilística y seleccionados al azar.

DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

TIENDAS	NO. DE VENTAS DIARIAS	NO. DE VENTAS MENSUALES	NO. DE VENTAS JULIO A FEBRERO
Sinsa Cerámica	80	2.400	19.200
Ferretería Altamira	200	6.000	48.000
Sinsa Homecenter	110	3.300	26.400
Baterías Rocket		1.100	8.800
Ferretería Carret. Norte		1.800	14.400
Total			116.800

Formula Probabilística:

El cálculo del tamaño de la muestra se realizara utilizando la formula de población finita:

$$n = \frac{Z^2PQN}{E^2(N-1)+Z^2PQ} = \frac{112174,72}{1168,9504} = 95.96 = 96 \text{ Encuestas.}$$

Z (90%) = Intervalo de Confianza de 1,96

E (10%) = Margen de error de 0,1

N = 116.800 clientes promedio de Julio a Febrero.

P = Proporción de la población de 0,5

Q = Proporción restante de la población de 0,5

N = Población, determinado a través de del promedio de facturas mensual de las tiendas.

Los criterios técnicos del 10% del grado de error de muestreo y un 90% en el nivel de confianza.

La aplicación de la formula con los criterios especificados muestra como resultado el tamaño idóneo de la muestra. El cual resultó ser de 96 clientes.

Fase 4: Realización del Trabajo de Campo

Se realizaron entrevistas a los Gerentes de tiendas de Managua, al responsable del departamento de mercadeo y al propietario de Sinsa Internacional que funge como Presidente, estas entrevistas se llevaron a cabo de manera personalizada utilizándose una guía diseñada para tal finalidad. Durante el mes de enero se realizaron las encuestas a los clientes en las tiendas de Sinsa de la ciudad de Managua en un periodo de 2 semanas.

Fase 5: Procesamiento de la Información

Esta fase se llevo a cabo mediante cinco funciones:

- a. Edición de las encuestas a clientes
- b. Comprobación de las preguntas para ver si están completas.
- c. Codificación de la información
- d. Transcripción de la información
- e. Especificación de los Gráficos

El proceso de preparación de los datos inicio con la verificación de los cuestionarios para comprobar que eran aceptables y si estaban completos.

Luego se asignaron códigos a cada respuesta posible para cada pregunta, los cuales registraron los datos codificados y se almacenaron en disco duro. La tabulación se realizo con el programa estadístico SPSS v. 10 (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales). En dicho programa se procesó la información introduciendo en el cada una de las respuestas de cada encuesta.

Fase 6: Tabulación y Análisis

En esta fase, se centró la información y se interpretaron los datos que se recopilaron en las respuestas obtenidas. La tabulación se realizó utilizando el programa SPSS, mencionado anteriormente. Este permitió elaborar un análisis mediante el cual se elaboraron conclusiones y recomendaciones considerando de forma paralela los resultados obtenidos por medio de las entrevistas a los Gerentes de tiendas de Sinsa Internacional.

Fase 7: Preparación del informe de Investigación

Con los resultados que se obtuvieron a lo largo de las fases anteriores, permitieron la preparación del informe de investigación, el se espera que sea de ayuda para mejorar el departamento de mercadeo de Sinsa Internacional.

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

RESULTADOS

V. RESULTADOS

A. ANALISIS FODA DE SINSA INTERNACIONAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Han logrado penetrar el mercado, posicionándose entre las empresas que ofrecen productos ferreteros, artículos para el hogar y otras líneas que son destinadas a consumidores organizacionales y finales. • Poseen gran diversidad de productos y una gran cantidad de surtido en cada línea. • Poseen capital financiero para mejorar sus departamentos y obtener de esta forma resultados de calidad. • Sus bodegas permiten mantener los productos de forma segura y bien resguardados del polvo y humedad. • Mantienen un sistema controlado de inventario con respecto a ventas para abastecerse de productos de mayor rotación. • Sus tiendas se encuentran ubicadas en lugares estratégicos y de fácil acceso. • Poseen un recurso humano calificado para ofrecer un servicio de calidad al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que tienen proveedores reconocidos y sistemas de distribución directos les permite tener mercancía actualizada que los posiciona y le permite el crecimiento continuo. • Si el departamento de mercadeo mejora sus deficiencias se podrán crear planes operativos más eficaces que permitan diferenciar las estrategias en cada una de sus tiendas. • Capacidad de expandir aun más el número de tiendas a nivel departamental de acuerdo a la demanda de los clientes. • Ofrecer servicio posventa para aumentar su imagen con sus clientes y por consiguiente la lealtad a la empresa de nuevos clientes. • Capacitar al personal para mejorar aun más el servicio de atención al cliente. • Implementar un Sistemas de Manejo de la información entre los departamentos para facilitar el cumplimiento de los planes anuales de la organización.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No poseen una estructura formal, a pesar de tener un crecimiento acelerado tanto a nivel departamental como al nivel de tiendas de servicio. • No cuentan con un departamento de mercadeo definido que mantenga actualizada su misión y visión, que les permita cumplir con la demanda del mercado de forma paralela a su crecimiento. • Las tiendas tienen muy poca comunicación con el departamento de mercadeo existente, lo cual limita la efectividad de las campañas publicitarias. • No existen canales de comunicación formales entre cada una de las áreas de trabajo. • No han definido un manual de funciones que se adecue a su tipo de organización, trabajando mas por impulso que por sus objetivos funcionales en cada una de las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia directa podría captar parte de su mercado a través del manejo más eficiente del marketing. • Transnacionales podrían asociarse con la competencia y penetrar el mercado nacional con productos de alta calidad e imagen comercial que vengan a ser sustitutos directos de Sinsa con respecto a la comercialización de artículos para el hogar. • El gobierno podría incrementar o imponer nuevos impuestos que obliguen a las empresas a aumentar el precio de ventas de sus productos y se refleje negativamente en las ventas, lo cual podría incidir en la rentabilidad de Sinsa Internacional.

Con la realización del estudio Foda se logró comprobar que SINSA INTERNATIONAL es una organización que se ha consolidado como empresa líder en el mercado de Ferretería y de artículos para el hogar, por medio de tiendas que ofrecen productos a diferentes segmentos de mercado.

Así mismo, cabe resaltar que en sus 12 años de existencia ha alcanzado un desarrollo admirable y ha creado una serie de fortalezas que le asegura su permanencia en el mercado por un largo tiempo.

La calidad de sus productos y servicios son los factores principales que le han proporcionado la preferencia de sus clientes, actualmente su competencia directa no ha podido restringir su participación en el mercado, más bien le ha ayudado a enfocarse más a las necesidades de su mercado meta y de esta forma expandir sus tiendas a nivel nacional.

Poseen capital financiero para poder optimizar sus deficiencias organizacionales, y poder mantener un mejoramiento continuo de acuerdo al crecimiento de la organización.

Cuentan con bodegas que poseen las condiciones adecuadas para conservar los productos en perfecto estado, y un sistema de distribución que permite mantener los productos disponibles en las tiendas, sin tener que mantener un exceso en cada una de ellas.

Tiene grandes oportunidades de mejorar sus servicios con riesgos relativamente bajos y con capacidad de modernizar su estructura organizacional, que debido a su acelerado crecimiento, no ha tenido el tiempo de hacerlo adecuadamente, como ha ocurrido en el departamento de mercado.

Si se capacita a su personal, este podrá incrementar la satisfacción de sus clientes por medio de un servicio posventa, donde la empresa podrá anticiparse a las necesidades de sus clientes con un servicio de alta calidad.

La relación con sus proveedores, les permite mayor diversificación de productos de acuerdo a su crecimiento en las tiendas.

Por medio de la implementación de un sistema de información se mejoraría la comunicación entre los diferentes departamentos de la organización y se podría aumentar la efectividad de los mismos de acuerdo a las metas y fines de la organización.

En relación con sus debilidades, cabe mencionar que pueden brindárseles respuesta a corto plazo mediante un análisis organizacional en cada una de sus áreas funcionales. Como es el caso del presente proyecto en el cual se pretende evaluar el desempeño del departamento de mercadeo para que este pueda mejorar sus deficiencias.

Con relación al encargado que labora en dicho departamento se pretende establecer formalmente sus funciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo para evitarle duplicidad de funciones y para poder elaborar planes y estrategias adecuados que asegure el normal desarrollo del departamento de mercadeo y le permita cumplir con las demandas del mercado de forma paralela a su crecimiento.

Entre los diferentes departamentos no existen canales formales de comunicación, lo que limita la efectividad de sus resultados en la organización, como ocurre en el departamento de mercadeo con los Gerentes de tiendas, ocasionando que las estrategias de mercadeo, promociones y campañas publicitarias no sean tan efectivas y lleguen a todo su mercado meta.

Las posibles amenazas a las que se enfrenta SINSA se orientan principalmente en el desarrollo que pueda obtener la competencia con relación a sus servicios y la asociación con transnacionales con gran poder adquisitivo y producto de alta calidad. Y en menor grado las variaciones en la situación económica del país que pueda reducir la capacidad de inversión de los consumidores de sus segmentos de mercado.

B. ANÁLISIS DE PUESTO DE LA PERSONA ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADO

DESCRIPCIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Mercadeo y Publicidad
Nivel del puesto	Ejecutivo de Segundo Nivel
Subordinación	Presidente de la empresa, Vicepresidente y Gerente General
Comunicaciones colaterales	Gerentes de tiendas

REQUISITOS DEL PUESTO

1. Personales

Sexo	Femenino / masculino
Edad	25 a 35 años
Rasgos personales	Práctica, segura de si misma y comunicativa.

2. Académicos

Escolaridad	Lic. en Administración de Empresas con mención en Mercadeo
Informática	Manejo de programas en ambiente Windows: Word, Excel, Powerpoint, e Internet
Cursos	Postgrado de Mercadeo, actualmente esta tomando una maestría en Mercadeo
Experiencia	Dos empresas de empaque industrial, Budget Rent a Car y una Agencia naviera
Aptitudes	Orientación hacia resultados, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo y creatividad para resolver problemas. Capacidad de concentración y destreza para prevenir o adaptarse a nuevas situaciones. Disponibilidad de cooperación para el cumplimiento de tareas conjuntas asignadas a su cargo.

Responsabilidad	<p>Cumplimiento de los planes anuales y operativos de mercadeo de la empresa.</p> <p>Uso adecuado de equipos y materiales a su cargo.</p> <p>Cumplimiento de las tareas e informes de mercadeo en tiempo y Forma.</p> <p>Capacidad creativa e innovadora para el diseño de promociones y campañas publicitarias.</p> <p>Buena comunicación con las Agencias Publicitarias y medios de comunicación.</p>
------------------------	---

NECESIDADES DE EQUIPOS

Tipos de Equipos	Uso eventual	Uso regular	Uso continuo
Computadora e Internet			X
Cámara Digital y de Video		X	
Teléfono Convencional			X
Celular			X
Fax			X
Grabadora periodística	X		
Vehículo			X

CONDICIONES DE TRABAJO

<p>Tipo de Oficina Privada _____ Semiprivada <u> X </u> Colectiva _____</p> <p>Ambientales: Temperatura climatizada, iluminación apropiada.</p> <p>Riesgos y accidentes de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrés <p>Postura en la jornada normal de trabajo Sentado _____ Caminando _____ De pie _____ Combinación de las anteriores <u> X </u></p>
--

No.	FUNCIONES DEL PUESTO
1	Diseñar la publicidad de cada una de las tiendas de Sinsa Internacional, usando diferentes medios tales como: volantes, ferias dentro del local para el lanzamiento de un nuevo producto, etc.
2	Realizar las reuniones con los Gerentes de tienda y proveedores con relación a todo tipo de oferta.
3	Realizar exposiciones con la junta directiva de la empresa para dar a conocer los proyectos que se ejecutaran durante el año.
4	Coordinar todos los programas de lealtad con Bellsouth, Bancentro, etc.
5	Realizar visitas a todas las tiendas de Sinsa Intrenacional.
6	Coordinar los nuevos proyectos tales como: hacer vayas de carretera, lanzamiento de tarjetas de descuento para los clientes fieles de las tiendas, etc.
7	Contratación de promotoras para apoyo en el departamento de mercadeo.
8	Dar atención a los proveedores y una capacitación a los vendedores de los productos en las tiendas.
9	Realizar trabajos con agencia de publicidad.
10	Realizar los montos de contabilidad de cada una de las tiendas de Sinsa Internacional.(eventos,etc.)
11	Conseguir patrocinio con los proveedores para la realización de las diferentes campañas publicitarias.

El análisis de puestos presentado anteriormente se realizo mediante la observación y entrevista hecha a la encargada del departamento de mercadeo(ver anexo B), permitiéndonos de esta forma determinar las funciones, habilidades y obligaciones que tiene a su cargo.

Es muy importante la realización del análisis de puesto, ya que trae muchos beneficios y usos, tanto para la compañía como para la persona que ocupa el cargo en el departamento de mercadeo en la actualidad, tales como:

- Permitirá que se reclute personal que se ajuste a los requerimientos necesarios para el desempeño del puesto vacante, haciendo más consistente el proceso de selección y contratación.
- Complementará el proceso de inducción de los empleados, orientándolos a las funciones que deben seguir en su nuevo rol de trabajo.
- Con relación a la compensación ayudará a definir los sueldos y salarios de acuerdo al peso de su puesto de trabajo asignado.
- Definirá los elementos a estudiar en la Evaluación al Desempeño de los empleados de acuerdo a las funciones de su puesto de trabajo.
- Especifica las áreas en que el empleado deberá capacitarse para cumplir a cabalidad los objetivos que tiene en su cargo de trabajo.
- Definirá los instrumentos, equipos de protección y demás elementos necesarios para desempeñar su cargo con menor riesgo.
- Ayudará a determinar que tipo de traslado o promociones pueden proporcionárseles a un empleado en determinada área funcional.

Como ha sido señalado anteriormente, éste instrumento es de gran importancia tanto en pequeñas como grandes empresas, ayudando al Departamento de Recursos Humanos a evaluar y controlar la armonía y desempeño de los empleados de cada una de las áreas funcionales existentes en la empresa, de acuerdo a los objetivos que tiene a su cargo. Es un error evaluar al personal sin meditar como este cumple o realiza las tareas a su cargo, sin relacionarlas con la preparación, habilidades adquiridas, responsabilidades y metas, dado que cualquier cambio sin consulta puede afectar su rendimiento en la empresa.

C. FORMULARIO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

												Departamento: Mercadeo y Pub.		
												Puntaje Obtenido: 64%		
Nombre: Arlen Valeria Ortiz														
Puesto: Encargada de Mercadeo y Publicidad														
Jefe Inmediato: Luis Silva, Nestor Silva y R. López														
Periodo de Evaluar: Julio 2002 a Febrero 2003.														

Cumplimiento del trabajo: Realización de las tareas asignadas en el tiempo establecido por los jefes de áreas.

Insuficiente			Aceptable			Muy bueno			Excelente			Puntaje
No brinda los resultados esperados			Cumple con lo establecido			Eventualmente sobre cumple lo establecido			Frecuentemente sobre cumple lo establecido			20%
1	2	3	4	5	6	10	12	14	16	18	20	

Calidad de trabajo: Eficiencia y efectividad con que: Cumple las tareas asignadas.

Insuficiente			Aceptable			Muy bueno			Excelente			Puntaje
No brinda los resultados esperados			Cumple con lo esperado			Cumple en tiempo y forma con lo esperado			Frecuentemente ofrece resultados sobresalientes			20%
1	2	3	4	6	8	10	12	14	16	18	20	

Seguridad industrial: Cumplimiento de normas para asegurar la salud y vida de los trabajadores.

Insuficiente			Aceptable			Muy bueno			Excelente			Puntaje
No cumple con las normas establecidas			Cumple con las normas establecidas			Esmero en el cumplimiento de normas			Nunca a faltado a las normas establecidas			10%
1	2		3	4		5	7		9	10		

Cuido de Materiales y Equipos: Responsabilidad por el manejo del equipo y materiales a su cargo.

Insuficiente			Aceptable			Muy bueno			Excelente			Puntaje
No cuida el material y equipo a su cargo			El equipo y material no están dañados			Preocupación por el material y equipo			Material y equipo en optimas condiciones			10%
1	2		3	4		5	7		9	10		

Rapidez: Tiempo optimo en que se desempeñan las labores asignadas.

Insuficiente		Aceptable		Muy bueno		Excelente		Puntaje
No brinda los resultados esperados		Cumple con lo establecido		Eventualmente realiza sus obligaciones con > rapidez		Siempre cumple con sus obligaciones con > rapidez		10%
1	2	3	4	5	7	9	10	

Iniciativa: Grado de aporte innovadores que acostumbra hacer el empleado evaluado, así como la creatividad que imprime a sus responsabilidades.

Insuficiente		Aceptable		Muy bueno		Excelente		Puntaje
No hace aportes		Aporta si se solicita		Eventualmente aporta sin que se le solicite		Aportes innovaciones constantes		8%
1	2	3	4	5	6	7	8	

Cooperación: Disponibilidad para contribuir a la realización de tareas.

Insuficiente		Aceptable		Muy bueno		Excelente		Puntaje
No brinda cooperación		Coopera si se le solicita		Eventualmente coopera sin que se lo pidan		Siempre coopera en lo necesario		8%
1	2	3	4	5	6	7	8	

Capacidad de aprender: Grado de asimilación de nuevos conocimientos.

Insuficiente		Aceptable		Muy bueno		Excelente		Puntaje
Dificultad en el aprendizaje		No presenta dificultades de aprendizaje		Aprende con facilidad		Capacidad de aprendizaje sobresaliente		8%
1	2	3	4	5	6	7	8	

Relaciones interpersonales: Capacidad de desarrollar actividades en conjunto.

Insuficiente		Aceptable		Muy bueno		Excelente		Puntaje
Dificultad para comunicarse con los demás		No presenta problemas de comunicación		Facilidad de comunicación con los demás		Capacidad de mantener comunicación entre todos		6%
1		2		3	4	5	6	

Empleado Evaluado

Superior Inmediato

Responsable del superior Inmediato

Fecha: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

NIVEL OCUPACIONAL CARGOS MEDIOS FACTORES A EVALUAR POR MEDIO DEL METODO DE PUNTOS

No.	CARGOS MEDIOS	VALOR %	TOTAL OBTENIDO
1	Cumplimiento del Trabajo	20%	10%
2	Calidad del Trabajo	20%	8%
3	Seguridad Industrial	10%	10%
4	Cuido de Materiales y Equipo	10%	10%
5	Rapidez	10%	5%
6	Iniciativa	8%	6%
7	Cooperación	8%	5%
8	Capacidad de Aprender	8%	8%
9	Relaciones Interpersonales	6%	2%
TOTAL		100%	64%

Por medio de la evaluación al desempeño realizada a la encargada del departamento de mercadeo, se percibió que solo recibió 10 puntos con relación al cumplimiento del trabajo dado que las funciones que realiza actualmente representan una carga excesiva de trabajo, puesto que se descubrió que algunas de sus actividades son inherentes a su puesto de trabajo, por lo cual resulta muy difícil que sean alcanzadas en tiempo y forma por una sola persona.

En relación con la calidad de trabajo solo alcanzo un 8% debido a que tiene muchas obligaciones a su cargo, lo cual no le deja tiempo libre para poder obtener los niveles de calidad deseados.

Con relación a la seguridad en el trabajo y el cuidado de los materiales y equipos asignados a su cargo ella cumple a cabalidad con todas las políticas establecidas por la empresa.

En rapidez ella obtuvo 5% porque tiene trabajo rezagado que merma su capacidad en el cumplimiento de sus obligaciones. Dado que tiene que visitar a los Gerentes de Tiendas, a los proveedores y no cuenta con una persona que le dé seguimiento a sus funciones cuando ésta se encuentra ausente, debido a que esta realizando sus funciones de control.

En relación con la iniciativa, ella tiene una posición muy positiva en el cumplimiento y desarrollo de proyectos de mercadeo y publicidad de la empresa, aunque esta se encuentra limitada al campo de acción que le brindan los gerentes de tiendas, quienes muchas veces no consideran los esfuerzos que ella realiza en la creación de nuevas estrategias.

Con respecto a la cooperación la encargada a presentado ciertas dificultades dado que los Gerentes de tiendas no le proporcionan la información sobre ventas, ni la atención adecuada para agilizar las decisiones con relación a las campañas publicitarias de los productos promocionadas en las tiendas.

La encargada es una persona eficiente y con capacidad para aprender cualquier sistema que requiera su cargo de trabajo.

Para finalizar con la evaluación, la encargada ha tenido problemas con las relaciones interpersonales, donde menosprecian en cierto modo su trabajo y no le comunican sobre la situación en cada una de las tiendas, por tal razón ella tiene que recolectar la información personalmente en cada uno de los puntos de la organización, dejando estático su puesto de trabajo, retrasando de esta forma el cumplimiento de las funciones a su cargo.

D. PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO POR TIENDAS

Para determinar el grado de participación de la encargada de mercadeo en cada una de las tiendas de Sinsa Internacional de la ciudad de Managua, se procedió a realizar una entrevista General a cada uno de los Gerentes de tiendas(ver anexo C), descubriendo de esta forma los siguientes datos que se presentan a continuación:

SINSA CERÁMICA

El Lic. Marcos Vásquez, Gerente de tienda de Sinsa Cerámica, expresó que no se sentía muy satisfecho con el trabajo realizado por la encargada de mercadeo, dado que ella estaba interesada en conocer el comportamiento de la tienda, en especial de sus clientes y las ventas realizadas, lo cual según el Sr. Vásquez no le corresponde notificar dicha información, dado que considera que es como un tipo de supervisión a su trabajo, expresando que el trabajo de ella consistía únicamente en manejar la publicidad de la organización.

SINSA FERRETERÍA ALTAMIRA

El Lic. Leimas Espinosa, Gerente de tienda de Sinsa Ferrería Altamira, considera que el departamento de mercadeo realiza una función muy importante en Sinsa Internacional, dado que sus ventas se encuentran directamente relacionadas con las estrategias implementadas a través de los diferentes medios de comunicación. Sin embargo, en muchas ocasiones los Gerentes de tienda no le comunica todos los puntos relacionados con las tiendas haciéndole más difícil el trabajo, sino fuera ella tan persistente seguramente el nivel de ventas bajaría. Por tal razón, es recomendable brindar una mayor atención a dicho departamento, para que la publicidad se encuentre mas de acuerdo al concepto de cada una de las tiendas y obtener una mayor efectividad de las mismas.

SINSA FERRETERIA CARRETERA NORTE

El Lic. Modesto Rojas, Gerente de Tienda de Sinsa Ferrería Carretera Norte, tiene la percepción que el departamento de mercadeo realiza una función muy importante en las tiendas, ya que este es el encargado de la elaboración de estrategias y del cumplimiento del plan anual de mercadeo de Sinsa Internacional.

Considera que la encargada tiene en sus manos un papel muy importante, y sus resultados podrían ser mejores si existiera una mayor comunicación entre ella y los Gerentes de Tiendas. Puesto que actualmente la publicidad de esta tienda es parchada, es decir, que se encuentra muy limitada en los diferentes medios de comunicación, y solo la utilizan para aumentar la rotación de algún producto específico.

Así mismo, expreso que el departamento de mercadeo es muy limitado dado que cuenta con una sola persona para administrarlo, lo que merma su capacidad en la elaboración de una publicidad dirigida a cada uno de los conceptos individuales de las tiendas. Siendo Homecenter y Cerámica las mas favorecidas, lo cual es una de las causas por lo que estas tiendas son las que poseen los niveles mas altos de ventas en el Grupo Sinsa.

SINSA HOMECENTER

El Lic. Antonio Hernández, Gerente de Tienda de Sinsa Homcenter, considera que el departamento tiene la misma importancia que los demás departamentos de Sinsa Internacional.

Expresó que la encargada es una persona muy capaz, pero debe de tratar de dirigir la publicidad de cada una de las tiendas de acuerdo a sus conceptos. Mantiene una buena comunicación con la encargada y reconoce que su carga de trabajo es bien pesada para ser manejadas por una sola persona.

SINSA BATERÍAS ROCKET

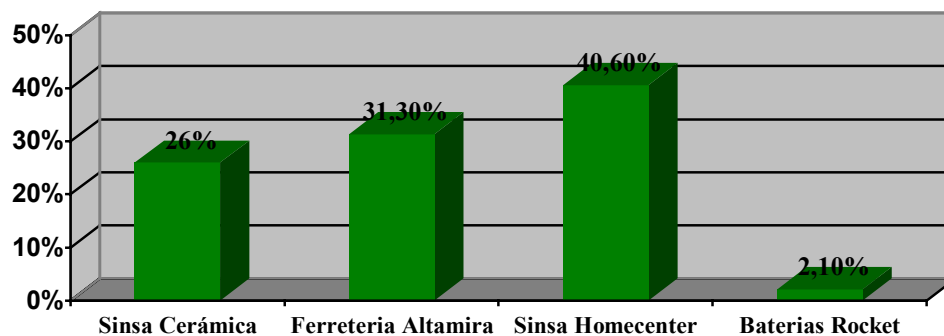
El Lic. Pedro Gamboa, Gerente de Tienda de Sinsa Baterías Rocket, considera que el departamento de mercadeo realiza una función muy importante en las tiendas puesto que es el encargado en la elaboración de la publicidad, la segmentación del mercado y de manejar las líneas de ventas.

Expresó que la encargada es una persona con mucha capacidad que se preocupa por mantener una buena comunicación con cada una de las tiendas, aunque en muchas ocasiones ha visto que los gerentes no le prestan la atención apropiada, lo cual disminuye la efectividad de las campañas publicitarias. Si se diera respuesta a las limitaciones de la encargada de mercadeo, mejoraría la efectividad de la publicidad y por consiguiente aumentaría el nivel de ventas en cada unas de las tiendas del Grupo Sinsa.

E. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES

E.1 ESTUDIO DE FRECUENCIA

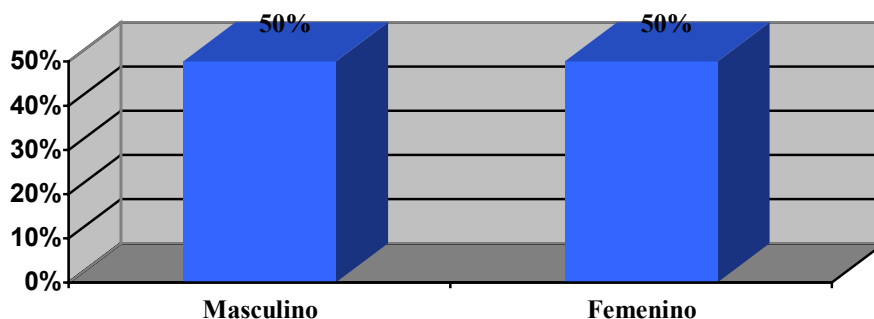
1. TIENDA VISITADA



TIENDAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sinsa Cerámica	25	26%
Ferretería Altamira	30	31,3%
Sinsa Homecenter	39	40,6%
Baterías Rocket	2	2,1%
TOTAL	96	100%

La tienda con mayor número de clientes es Homecenter con un 40.6%, dado que ofrece una cantidad de productos que no ofrecen las demás tiendas, tales como los artículos para el hogar. La segunda resultó ser Ferretería Altamira con el 31.3%, ya que tiene un mercado bien establecido ya que es la primera tienda de Sinsa Internacional. Sinsa Cerámica con el 26% es la tercera tienda más importante, la cual ofrece azulejos, pisos y artículos de porcelana de baño y cocina. Baterías Rocket se situó en cuarto lugar con 2.1% puesto que dirige su producto de Baterías y accesorios de limpieza de vehículos principalmente a distribuidoras y su mercado es más reducido. La Ferretería de Carretera Norte, no se analizó debido a limitaciones de tiempo. Sin embargo, por medio de una plática con el Gerente se determinó que su rotación es más o menos igual a la de Baterías Rocket.

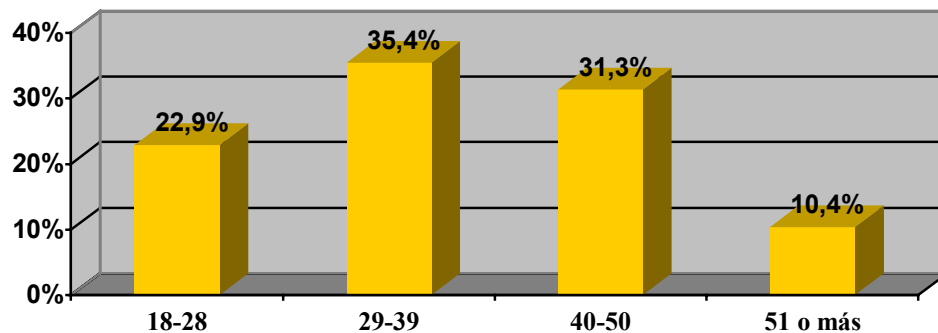
2. SEXO



SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	48	50%
Femenino	48	50%
Total	96	100%

Existe una proporción bastante equitativamente distribuida dado que existen tiendas que son más visitadas por hombres y otras más visitadas por mujeres. Dando como resultado global una distribución homogénea.

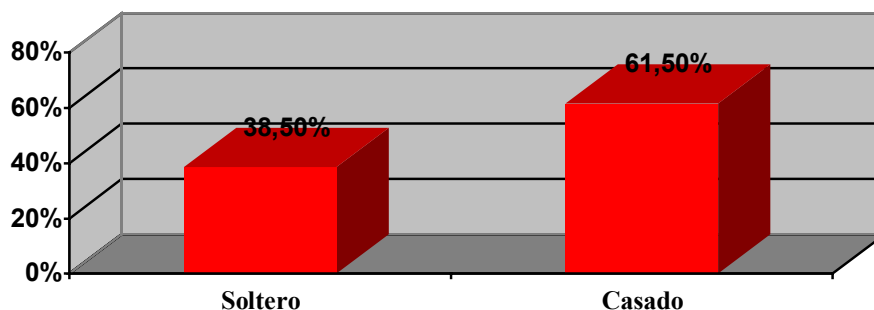
3. EDAD



GRUPO DE EDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-28	22	22,9%
29-39	34	35,4%
40-50	30	31,3%
51 o más	10	10,4%
Total	96	100%

Las tiendas de Sinsa Internacional son mayormente visitadas por personas entre los 29 a 39 años de edad en un 35.4%, seguido de las personas entre los 40 a 50 años de edad en un 31.3%, en tercer lugar se encuentran los jóvenes de 18 a 28 años de edad con 22.9% y en ultimo lugar los mayores de 51 años de edad con el 10.4%.

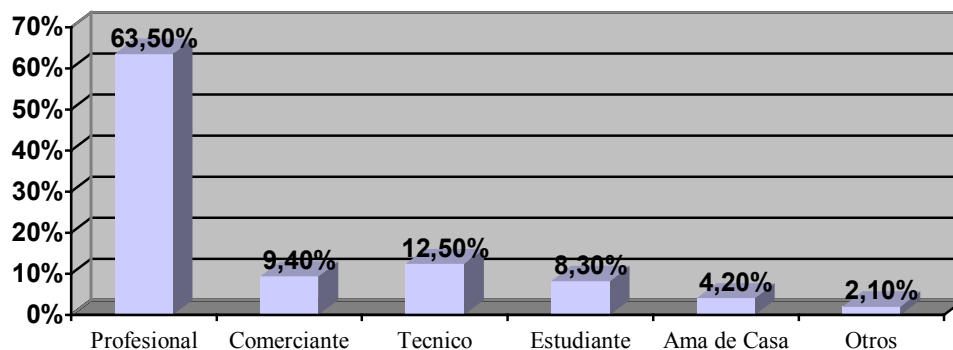
4. ESTADO CIVIL



ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltero	37	38,5%
Casado	59	61,5%
Total	96	100%

El 61.5% de los clientes resultó ser casado y el 38.5% eran aun soltero. Esto demuestra que la mayoría de clientes que realizan sus compras en las diferentes tiendas de Sinsa Internacional, son personas con una familia ya establecida.

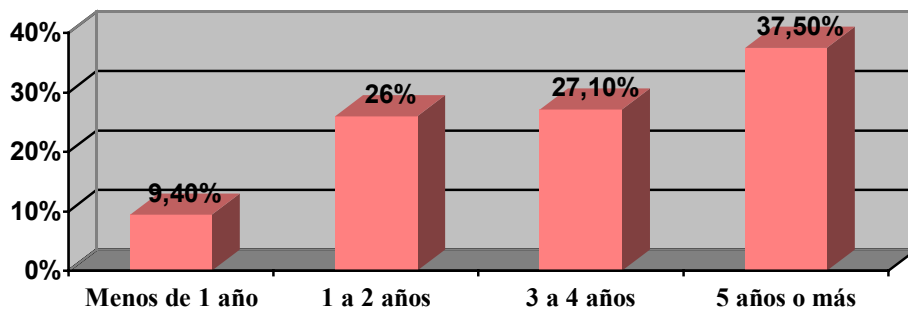
5. OCUPACION



OCUPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Profesional	61	63,5%
Comerciante	9	9,4%
Técnico	12	12,5%
Estudiante	8	8,3%
Ama de Casa	4	4,2%
Otros	2	2,1%
Total	96	100%

El 63.5% de los clientes resultaron ser profesionales, seguido de los técnicos en un 12.5% y comerciantes con el 9.4%. Quienes poseen mayor capacidad adquisitiva para adquirir los productos que ofrecen las tiendas de Sinsa Internacional.

6. ¿DESDE HACE CUANTO TIEMPO CONOCE USTED ESTA TIENDA?

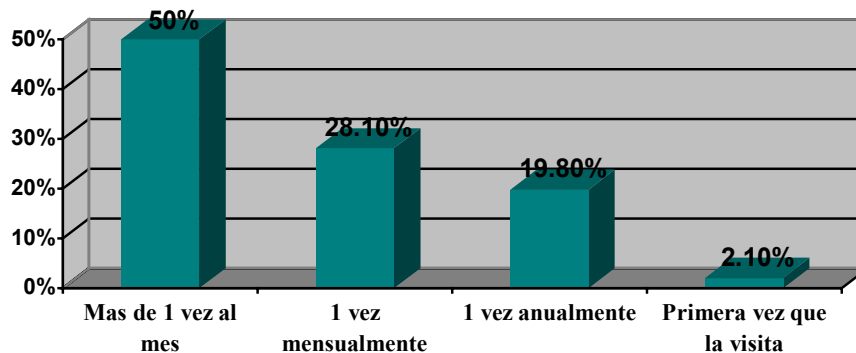


INTERVALOS DE TIEMPO	DE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año		9	9,4%
1 a 2 años		25	26%
3 a 4 años		26	27,1%
5 años o más		36	37,5%
Total		96	100%

El 37.5% de los encuestados conocían las tiendas de Sinsa Internacional, desde hace mas de 5 años, le sigue en segundo lugar los que tienen de 3 a 4 años de conocerlas en un 27.1%, en un tercero lugar con un 26% los que tienen de 1 a 2 años de conocerlas y en cuarto lugar los que tienen menos de 1 año con 9.4%.

Puede comprobarse que Sinsa Internacional es una empresa bien cimentada en la mente del consumidor a pesar de que su publicidad no ha sido manejada de la forma adecuada; Sin embargo la empresa a logrado conservar su posición a lo largo del tiempo, con un servicio de alta calidad y una gran variedad de productos, lo cual es del agrado de los clientes.

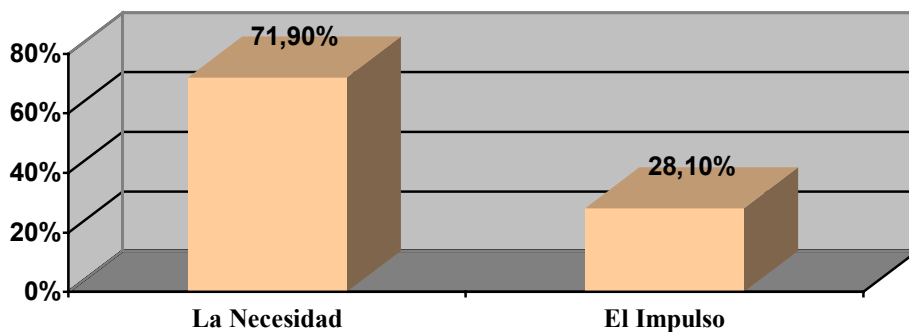
7. ¿CON QUÉ FRECUENCIA VISITA USTED ESTA TIENDA?



No DE VISITAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mas de 1 vez al mes	48	50%
1 vez mensualmente	27	28,1%
1 vez anualmente	19	19,8%
Primera vez que la visita	2	2,1%
Total	96	100%

El 50% de los clientes mantienen una muy estrecha relación con la empresa, con una frecuencia de visita de mas de una vez al mes, seguido de los que la visitan mensualmente con el 28.1%. En tercer lugar se encuentran los que la visitan anualmente y solamente el 2.1% la visitaban por primera vez.

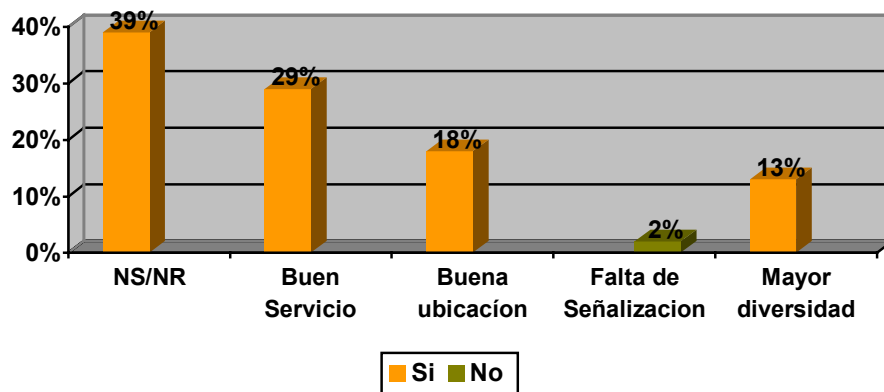
8. ¿QUE LO MOTIVA A REALIZAR SUS COMPRAS?



MOTIVO DE COMPRA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La Necesidad	69	71,9%
El Impulso	27	28,1%
Total	96	100%

El 71.9% de las ventas que realiza Sinsa Internacional se dan debido a que los clientes presentan una necesidad y por ello visitan las tiendas en busca de un determinado producto y el 28.1% expresó que realizan sus compras por impulso, lo cual representa un mercado de oportunidades para Sinsa Internacional, donde pueden aumentar sus ventas a través de la implementación de estrategias de mercado en cada una de las tiendas creando de esta forma una necesidad.

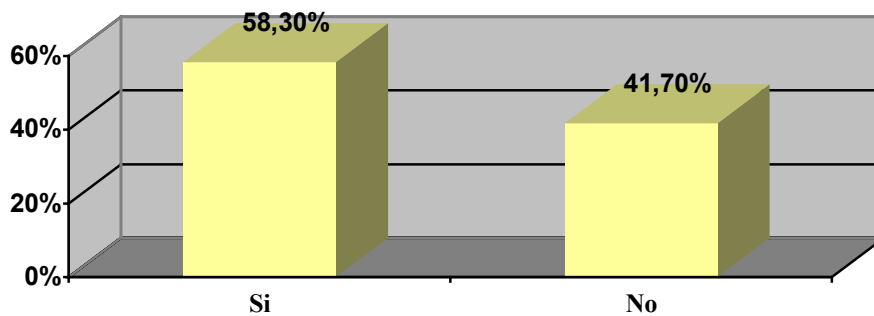
9. ¿LOS PRODUCTOS QUE USTED BUSCA LOS ENCUENTRA FACILMENTE EN LA TIENDA?



¿Los productos que usted busca los encuentra fácilmente en la tienda?							
¿Porque?	Opiniones	Si		No		Total	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
	NS/NR	37	39%	—	—	37	39%
Buen Servicio	28	29%	—	—	28	29%	
Buena Ubicación	17	18%	—	—	17	18%	
Falta de Señalización	—	—	2	2%	2	2%	
Mayor diversidad	12	13%	—	—	12	13%	
Total	94	98%	2	2%	96	100%	

El 98% de los clientes expresaron que encuentran fácilmente los productos en las tiendas, debido principalmente al buen servicio de los vendedores en un 29%, por la buena ubicación de los productos en los anaqueles con un 18%, los cuales se presentan de forma atractiva al cliente y en tercer lugar por la diversidad de productos que proporciona la oportunidad de escoger al cliente, de acuerdo a sus necesidades. Solamente el 2% se expresó negativamente afirmando que hacia falta señalización para encontrar los productos que necesitaba.

10. ¿CONOCE USTED LAS DIFERENTES CAMPAÑAS PUBLICITARIAS Y PROMOCIONES QUE SINSA INT. OFRECE A SUS CLIENTES?

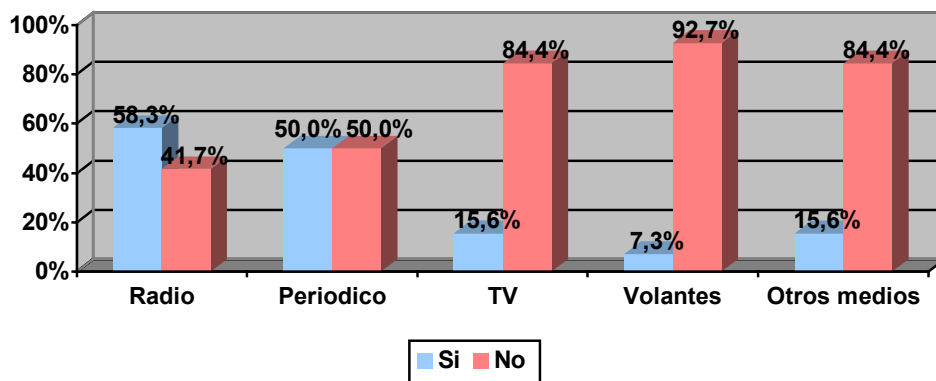


CONOCIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	58,3%
No	40	41,7%
Total	96	100%

El 58.3% de los clientes conocen las promociones y campañas publicitarias a través de los diferentes medios de comunicación, tanto audiovisuales como escritos.

El 41.7% aun no conoce las campañas y promociones publicitarias, y por ende visitan las tiendas principalmente por recomendaciones de amigos o familiares o por simple casualidad al pasar cerca de una de ellas y echar un vistazo.

11. ¿PORQUE MEDIO DE COMUNICACIÓN SE ENTERA USTED DE LAS PROMOCIONES Y CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE SINSA INT.?

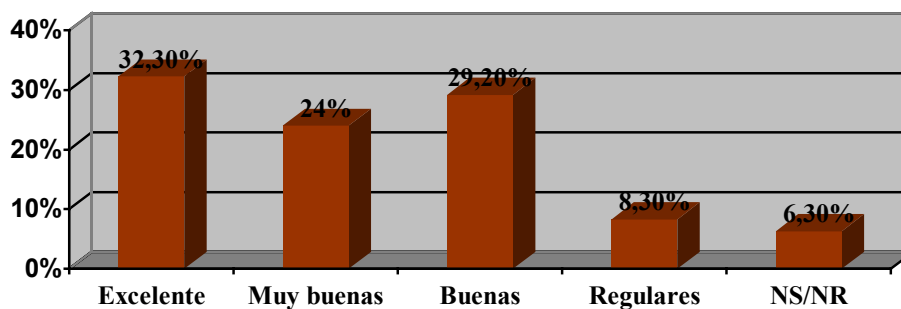


Medio de Comunicación	Sí		No		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Radio	56	58,3%	40	41,7%	96	100%
Periódico	48	50,0%	48	50,0%	96	100%
TV	15	15,6%	81	84,4%	96	100%
Volantes	7	7,3%	89	92,7%	96	100%
Otros medios	15	15,6%	81	84,4%	96	100%

El medio de comunicación más efectivo para dar a conocer las promociones de las tiendas de Sinsa Internacional fue la radio en un 58.3%, seguido del periódico en un 50%, en tercer lugar se encontraba la TV y otros medios tales como mantas de calles y por ultimo lugar resultaron las volantes.

Estos resultados reflejan que existe una deficiente administración de las promociones y campañas publicitarias, dado que no llega a todo su mercado meta.

12. ¿CÓMO CONSIDERA LAS DIFERENTES PROMOCIONES Y CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE SINSA INT?

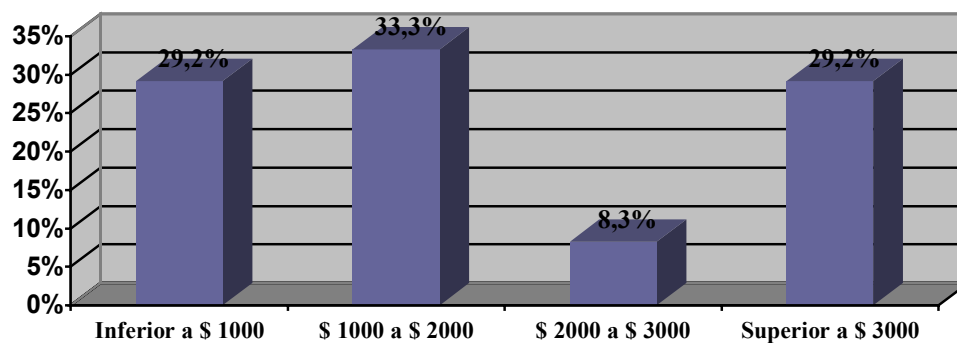


ESCALAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	31	32,3%
Muy buenas	23	24%
Buenas	28	29,2%
Regulares	8	8,3%
NS/NR	6	6,3%
Total	96	100%

En general los clientes consideran que la publicidad es excelente en un 32.3%, seguido de los clientes que la consideran buenas en un 29.2%, en tercer lugar se encuentran los que las consideran muy buenas en un 24% y un 8.3% que la consideran regulares.

Cabe resaltar que muchos clientes expresaron que aunque la publicidad y promociones son excelentes, eran insuficiente y no llegaba a todas a las personas pertenecientes al mercado meta de las tiendas de Sinsa Internacional.

13. ¿EN QUE NIVEL SE ENCUENTRA SU INGRESO FAMILIAR MENSUAL?

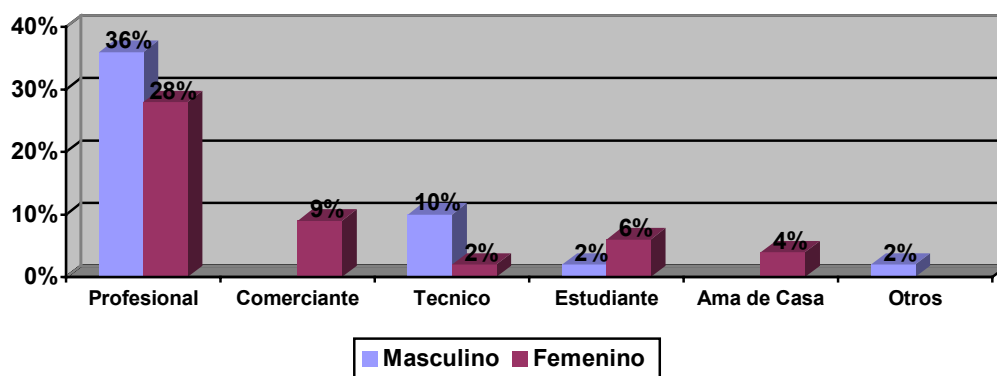


NIVEL ECONOMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inferior a \$ 1000	28	29,2%
\$ 1000 a \$ 2000	32	33,3%
\$ 2000 a \$ 3000	8	8,3%
Superior a \$ 3000	28	29,2%
Total	96	100%

El 33.3% de los visitantes de las tiendas poseen un ingreso familiar mensual de \$1,000 a \$2,000, seguidos de los que tienen un ingreso de mas de \$3000 con el 29.2%, de igual manera que los que devengan menos de \$1,000. Lo que nos viene a confirmar que las tiendas de Sinsa Internacional se encuentran dirigidas hacia un mercado de clase media, media alta y alta.

E.2 CRUCES DE VARIABLES

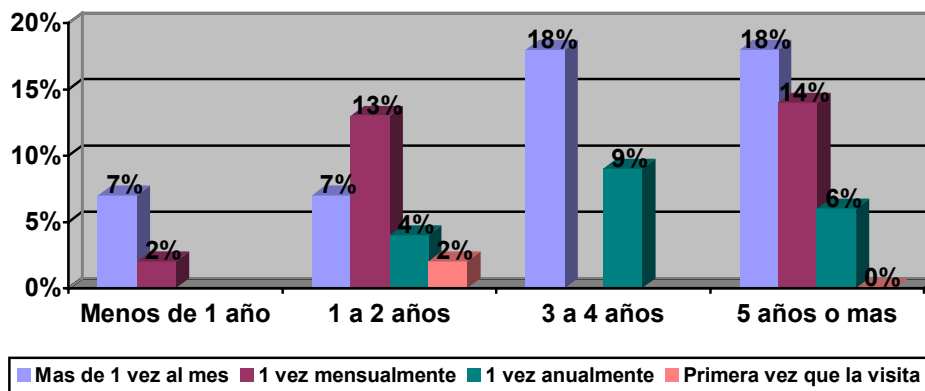
1. OCUPACION EN RELACION AL SEXO



Ocupación	Sexo					
	Masculino		Femenino		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Profesional	34	36%	27	28%	61	64%
Comerciante	—	—	9	9%	9	9%
Técnico	10	10%	2	2%	12	13%
Estudiante	2	2%	6	6%	8	8%
Ama de Casa	—	—	4	4%	4	4%
Otros	2	2%	—	—	2	2%
Total	48	50%	48	50%	96	100%

Puede observarse que tanto en hombres como en mujeres la ocupación con mayor frecuencia fue la de profesionales. Esto nos viene a demostrar que los visitantes de estas tiendas son personas preparadas y poseen poder adquisitivo para realizar sus compras.

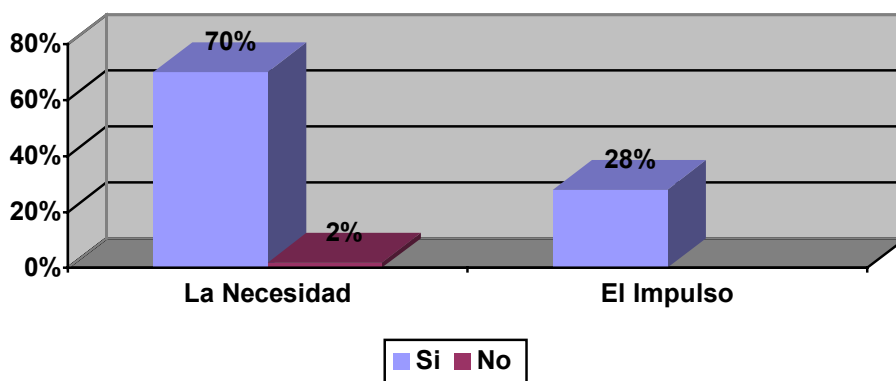
2. ¿CON QUÉ FRECUENCIA VISITA USTED ESTA TIENDA? VS ¿DESDE HACE CUANTO TIEMPO CONOCE USTED ESTA TIENDA?



Frecuencia de visita	¿Desde hace cuanto tiempo conoce usted esta tienda?									
	Menos de 1 año		1 a 2 años		3 a 4 años		5 años o más		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Mas de 1 vez al mes	7	7%	7	7%	17	18%	17	18%	48	50%
1 vez mensualmente	2	2%	12	13%	–	–	13	14%	27	28%
1 vez anualmente	–	–	4	4%	9	9%	6	6%	19	20%
Primera vez que la visita	–	–	2	2%	–	–	–	0%	2	2%
Total	9	9%	25	26%	26	27%	36	38%	96	100%

Esta grafica demuestra la lealtad de los clientes hacia Sinsa Internacional, ya que la mayoría son personas que poseen mas de 5 años de conocer las tiendas y son los que más la frecuentan; A la vez puede observarse que se tiene una tendencia positiva con relación al tiempo, dado que los que menos la han visitado son los que tienen menos tiempo de conocerla, aunque también la visitan muy frecuentemente.

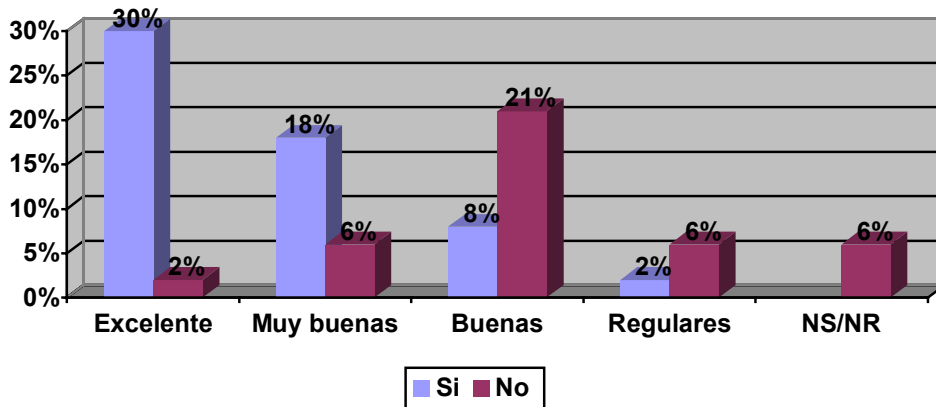
3. ¿QUE LO MOTIVA A REALIZAR LA COMPRA VS LOS PRODUCTOS QUE USTED BUSCA LOS ENCUENTRA FACILMENTE EN LA TIENDA?



¿Que lo motiva a realizar la compra?	¿Los productos que usted busca los encuentra fácilmente en la tienda?					
	Si		No		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
La Necesidad	67	70%	2	2%	69	72%
El Impulso	27	28%	—	—	27	28%
Total	94	98%	2	2%	96	100%

Esta grafica nos muestra la satisfacción de los Clientes al realizar sus compras, debido a la gran variedad de productos, sus servicios personalizado y la buena organización de los productos que poseen las tiendas de Sinsa Internacional, motivando a los clientes a realizar sus compras sea por necesidad como por impulso.

4. ¿CÓMO CONSIDERA LAS DIFERENTES PROMOCIONES Y CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE SINSA INT.? EN RELACION A SU CONOCIMIENTO DE LAS MISMAS?

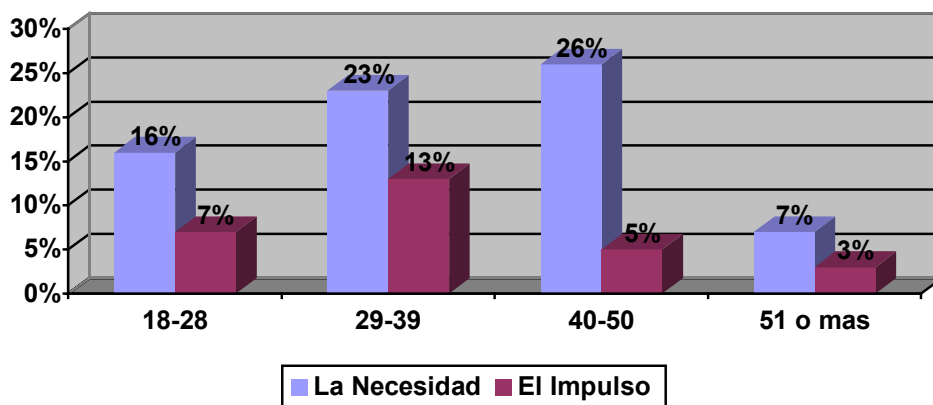


¿Cómo considera las diferentes Promociones?	¿Conoce usted las diferentes campañas publicitarias y Prom. que Sinsa Int. ofrece a sus clientes?					
	Si		No		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Excelente	29	30%	2	2%	31	32%
Muy buenas	17	18%	6	6%	23	24%
Buenas	8	8%	20	21%	28	29%
Regulares	2	2%	6	6%	8	8%
NS/NR			6	6%	6	6%
Total	56	58%	40	42%	96	100%

En este gráfico puede observarse que los clientes que conocen las promociones y campañas publicitarias de Sinsa Internacional consideran que son excelentes, aunque sea muy limitada su participación en los diferentes medios de comunicación.

Esto demuestra que existe un 42% de mercado de oportunidad, que por medio de una buena campaña publicitaria para cada una de las tiendas, respondería con un alto nivel de ventas.

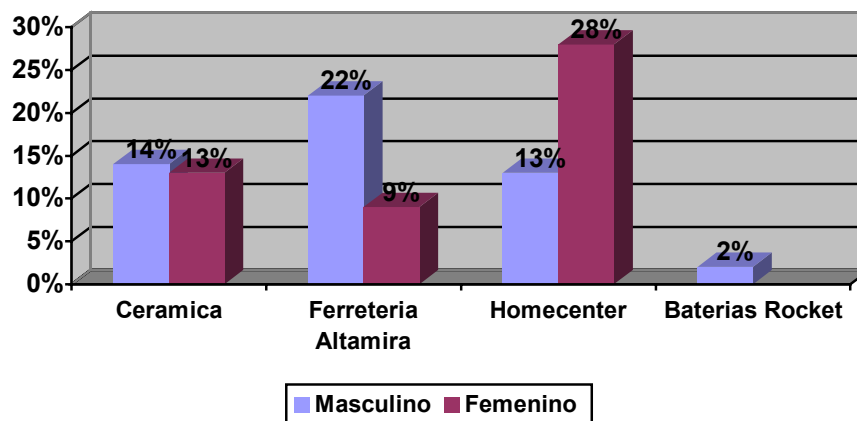
5. EDAD VS QUE LO MOTIVA A REALIZAR LA COMPRA



Edad	¿Que lo motiva a realizar la compra?					
	La Necesidad		El Impulso		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
18-28	15	16%	7	7%	22	23%
29-39	22	23%	12	13%	34	35%
40-50	25	26%	5	5%	30	31%
51 o más	7	7%	3	3%	10	10%
Total	69	72%	27	28%	96	100%

En esta grafica podemos observar que los clientes entre los 40 y 50 años, realizan sus compras mas por necesidad que por impulso, dado que en su gran mayoría tienen ya un hogar constituido. En cambio las personas entre los 29 y 39 años que en su mayoría están por conformar una familia realizan más sus compras más por impulso que por necesidad.

6. TIENDA VISITADA VS SEXO



Tienda Visitada	Sexo					
	Masculino		Femenino		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Cerámica	13	14%	12	13%	25	26%
Ferretería Altamira	21	22%	9	9%	30	31%
Homecenter	12	13%	27	28%	39	41%
Baterías Rocket	2	2%	—	—	2	2%
Total	48	50%	48	50%	96	100%

Esta grafica nos demuestra que las tiendas preferidas por las mujeres son Sinsa Homecenter y Sinsa Cerámica dado que ofrecen artículos decorativos para el hogar. Las tiendas de Ferreteria Altamira, Baterías Rocket y Carretera Norte son visitadas en su mayoría por hombres, dado que se encuentran mas artículos de construcción, remodelación y accesorios de batería, limpieza de vehículos y maquinas.

DISCUSIÓN DE LOS **RESULTADOS**

VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

El Grupo Sinsa Internacional es una de las empresas mas prestigiosas a nivel nacional en el ramo de ferreterías y artículos para el hogar, con su dinamismo ha logrado posicionarse en el mercado creando vínculos de lealtad con sus clientes.

En sus doce años de experiencia ha ido superado barreras que comienzan desde sus competidores directos hasta su propia estructura organizacional. Cuenta con proveedores de alta calidad a nivel mundial, quienes les proporcionan una gran diversidad de productos, que sin duda, la han convertido en la empresa mas completa de Nicaragua en el ramo de accesorios para el hogar y ferreterías.

Ha logrado crear 11 tiendas con conceptos propios, nueve en la ciudad de Managua y una en Chinandega y una en Matagalpa. Siendo 5 las principales debido a sus niveles de ventas y por su diversidad de productos, las cuales son: Sinsa Cerámica, Homecenter, Baterias Rocket, Ferretería Altamira y Carretera Norte.

Debido a su crecimiento acelerado aun cuentan con departamentos que requieren adaptarse a las necesidades que enfrentan hoy en día, tal como el departamento de mercadeo, el cual se encuentra administrado por una sola persona, quien tiene a su cargo el manejo de las estrategias de mercadeo y publicidad de cada unas de las tiendas.

La organización cuenta con los recursos financieros necesarios para solventar estos problemas pero aun no han definido los cambios, debido ha que ellos se han enfocado principalmente en sus ventas.

Por medio del Análisis de puestos se logró determinar los requerimientos, habilidades y funciones que realiza actualmente la encargada de mercadeo, para poder evaluar posteriormente su desempeño y conocer las necesidades insatisfechas en su departamento de trabajo.

Entre los hallazgos más importantes del análisis de puesto sé descubrió que la encargada no cuenta con un jefe definido, sino más bien, cuenta con tres jefes, a los que debe presentar las estrategias de publicidad creadas para cada una de las líneas de productos de las diferentes tiendas y de esta forma conseguir la aprobación para su ejecución.

En relación con los rasgos personales, se encontró que es una persona segura de sí misma, practica y comunicativa. Posee el conocimiento de algunos programas de computación para la toma de decisiones y la elaboración de informes.

Tiene aptitudes orientadas a resultados, disponibilidad de cooperación con todas las áreas funcionales, utiliza adecuadamente sus instrumentos de trabajo y posee la iniciativa para el diseño de campañas publicitarias.

Con relación a sus funciones, se puede decir que son muy extensas para poder ser alcanzadas en tiempo y forma, dado que no sólo realiza el trabajo que le corresponde a su puesto de trabajo, sino que también realiza otras tareas que pertenecen a otros departamentos, tal como la contratación y capacitación de impulsadoras, que es una función que le concierne al Departamento de Recursos Humanos, sin embargo la lleva a cabo para poder cumplir con el programa de mercadeo de acuerdo al tiempo estipulado.

Actualmente no cuenta con una persona que le brinde apoyo debido a que en la empresa consideran que su trabajo es muy sencillo, y solamente debe preocuparse por el manejo de las promociones y la publicidad de las tiendas, en los diferentes medios de comunicación, sin meditar que ella tiene que buscar la información necesaria para el lanzamiento de las campañas publicitarias y las promociones de cada una de las tiendas.

Posterior al Análisis de puestos se realizó una evaluación al desempeño la cual demuestra que la encargada del departamento de mercadeo es una persona muy capaz, que posee la habilidad para realizar todas sus tareas asignadas aunque muchas veces no posee el tiempo suficiente, ni el apoyo necesario para poder realizarlas en tiempo y forma.

La encargada a tenido problemas de cooperación con los Gerentes de tiendas dado que estos son muy sigilosos con respecto a la información de las tiendas, y no tienen una visión muy amplia del puesto que ella desempeña dentro de la empresa, evaluando únicamente los resultados, sin considerar el esfuerzo que ella realiza para poder llevarlos a cabo.

Posteriormente se realizaron entrevistas a los Gerentes de tiendas para constatar los problemas que se encontraron a través de la evaluación al desempeño, con respecto a la cooperación en la recopilación de datos para la elaboración de los diseños de promociones y campañas publicitarias.

Los Gerentes en general consideran que el departamento de mercadeo desempeña un papel muy importante en el Grupo Sinsa, aunque no están muy claros de las funciones que competen a su puesto y por ello tienen un alto grado de recelo en compartir información de las tiendas para la elaboración de las promociones y campañas publicitarias. Lo que a venido afectando directamente sus ventas porque muchas veces la publicidad es insuficiente y no lleva el concepto bien definido para las promociones de cada una de las tiendas.

Para finalizar el análisis se aplicó una encuesta a una muestra de clientes para conocer su percepción con relación a las estrategias de mercadeo en tiendas y la publicidad, obteniendo de esta forma otra perspectiva de análisis que compete directamente con el desempeño de la encargada del departamento de mercadeo.

Se descubrió que las tres tiendas de mayor preferencia eran Homecenter, Ferretería Altamira y Sinsa Cerámica, las cuales tienen más desarrollado sus conceptos de tienda y publicidad, lo que las hace más atractivas para sus clientes. Sus segmentos de mercados son la clase media, media alta y alta, con una mayoría de clientes profesionales.

Se comprobó que existe un alto grado de lealtad con los clientes más antiguos, debido a la diversidad de productos y buen servicio que brindan las tiendas de Sinsa Internacional y por ello realizan sus visitas con una frecuencia muy alta, en su mayoría mas de 1 vez al mes.

El motivo por el que realizan sus compras, es la necesidad de adquirir un nuevo producto o reemplazar alguno en mal estado, las compras por impulso se llevan a cabo principalmente por clientes entre los 29 a 39 años de edad, los cuales se encuentran en una etapa de cambio con planes de conformar una familia y están interesados en tener todos los elementos necesarios para conformar su nuevo hogar.

El 98% de los clientes expresaron que los artículos se encuentran fácilmente en las tiendas principalmente por el buen servicio de los vendedores y la buena ubicación de los productos.

Solamente el 58.3% de los clientes expresaron que conocían las campañas publicitarias, comprobando de esta forma que existe una publicidad no muy definida de acuerdo a su mercado meta y con una participación en los medios muy pobre, ya que algunos clientes expresaron que conocieron la tienda porque sus amigos les recomendaron el lugar y ese fue el principal motivo de la visita.

Los dos medios de comunicación más efectivos para dar a conocer las campañas publicitarias de Sinsa Internacional fueron la radio y el periódico. Dado que son los principales medio de difusión masiva, ya que los clientes pueden escuchar alguna publicidad en la radio sobre las tiendas en su lugar de trabajo o leerlo en el periódico cuando realizan un descanso o a la hora del almuerzo.

Los clientes que conocían de las campañas publicitarias consideraban que eran excelentes aunque eran insuficientes dado que no llegaba a todas a las personas pertenecientes al mercado meta de las tiendas de Sinsa Internacional.

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

CONCLUSIONES

VII. CONCLUSIONES

La presente investigación ha finalizado alcanzado tanto sus objetivos propuestos como la hipótesis planteada con relación a la percepción de los clientes, Gerentes de Tienda y la evaluación al desempeño para poder dar respuesta a las limitaciones que enfrenta actualmente el departamento de mercadeo en el cumplimiento de los planes anuales de mercadeo y así brindarle un mejoramiento continuo a Sinsa Internacional.

1. Por medio del Foda se definió que Sinsa Internacional presentaba mayores deficiencias a nivel interno que externo, proyectándose en el área organizacional especialmente en el departamento de mercadeo, dado que aun no han definido formalmente las funciones y procedimientos para cada área de la empresa, afectando significativamente su efectividad en relación al desarrollo de sus funciones.

2. Se definió el Análisis de Puestos de la persona encargada del departamento de mercadeo de Sinsa Internacional, por medio de una entrevista estructurada, encontrando que realiza algunas funciones que no corresponden a su puesto de trabajo y por consiguiente provoca una saturación de sus tareas.

3. Se realizó una Evaluación al Desempeño, que brindo resultados valiosos en el presente estudio, al demostrar que la Lic. Arlen Valeria Ortiz es una persona competente y con muchas habilidades y deseo de superación, pero debido a la poca cooperación de los Gerentes de tiendas, tiene que realizar visitas frecuentes a las tiendas lo que le provoca atrasos en sus planes operativos de mercadeo dado que no tiene ningún asistente que la auxilie cuando realice esas diligencias.

4. Por medio de las entrevistas a los Gerentes de tiendas se logró comprobar la poca colaboración que tienen con la encargada del departamento de mercadeo dado que ellos desconocen las funciones de este cargo, sin embargo consideran que es una persona capaz pero con un tiempo muy limitado para poder manejar el plan de mercadeo de cada una de las tiendas por sí sola.

5. Para finalizar la evaluación se realizaron encuestas a los clientes para poder descubrir su percepción con relación a las campañas publicitarias y las promociones, encontrando que solamente el 58.3% de los clientes tenían conocimientos de dichas actividades considerando que eran excelentes pero insuficientes para su mercado meta, y los demás clientes obtuvieron información de las tiendas por medio de amigos y familiares o por simple curiosidad al pasar cerca de alguna de las tiendas del Grupo Sinsa.

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

RECOMENDACIONES

VIII. RECOMENDACIONES

A partir de los puntos señalados en las conclusiones de la presente investigación realizada al departamento de mercadeo de Sinsa Internacional, se logró identificar deficiencias que aun no han sido consideradas debido al rápido crecimiento de Sinsa Internacional y por su alto interés en las ventas. Considerando para su mejoramiento continuo las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda realizar estudios de esta naturaleza con los demás departamentos funcionales de Sinsa Internacional, dado que a través de las entrevistas y encuestas se encontraron problemas de comunicación, clima organizacional y definición de funciones para los puestos de dichos departamentos.

2. Elaborar un Manual de Funciones de la Organización para poder evaluar el desempeño de sus empleados y evitar la duplicidad de funciones, manteniendo de esta forma un clima organizacional más saludable. (ver Anexo E, donde puede observarse una propuesta de análisis de puesto para los futuros encargado del Departamento de Mercadeo).

3. Se recomienda a mediano plazo estudiar la posibilidad de asignar un asistente a la encargada de mercadeo dado que en múltiples ocasiones ha manifestado que tiene una carga excesiva de trabajo, debido a las visitas que realiza a las tiendas, proveedores y agencias de publicidad, limitando su tiempo disponible en la empresa, causándole por consiguiente atrasos e incumplimientos.

4. Se recomienda a los Gerentes de tiendas realizar informes mensuales relacionados al comportamiento de sus clientes y del movimiento de sus productos, para poder crear promociones y campañas publicitarias con conceptos más adecuados para cada una de las tiendas, al mismo tiempo solventar los problemas de comunicación que se han presentado hasta el día de hoy.

5. Se recomienda al departamento de mercadeo ampliar sus relaciones con las agencias de publicidad, definiendo operaciones con una agencia para manejar los medios audiovisuales y auditivos (televisión y radio.) Y otra para los medios escritos (prensa, revistas, volantes y mantas.) Asegurando así una mayor eficiencia en la producción de las campañas y promociones publicitarias dado que se manejan en 11 tiendas con conceptos independientes y diferenciados.

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

ANEXOS

ANEXO A: Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición	Indicadores	Sub-indicadores
Mercado	Área en que las fuerzas de la oferta y demanda realizan las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.	1 Oferta 2 Demanda 3 Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado meta • Elasticidad • Punto de equilibrio <ul style="list-style-type: none"> • Mercado meta • Elasticidad • Punto de equilibrio <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Mercado meta
Análisis de Puesto	Instrumento de control que contiene información básica del personal, posición en las empresas, funciones asignadas y salario. Administrado por Recursos Humanos.	Preparación Habilidades Experiencia Salario	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria • Carrera Universitaria • Estudios de Postgrados y Maestrías <ul style="list-style-type: none"> • Manuales • Cognoscitivas <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Lugar <p>En moneda nacional</p>
Funciones del Puesto	Son las obligaciones a cargo de un empleado con relación a la empresa.	1 Planeación Estratégica 2 Ventas 3 Medios	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones • Publicidad • Campañas publicitarias <ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de ventas • Atención al cliente • Servicio posventa <ul style="list-style-type: none"> • Rel. Empresas publicidad • Radio y Televisión • Prensa y revistas.

Evaluación al Desempeño	Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Cumplimiento del Trabajo. 2 Calidad del trabajo. 3 Seguridad Industrial. 4 Cuidado de materiales y Equipos. 5 Rapidez. 6 Iniciativa. 7 Cooperación. 8 Capacidad de Aprender. 9 Relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente • Aceptable • Muy bueno • Excelente.
Estrategias de Mercado	Son planes y mecanismos que emplean las empresas para promover y dirigir sus productos y servicios hacia su mercado meta.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Campañas publicitarias 2 Promociones estacionales 3 Liquidaciones por cambio de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control • Presupuesto de Púb. • Definición de medios • Definición de concepto • Duración • Promociones de liqui-dación • Elaboración de concepto de nueva temporada o de los productos nuevos.

***ANEXO B: Análisis de Puesto de la
Encargada del Departamento de
Mercadeo***

ANÁLISIS DE PUESTO DE LA ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

- 1. Nombre del entrevistado:** Lic. Arlen Valeria Ortiz.
- 2. Departamento o área en la que se desempeña:** Mercadeo y Publicidad.
- 3. ¿Que puesto ocupa su jefe inmediato?**
 - Presidente: Lic. Luis Silva. Encargado de verificar su trabajo en general.
 - Vice presidente: Lic. Néstor Silva encargado de verificar el todo lo relacionado con Baterías Rocket.
 - Gerente General: Lic. Roberto López encargado de verificar toda lo relacionado con accesorios eléctricos.
- 4. ¿Conque departamento o área se comunica con mas frecuencia?**

Gerentes de tiendas(Ventas)
- 5. ¿Conoce el organigrama de la compañía?**

No existe un organigrama definido en este momento en la empresa, pero actualmente sé esta trabajando en ello. Y si tiene el conocimiento de todo el procedimiento que sé esta realizado para la elaboración del organigrama de la empresa.
- 6. ¿Conoce los objetivos de la compañía?**

Si,relación P.5
- 7. ¿Cuales son las principales metas o retos que tiene en la actualidad en su puesto de trabajo?**
 - Crear una imagen y posicionamiento de Sinsa Internacional respetable en el mercado(que no la vean como una ferretería ya que es mas que eso.)
 - Campañas publicitarias corporativas(vender una imagen corporativa de la empresa)
 - Darle a conocer a la empresa la importancia y necesita del departamento en el que ella trabaja.
 - Enfocarse mas en el área de mercadeo ya que actualmente en la empresa esta enfocándose mas en publicidad con un 80% y 20% mercadeo.

8. ¿Cómo logra las metas de trabajo y que hace para alcanzarlo?

Planearlas de corta a mediano plazo. Busca ejecutar sus funciones día a día y no dejarlas a un largo plazo.

9. ¿En que se apoya para realizar sus tareas?

Orientación verbal y propia experiencia.

10. ¿Haga un detalle general de todas sus funciones de trabajo?

- Plantear la publicidad por tienda por medio de volantes, feria dentro del local, lanzamiento de un nuevo producto, etc.
- Coordina la capacitación de los empleados de venta.
- Realiza las reuniones con los jefes de tienda y proveedores con relación a todo tipo de oferta.
- Realiza exposiciones con la junta directiva de la empresa.
- Reuniones con todas las áreas administrativas. Ej. Informática.
- Coordina todos los programas de lealtad con Bellsouth, Bancentro, etc.
- Realiza visitas a todas las tiendas.
- Se encarga de buscar patrocinadores para campañas publicitarias.
- Coordina los nuevos proyectos tales como: hacer vayas de carretera y lanzamiento de una nueva tarjeta de descuento para los clientes fieles de las tiendas.
- Contratación de promotoras para apoyo de ella.
- Dar atención a los proveedores y una capacitación con ellos a los vendedores de las tiendas.
- Realiza trabajos con agencia de publicidad.
- Realiza los montos de contabilidad de cada una de las tiendas(eventos, etc.)
- Conseguir patrocino con los proveedores.

11. ¿Considera que esta realizando funciones que no le corresponden a su cargo?

SI. (R.H., Compras, Personal de apoyo.)

12. ¿De que manera la controlan en su trabajo y cada cuanto?

De forma de verbal, en tiempo esporádico.

13. ¿Cuál es su nivel académico y que profesión tiene?

Administradora de Empresas con mención en el área de mercadeo.

14. ¿Que cursos de actualización a realizado?

Realizo un postgrado de mercadeo. Actualmente esta tomando una maestría en el área de mercadeo.

15. ¿Que experiencias de trabajo posee?

Trabajo:

- Dos empresas de empaque industrial.
- En Budget Rent a Car.
- Agencia naviera.

16. ¿Que tipos de experiencias de trabajo cree que requiere su puesto de trabajo?

Mayor conocimiento de todas las líneas de las tiendas (350000 productos).

17. ¿Que responsabilidad le asignan en su puesto de trabajo?

Igual p.10 y 11

18. ¿Considera que la mayoría de las actividades y tareas que realiza son sencillas o complejas?

50%-sencillas

50%-complejas

19. ¿Especifique que equipos o materiales necesita para ejecutar su trabajo?

- Vehículo
- Celular
- Cámara digital
- Grabadora
- Computadora

20. ¿Cómo considera su carga de trabajo?

Sobrecargada

21. ¿Cómo siente que fluyen las comunicaciones dentro de la organización?

Doble vía (puerta abierta)

22. ¿En que grado considera usted la existencia de la comunicación informal dentro de la empresa? Alto.

23. ¿Esta satisfecha con el trabajo que realiza?

Si, pero esta sobrecargado.

24. ¿Que aspectos le hacen sentir satisfacción por su trabajo?

- Retos personales.
- Crear imagen y posicionamiento de Sinsa respetable en el mercado.

***ANEXO C: Formato de Entrevista
realizada a los Gerentes de Tienda de
Sinsa Internacional***

ENTREVISTA REALIZADA A LOS GERENTES DE TIENDA DE
SINSA INTERNACIONAL

1. ¿ Que percepción tiene usted del Departamento de Mercado?
2. ¿ Cómo es la comunicación o relación que usted tiene con la encargada del Departamento de Mercado?
3. ¿ Cuales son sus expectativas sobre este departamento?
4. ¿ Que estrategias de mercadeo se aplican específicamente en su tienda?
5. ¿ Podría describirme sus consumidores tradicionales?
6. ¿ Considera que las estrategias de mercadeo utilizadas en Sinsa Internacional han tenido la efectividad esperada?
7. ¿ Con qué frecuencia la encargada del departamento de Mercadeo visita la tienda?
8. ¿ Que canales de comunicación utilizan para la publicidad de la tienda?
9. ¿Cuál es él numero específicó de clientes que facturan en la tienda durante el día?

***ANEXO D: Formato de Encuesta
Realizada a Clientes de Sinsa
Internacional***

ENCUESTA A CLIENTES DE
SINSA INTERNACIONAL

Buenos días / Tardes

Soy estudiante de la Universidad Americana y estoy realizando un estudio para evaluar la percepción de los clientes con relación a las estrategias de mercadeo implementadas por el Departamento de mercadeo en Sinsa Internacional.

1. Tienda Visitada _____

2. Sexo F _____ M _____

3. Edad
 - a. 18 – 28 _____
 - b. 29 – 39 _____
 - c. 40 – 50 _____
 - d. 51 o más _____

4. Estado Civil
Soltero _____ Casado _____

5. Ocupación
Profesional _____ Estudiante _____
Comerciante _____ Ama de casa _____
Técnico _____ Otros _____

6. ¿Desde hace cuanto tiempo conoce usted esta tienda?
- a. Menos de 1 año _____
 - b. 1 a 2 años _____
 - c. 3 a 4 años _____
 - d. 5 o más años _____
7. ¿Con qué frecuencia visita usted esta tienda?
- a. Mas de una vez al mes _____
 - b. 1 vez mensualmente _____
 - c. 1 vez anualmente _____
 - d. Primera vez que la visita _____
8. ¿Qué lo motivo a realizar su compra?
- a. La necesidad _____
 - b. El impulso _____
9. ¿Los productos que usted busca los encuentra fácilmente en la tienda?
- Sí _____
- No _____
- Porque? _____
- _____
10. ¿Conoce usted las diferentes campañas publicitarias y promociones que Sinsa Internacional ofrece a sus clientes?
- Sí _____
- No _____
11. ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de las promociones y campañas publicitarias de Sinsa Internacional?
- a. Radio _____
 - b. Periódico _____
 - c. Televisión _____
 - d. Volantes _____
 - e. Otros _____

12. ¿Cómo considera las diferentes promociones y campañas publicitarias de Sinsa Internacional?

- a. Excelente _____
- b. Muy buenas _____
- c. Buenas _____
- d. Regulares _____
- e. Malas _____

13. ¿En qué nivel se encuentra su ingreso familiar mensual?

- a. Inferior a \$ 1,000 _____
- b. \$ 1,000 a \$ 2,000 _____
- c. \$ 2,000 a \$ 3,000 _____
- d. Superior a \$ 3,000 _____

¡Muchas Gracias!

ANEXO E: Propuesta de Análisis de Puesto para futuros Encargados del Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional.

PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PUESTO PARA FUTUROS ENCARGADOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE SINSA INTERNACIONAL

DESCRIPCIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Gerente de Mercadeo
Nivel del puesto	Ejecutivo de Segundo Nivel
Subordinación	Gerente General
Comunicaciones colaterales	Ventas, bodega, finanzas y logística

REQUISITOS DEL PUESTO

1. Personales

Sexo	Femenino / masculino
Edad	25 a 35 años
Rasgos personales	Práctico, seguro de sí mismo, comunicativo, emprendedor, persuasivo, controlado

2. Académicos

Escolaridad	Lic. en Administración de Empresas o Mercadeo
Informática	Manejo de programas en ambiente Windows: Word, Excel, Powerpoint, Corel Draw, SPSS, Access e Internet
Cursos	Administración, Diseño Grafico, Mercadeo, Estadística y Ventas
Experiencia	3 años en puestos similares
Aptitudes	Orientación hacia resultados, capacidad de trabajo en equipo, dinamismo y creatividad para resolver problemas. Capacidad de concentración y destreza para prevenir o adaptarse a nuevas situaciones. Buenas relaciones interpersonales con el personal de las diferentes áreas de Sinsa y con las Agencias Publicitarias. Disponibilidad de cooperación para el cumplimiento de tareas conjuntas asignadas a su cargo.

Responsabilidad	<p>Cumplimiento de los planes anuales y operativos de mercadeo de la empresa.</p> <p>Uso adecuado de equipos y materiales a su cargo.</p> <p>Cumplimiento de las tareas e informes de mercadeo en tiempo y Forma.</p>
Iniciativa	<p>Capacidad creativa e innovadora para el diseño de promociones y campañas publicitarias.</p> <p>Buena comunicación con las Agencias Publicitarias y medios de comunicación.</p>

NECESIDADES DE EQUIPOS

Tipos de Equipos	Uso eventual	Uso regular	Uso continuo
Computadora e Internet			X
Cámara Digital y de Video		X	
Teléfono Convencional			X
Celular			X
Fax			X
Grabadora periodística	X		
Vehículo			X

CONDICIONES DE TRABAJO

<p>Tipo de Oficina</p> <p>Privada _____ Semiprivada <u style="text-decoration: none;">X</u> Colectiva _____</p> <p>Ambientales: Temperatura climatizada, iluminación apropiada.</p> <p>Riesgos y accidentes de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrés <p>Postura en la jornada normal de trabajo</p> <p>Sentado ___ Caminando ___ De pie ___ Combinación de las anteriores <u style="text-decoration: none;">X</u> ___</p>

No.	<i>FUNCIONES DEL PUESTO</i>
1	Hacer contacto con proveedores, para promover nuevos productos y conseguir patrocinio en las diferentes promociones del año.
2	Participar en formulación del presupuesto anual de inversión para cada una de las áreas funcionales de la organización.
3	Promover la publicidad de cada una de las tiendas a través de los diferentes medios de comunicación.
4	Coordinar nuevos proyectos para beneficio de la empresas y sus clientes.
5	Generar ideas y estrategias para promocionar nuevos productos que ofrece la compañía y elabora todo el material necesario para hacer del conocimiento público, los producto y servicios que presta la compañía
6	Realizar los diseños de promociones y campañas publicitarias con las agencias de publicidad.
7	Preparar y desarrolla eventos públicos tales como: exposiciones, foros, conferencias y ruedas de prensa.
8	Efectuar las reuniones con los proveedores y con los Gerentes de tienda para establecer las promociones durante las diferentes temporadas del año.
9	Realizar presentaciones a la junta directiva de la empresa para plantear nuevas propuestas e informar sobre los resultados obtenidos en las estrategias de mercadeo.
10	Realizar sistemas de información relativos al Macroambiente y Microambiente para conocer precios del mercado y competencia.
11	Realizar visitas a todas las tiendas para percibir el ambiente e informarse sobre los conceptos que pueden promocionarse en cada una ellas de acuerdo al tipo de cliente que la visita.
12	Coordinar todos los programas de lealtad con promotores.
13	Realizar cualquier otra función con relación a su cargo que le indica su responsable inmediato.

***ANEXO F: Fotos de algunas de las
Campañas Publicitarias de Sinsa
Internacional.***

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.



Brochure dirigido a los clientes con Tarjeta de Crédito Credomatic para promover una promoción de descuento del 15% en las diferentes tiendas del Grupo Sinsa Internacional durante el año 2002.



**FERIA^{del}
DESCUENTO**
en **S SINSA**
CERAMICA

Pensando en su Buen Gusto

Este 14 y 15 de Marzo del 2003

Hasta el **50%**
de descuentos en
PISOS Y AZULEJOS

¡Bocadillos,
premios sorpresas
y mucho más!

Compre y participe en la Rifa :

- 2 premios de 50 mts. de piso de 33X33.
- Inodoro HAMILTON, lavamanos de empotrar y Grifería AMERICAN STANDARD.

Altamira D'Este Avenida Principal • Lunes a Viernes de 8:00 am a 6:00 pm • Sábado 8:00 am a 4:00 pm
• Tel: 278 -7777 • Fax: 278-3592 • Email: ceramica@sinsa.com.ni

* Aplican Restricciones

Volante de la Tienda Sinsa Cerámica con relación a la Feria del Descuento durante el mes de Marzo del 2003.

VERANO del 15 al 31 de Marzo
Caliente en Home Center
Olas de descuentos
Cockteles, **EEKIND** Bocadillos, rifas, regalos, música y mucho más

Hasta el 15% de descuento
Piscinas e Inflables

¡Venga y conozca nuestro personaje de Verano!

Hasta el 15% de descuento
Barbacoa y Hieleras

Hasta el 15% de descuento
Camping

¡Llegaron para quedarse!!!
Pinturas Sherwing Williams...
10% de descuento
SINSA
HOME-CENTER
Tan único como su Hogar

Muebles para patio

Jardinería

Hasta el 15% de descuento

Promoción válida del 15 al 31 de Marzo

*Aplican Restricciones

Rotonda El Güegüense 3 cuadras abajo. • Tel: 266-9970, Fax: 268-2878
• Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 7:00 p.m. • Domingos de Promoción abiertos de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.

Volante de Promoción de la Tienda Sinsa Home-center con relación al Verano durante el mes de Marzo del 2003.



SINSA HOME-CENTER
Ideas Navideñas...
... ¡para el Hogar!

Llegaron miles de luces para su decoración

Hasta el 20% menos

Variedad de tamaños

Manteles redondos, cuadrados y rectangulares

Hasta el 15% menos

Organizadores de zapato
COD. 23020251

Variedad de colores y tamaños en Edredones, Sabanas y Almohadas

Hasta el 15% menos

Sauder
COD. 27030060

Lo último en adornos navideños

Hasta el 20% menos

Para recibir el verano

Barbacoa
COD. 22010080

Barbacoa portátil,
COD 22010022

Piedras para Barbacoa
COD 22010360

Variedad de colores y tamaños

Antorchas
COD. 22080012

SINSA HOME-CENTER
Tan único como su Hogar

Existencia limitada

* Aplican restricciones

Rotonda El Güegüense 3 cuadras abajo. • Tel: 266-9970, Fax: 268-2878
• Lunes a Sábado 8:00 a.m. a 7:00 p.m. • Domingos 9:00 a.m. a 2:00 p.m.

Volante de la promoción de descuento de la Tienda Sinsa Home-center en conmemoración a la Navidad del 2002.

HERRAMIENTAS

15% DE DESCUENTO

del 30 de Abril al 15 de Mayo

Herramientas de corte  Cuchilla de utilidad  Serrucho short Cut  Cuchilla para Linoleum	Herramientas para carpintería  Juego de limas  Cepillo  Espátula
Herramientas para medición  Cinta larga  Escuadra	Herramientas de golpe  Juego de formones para madera  Juego de Gubias  Martillo con cabo de acero  Martillo con cabo de grafito
Herramientas para fijación  Remachadora para trabajo pesado  Pistola de adhesivo de doble temperatura  Remachadora  Pistola soldadora  Engrapadora para trabajo pesado  Remachadora de doble posición  Juego de desatornillador de tuercas	Herramientas para electricidad  Alicate de electricista  Alicate articulado de extensión
	Cajas para Herramientas  Caja metálica  Caja plástica  Caja superior  Gabinete mobile

Ferretería
Lunes a Viernes de 8:00 am a 6:00 pm Sábados de 8:00 am a 4:00 pm
Avenida Principal Altamira D'Este Telf.: 278-7777 - Fax: 278-3592

Sucursal Norte
Frente a Edificio Armando Guido Telf.: 249-2504 / 24 • Fax: 249-4577
Lunes a Viernes 8:00 am a 6:00 pm • Sábados 8:00 am a 4:00 pm

STANLEY
Sinsa
...MAS QUE UNA FERRETERIA

*Aplica restricciones

Anuncio de periódico de Ferreterías Altamira y Carretera Norte del Grupo Sinsa con relación a una promoción de los productos Stanley, durante el mes de abril y mayo del 2002.

“Evaluación del desempeño al Departamento de Mercadeo de Sinsa Internacional, para mejorar las deficiencias en sus funciones y el servicio al cliente en la ciudad de Managua durante el periodo Julio 2002 a Febrero del 2003”.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ed. Impreso en Colombia 2000. Editorial McGraw-Hill.
2. Diccionario de Marketing, Editorial Cultural S. A. España. 1999
3. Dillon William, J. Madden Tomas, H. Firtle Neil, *La investigación de mercados en un entorno de marketing*. 1996.
4. Enrique Benjamin Franklin.(1998). *Organización de Empresas, Analisis, Diseño y Estructura*. Primera edición. Mc. Graw Hill.
5. Juran J. M., *Análisis y Planeación de la Calidad*. 3era. Ed. Editorial McGraw Hill. México. 1995.
6. Malhotra, Narresh, *Investigación de Mercados, Un enfoque practico*. 2 ed. 1999.
7. Méndez A, Carlos. *Metodología*. 2da Ed. Editorial McGraw Hill. Colombia. 1999.
8. Piura, Julio. *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. 3era ed. Publicación Científica de la Escuela de Salud Pública de Nicaragua. Nicaragua.1995.
9. Stanton*Etzel*Walker. *Fundamentos de Marketing*. 11va edición. Mc. Graw Hill. México, D.F. 2000.
10. William B. Werther, Jr., Heith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 4ed. Impreso en Mexico 1995. Editorial McGraw-Hill.
11. www.gestiopolis.com