



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Integración de una Distribuidora de Producto Cervecerero

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

Autor: RAUL REYES SANCHEZ

Coautor: RAYMUNDO RAMIREZ LOZANO

Director del Seminario: LIC. JAIME E. GALLASTEGUI

1983.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
PROLOGO.....	1
I. ANTECEDENTES.....	4
I.1 Históricos en el Mundo.....	4
I.2 Históricos en México.....	6
I.3 Características de la Cerveza.....	9
I.4 Proceso de Producción.....	13
I.5 Visión y Perspectiva de la Industria Cervecera Mexicana.....	19
I.6 Escenario Económico.....	21
II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRI- BUIDORA.....	26
II.1 Gerencia General, Funciones.....	26
II.2 Funciones de la Gerencia de Ventas.....	27
II.3 Funciones de la Gerencia de Operación.....	28
II.4 Funciones de la Gerencia Administrativa.....	30
II.5 Departamento de Ventas.....	31
II.6 Departamento de Planeación de Mercados.....	32
II.7 Departamento de Recursos Humanos.....	33
II.8 Departamento de Crédito.....	34
II.9 Departamento de Contabilidad.....	35
II.10 Departamento de Almacén de Cerveza.....	35
II.11 Departamento de Materiales.....	36
II.12 Departamento de Talleres.....	36
III. ADMINISTRACION DEL ALMACEN DE CERVEZA.....	37
III.1 Principios Básicos para la Administra- ción del Almacén.....	37

III.2	Funciones, Metas y Políticas del Almacén.....	44
III.2.1	Función Genérica del Almacén.....	41
III.2.2	Funciones Específicas.....	41
III.2.3	Metas.....	42
III.2.4	Políticas.....	42
III.3	Elementos necesarios para la Administración del Almacén.....	44
III.4	Inventarios.....	50
III.5	Evaluación de Control Interno del Almacén de Cerveza.....	55
IV.	ADMINISTRACION DE VENTAS.....	60
IV.1	Propósitos.....	64
IV.2	Proceso de Ventas.....	65
IV.3	La Utilización efectiva de la publicidad y de la promoción en las Ventas.....	67
IV.4	Características del Mercado.....	69
IV.5	Estrategia de Ventas.....	73
IV.6	Infraestructura Comercial.....	75
IV.7	Análisis de Ventas de los Tres Grupos más fuertes en el D.F.....	77
IV.8	Canales de Distribución.....	81
V.	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	84
V.1	Funciones Generales del Area de Recursos Humanos.....	85
V.2	Políticas de Administración de Recursos Humanos.....	87
V.3	Reclutamiento y Selección de Personal.....	88

	PAG.
V.4 Evaluación de Desempeño.....	93
V.5 Valuación de Puestos.....	98
VI. CONCLUSIONES.....	105
VII. BIBLIOGRAFIA.....	108

P R O L O G O

El tema que seleccionamos para la realización de la presente tesis, radica principalmente en dos razones:

1. Por la relación y colaboración que se tuvo con las organizaciones relacionadas con el tema, además del respaldo de cada una de las personas que de alguna manera intervinieron en la consecución de la presente.

2. Por la inquietud de todo estudiante en ver culminado su esfuerzo por la acreditación del examen profesional, respaldado por el presente trabajo.

Adentrándonos ya en la materia, diremos que actualmente se vive una época de constantes cambios, en la que toda empresa por pequeña, mediana o grande que sea, se ve afectada por el desarrollo dinámico de la economía del mundo y del país, para ello proponemos que para su mejor desarrollo dentro del campo de la administración es necesario darle una base y una aplicación más técnica, en la que se incluyan de una manera eficiente y eficaz todos los elementos del proceso administrativo.

En la presente tesis pretendemos enmarcar las áreas que a nuestro juicio, son las principales, para llevar a cabo la integración de una distribuidora de productos - cerveceros; al realizarlo lo enfatizamos de la siguiente manera:

En el primer capítulo, iniciamos con los antecedentes - históricos de la cerveza, consideramos de suma importancia dar a conocer la trayectoria que ha tenido en el mundo y en México principalmente, además de dejar asentado cuales son las características que debe reunir la cerveza para considerarla en óptimas condiciones de consumo. También se enuncia el proceso de producción y la perspectiva de la industria cervecera en México.

En el segundo capítulo nos referimos a la estructura organizacional de la distribuidora, aquí se determina la relación de autoridad y responsabilidad, ejemplificado por medio de un organigrama vertical, además se establecen los objetivos principales de las áreas así como sus funciones para el logro de los objetivos establecidos - por la Gerencia General.

En el tercer capítulo se mencionan las funciones, políticas y objetivos de la administración del Almacén así como los principios básicos para su adecuado funcionamiento, además se proponen cuatro evaluaciones de control aplicables de manera periódica, para detectar fallas y así permitir realizar las correcciones inmediatas para que de ésta manera no se vean afectadas las operaciones - generales del Almacén.

En el cuarto capítulo se explica la importancia que tiene la administración de ventas, considerado como el pilar de las actividades de la distribuidora, encaminada a mantenerse siempre dentro de los niveles competitivos del mercado.

como un sistema que interaccione con la totalidad del medio ambiente conociendo las características del mercado para saber a que sector de la población dirigirse, señalando los canales de distribución adecuados para el fortalecimiento de las ventas, además de establecer las estrategias que le permitan estar ubicado en los niveles competitivos del mercado.

Finalmente en el quinto capítulo nos referimos a uno de los factores de más relevancia en la distribuidora que es la Administración de Recursos Humanos, ya que es el elemento más importante dentro de la Distribuidora, --- pues será la encargada de darle vida a las actividades de la Distribuidora, dentro de este capítulo se mencionan los elementos y factores indispensables así como -- políticas y objetivos, haciendo hincapié en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, los - procedimientos de evaluación de puestos y calificación de méritos.

Para concluir esperamos que este trabajo represente una guía aplicable a las organizaciones que por su similitud en características sea de utilidad.

I. ANTECEDENTES.

El origen de la cerveza, es casi tan remoto como el cultivo de los mismos cereales. Su historia es muy larga e interesante, pues es una bebida tan antigua como el pan, fué conocida y saboreada antes que el té, el café y el tabaco. Antes de que el hombre se dedicase al cultivo de los campos, en la edad de -- piedra, ya se sabía como hacerse cerveza usando productos del suelo y la naturaleza. Cada pueblo tuvo sus gustos y preferencias empleando cereales a medida de que fueron descubriendo, tales como cebada, - avena, trigo, arroz, maíz y otros.

Cuando aún no se conocía el arte de la alfarería, se elaboraba la cerveza calentándola en los huecos de - las piedras, también en piedra tostaban las semillas de las plantas silvestres; para lograr la fermentación, masticaban raíces escupiendo la masa mascada - en un hueco o recipiente donde debía llevarse a cabo la fermentación.

La palabra cerveza se deriva de la palabra "cervicia" y que en la edad media se transformó en "cervoise" - ésta palabra provenia de la palabra "cera o "ceres"- que significa la Diosa de los Cereales y de las Cosechas, deriva también de la palabra "vis" que significaba fuerza de los cereales.

1.1 HISTORICOS EN EL MUNDO.

La primera región del mundo donde sabemos que se ela

boró la cerveza fué en Mesopotamia, en el Asía Menor, unos 3000 años A.C.; desde ahí diversos pueblos la congieron y adptaron como bebida predilecta.

Ramses III, 1200 años A.C., Rey de Egipto, hizo prosperar la agricultura y llegaron a ser tan grandes sus cosechas de granos que ésto trajo consigo el aumento de la producción de cerveza. En las inscripciones de su templo, hay datos donde Ramses III se muestra orgulloso de haberle consagrado a "ceres" Diosa de la Agricultura, cerca de 500,000 jarras de cerveza durante las ceremonias religiosas.

Los egipcios enseñaron a los griegos el uso y la fabricación de la cerveza y de ahí se propagó a Italia y a las Galias, después a la Iberia y a la Germania, extendiéndose considerablemente su consumo, especialmente en aquellos pueblos que por su clima no podían cultivar la uva.

Fué en Roma donde la cerveza tomó el nombre, que se compone de dos palabras latinas "ceres", que quiere decir cereal que es el nombre de la Diosa mitológica de la agricultura egipcia y "visae" que significa vino, combinándolas tenemos "cervisae", "vino de cereales" o "vino de ceres", transformándose al castellano cerveza.

En el año 365 A.C., César creó un servicio especial llamado "cereal" encargado de vigilar la provisión de granos, que estaba unido estrechamente al culto del templo de ceres y junto al templo se distribufan cereales y --

pan entre los pobres.

La cerveza ha ido evolucionando a través de los siglos; a los egipcios se debe el uso de la malta y del empleo del lúpulo a los irlandeses. Durante la edad media la cerveza se elaboraba en los conventos y monasterios de Europa, y los primeros gremios cerveceros se formaban en Alemania en el Siglo XIV, eligiendo como patrono al fabuloso Gambrinus Rey mitológico alemán, a quien se le atribuye la invención de la cerveza, considerándolo hasta la fecha en Alemania como San Gabrinos, patrón de los bebedores, siendo figura muy familiar en las --cervecerías alemanas y lo muestran sentado en un ba---rril con tarro de espumante cerveza en su mano en alto.

La cerveza es hoy consumida profundamente en todo el -mundo, los franceses la llaman "bier", en Holanda "bir" en Italia "birra" los daneses "oll", en Rusia "Kiwias", en Polonia "piwo" y en todos los pueblos de habla españaola y portuguesa le llaman cerveza.

La primera fábrica que se monto en el Continente Americano fué en New York, en el año de 1663.

1.2 HISTORICOS EN MEXICO.

La invención de la cerveza en México, según la tradi--ción se remota hacia el año 1402, cuando los indios --elaboraban una bebida muy parecida a la cerveza, a la cual se llamaban "tesquino" o "sendecho", ésta bebida se tomó durante las fiestas nupciales de Ixtlixochitl,

la que más tarde sería madre de Netzahualcóyotl, y la -
cual era conocida desde antes por los otomíes y maza---
huas.

La primera empresa primitiva para elaborar cerveza en -
México, se estableció poco después de la conquista, ---
siendo el primer concesionario Don Alonso de Herrera, -
con permiso del Rey de España Carlos V, y empezó a ope-
rar el 6 de junio de 1542.

Durante la época Virreynal y en el México Independiente,
nacieron y desaparecieron varias fábricas de cerveza, -
algunas de ellas dieron origen a las compañías cervecera-
s que existen en la actualidad.

Entre las cervecerías de antaño, vale la pena mencionar
las fábricas de la "pila seca" y de la "candelaria"; la
primera fué fundada por el suizo Bernhard y la segunda
por Federico Herzog de Baviera.

La verdadera industrialización de la cerveza se inició
en México en 1890, al establecerse la primera Cervece-
ría con los elementos básicos para hacer un producto de
calidad, precisamente en Monterrey, N.L., con el nom-
bre de Cervecería Cuauhtémoc, S.A.

Los fundadores de esta organización eran Don Issac Gar-
za, el Lic. Francisco Sada, Don José Calderón Jrs., Don
José A. Muguerza, Don Francisco G. Sada, así como el en
cargado de comprar la maquinaria elemental que era Don
José M. Sahanairder, cuyo capital inicial eran -----
\$100,000.00, produciendo solamente 5 toneladas de hielo

por día, y 20 hectolitros de cerveza para llenar 1,500 botellas diariamente, los operarios eran aproximadamente 70 y la fuerza de vapor que movían las calderas no pasaba de 30 caballos.

La misma historia nos sitúa en 1894 cuando Henry Manthey y William Hasse, y otros, establecieron la Cervecería - Moctezuma, S. A., en Orizaba, Ver., después en 1896 --- Juan Terrazas fundó la Compañía Cervecera de Chihuahua; en la misma época se fundó la Cervecería de Sonora.

En 1900 se organizó una compañía en Mazatlán, Sin., la actual Cervecería del Pacífico, S. A., y el mismo año - se estableció también la Cervecería Yucateca, S. A., en Mérida, Yuc.

En 1901 se fundó la Cervecería la Central, S.A., y en - 1925 empezó a funcionar la Cervecería Modelo, S.A., en México, D.F.

De la Industria Cervecera han surgido otras nuevas industrias que han alcanzado con ella, considerable importancia.

Así se dá el caso de las Industrias del Vidrio, del Cartón, de la Malta, de los trabajos de lámina, del hielo y refrigeración, y de otras muchas.

DEFINICIONES DE CERVEZA DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES

DICCIONARIOS

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.

Cerveza (cervisia) o bebida hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua, -- aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc.

ENCICLOPEDIA DE MEXICO.

Cerveza (del latín cervesia, palabra de origen galo), -- según varios historiadores mexicanos, los indígenas -- del País preparaban bebidas semejantes en ciertos aspectos a la cerveza europea. El tesguino, llamado también Tejuino o izquite.

ENCICLOPEDIA LAROUSSE - Cerveza (Lat. Cervesian).

Bebida fermentada, que se prepara a partir de cereales germinados -cebada principalmente y lúpulo-.

En la antigüedad la cerveza ya se consumía en Egipto y Grecia, también la prepararon los romanos, los galos y los germanos.

1.3 CARACTERISTICAS DE LA CERVEZA

Si analizamos químicamente el contenido de una cerveza, ésta nos revelará la presencia de minerales que son indispensables para el cuerpo humano, como el fósforo, el calcio, el hierro, el potasio y el manganeso, entre -- otros.

También es buena fuente de vitaminas, particularmente de las que integran el complejo B, con la riboflavina.

Y en cuanto a las calorías, la cerveza no tiene un poder calorífico tan considerable como otras bebidas, por ejemplo: cien gramos de cerveza contienen 40 calorías, en tanto que la misma cantidad de leche proporciona al organismo 68 calorías.

Por otra parte en lo que se refiere a su contenido alcohólico, debemos primero aclarar que el alcohol no es una sustancia extraña al cuerpo humano, por el contrario, éste lo produce en forma natural mediante la descomposición del azúcar en los músculos.

De ésta manera, las seis principales características de la cerveza son:

1. Es de muy bajo contenido alcohólico: 3.4% como promedio, de acuerdo a las marcas de fabricación nacional.
2. En su elaboración se tiene la más absoluta higiene.
3. Es pasteurizada, es decir, esterilizada según el método del Dr. Pasteur (de modo similar al de la leche).
4. Es un producto con positivas aportaciones nutritivas, complementarias al organismo.
5. Está elaborada con materias primas de la mejor calidad y con el más estricto control técnico.
6. La cerveza químicamente no admite adulteraciones.

Las materias primas que se utilizan en la elaboración

de la cerveza, son principalmente malta, agua, arroz y productos del maíz, lúpulo y levadura.

Malta. Se denomina malta en general a todo cereal sometido al proceso de germinación en determinadas condiciones de humedad, ventilación y temperatura. El tratamiento a que se somete la cebada para la obtención de la -- malta se divide en cinco operaciones principales:

- a) Limpieza y clasificación de la cebada.
- b) Lavado y remojo.
- c) Germinación.
- d) Deseccación.
- e) Tostado.

Maltas de color. Para elaborar una cerveza de color -- obscuro, debe usarse un tipo de malta sujeto a un tratamiento especial de temperatura. Existen otras formas de darle color a la cerveza como por ejemplo:

- a) Utilizando un tipo de malta de nombre caramelo.
- b) Utilizando malta negra que hace que la -- cerveza adquiera un color más fuerte.

Normalmente antes de aceptar la semilla de la cebada -- en la Central de Malta, S.A., se verifica que sea de -- excelente calidad. Una vez aceptada, la cebada se lim pia y selecciona cuidadosamente, y posteriormente se -- le dá la humedad necesaria para hacerla germinar, después se seca a base de aire caliente para evitar que --

se convierta en planta; finalmente se le somete a un -- proceso de tostado que determinará el color de la cerveza.

Una vez que la cebada ha sido transformada en malta, se almacena en grandes depósitos llamados silos; de ellos, en unos carros tolva de ferrocarril se transporta la -- malta hasta la planta para su fabricación.

Agua. La cerveza contiene aproximadamente de 85 a 92 -- gramos de agua.

La conveniencia de usar un agua especial se juzga según el fin a que se le destine, por ejemplo:

Cerveza: Para la elaboración de la cerveza se utiliza - agua pura moderadamente dura. Para la limpieza de tan-- ques, botellas, barriles; el agua debe ser pura y sin - materia descompuesta para evitar contaminar el producto.

Arroz. El que se utiliza en la fabricación de la cerveza es del tipo conocido como "granillo", es decir, un - poco quebrado, suministra del 10 al 40% de materias sólidas, es uno de los principales auxiliares de la malta y que para ser utilizados se les debe someter a un tratamiento especial.

El Gritz. Producto derivado del maíz, se utiliza para dar cuerpo a la cerveza, y se agrega junto con el arroz en las ollas de cocimiento.

Lúpulo. Es una planta trepadora parecida a la parra, cu

yas raíces llegan a su profundidad de tres metros bajo el suelo, de la que únicamente se utilizan los racimos de flores de las plantas femeninas llamadas "conos"; el lúpulo proporciona a la cerveza su amargor característico y su delicado aroma.

El lúpulo se utiliza en la fabricación de todas las -- cervezas mexicanas, es importado, pues su cultivo requiere de condiciones especiales de frío y humedad.

Levadura. Es un organismo unicelular de tamaño microscópico, es un hongo "sachromyces cervisiae", de la que se conocen muchas clases, que pueden influir de distinta manera en los fenómenos de la fermentación y en las propiedades de la cerveza.

1.4 PROCESO DE PRODUCCION.

Las etapas de proceso de fabricación de la cerveza, podemos dividirla de acuerdo a los departamentos por donde pasan. A continuación se mencionan de acuerdo a su importancia:

1. Silos
2. Cuartos calientes
3. Cuartos fríos
4. Embotellado
5. Almacén de Cerveza

Silos. Los silos son unos depósitos cilíndricos para almacenar la materia prima. Cada uno de los que existen, es capaz de contener un promedio de 600 toneladas

de malta o 930 de arroz. Desde estos silos y según las necesidades de producción, unos tubos transportan la malta, el arroz y el grits, hasta los cuartos calientes.

Cuartos calientes (Casa de cocimientos). En esta área es donde principia el proceso de fabricación de la cerveza al llegar las materias primas a las tolvas de recibo, -- posteriormente el producto se pesa en las cantidades indicadas, según la marca de que se trate. De las tolvas, - la malta y el arroz, pasan a los molinos en donde se trituran hasta convertirse en partículas que pueden disolverse con facilidad en agua.

Por su parte, el arroz, el grits y una parte de la malta, son hervidos en otros tanques llamados cocedores, hasta que se convierten en una pasta blanda. Esta pasta pasa a los digestadores para que se mezclen con otra parte de la malta.

La mezcla anterior pasa por unos filtros, obteniéndose - un caldo rico en azúcares naturales y fermentables llamado "mosto" .

El mosto pasa después a unas pailas u ollas de cocimiento en donde hervirá durante unas horas, y después, se le añadirá el lúpulo.

Posteriormente el lúpulo agotado, es separado del mosto, en el separador de lúpulo. Este es un cedazo de cobre a través del cual pasa el mosto, retiene el lúpulo agotado, y finalmente el mosto se filtra y se envía al siguiente -

departamento.

Cuartos Fríos. En éste se recibe el mosto todavía muy caliente, pero al pasar por unos enfriadores cambia rápidamente de temperatura, hasta aproximadamente 10°C., que es la temperatura adecuada para lograr la fermentación.

El enfriamiento del mosto se logra por medio de un intercambiador de calor, la temperatura de entrada del mosto es de 80°C. La temperatura de salida después de pasar por el enfriador, se inyecta el aire necesario para lograr una fermentación adecuada, el aire debe ser estéril.

En seguida se les agrega la levadura en los tanques de fermentación, en los que permanecerá algunos días. Mientras tiene lugar la fermentación, los azúcares naturales se convierten en alcohol y gas carbónico. Esto quiere decir la pequeña cantidad de alcohol que contiene la cerveza, no es una sustancia que se agrega, sino es el resultado natural del proceso de producción.

Después de pasar por un enfriador de tubos concéntricos la cerveza es bombeada a reposo. Al terminar la fermentación, no se puede considerar cerveza terminada, por las siguientes razones:

1. La cerveza no está completamente terminada de fermentar, porque contiene azúcares fermentables, los cuales afectan la estabilidad y el sabor.
2. No tiene capacidad espumante por insuficiencia.

3. Tiene sabor "tierno" debido a la presencia y desarrollo incompleto de sustancias aromáticas y áspero, amargamente debido a las resinas duras disueltas.
4. Lleva células de levadura, en suspensión.

La cerveza normalmente habrá de permanecer en reposo -- absoluto, de cuatro semanas a dos meses, dependiendo -- claro está, del tipo de cerveza o marca de que se trate. Su reposo normal requiere de una temperatura baja, (menos un grado a más un grado), para obtener de esta manera una buena clarificación, así como una carbonatación y estabilidad adecuada.

Al terminar el período de reposo, la cerveza se filtra antes de ser envasada para así lograr su máxima brillantes y a la vez eliminar algunas levaduras y materias -- proteicas que no se han sedimentado completamente en -- los tanques de reposo, la filtración de cerveza se lleva a cabo con filtros de tierra diatomacea, dichos filtros están compuestos de cedazos finos montados en un -- tanque o un marco especial.

Una vez que ha sido filtrada la cerveza, se bombea hasta los tanques de la sala de gobierno, llamada así por -- efectuarse en ella la medición de la cerveza, producida para el pago de los impuestos fiscales correspondientes.

Embotellado. Se denomina embotellado por ser la botella más usual, aunque también se envasa en barril y lata, de

acuerdo con las marcas y presentaciones de la que se --
trate.

La operación de embotellado se inicia con el lavado de
botellas, éstas son sometidas por máquinas lavadoras, -
tanto las nuevas como las que regresan del mercado; a -
siete diferentes pasos de lavado, hasta dejarlas comple-
tamente esterilizadas y listas para llenarse.

Las llenadoras vierten y tapan las botellas alcanzando
una velocidad de más de 1400 botellas por minuto, el --
llenado se realiza mediante una contrapresión de gas --
carbónico, provocando cierto derrame de espuma, con el
propósito de desalojar el aire del espacio sin cerveza
en el cuello de la botella. La razón de por qué debe --
expulsarse el aire del cuello de la botella, es para --
evitar que se afecten las cualidades químicas, natura--
les de la cerveza; ya que el oxígeno contenido allí se-
ría absorbido gradualmente por la cerveza, afectando de
ésta manera su sabor y claridad.

Después de llenadas las botellas, y en la misma máquina,
se tapan con una "corcholata", llamada técnicamente co-
rona, la que es aplicada por una máquina coronadora, --
que a gran velocidad realiza ésta operación, quedando -
las botellas herméticamente cerradas.

De ahí pasan las botellas llenas y tapadas a la pasteu-
rizadora, donde son sometidas a una temperatura, muy --
alta y luego a una muy baja; el objeto de la pasteuriza-
ción es el matar cualquier bacteria y levadura rema--

nente en la cerveza por medio del cambio brusco de temperatura.

Posteriormente las botellas son etiquetadas, pasando en seguida a la empacadora, en donde las botellas son colocadas mecánicamente en cajas de cartón corrugado de diferentes capacidades, de acuerdo con cada programación, - una máquina dobla y cierra las tapas de las cajas y otra máquina encintadora coloca sobre la caja una tira de papel engomado, quedando de ésta manera concluida la operación.

Almacén de cerveza. En esta área se almacena la cerveza terminada, cuidando mediante registros su adecuada rotación.

I.5 VISION Y PERSPECTIVA DE LA INDUSTRIA CERVECERA MEXICANA.

La importancia de la Industria Cervecera en el progreso del país, merece contemplarse bajo diversos ángulos.

Como fuente de empleo:

- a) 45,000 familias, o sea, más de 225,000 personas viven de la Industria Cervecera.

Como promotora del desarrollo agrícola:

- b) En la colaboración con las autoridades del país, ha contribuido incesantemente al desarrollo de variedades mejoradas de cebada, --- siendo la materia prima básica para la elaboración de la cerveza.

La cebada está dentro de los ocho cultivos - más importantes del país, en cuanto a superficie.

Como generadora de riqueza:

- c) El valor de la producción de la Industria Cervecera, la coloca dentro de las cuatro primeras industrias del país.

Como origen de otras importantes Industrias:

- d) De la Industria Cervecera se han derivado numerosas industrias que con el tiempo han lle-

gado a rivalizar en importancia con ella. Cabe mencionar a las industrias del vidrio, -- del cartón, de la malta, de la lámina y de la refrigeración. Su sistema de distribución es seguramente el más eficaz, ya no hay rincón del Territorio Nacional al que no llegue dicho producto.

Como importante productor de cerveza en el mundo:

- e) Si bien México no tiene un lugar destacado - por lo que se refiere al consumo per-cápita, sí ocupa el primer lugar como productor de - cerveza en Latinoamérica y el noveno en el - mundo.

I.6 ESCENARIO ECONOMICO.

1. PARTICIPACION EL PIB.

En los 70's el PIB de la industria cervecera creció a una tasa media de 7.1% anual, superior al de la rama de bebidas y al de la economía en su conjunto que, en el mismo período crecieron 6.6 y 6.2% anual, respectivamente. Este comportamiento motivó que su participación en el producto pasara de 0.5%, a 0.6% en 1979.

2. EMPLEO.

La industria cervecera es fundamentalmente intensiva en capital y por tanto ocupa poco personal. Durante la década de los 70's, la fuerza laboral de la rama creció a una tasa media de 3% anual; no obstante en 1978 declinó 9.6% y al final del período se encontraba 3% por debajo del nivel de ese año, ocasionado por la reestructuración de una Empresa.

Conviene señalar que siendo la cerveza un producto de consumo generalizado, la industria posee un alto potencial generador de empleo indirecto en la actividad comercializadora.

PRODUCCION Y CONSUMO DE CERVEZA EN EL
PAIS DURANTE LOS AÑOS QUE SE INDICAN

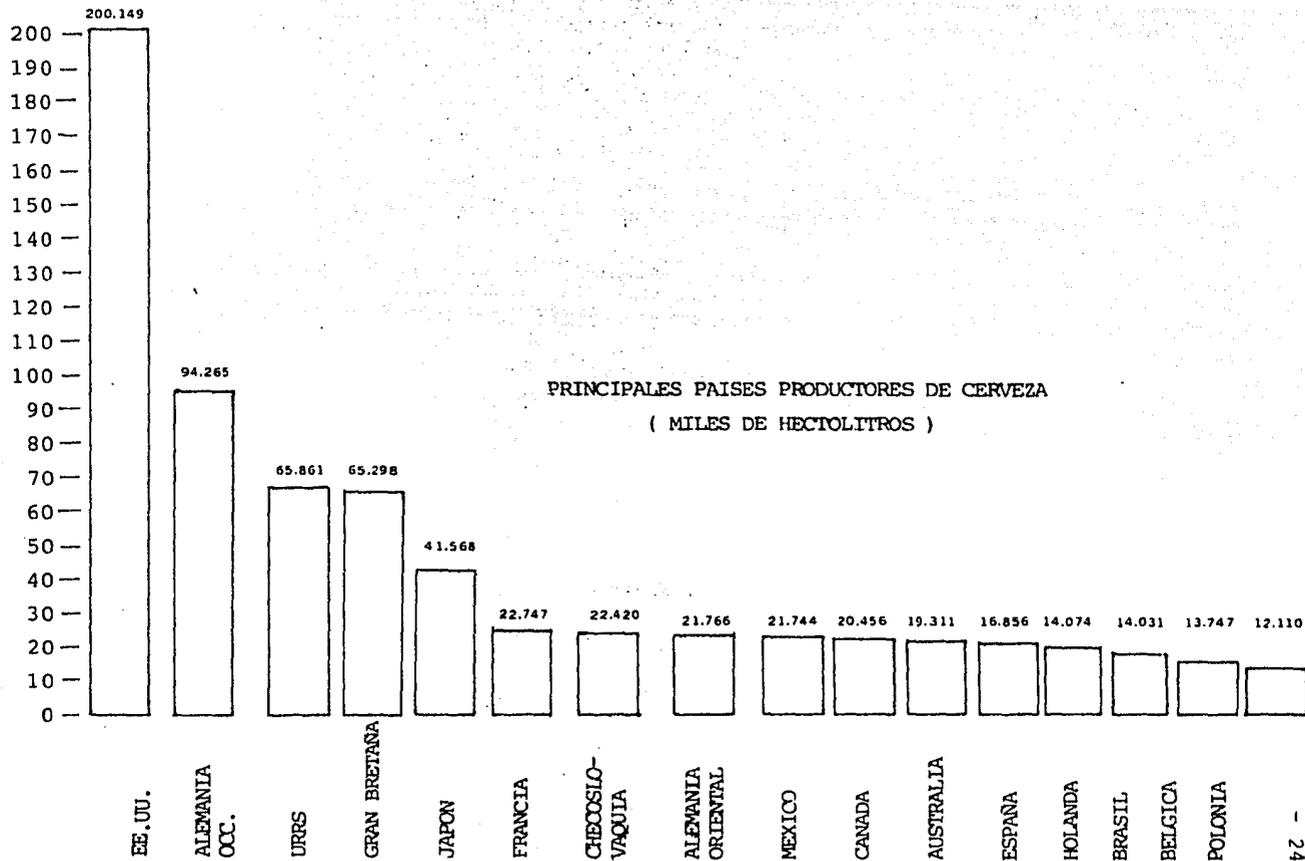
<u>A Ñ O S</u>	<u>HECTOLITROS</u> <u>PRODUCIDOS</u>	<u>HECTOLITROS</u> <u>CONSUMIDOS</u>
1970	14.600,367	14.336,969
1971	12.734,872	12.453,307
1972	12.940,601	14.672,104
1973	17.500,557	17.019,823
1974	19.830,653	19.180,748
1975	19.865,143	19.372,859
1976	19.558,552	18.941,055
1977	21.744,280	21.051,534
1978	22.814,332	21.994,281
1979	25.695,622	24.649,405
1980	27.333,202	26.001,041

FUERZA LABORAL DE LA INDUSTRIA CERVECERA

<u>AÑO</u>	<u>OBREROS</u>	<u>EMPLEADOS</u>	<u>TOTAL</u>
1970	8,910	5,060	13,970
1975	10,410	6,940	17,350
1976	10,930	7,140	18,070
1977	12,010	6,800	18,810
1978	11,960	5,050	17,010
1979	12,880	5,410	18,290

3. DERRAMA ECONOMICA.

La derrama económica de la industria en sueldos y salarios creció a una tasa media de 19.3% anual en el período analizado. El rubro de prestaciones mostró el mayor dinamismo al registrar un crecimiento de --- 22% anual.



DERRAMA ECONOMICA ANUAL DE LA INDUSTRICA
C E R V E C E R A
(Millones de pesos).

<u>A Ñ O</u>	<u>SUELDOS</u>	<u>SALARIOS</u>	<u>PRESTACIONES</u>	<u>T O T A L</u>
1970	281	211	96	558
1975	652	474	369	1,495
1976	1,022	670	440	2,132
1977	1,031	812	505	2,348
1978	955	954	516	2,425
1979	1,200	1,084	587	2,871

La derrama per cápita, a su vez, creció a un ritmo de --
15.8% anual, alcanzando 157 mil pesos en 1979.

4. ACERVOS BRUTOS DE CAPITAL FIJO

Durante el período 1970-1979 los acervos brutos de capi-
tal fijo de la industria cervecera, crecieron a una ta-
sa media de 27.5% anual, destacando 1978, año en el que
el crecimiento fué de 53%.

ACERVOS BRUTOS DE CAPITAL FIJO
DE LA INDUSTRIA CERVECERA
(Millones de pesos).

<u>1970</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>
1,226	6,046	7,437	7,437	11,876	13,833

II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA.

La estructura organizacional habrá de lograr la coordinación vertical y horizontal, con el objeto de que los distintos elementos de la Distribuidora puedan trabajar armónicamente, la carga de trabajo en cada una de las Areas de trabajo, deberá encontrarse equilibrada para que su distribución sea la más adecuada, su estructura consistirá inicialmente con tres grupos funcionales cada uno de cuyos Gerentes dependerán directamente del Gerente General, los Gerentes funcionales que constituyen el Consejo de la Distribuidora, incluyendo al Gerente General; constituye efectivamente el equipo asesor organizativo de la Empresa.

En forma breve se menciona, a continuación, las funciones y objetivos de cada una de éstas Areas de trabajo, presentando además un organigrama general de la Distribuidora en su conjunto.

II.1 GERENCIA GENERAL FUNCIONES.

La Gerencia General deberá ejercer un control amplio sobre los tres funcionarios de las áreas; mantiene una relación directa con los funcionarios de la organización, coordina la labor de todas y cada una de las Areas de trabajo, mantiene vínculos permanentes con el Sindicato de Trabajadores a través del Jefe de Recursos Humanos, maneja y controla directamente los Presupuestos de Operación y Estados Financieros por medio de la Gerencia -

Administrativa, autoriza créditos que por su naturaleza rebasen las políticas establecidas para su autorización; debe de existir una comunicación directa con el Gerente de Operación, respecto al inventario de las existencias de los productos. Se le informará de las condiciones de las unidades de reparto, ya que éstas son realmente para salir al mercado a distribuir los productos cerveceros.

II.2 FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS.

- a) Formular y proponer al Gerente General, los objetivos de ventas y los Planes de Comercialización, basados - en un análisis, de las características del Mercado, - los canales de distribución, las tendencias de consumo y los factores de influencia que puedan afectar -- los resultados.
- b) Coordinar las relaciones con las demás Areas de la Organización, con objeto de que todos en forma conjunta, den soluciones adecuadas a todas las acciones que la dinámica del Mercado reclame.
- c) Determinar las normas y procedimientos de operación - en el Area de Ventas, con base a los objetivos generales, aprobados por la Gerencia General.
- d) Vigilar que el Presupuesto aprobado para servicios publicitarios rinda los máximos beneficios y se obtenga de él alta productividad.

Objetivos.

- a) Establecer y mantener constante comunicación recíproca con los clientes actuales y potenciales de la Empresa (consumidores), que ayude a satisfacer las necesidades y deseos, así como proyectar ante ellos una imagen favorable de la Distribuidora, con el fin de incrementar sus ventas.

- b) Proyectar una imagen real y positiva de la Empresa -- ante los organismos gubernamentales, con los cuales se tiene una relación directa, a fin de lograr que los trámites que realice la Empresa ante el Gobierno sean más ágiles.

- c) Mantener relaciones armónicas con las Empresas competidoras, a fin de lograr:
 - Unión para ejercer el derecho de petición ante las autoridades correspondientes, para solicitar la expedición, modificación o derogación de leyes o disposiciones administrativas que afecten desfavorablemente el desarrollo de la Distribuidora.

 - Evitar la competencia desleal.

II.3 FUNCIONES DE LA GERENCIA DE OPERACION.

- a) Vigilar que los inventarios en los Almacenes, se encuentren en todo momento en la cantidad y tiempo nece

sario; para cumplir con las funciones operativas, sin incurrir en inversiones excesivas y cuidando que estén protegidas adecuadamente contra mermas y deterioros.

- b) Proponer a la Gerencia General, las medidas y decisiones que deban tomarse para mantener los inventarios - dentro de los márgenes de rentabilidad más convenientes para la organización.
- c) Planear y coordinar con la Gerencia de Ventas, la programación y despacho de cerveza, así como su recepción, en base a los pronósticos de ventas.
- d) Controlar que no se incurra en demoras innecesarias, - en la carga y descarga de traylers y cuidar de la rotación de inventarios en las maniobras de productos - en Almacén.

Objetivos.

- a) Planear y coordinar el programa de abastecimientos de todas y cada una de las marcas, para que así se encuentren dentro del punto de equilibrio, y la rotación sea la óptima.
- b) Controlar la productividad de la organización, en --- cuanto a inversiones en productos, equipo de transporte, materiales y todos los elementos indispensables - para la óptima operación del Area.

- c) Lograr la mayor productividad en la operación del Almacén de Cerveza, básicamente en el manejo de cerveza y la coordinación que de ella necesite el Area de Ventas.
- d) Prever que el volumen y la variedad de productos re-- requeridos estén dentro de los límites de costo y --- tiempo.

II.4 FUNCIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA.

- a) Mantener dentro de la organización una constante in-- quietud, para que de esta manera se profundice en los análisis de rentabilidad de las inversiones ya efec-- tuadas, formular estudios técnicos y económicos de -- las nuevas inversiones y proponer a la Gerencia Gene-- ral modificaciones a los sistemas y procedimientos -- que disminuyen costos y gastos.
- b) Presentar al Gerente General los nuevos pronósticos - sobre los resultados que se alcanzarán como consecuen-- cia de las situaciones imprevistas que tiendan a modi-- ficar los planes originales.
- c) Coordinar la formulación de los presupuestos anuales de ventas, inversiones al mercado y depreciables, gas-- tos, publicidad, relaciones industriales, así como -- los programas mensuales de caja.
- d) Coordinar todas las operaciones administrativas y con--

trol interno de la organización.

- e) Mantener una estrecha vigilancia sobre los costos, gastos, inversiones e inventarios de la Distribuidora.

Objetivos.

- a) Tener un adecuado control de las operaciones de la Distribuidora en su conjunto, por medio de un presupuesto, teniendo un flujo de información de la variación de -- sus principales operaciones.
- b) Generar en su lugar de origen la aplicación contable, pudiendo identificar la procedencia de las erogaciones por cada Unidad de Trabajo, para su correcta aplicación Departamental.
- c) Preparar la elaboración de los presupuestos anuales, - coordinar la preparación de los pronósticos comerciales a largo plazo.
- d) Perfeccionar las bases de estimación de costos del producto para lograr presupuestos más confiables.

II.5 DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Dada la naturaleza de la Empresa, su importancia será -- absoluta; debido a que las ventas son su principal operación, deberá canalizar una adecuada distribución, exhibición y control del producto en el mercado, vigila el --- estado y la imagen de la cerveza, el suficiente abasteci

miento de acuerdo a la demanda y actividad de la competencia; formula y controla el presupuesto de ventas e inversiones al mercado, mantiene relaciones con los clientes y demás Areas de trabajo con miras a unificar el objetivo básico de la organización que esta representando en su labor, mantiene un conocimiento actualizado de las características del mercado, analiza permanentemente la información recabada sobre la situación, problemas que afecten el lugar donde se distribuye el producto con el objeto de proponer alternativas a seguir, elabora y propone un programa de actividades que constituirá un plan integral, señalando sus costos y objetivos de participación de mercado, fomenta y coordina la capacitación y adiestramiento de los Sub-Gerentes y Vendedores, para que de esta manera se pueda lograr que el personal conozca sus propias funciones en el trabajo, la importancia que éstas tienen y la forma de sistematizarlas, con el propósito de lograr efectividad y productividad de las mismas, fomentar el espíritu de competencia y lealtad hacia la Empresa, ésto deberá estar apoyado por unos programas de Inducción y Seminarios, coordinados por el Jefe de Recursos Humanos. Finalmente los vendedores, debidamente seleccionados y capacitados para el puesto, serán los que se encarguen de hacer llegar los productos al cliente en óptimas condiciones, de calidad y presentación, etc.

II.6 DEPARTAMENTO DE PLANEACION DE MERCADOS.

De acuerdo a los cambios del mercado y a sus necesidades actuales o futuras de la Distribuidora, en cuanto

a mercado y operación, su función deberá consistir en -- mantener un estricto control del mercado de la cerveza, determinando sus tendencias y los alcances o limitaciones potenciales de los productos, con el fin de poder -- dictar políticas y estrategias que lleven consecuentemente a un crecimiento continuo de la Distribuidora, -- para ello será necesario que cuente con una serie de es estudios y controles que sirvan como medio para cumplir -- con los objetivos fijados, elaborar un pronóstico de -- ventas de mercado, un índice de variaciones estacional, un análisis de ventas por marca y presentación. Elaborar un reporte mensual comparativo de venta real contra lo pronosticado, con el fin de que se tomen las medidas correctivas a tiempo, esta información oportuna permitirá poder tomar decisiones oportunas ya que será analizada constantemente, para distribuir óptimamente los -- productos en el mercado.

II.7 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Selecciona y contrata al personal tanto de confianza -- como sindicalizado, lleva a cabo las negociaciones Obre ro-Patronales con el Sindicato de la Distribuidora, tra tando de que las decisiones y medidas sean equilibradas para ambas partes, establece y vigila horarios de traba jo, sueldos, vacaciones, deducciones, etc., efectúa pa gos y mantiene relaciones con el I.M.S.S. y autoridades laborales; controla y vigila servicios de mantenimiento de las instalaciones; organiza y controla actividades -- de motivación al personal; discute las revisiones de --

Contrato Colectivo de Trabajo, en caso de que haya conflictos y quejas de personal, deberá saber canalizarlos para lograr la mejor solución, deberá establecer un programa de valuación de puestos y calificación de méritos, a fin de mantener un sistema de renumeración a un nivel de competencia dentro del mercado, mantendrá un archivo y registros del personal que labora dentro de la organización necesaria para el pago de sueldos, salarios, gratificaciones, reparto de utilidades y cuotas al I.M.S.S. así como el historial de personal, etc.

II.8 DEPARTAMENTO DE CREDITO.

Su actividad consistirá en supervisar que el otorgamiento de créditos sea debidamente canalizado a los clientes que lo soliciten, a través de una investigación, sobre su solvencia y que cubran con todos los requisitos establecidos por la organización; vigilar que las bonificaciones proporcionadas por los vendedores sea la acordada; revisar facturación y efectuar cobranzas directas con los clientes especiales como Autoservicios y Cadenas de Tiendas, controlar el registro y consumo de todos los clientes, elaborar un informe de inversiones al mercado para poder tomar una decisión oportuna y veraz, preparar un programa de auditorías para que les sean practicadas a los Vendedores, encontrar la dirección que deberán seguir en las operaciones crediticias de la Distribuidora, para que de ésta manera se obtenga el rendimiento óptimo.

II.9 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

Registrará las operaciones contables efectuadas por la - Distribuidora, en su conjunto elaborar los estados financieros, aplicar procedimientos de registros tendientes a conseguir el adecuado control contable de las operaciones y la estricta protección patrimonial, presentar los estados periódicamente, tales como la hoja de trabajo, - balance, estados de pérdidas y ganancias, informes, etc. controlar operaciones de todas las unidades de trabajo, a través de sus registros contables, especialmente lo re - larivo a gastos de operación, mantener actualizadas las ventas diarias con el objeto de proporcionar información oportuna, principalmente a las Gerencias de Ventas y Gerencia General; controlar el pago de todo tipo de impues - tos y derechos, manejar los fondos inmediatos a través - de la Caja General de la Distribuidora.

II.10 DEPARTAMENTO DE ALMACEN DE CERVEZA.

Deberá controlar la recepción, almacenamiento y distribu - ción del producto de acuerdo a las necesidades de ventas; vigilar que el punto equilibrio de cerveza y envase en - bodega se encuentre dentro de lo establecido; efectuar - registros de entradas y salidas de cerveza y envase, man - teniendo una permanente revisión de ambas; formular la - programación de abastecimientos mensualmente, para que - de ésta manera el inventario esté en la mejor disposi--- ción de las necesidades del Departamento de Ventas; man - tener una adecuada comunicación con las Líneas Transpor - tistas que lleven a cabo el abastecimiento del producto.

a la Distribuidora; codificar la cerveza en el momento - que se recibe de la Planta y además codificarlo mediante una política establecida para que la cerveza llegue en - óptimas condiciones de calidad y presentación al consumi- dor final, etc.

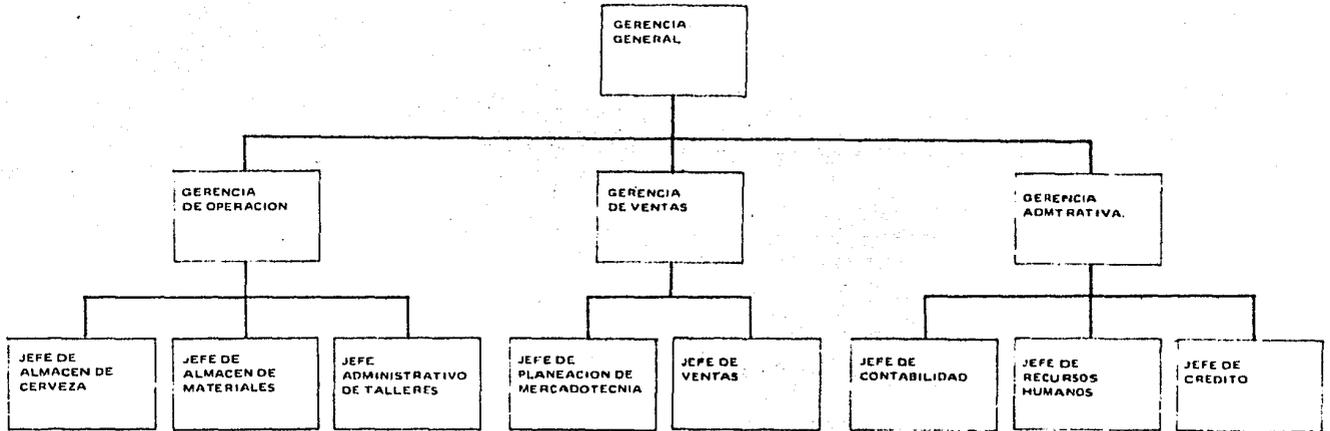
II.11 DEPARTAMENTO DE ALMACEN DE MATERIALES.

Se encargará de comprar o contratar directamente los -- bienes y servicios menores, como también del buen fun- cionamiento de los controles administrativos; la verifi- cación de existencias; tener una adecuada cartera de -- proveedores; checar físicamente el desplazamiento de ma- terial; tener implantado un buen sistema de control de inventarios; llevar un control de archivo de vales de - salida de almacén; supervisar que se le dé mantenimien- to adecuado al almacén.

II.12 DEPARTAMENTO DE TALLERES.

Su función consistirá en dar mantenimiento, servicio y reparación a todas las unidades de la Distribuidora; en todos los aspectos como son: ajuste de motores, mecánica en general, servicio de lubricación, hojalatería y pin- tura, llantas y rectificaciones, etc.; en general, su - labor será mantener en buenas condiciones el funciona- miento tanto de las unidades de reparto como de los --- tractores de descarga y carga de trailers; además debe- rá de controlar la reparación de tarimas por medio de - un taller de carpintería.

Distribuidora de Cerveza KR, S.A.



III. ADMINISTRACION DEL ALMACEN DE CERVEZA.

La importancia del Almacén de Cerveza radica en el papel que desempeña como centro de abastecimiento al área de ventas, generando por el servicio que debe brindar al -- consumidor final.

Por lo anterior, el Gerente de Operación será responsable del funcionamiento de todo el Almacén, de acuerdo con los objetivos establecidos, dará especial atención a la seguridad personal de los empleados en general, -- estará pendiente de que las requisiciones de cerveza se lleven a cabo con el suficiente tiempo de anticipación, planeará por un mejoramiento las operaciones del Almacén, conocerá la estructura operacional del Almacén de Cerveza por dentro y por fuera, será un buen administrador para estudiar la conveniencia de un riesgo, será -- estudiante día a día, manteniéndose al corriente en la tendencia de las operaciones que afecten no solamente -- al almacén, sino también a los de la competencia y así -- aprovechar lo mejor en beneficio de la organización.

Para alcanzar los objetivos del Almacén de Cerveza y el éxito del mismo, es primordial que el Gerente en cuestión tenga presente los siguientes:

III.1 PRINCIPIOS BASICOS PARA LA BUENA ADMINISTRACION DEL ALMACEN.

1. Administración del Almacén de Cerveza.

Consiste generalmente, en la utilización efectiva del personal, la delegación apropiada de la autoridad y responsabilidad, la adecuada dirección de los problemas -- del personal, buscando juicios firmes e imparciales -- para los mismos, así como para los conflictos que se -- presenten en esta área.

2. Familiarización con las actividades.

Es idear sistemas para mantener las actividades siempre actualizadas en todos los campos y disponer así de toda la información que se requiera, tener conocimiento exacto de los inventarios físicos que diariamente se realizan, obteniendo como resultado mejor calidad en los productos, por ejemplo: Si se cuenta en el Almacén con cerveza con fecha próxima a afectar la calidad de la misma por razones de almacenamiento, esto generará que hagamos conocimiento inmediato al área de ventas para que promueva su desplazamiento en el mercado, y no se vean afectadas sus características.

3. Conocimiento de las operaciones de ventas.

Debiendo estar al corriente de las necesidades del departamento de ventas, determinando la fuerza o debilidad operativa del área de ventas necesaria para evitar cualquier conflicto que afecte el abastecimiento de cerveza.

4. Antes de aprobar la requisición de cerveza.

Se deberá obtener y analizar a conciencia las verdaderas necesidades del producto que justifique su adquisición, si lo que se está requiriendo no cumple con las necesidades de almacenamiento, no se deberá titubear en rechazar la requisición, ya que esto pondría en peligro la calidad del producto e incrementaría el costo de almacenaje generando a la vez, pérdidas.

5. Cooperación con otros Gerentes de Operación.

Anteriormente se tenía la mentalidad de que el dar información a otras organizaciones en relación con las actividades de control de almacenes era considerado como algo muy propio de la empresa y nadie más debía de tener conocimiento de esto; en la actualidad existe un profesionalismo en el libre intercambio de información de almacén, sin embargo, si es necesaria la discreción para proteger los intereses de la organización.

6. Conocimiento de las condiciones económicas generales de la distribución.

El Gerente de Operación estará al tanto de todos aquellos factores que contribuyan al progreso o al fracaso de la distribuidora de productos cerveceros.

7. Estimular las ventas.

Dado que las ventas son la principal función de la distribuidora, es necesario que exista una excelente comu-

nicación con el área de ventas para que ambas coordinen y determinen las necesidades de todas y cada una de las prestaciones que distribuya la empresa.

8. Realizar el Gerente de Operación.

Por política, supervisión discreta de todas las funciones que se lleven a cabo en el almacén de cerveza, para estar familiarizado con las actividades y problemas que se presenten, esto ayudará a tener oportunidad de darle solución inmediata a cualquier conflicto que se presente y no se vean entorpecidas las actividades del Departamento de Ventas.

Dentro de la Distribuidora de Productos Cerveceros, se debe prever, en la necesidad de que se implemente y desarrolle un programa integral de almacenamiento que sea congruente con los objetivos, estrategias y políticas relacionados con las necesidades del área de ventas en lo referente al abastecimiento y distribución de cerveza.

A continuación se presenta la siguiente propuesta:

Como objetivo fundamental de esta Distribuidora, consistirá en definir los mecanismos operativos más adecuados de abastecimiento, almacenaje y distribución, para garantizar en forma permanente y constante la distribución de cerveza para el área de ventas y no se vea afectada la principal actividad de la Distribuidora, que son las ventas, contando para tal efecto, con la participa-

ción de todas las áreas de la Distribuidora con miras a un objetivo común y no a uno individual.

III.2 FUNCIONES, METAS Y POLITICAS DEL ALMACEN.

III.2.1 FUNCION GENERICA DEL ALMACEN.

Apoyar al Departamento de Ventas, en la consecución de sus objetivos y metas, a través del cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la Gerencia General de la Distribuidora.

III.2.2 FUNCIONES ESPECIFICAS.

Coordinar el establecimiento de convenios y compromisos por parte del Departamento de Ventas, - relacionado con las existencias, distribución y comercialización de cerveza destinados al cliente.

Controlar y evaluar el cumplimiento de los programas establecidos, con objeto de adecuar los procesos de distribución de cerveza en el almacén.

Coordinarse con el Departamento de Ventas para ampliar la acción comercial de la Distribuidora de Productos Cerveceros en el abastecimiento del -- mercado tan ampliamente como sea necesario e inducir a la reducción progresiva de un almacenamiento muerto.

Elaborar informes de Programas Especiales que solicite la Gerencia General sobre las actividades y avances de los programas encaminados a la atención del Departamento de Ventas.

Establecer un Comité permanente integrado por todas las áreas que intervienen en la distribución, a fin de reunirse periódicamente para ver los problemas que se han presentado y darles solución inmediata; así como estudiar la manera de intensificar la eficiencia del sistema general de distribución.

Coordinarse con el área de abastecimiento y de tráfico, para que las unidades de transporte, cumplan con su itinerario de descarga de cerveza y carga de envase, a fin de que llegue a su lugar de destino en el tiempo programado.

III.2.3 METAS.

- Contar con el medio ambiente adecuado para el almacenamiento de la cerveza.
- Contar con un sistema de información oportuna y veraz de la cerveza que vayamos a recibir y envase que tenga que ser desplazado al proveedor.
- Contar con un eficiente servicio de transportación que permita abatir costos y pérdidas en -- descarga de cerveza y carga de envase.
- Manejar un sistema de información continuo que permita conocer instantáneamente la posición -- del transporte.

III.2.4 POLITICAS.

POLITICAS DE INVERSION:

Es politica de la Gerencia de Operación, minimizar al -

máximo los costos de mantenimiento, transporte tanto interno como externo y almacenamiento que se tenga que realizar en la operación diaria para la consecución - de los objetivos establecidos por la Gerencia General.

POLITICA DE PRODUCTO:

Es política de la Gerencia de Operación, verificar que la cerveza que se reciba de la Planta Productora, esté en perfectas condiciones, así como la Supervisión Di--recta de su almacenamiento en el área específica de -- acuerdo a la fecha de recepción.

POLITICA DE SERVICIO:

Es política de la Gerencia de Operación, establecer un sistema de servicio y atención al Departamento de Ven--tas, que crea una verdadera imagen de eficiencia y efi--cacia.

POLITICA DE PERSONAL:

Es política de la Gerencia de Operación, que cada tra--abajador (obrero, tractorista, chofer, y empleado) ten--ga una descripción de su puesto y un manual correspon--diente, así como las posibles promociones del mismo.

POLITICAS PARA EL CONTROL DEL ALMACEN.

Para tener un mejor aprovechamiento del Almacén, se -- crearán las siguientes áreas:

1. Area de Recepción y entrega de la cerveza y envase.
2. Area de productos.
3. Area para el envase de la cerveza.
4. Area para productos en mal estado.
5. Area de oficinas: se localizará en la parte alta del almacén.
6. Area para cargar la cerveza en el transporte de reparto.
7. Area de descarga de envase.

Las áreas del Almacén, estarán perfectamente delimitadas, usando líneas rectas en todo el plan de distribución, ya que ello permite una mayor claridad de visión.

II.3 ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACION DEL ALMACEN

Se puede considerar que para la buena administración --del almacén, es conveniente que se tomen en cuenta los siguientes elementos:

- a) Comunicación
 - b) Relaciones Humanas.
 - c) Capacitación del Personal.
- a) La comunicación dentro de esta área es de vital importancia, debido a que será la base de operación -- para abastecer oportunamente el área de ventas de -- todo el producto en su presentación que se requiera para cumplir con las actividades encomendadas, satisfaciendo las necesidades del consumidor final; -- lo mismo debe de ocurrir con la planta procesadora

de cerveza, porque de lo contrario, si el servicio no es oportuno por deficiencias en la comunicación, ésto muchas veces puede generar grandes pérdidas -- para la distribuidora, y esta misma recepción inoportuna de cerveza puede generar una variación considerable en los proyectos para la consecución de los objetivos. Podemos mencionar un ejemplo en la recepción inoportuna de cerveza de presentación x, - se tendría como resultado el no poder abastecer a - el área de ventas para la consecución de su fin.

- b. El siguiente elemento importante para la administración del almacén de cerveza, es el aspecto de las Relaciones Humanas, fase que indica que el Ser Humano debe ser tratado como tal y no como un elemento mecánico para la consecución de los objetivos. Debemos considerar que si encausamos al personal hacia un objetivo común, los resultados serán los esperados.

Dentro de toda distribución de productos cerveceros, en el almacén, la carga de trabajo es hasta cierto punto excesiva, sobre todo en aquellos casos en que la cerveza no se recibe de acuerdo a como fue solicitada, y es conveniente que se estibe en el medio adecuado; en estos casos lo mejor es brindarle al personal de esta área todas las facilidades para el desempeño de su trabajo, además hacerle sentir el valor - que representa el que todos caminen hacia un objetivo común en beneficio de todos.

c. Finalmente, todo cambio de personal implica una responsabilidad para el encargado del área, de él dependerá la capacitación del nuevo candidato a ocupar el puesto vacante, y no sólo capacitar a esta nueva persona, sino constantemente estar capacitando al personal, para así encontrarnos al día de todas aquellas innovaciones en almacenes.

La capacitación del personal, como parte integradora de la distribuidora de productos cerveceros, sobre todo -- personal sindicalizado con escasa escolaridad, consiste en enseñarles las actividades que va a desempeñar, una de ellas podría ser el hacer labor de venta.

La función del almacén de cerveza como centro de servicio, es la de proporcionar al área de ventas la cerveza en el tiempo requerido y en óptimas condiciones en cuanto a la calidad del producto, si cumplimos con estos -- elementos, se podrá considerar dentro del mercado en -- condiciones de competencia.

Toda actividad del almacén de cerveza implica para su funcionamiento, cinco procesos fundamentales a saber:

- a) Recepción
- b) Almacenamiento
- c) Despacho
- d) Registro de Operaciones
- e) Inventarios Físicos

a) Recepción.

La primera actividad del Almacén, recepción de cerveza, es una función uniforme en todo tipo de organización, misma que recae en una persona llamada Jefe de Almacén, dicha recepción de cerveza cuenta con las siguientes fases fundamentales:

1. Inspección del producto
2. Codificación.
3. Distribución en el área correspondiente, de acuerdo a su presentación.
4. Formulación del Reporte de Entradas.

1. La inspección del producto será checar que éste llegue en buenas condiciones, en cuanto a que la unidad entre con los sellos en las puertas lateral y trasera, a que los cartones de cerveza estén bien estibados, no estén mojados, no haya rotura, etc.
2. Codificación, por medio de pruebas selectivas se verificará la vida del producto, siendo que ésto es de vital importancia para la distribuidora el hacer llegar el producto al consumidor en las mejores condiciones.
3. Dentro del almacén de cerveza, las presentaciones que se manejan tendrán tareas específicas para su almacenamiento, respetando siempre por política, el principio de primeras entradas, primeras salidas, ésto permitirá que la calidad del producto se en---

cuentre siempre en óptimas condiciones.

4. Finalmente la formulación del reporte de entradas, - consistirá en registrar en los documentos de control de existencias, la cerveza por presentación, que se reciba, para que así diariamente se registren, tanto las entradas, como las salidas y así tener informa-- ción de las existencias de documentas al día.

b.) Almacenamiento.

En el almacenamiento de cerveza, la responsabilidad - recae dentro del Jefe de Almacén, para lo cual, es -- conveniente que cuente con las áreas específicas para la distribución de la cerveza por presentación, así - como el medio ambiente adecuado para su óptima conservación y los recursos materiales necesarios para el - desplazamiento y colocación del producto en los lugares preestablecidos, además de tener una estricta vigilancia sobre los mismos, a fin de evitar que la rotación del producto no se esté cumpliendo de acuerdo a las políticas establecidas y ésto traiga como consecuencias que la calidad de la cerveza no llegue al -- consumidor en buen estado.

Los pasillos del almacén de cerveza deberán estar seccionados y distribuidos de tal manera que la localización sea expedita y oportuna para su despacho, esto - quiere decir que la colocación de la cerveza estará - ubicada de acuerdo a la demanda por parte del área de ventas. Deberá tenerse especial cuidado de hacer la

separación de la cerveza que se encuentra almacenada y de la cerveza que se reciba, ya que por características propias de la cerveza no debemos tener por mucho tiempo almacenado este producto, sino respetar - por política el principio de primeras entradas, primeras salidas, para que la calidad de la cerveza --- siempre sea la adecuada.

Para cumplir con todo lo que se ha mencionado, es indispensable que el Jefe de Almacén, cuente con los - Recursos Humanos lo suficientemente capacitados para la consecución del objetivo previamente establecido; así como los recursos materiales necesarios.

c) Despacho.

Despacho de Cerveza. Esta actividad se realiza como en todos los almacenes de las empresas distribuidoras de productos cerveceros, mediante una requisición de cerveza y vale de salida de almacén, la primera autorizada por el Jefe de Ventas y la segunda - autorizada por el Jefe de Almacén. Es importante -- que el Jefe de Almacén de cerveza designe a una persona de confianza para el control de vales de salida del almacén a fin de que esté verificando constantemente el folio consecutivo de las mismas y los vaya turnando a la persona asignada al registro diario de entradas y salidas del almacén.

d) Registro de Operaciones.

El Auxiliar del Almacén registrará todas las entra-

das y salidas de cerveza, para que al finalizar el día elabore el reporte de existencias y el total de salida de cerveza durante el día, esto reeditará en un mejor control de almacén.

e) Inventarios Físicos.

Se ha considerado que para el levantamiento del inventario físico de cerveza, es indispensable la intervención del personal del área del almacén, ya -- que con la experiencia adquirida dentro del mismo, es más viable la exactitud de dichos inventarios, -- además de esta actuación, interviene también en el reacomodo personal asignado por la Gerencia de Operación, pues en ocasiones se encuentra cerveza con más tiempo del debido y esto redundaría en que los productos no tengan la rotación efectiva.

III.4 INVENTARIOS.

Programa para la toma física de inventarios. Para llevar a cabo el inventario físico de cerveza y envase, -- es necesario que se tengan en consideración los siguientes pasos:

1. Reacomodo de cerveza y envase. Esta actividad será realizada por el personal del almacén de cerveza con los obreros que se consideren necesarios, supervisado directamente por el Jefe de Almacén y deberá abar

car todo aquel producto que se encuentre fuera de su lugar correspondiente, a fin de que a la fecha del inventario, se encuentre todo debidamente ordenado, agilizando de esta manera la toma de inventario físico.

2. Identificación de áreas de cerveza y envase. Se ubicará un plano del almacén en la entrada, señalando las áreas ocupadas por cerveza y envase mediante una clasificación común, esto permitirá tener por una parte un panorama general de cómo está distribuido el producto y por otra, se familiarizará más rápido el área de contabilidad y auditoría, con las áreas que tendrá que trabajar.
3. Codificación de Cerveza. Este trabajo se irá realizando a la par con la toma de inventario, lo desarrollará el Jefe de Almacén, codificando la cerveza por medio de pruebas selectivas para conocer la vida de la cerveza almacenada, esto permitirá la toma de decisión oportuna por cualquier anomalía que sea detectada.
4. Formulación de grupos por áreas. Estos grupos estarán integrados por dos personas: una del almacén y otra del departamento de Contabilidad y realizarán el inventario del área que para tal efecto se les haya designado.

5. Limpieza general. Este trabajo será ordenado por el Jefe de Almacén de cerveza y deberá ejecutarse un día -- antes a la toma física de inventarios.

6. Cierre de movimientos. El Jefe de Almacén de Cerveza notificará al Departamento de Contabilidad el último - movimiento que haya quedado asentado previo a la toma de inventarios físicos de cerveza y abarcará:
 - a) El último registro de entrada de envase y cerveza.
 - b) El último vale de salida de envase y cerveza.
 - c) La última nota de devolución al almacén.
 - d) La última devolución a la planta productora de cerveza.

7. El primer conteo de cerveza y envase deberá abarcar el 100% y será por marca y presentación; el segundo conteo, de la misma manera será de 100%, pero cambiando - las parejas de las áreas en que efectuarán el primer - conteo, finalmente se cotejará la información en un lugar específico dentro del almacén, cotejados correctamente se dará el visto bueno por ambas partes y en caso de discrepancias, se investigará de inmediato.

8. Comparación de resultados. Se cotejará el resultado -- con el saldo que se haya reportado a contabilidad a -- fin de proponer el ajuste correspondiente, mismo que - deberá ser autorizado por la Gerencia General.

9. Firmas y responsables. Los resultados del inventario,

deberán ser firmados por los responsables del mismo y serán: Gerente de Operación y Jefe de Almacén, el Auditor Interno o externo, dependiendo de quien intervenga, y el Jefe del Departamento de Contabilidad.

La cerveza que se reciba, previa o durante la toma física del inventario y que no haya sido reportado, se deberá depositar en su área, marcándolo con algún distintivo a fin de que no se incluya en los mismos, evitando con esto un inventario inflado.

Intervención del Departamento de Contabilidad en el Almacén de Cerveza.

La Contabilidad, base fundamental de toda administración de empresa y además es guía para la toma de decisiones, es considerada como centro medular que regula toda administración interna, pues a través de sus operaciones, es fácil que detectemos cualquier falla administrativa; tal situación se puede reflejar en la administración del almacén de cerveza, sobre todo en aquellos casos que se esté operando con números rojos, lo que indicaría alguna falla administrativa, además del caso anterior, el pago a la planta productora lo efectúa ésta con base en las facturas de remisión, verificando que la cerveza amparada ya se encuentre en el almacén y en documentos, en párrafos anteriores se menciona la intervención que tiene en la toma del inventario físico, siendo auxiliado por el personal del almacén, dado que este personal conoce la ubicación exacta de la cerveza; por otra parte, dada la importancia que reviste la exactitud de los mismos, -

es elemental que sea supervizado por un tercer departamento que podría ser el de Auditoría, ya que actuando mancomunadamente con éste, se podrán obtener mejores resultados, siendo más confiable la exactitud de los mismos.

Se considera que la mejor forma de control del almacén de cerveza mediante la contabilidad, es a base de la toma de inventarios físicos, los cuales pueden ser realizados en cualquier época del año. Consideramos que es conveniente que se realicen trimestralmente, dado que ésto nos permitirá tener el siguiente control interno:

- a) Tener un control exacto de las existencias.
- b) Ya que se codificará la cerveza a la par en el inventario físico conoceremos el tiempo de almacenamiento de la cerveza.
- c) El acomodo de la cerveza, se estaría supervizando de manera que fuera colocado en su área específica por marca, presentación y vida del producto.

A continuación se mencionan cinco cuestionarios de control que es conveniente que sean aplicados en la administración del almacenamiento de cerveza, solicitando todo el profesionalismo que se requiera en la contestación del mismo, - esto permitirá detectar fallas administrativas y por lo tanto una inmediata solución.

II.5 EVALUACION DE CONTROL INTERNO DEL ALMACEN DE CERVEZA

I. Recepción.

1. Existen áreas específicas para la recepción de la cerveza por marca?
2. El recepcionista conoce todos los medios operativos de la cerveza que recibe?.
3. Se recibe siempre con copia del pedido?
4. Se recibe contra factura de la planta productora?.
5. En caso de diferencias entre lo recibido y lo pedido, qué se hace?.
6. El reporte de entrada se realiza el mismo día de la recepción?.
7. El Jefe de Almacén revisa los reportes?.
8. Se llevan a cabo pruebas selectivas de codificación de la cerveza que se recibe?.
9. La cerveza se recibe de acuerdo a como fue previamente solicitada?.
10. El equipo para el desplazamiento de la cerveza en que condiciones se encuentra?.

II. Almacenamiento de la cerveza.

1. Cómo está segmentado el almacén?.
2. Existen pasillos delimitados y libres de obstáculos?.
3. Constantemente el almacén se encuentra limpio?.
4. Existen letreros de seguridad?.
5. Cuenta el trabajador con todos los elementos de seguridad que necesita?.
6. El equipo contra incendios se encuentra en buenas condiciones?.
7. Se encuentra controlada la entrada a personas ajenas al almacén?.
8. Está correctamente separado el envase de la cerveza?.
9. El clima es el adecuado para el almacenamiento de la cerveza?.
10. Se respeta el mínimo y máximo promedio de almacenamiento?.

III. Despacho de cerveza.

1. Existe un área especial para el despacho de cerveza?
2. El personal despachador checa el producto que se le carga a la unidad de ventas?
3. Se llegan a despachar pedidos verbales?
4. Es elemental el vale de salida previamente autorizado para poder despachar la cerveza?
5. Existe un cuadro de firmas autorizadas?
6. Cuántas personas están autorizadas para firmar vales de salida?
7. Los vales de salida se encuentran foliados?
8. Revisa el Jefe de Almacén todos los vales de salida?
9. Cómo se distribuye la carga de trabajo para -- preparar la cerveza que solicita ventas?
10. Existe una política que señale que únicamente se despachará a una hora establecida?

IV. Registro de movimientos.

1. Se encuentra plenamente capacitada la persona en cargada del control de registro de entradas y sa lidas, tanto de cerveza, como de envase?.
2. Se lleva un registro diario?.
3. Se lleva a diario un inventario físico?.
4. Cómo se controla la cerveza que es devuelta por mal estado?.
5. Se comparan diariamente los saldos en documentos contra las existencias físicas?.

V. Comprobación de existencias.

1. Para la toma de inventarios físicos, se programa con anticipación?
2. Quién programa los inventarios?.
3. Se lleva a cabo un reacomodo de la cerveza y envase?.
4. Se notifica el corte de movimientos al Departamento de Contabilidad?.

5. Cómo se organiza el personal para la toma de inventarios?.
6. Cómo efectúan el conteo?.
7. La cerveza en mal estado, cómo se controla, se encuentra en una área específica?.
8. Quién autoriza el ajuste por diferencias?.

IV. ADMINISTRACION DE VENTAS

Puesto que las ventas constituyen una de las funciones básicas de la distribuidora y ni el mejor sistema de contabilidad, administrativo, operativo, etc., habrá de ayudarle a ganar dinero, tal como ocurre -- con las ventas; es conveniente mencionar que en los negocios "nada sucede hasta que alguien realiza una venta", por lo tanto, las utilidades de la distribuidora habrán de obtenerse como resultado directo de la Administración de Ventas.

Al administrar las ventas, una de las primeras consideraciones que se deben llevar a cabo son:

- Organizar al departamento administrativamente
- Seleccionar al personal idóneo para la ejecución de las ventas.

Como las fuerzas de ventas operará la mayor parte -- del tiempo fuera de la distribuidora, será necesario asignar territorios específicos de ventas, si existe la falta de esta asignación, traerá como consecuencia una competencia abierta entre el personal de ventas; generará la duplicación de esfuerzo y la posibilidad de que más de uno de los vendedores visiten al mismo cliente. Para evitar esto, se determinará un método minuciosamente planeado, de tal modo que cada vendedor tenga definido su territorio de trabajo.

Existirá una integración y coordinación completa en el trabajo de ventas con todos los demás departamentos de la distribuidora, con objeto de alcanzar los objetivos establecidos por la Gerencia General de -- una manera efectiva.

Su administración comprenderá además, el control de

todos los vendedores que laboren en la organización. Así como la planeación y organización de un programa presupuestal auxiliar con un pronóstico de ventas; - la coordinación en la investigación de mercados, la publicidad y promoción que tenga que ser desplazada, definir las estrategias de ventas y todas aquellas - actividades que sean afines y contribuyan al incremento de ventas.

Finalmente, una buena Administración de Ventas requiere de un control de las funciones de ventas. Por lo que el Gerente de Ventas deberá de estar capacitado para influir en todos los factores de carácter -- controlable que puedan afectar la obtención de los - resultados establecidos por la Gerencia General. Esto significa, por supuesto, que deberá de estar consciente de cuáles son estos factores y el costo que - representa sobre sus operaciones. Primer término, el esfuerzo de ventas debe estar plenamente garantizado si se desean obtener buenos resultados. Segundo, el control de ventas requiere de la adecuada selección, adiestramiento, capacitación, desarrollo y evaluación del personal de ventas. Finalmente, el mando y la motivación son factores importantes que deben ser considerados al administrar a la fuerza de ventas.

Una de las principales funciones de ventas será, demostrar al cliente cómo la cerveza puede satisfacer necesidades de consumo, si se combina con el arte de vender que hace mucho énfasis en el aspecto del servicio que se otorgue, se podrán conseguir resultados insuperables.

Es de mucha importancia, que el área de ventas realice un pronóstico de ventas que habra de tener efecto

directo sobre la distribución física del producto, sobre las finanzas; promoción y la fuerza de ventas. En realidad, la Administración en todos los departamentos de la distribuidora habrá de depender del -- pronóstico de ventas para elaborar sus propios planes para futuros compromisos. También tendrá un uso inmediato en la planeación para el establecimiento de cuotas de ventas: resulta obvio que las habilidades para pronosticar no tan sólo ayudan a establecer metas realistas, sino que también permiten que el Gerente logre las metas fijadas.

A continuación se mencionan los factores que pueden ayudar a hacer una determinación objetiva del futuro potencial de ventas.

- . Se tendrá presente en llevar a cabo un análisis de las ventas totales de la distribuidora cada cinco años.
- . Se deberá conocer la tendencia del mercado, tomando en consideración las ventas de la competencia.
- . Tener registradas las ventas mensuales por línea, haciendo cuadros comparativos y gráficas contra el mismo mes del año anterior.
- . Realizar estudios de mercado que permitan conocer las condiciones generales de todos los clientes en general.
- . Aplicar las técnicas de Investigación de Mercados para conocer las necesidades y comportamiento del cliente hacia la cerveza.
- . Elaborar registros de carácter estadísticos de ventas con base a los datos que se proporcionan diaria

mente, haciendo un análisis comparativo contra lo pronosticado a efecto de tener informada al Gerente de -- Ventas para la toma de decisión adecuada.

- Determinar planes motivacionales que orienten a una -- acción efectiva.

Las políticas para promover el desarrollo comercial de la distribuidora, deberán estar orientadas a hacer más eficientes los canales de comercialización; ello implica que como función principal será acercar el producto al consumidor intermedio y final, teniendo presente -- que es importante que se mejore la infraestructura y - servicio de apoyo que orienten a la acción.

Como Objetivo primordial de la organización está el -- fortalecer la necesidad de implementar y desarrollar un programa integral de ventas en el área que vaya a ser distribuido el producto; éste debe ser congruente con los objetivos y metas establecidas por la Gerencia General, además con las estrategias y políticas que haya definido la Gerencia de Ventas, en todo lo que concierne a la distribución en zonas específicamente señaladas. Esto le permitirá garantizar en forma permanente y constante el abastecimiento de cerveza a cada segmento de la población, principalmente las zonas que carezcan de este servicio, coordinándose con todas las ---- áreas, para así poder rebasar el pronóstico de ventas previamente definido.

IV.1 PROPOSITOS :

La distribuidora de productos cerveceros, con el objeto básico de atender la actividad comercial, define como fin --- esencial, procurar condiciones de venta eficaces con opción de crecimiento en el mercado.

Este fin esencial se sustenta en los siguientes propósitos para el desarrollo de la distribuidora, mismos que se interrelacionan, se apoyan y fortalecen entre si.

- . Crear condiciones que tiendan a mejorar la calidad del servicio, mediante una acción eficaz en los aspectos relativos a el almacenamiento y distribución de la cerveza.
- . Proveer de mejores condiciones de desarrollo a todo el personal de la distribuidora.
- . Lograr lo anterior con una mejor participación y organización por parte de todas las áreas afines a la actividad comercial, solicitando planteamientos y soluciones inmediatas a las necesidades que se presenten.
- . Fortalecer los mecanismos que aseguren que las prácticas establecidas sean congruentes y sirvan a los propósitos de la Gerencia General.
- . Promover a todos los niveles de la Estructura Organizacional los medios de comunicación que contribuyen al logro de los objetivos de la planeación, coadyuvando a fortalecer una conciencia común de solución, difundiendo -- los resultados por medios de reuniones o informes previamente definidas.

IV.2 PROCESO DE VENTAS

Para seguir un proceso de ventas hay que encontrarse familiarizado con 4 elementos fundamentales.

- 1.- El vendedor se deberá conocer así mismo: Esto le permite estar consciente de la imagen que proyecta hacia -- otros, presentando el suficiente cuidado a todos los -- atributos personales, su hábito de conversación será -- de temas actualizados, tratando de hacer ameno el tema, su ecuanimidad le permitirá resolver cualquier situa-- ción que se le presente por muy crítica que sea.
- 2.- Conocerá a la Distribuidora; El tener conocimiento com-- plete de la Distribuidora (sus antecedentes, objetivos, polfticas, procedimientos, metas, organización, competi-- dores, etc.,) les hará sentirse miembros de la Distri-- buidora y poder cimentar el orgullo de pertenecer a -- ella, lo que habrá de motivar la lealtad en favor del-- producto y de la empresa; se menciona esto porque la -- fuerza de ventas dedica gran parte de su tiempo a tra-- bajar fuera de la empresa.
- 3.- Tener identificado a la perfección el producto y/o ser-- vicio: Se puede confirmar que un buen vendedor puede -- vender un mal producto a un cliente en particular por -- una sola vez, sin embargo para que el negocio sea pro-- ductivo, se buscará que los clientes repitan su compra, esto se puede lograr si la cerveza que se distribuye -- cubre las exigencias del cliente, para ello el perso-- nal de ventas estará completamente enterado de la línea de cerveza que maneja, de su historia, calidad, proce-- so de producción utilizado, características especffi-- cas de la cerveza, estos factores le darán seguridad y adaptabilidad al medio, dándole oportunidad de traba--

jar de una manera potencial.

- 4.- Conocer a los clientes: El conocimiento de los clientes, de sus necesidades, gustos, deseos y requerimientos, de su habilidad dependerá para satisfacerlas, esta será la clave para obtener buenos resultados. Entre más se aprenda acerca del cliente, más fácil será satisfacer sus necesidades; hay que tener presente que la amabilidad, la atención al cliente y el interés sincero en el cliente, si se aplican estos tres elementos con tacto se podrá alcanzar con mayor facilidad el fin deseado, por ejemplo: muchas veces se comete el error de esforzarse mucho para vender hablando demasiado, -- sin embargo si se prepara el camino decidiendo escuchar primero las necesidades del cliente, sus quejas - observando sus reacciones, se podrá obtener una gran cantidad de información que podrá ser utilizada al tratar de relacionar su producto con las necesidades del consumidor.

IV.3 LA UTILIZACION DE LA PUBLICIDAD Y DE LA PROMOCION EN LAS VENTAS.

La venta es considerada como la sangre que da vida al negocio, para eso el papel que juega la publicidad y promoción vendrían a ser las transfusiones que conserven viva a las ventas y rentable a la distribuidora, por tal motivo es -- conveniente que se implante un programa bien planeado, --- coordinado y constante para mantenerse al margen superior de la competencia; con esto, nuevos clientes acudirán para solicitar el producto y los antiguos clientes sentirán la seguridad de continuar desplazando el producto.

El término de publicidad será interpretado como la forma de comunicación, en donde el Gerente de Ventas hará saber a través de sus vendedores acerca de las ventajas que le puede representar si se decide en canalizar la cerveza al consumidor final. Por otra parte la promoción de ventas - incluye el desplazamiento del producto que no está en al - rutina de la venta ordinaria y que complementa a la publicidad, puede ser manejada por aparadores, demostraciones, - paquetes, regalos, recompensas, etc.; se puede pensar que ambas actividades están encaminadas a influir de manera -- favorable sobre el incremento de las ventas.

Es conveniente que se comprenda que tanto la publicidad - como la promoción no pueden hacer que se cumpla lo siguiente:

- Mejorar un mal producto o un buen servicio.
- No pueden aumentar las ventas si a los clientes potencia les no se les trata adecuadamente o, si sus necesidades no son cubiertas.
- No producen resultados rápidos.
- Si son engañosos habrán de crear desconfianza.

Una vez que se han comprendido las técnicas de vender, el

Último paso es saber cómo se habrá de motivar al personal de ventas, dado que es una actividad que necesita estimularse para poder mantener un ritmo constante en su trabajo, es necesario pensar en algún método que permita a la distribuidora estar presente en un mercado potencial; por tal motivo se mencionan cuatro procedimientos:

-Liderazgo: Es importante que el Gerente de Ventas sea considerado como líder por parte de los vendedores, ya que este es un medio poderoso para poder exhortar a la cooperación voluntaria, permitiendo siempre sentirse ubicados en una atmósfera de respeto, confianza mutua y seguridad en la consecución de los objetivos trazados.

-Reuniones: Un medio que da buenos resultados para motivar a los vendedores es a través de las reuniones. Los diversos vendedores adquieren la oportunidad para exponer sus experiencias laborales, poder discutir nuevas ideas, hacer comentarios de gran valor acerca de la competencia y las posibles alternativas para poder eliminarlos, etc.,-- también le permite a la Administración el momento de platicar con toda la fuerza de ventas y proceder a dar mayor atención a los problemas que se presenten para darles solución inmediata.

Concurso.- uno de los medios más efectivos para estimular a la fuerza de ventas, es por medio del concurso, no sólo proporciona al vendedor la oportunidad de competir en la obtención de un ingreso adicional, sino que también habrá de estimular su espíritu competitivo y le dará la oportunidad de obtener el estima dentro de la distribuidora.

Compensación.- probablemente el método más importante para estimular al vendedor es la compensación monetaria.

V.4 C A R A C T E R I S T I C A S D E L M E R C A D O

Las características del mercado que se necesita conocer es relativamente sencillo, pero esencial, por eso es conveniente hacerse las siguientes preguntas:

- . ¿ Cuáles son las características económicas y sociales de los futuros clientes?
- . ¿ Que porcentaje representan los tres tipos de consumidores, fuerte, mediano y ligero?
- . ¿ Que limitaciones existen para hacerles llegar la cerveza a su destino?
- . ¿ Cuáles son los puntos importantes a tomar en consideración para ir desplazando poco a poco a la competencia?

Es necesario que se analice a todo tipo de cliente, con el objeto de encontrarse informado acerca de las posibilidades de poder triunfar en el mercado. Hay que tomar en cuenta -- que para organizar el negocio es necesario, la localización y selección más apropiada y rentable del mismo, muchas veces se descuida este elemento de tanta importancia, hasta -- que se comienza a ver que las ventas no están alcanzando -- los objetivos esperados.

La ubicación real de la distribuidora deberá ser instalada -- después de haber sido analizado los siguientes factores:

- . Dado que los clientes son unos de los factores para tomar una decisión en la determinación de la localización de la futura distribuidora, estará basado en el previo análisis del mercado.
- . Respecto a la competencia nos preguntaremos:
 - ¿ Qué tantos competidores existen en esta área comercial?
 - ¿ Cual es la magnitud de la empresa competidora?

¿ La calidad de la cerveza y/o servicio que ofrece son - aceptados por el cliente?

- . En cuanto al costo debe tener en mente que para la integración de la distribuidora hay que contar con un capital que permita hacer frente a todas las erogaciones, estas pueden estar representadas de la siguiente forma:
- . Materia prima (cerveza embotellada)
- . Costo de mano de obra y disponibilidad de ella.
- . Costo del terreno, edificio, renta de ellos.
- . Posibilidad de expansión.
- . Impuestos.
- . Servicios y los costos de los mismos (electricidad, agua, etc.)
- . Seguro contra robos e incendios, etc.
- . Transporte.
- . Créditos.

Habiendo analizado de una manera profesional a estos tres factores, se procederá a hacer la elección correcta de la mejor localización, considerando las distintas alternativas posibles, la toma de decisión deberá inclinarse a la que más se ajuste a las necesidades de la organización.

De acuerdo a una investigación realizada por la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza. Se detecto que la variación de consumo en los sexos, sicte de cada diez hombres -- llegan a consumir cerveza en alguna ocasión. Los grupos --- principales que acostumbran consumir cerveza, se localizan entre los 25 y 40 años de edad, las perspectivas posibles - de crecimiento se encauzan fundamentalmente en implementar una estrategia específica para el sexo femenino y un mercado de mayor crecimiento sujeto a considerarlo, es el formado por los jóvenes de 16 años a 24 años de edad, en el cual se localiza un mercado potencial de mayor crecimiento.

Según el grado de consumo, los consumidores se pueden clasificar de la siguiente manera:

- . Fuerte; Son aquéllos que beben a diario, o los que beben 12 cervezas o más en una semana.
- . Mediano: son aquéllos que consumen como mínimo una vez a la semana.
- . Ligeros: Consumen menos de una vez por semana.

En base a datos estadísticos se tiene conocimiento que el consumo de cerveza es mayor en los fines de semana que en días hábiles, el consumo de los clientes ya sea medianos o ligeros es importante en estos días sábado y domingo, aparentemente en el reflejo de una mayor proporción de consumo social en este grupo. Por otra parte la cerveza se consume en dos diferentes contextos, por una parte es considerada como una bebida alcohólica, sustituyendo al licor o pulque. Pero por otra, mucho más común es un refresco, sustituyendo a un refresco, a una agua fresca, o quizás al agua natural, la importancia de esto es que la bebida alcohólica varía de acuerdo con la ocasión de consumo, con las comidas, pocas personas acostumbra a beber cerveza, debido a que solo --- afirman que si no hubieran bebido cerveza en esa ocasión, - habrían bebido algún licor, los consumidores fuertes la consideran como bebida refrescante, que como bebida alcohólica, la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza define que existe mayor competitividad con los refrescos como conceptos de bebida refrescante que con las bebidas alcohólicas, de - aquí se estima que debido a esta posición si se establece - en un mercado estratégico, se podrá encontrar en un buen nivel de competitividad y así poder ingresar a un mercado potencial de refrescos propiamente.

Contexto de consumo:

Consumidores

Refresco	55%
Agua Natural o Fresca	15%
Bebidas alcohólicas	30%

Características del mercado de cerveza en lata.

En un estudio realizado en el año de 1981 se observó que en el total del segmento de cerveza en lata tiende a un crecimiento de consumidores; Este se encuentra ubicado dentro de los niveles socio-económicos alto, normalmente su consumo se lleva en el hogar, sus compras espontáneas se acostumb---
bran a realizar en las miscelaneas, abarrotes, por otro lado las compras por costumbre para el hogar se concentran en establecimientos grandes ya sean autoservicios, supermercados, etc., son los que dominan este tipo de compra, los ---
días y ocasiones de consumo son normales en un fin de semana en proporción mayoritaria se constituyen como los principales días de consumo.

Existe una costumbre en el uso de la sal y el limón, definida por los medios de comunicación (T.V.), la mayoría que bebe cerveza en lata afirma tener esta costumbre, las razones que dan se relaciona con el sabor, afirman que su sabor es menos amargo, otra proporción dice simplemente "sabe mejor" los que dicen no tener costumbre afirman que "descompone el sabor" que da un sabor agrio a la cerveza.

5 ESTRATEGIA DE VENTAS

Uno de los aspectos fundamentales dentro del mercado es el servicio que se debe de otorgar a los clientes, y lo conforman básicamente todas aquellas inversiones que se tengan -- que hacer para respaldar la venta de los productos, dichas estrategias estarán encaminadas para mejorar la actividad -- de ventas, lo cual estará apoyado principalmente por las -- exigencias del consumidor, con el único requisito de que el área de ventas este plenamente capacitado para actuar oportunamente, de esta forma la presión que se haga a la competencia sea favorable para el incremento de ventas y la buena imagen que proyecte hacia el consumidor final sea la requerida.

A pesar de que son numerosos los factores que influyen en -- la estrategia de ventas, éstas son susceptibles de presupues-- tarse y ser controladas dentro de razonables márgenes de -- exactitud de modo que de antemano puedan ser presupuestadas.

La estrategia de ventas está condicionada por dos factores, uno externo y otro interno, por lo que el grado de acierto que pueda lograrse en la estimación, dependerá de la habili-- dad con que el Gerente de Ventas maneje los datos disponi-- bles y los que no esten a su alcance, exista la iniciativa-- por cuenta propia de investigarlos.

El objetivo que se persigue con el presupuesto que sea des-- tinado a la consecución de la estrategia de ventas-- es el -- proporcionar a la organización la expansión y consolida-- ción del mercado actual, siendo para esto necesario:

- . Buscar mayor oportunidad de penetración en aquellos cana-- les o áreas poco o nada trabajadas, con el fin de lograr mayores volúmenes de ventas y dar a conocer más a fondo-- el producto.

- . Que todas las inversiones y políticas que sean aplicadas sean respaldadas por información oportuna y veraz.
- . La mecánica que se deberá seguir para conservar el dominio del mercado es a través de la adecuada definición de los canales de distribución y obtener importantes volúmenes de ventas.

A fin de lograr que las estrategias sean cumplidas es necesario tener presente lo siguiente.

- . Ejercer un control continuo, con la clara conciencia de responsabilidad para la determinación de los costos.
- . Informar oportuna y verazmente de las situaciones que hayan originado las desviaciones, a fin de tomar la mejor decisión correctiva.

V.6 INFRAESTRUCTURA COMERCIAL:

Actualmente el Distrito Federal cuenta con una red comercial muy importante dentro del país ya que esta Entidad, que guarda la mayor densidad demográfica, se encuentran las mas grandes centrales de abasto de productos alimenticios asi como - el mayor número de tiendas de autoservicio, tiendas del Estado, mercados públicos, mercados sobre ruedas, tianguis y una gran concentración del pequeño comercio, se piensa que sería mas adecuado si se lleva a cabo una identificación al detalle de toda la infraestructura comercial tanto del Sector Público como del Privado en operación en cada una de las Delegaciones Políticas del Distrito Federal pudiendo ubicarlas - en cartas geoestadísticas con el solo propósito de conocer - verdaderamente la estrategia comercial que se vaya a llevar a cabo de una manera sistemática y organizada, elaborando estrategias de procedimiento para cada zona de ventas, definiendo políticas de almacenamiento por las propias características que debe de reunir la cerveza para su desplazamiento, -- realizar un pronóstico de ventas en base a los antecedentes del mercado todo esto permitira poder realizar un presupuesto para que permita prever cuanto capital se requiere para - hacer llegar la cerveza al consumidor final.

La cerveza se desplazara de dos maneras:

- Por punto de venta.
- Por centro de consumo.

Utilizando para tal efecto todo el transporte necesario que permita de una manera oportuna y eficiente el abasto ya sea a diario o cada tercer día de acuerdo a como la demanda lo requiera, dentro de los canales de distribución respaldado - con una previa investigación se podrían establecer Unidades Móviles que permitan el desplazamiento de la cerveza en zo--

nas de difícil acceso para el transporte, estas Unidades Móviles quedarían establecidas con rutas previamente definidas, esto podrá permitir que en todos los estratos sociales de la población pueda identificar el producto en su totalidad.

Por las características de la cerveza como fué mencionado - en párrafos anteriores, esta requiere de un tratamiento especial, para ello es conveniente que el almacenamiento sea un lugar que reúna los requisitos primarios ya sea de clima como de espacios plenamente definidos, por otro lado el --- transporte será diseñado de tal forma que en el traslado de la cerveza no se vea afectada con roturas, caída de la carga etc.

7 ANALISIS DE VENTAS DE LOS TRES GRUPOS MAS FUERTES EN EL D.F

Actualmente dentro del mercado general de cerveza en el D.F., se observó que existe una fuerte contracción a partir de 1971, lo cual afecta a los tres grupos cerveceros, es interesante - hacer notar que el volumen desplazado en 1970, que fué de --- 267,970 miles de litros, para el total del mercado en el D.F. no ha podido ser alcanzado en los años posteriores, aún cuando población ha aumentado de 7'229,052 a 9'932,850 entre el - período de 1970-77 en lo que se ocupa de consumos totales, Mo delo ocupa el primer lugar seguida de Cuauhtémoc y Moctezuma; a partir de 1973, la cantidad que separa a estos dos ulti mos grupos es cada vez mayor ya que en 1973 la diferencia era de 410 miles de litros mientras que para 1977 ésta aumento a 18,493 miles de litros.

En cuanto a porcentaje de participación en el D.F., Moctezuma logró su último aumento en 1972 al lograr un 25.40% del merca do, a partir de 1973 empieza a perder paulatinamente partici pación, siendo el año de 1976 donde se hace más dramática su caida al perder 2.58 puntos del mercado, es interesante hacer notar que fundamentalmente la perdida del mercado ha sido en los años de 1973-1976 debiendose esto más que nada a la fuer te competencia principalmente en el aspecto de servicio y dis tribución.

La situación de perdida de mercado de Moctezuma ha sido apro vechada básicamente por Cuauhtémoc, quien ha aumentado su por centaje de participación de 25% en 1972 a 32% en 1977.

ANALISIS DE CERVEZA EN MEDIDAS

El mercado del D.F., el segmento más fuerte sigue siendo en - de la cerveza en medias a pesar de que en 1971 representaba - el 63% Z del total y para 1977 representaba el 52%, Moctezuma es la compañía que más se ha visto efectada por este decremen to pues en 1972, donde logro su mayor volumen de litros vendi

dos, a 1977 ha bajado un 23%, Cuauhtémoc ha descendido un 13% y Modelo un 5% .

ANALISIS DE CERVEZAS EN GRANDES

El mercado de grandes presentó incrementos a partir de 1971 hasta 1976 en que sufre una caída, este decremento no perjudico el liderazgo de Cuauhtémoc; pero si la situación de -- Moctezuma, respecto a Modelo sus consumos se han incrementado en mayor proporción que Moctezuma, ya que en 1972 la diferencia entre ambas era de 2'800 miles de litros y para -- 1977 esta diferencia se ha reducido a 700 miles de litros, quiero decir con esto que aun cuando Moctezuma ha aumentado sus volúmenes no lo han hecho en la misma proporción a como se ha desarrollado Modelo.

En lo que se refiere a crecimiento, Modelo es quien ha mostrado tenerlo en una forma más dinamica logrando siempre -- los más altos porcentajes a excepción de 1974 y 1977 que se queda por debajo de la competencia y para 1976 es el grupo que menos se ve afectado con la contracción del mercado.

Moctezuma tambien ha tenido crecimiento pero no al nivel de los de Modelo, sin embargo dichos crecimientos han sido mayores que los del mercado exceptuando 1973 y en 1976 en que su porcentaje se redujo más que el del mercado. El porcentaje de participación de Cuauhtémoc ha ido disminuyendo de -- 1972 a 1977 pasando de 45% a 41% respectivamente, Modelo -- por su parte en el mismo período su participación a variado 23% a 26%, por su parte Moctezuma se ha mantenido estable en el mercado.

ANALISIS DE CERVEZA EN LATAS

Este segmento del mercado es el que ha mostrado el crecimiento más dinámico basado principalmente en Cuauhtémoc, ---- quien lleva una bastante ventaja en consumos a los otros --

dos grupos cerveceros, respecto a Moctezuma y Modelo existe una diferencia de consumos a favor del primero del cual es de solo 25 miles de litros, mientras que la diferencia de Cuauhtémoc y Moctezuma es de 17'128 miles de litros.

Referente al porcentaje de crecimiento Cuauhtemoc es la compañía que mas ha crecido, su porcentaje de participación ha ido en aumento de 1972 a 1977 ha aumentado de 65% a 74%, --debo de hacer notar, que este es un mercado de un constante crecimiento y completo dominio de Cuauhtémoc.

ANALISIS DE CREVEZA DE BARRIL

El mercado de barril a partir de 1972 ha presentado decrementos en sus volúmenes y a quien ha afectado más es a la compañía de Modelo ya que en sus consumos se ha reducido de 4,457 miles de litros en 1972 a 2,366 miles de litros en 1977, por otra parte Cuauhtémoc ha pasado a ser la compañía líder en este segmento a partir de 1976 no obstante en el período de 1972-1977 a decrecido 626 miles de litros, Moctezuma es el único grupo que ha aumentado sus volúmenes año con año, registrando un incremento de 913 miles de litros. En cuanto a crecimiento, el mercado se ha ido contrayendo año con año a excepción de 1972, perjudicandose principalmente a Modelo cuyo decrecimiento ha sido mayor que el del mercado en años anteriores, tomando como base el período de 1972-1977, Cuauhtémoc también ha presentado decrementos en el mismo período, excepto en 1972 y 1975, siendo sus decrementos también mayores que los del mercado.

Por otra parte Moctezuma todos los años han sido de crecimientos aun cuando el mercado se ha ido contrayendo, en lo referente a porcentaje de participación Modelo ha perdido un importante terreno pues de 45% que tenía en 1972 bajo a 30% en 1977, situación que ha aprovechado casi en su totalidad Moctezuma, es importante señalar el fabuloso crecimen-

to de Moctezuma que entro en este segmento en el año de 1971. Se puede observar que el mercado de cerveza en el D.F., ha ido disminuyendo no obstante el fuerte crecimiento demográfico, sin alcanzar los niveles de 1970, actualmente Cuauhtémoc es la compañía que más ha crecido, Modelo por su parte también ha crecido aunque no al nivel del mercado y Moctezuma ha crecido muy poco, siendo quien más resintió la caída de 1976, que afectó a todo el mercado, por ejemplo, el mercado de cerveza en media se ha ido contrayendo afectando a Moctezuma, quien ha perdido 30%, relacionando 1972 con 1977, los otros dos grupos se han sostenido, con pequeñas diferencias, Modelo ha aumentado su participación en el mercado a costa de Moctezuma y Cuauhtémoc se ha sostenido, en cuanto al segmento de latas, este ha tenido el crecimiento más dinámico basado en Cuauhtémoc, Moctezuma, y Modelo también han crecido aunque no al ritmo del mercado. En lo referente a participación este es del dominio de Cuauhtémoc, el segmento de barril Moctezuma es la que más fuertes aumentos ha tenido en el período 71-77 y no así los otros dos grupos que han tenido decrementos.

8 CANALES DE DISTRIBUCION

La distribución de el producto que sea canalizado al mercado, como es un producto ya elaborado, lo que se tendra que determinar será que métodos y caminos se han de seguir para canalizar este producto al mercado. Esto significa establecer las políticas y estrategias de distribución.

Hay que considerar como canal de distribución a el camino -seguido por la propiedad del producto en su movimiento desde el fabricante hasta el consumidor final ó como un sistema total de distribución.

Se tiene presente que sin la adecuada distribución de producto, dependera mucho de los buenos resultados fijados por la distribuidora.

Para hacer llegar el producto al consumidor contaremos inicialmente con un determinado número de unidades de reparto, con rutas previamente definidas por medio de una investigación de mercados, para que así de esta manera se sepa como hacer llegar dichos productos hasta el consumidor final.

Al consumidor final se le divide en dos grandes grupos.

a) Puntos de Venta

b) Centros de Consumo

Dentro del renglón de puntos de venta, son aquellos en -- los cuales el producto se distribuye al consumidor en bo tella cerrada, tales como:

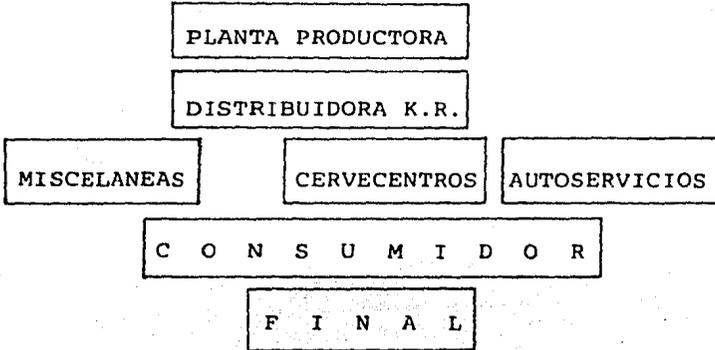
- . Miscelaneas
- . Cervecentros
- . Autoservicios

Los centros de consumo se consideran a todos aquellos -- clientes que distribuyan el producto, para que sean consumidor en el lugar de compra, estos pueden ser:

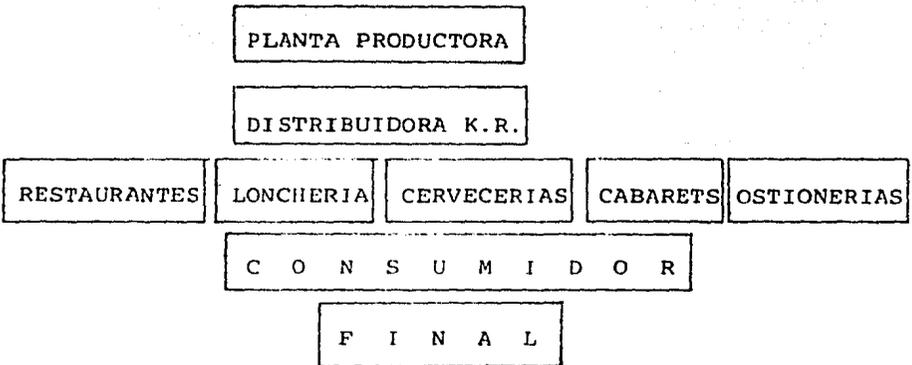
- . Restaurantes
- . Loncheria
- . Cervecerias
- . Cantinas

A continuación se señala de una manera sencilla y esquemática los canales de Distribución.

CANALES DE DISTRIBUCION POR PUNTO DE VENTA



Canales de Distribución por centros de Consumo



Para efectos de una adecuada distribución, la Distribuidora deberá estar plenamente identificada con un segmento de Mercado que este de acuerdo a su situación socio-económica que comprendería a los siguientes elementos variables:

I Situación socio-económica

- Edad
- Sexo
- Tamaño de Familia
- Ingresos Mensuales
- Ocupación
- Educación
- Religión
- Clase Social

II Personalidad

- Superioridad
- Gregarismo
- Liderazgo
- Ambición

III Comportamiento del Comprador Respecto a:

- Su índice de consumo
- La clase de consumidor
- Su motivo de consumo
- Su lealtad a la marca

El mercado inicialmente sera atendido por dos sectores que a su vez estarán divididas en zonas, dirigidas por un vendedor.

V. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos como función específica dentro de la organización, surgió como consecuencia a las técnicas aportadas por Federico Taylor, actualmente nos encontramos en una época en la cual ya pasaron los días en que el trabajador era considerado y tratado en las organizaciones como una simple herramienta, considerarse inclusive que, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudios unicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica, actualmente se considera al hombre como un elemento de vital importancia debido a que en él radica la responsabilidad del desarrollo de todas y cada una de las actividades de la organización.

La Determinación del Departamento.- Siendo las funciones del Departamento las que de una u otra forma controlarán e incrementarán la productividad de los recursos humanos de la organización, puede considerarse que la jerarquía que tiene el Departamento de Recursos Humanos, es la misma que pudiera tener uno en Ventas, Crédito, - Operación, etc.

Es muy importante considerar que el principal objetivo de este Departamento sea el de tener a la persona indicada en el puesto adecuado, para así obtener el mejor desenvolvimiento tanto de los trabajadores, como empleados de la organización, debido a ésto el personal se encontrará con la facilidad de poder encontrar en la distribuidora lo que realmente necesita y sobre todo, alcanzar su realización personal.

En la Distribuidora el Departamento estará enfocado a la

solución de los principales problemas que afectan a toda la organización, por ejemplo, salarios, cursos de capacitación y desarrollo, valuación de puestos, incentivos, - motivación al personal, etc.

V. I FUNCIONES GENERALES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

1. Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal solicitado por las diferentes áreas que integran la distribuidora de cerveza.
2. Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la tramitación de altas, bajas y modificaciones al -- IMSS., y la inscripción del personal de la distribuidora en el Registro Federal de Contribuyentes e Informativ.
3. Controlar la asistencia, puntualidad y vacaciones de los trabajadores y empleados, aplicando los premios y sanciones correspondientes, así como el cálculo de la prima vacacional.
4. Tramitar y controlar las promociones y cambios laterales del personal de la distribuidora.
5. Evaluar periódicamente el desempeño del personal mediante las aplicaciones de alguna de las técnicas de calificación de méritos o (evaluación de desempeño).
6. Llevar a cabo estudios de mercado sobre sueldos, y --

así compararlos con las retribuciones que paga la dis-
tribuidora, y ver que vayan acordes a las que pagan -
las empresas similares y sí es posible superarlas.

7. Elaborar y mantener actualizado el tabulador de suel-
dos en base a los aumentos autorizados por la Geren--
cia General.
8. Elaborar la nómina de pago del personal de planta, --
eventual y de funcionarios, controlando las percepcio-
nes y deducciones.
9. Llevar a cabo una buena administración, de sueldos y
salarios mediante la aplicación de una de las técni--
cas de valuación de puestos cuyo objetivo es entre --
otros la jerarquización apropiada de los puestos.
10. Abrir expedientes de personal de los empleados y obre-
ros con los siguientes elementos o documentos:
 - a) Solicitud de empleo.
 - b) Pruebas de admisión de conocimientos psicométricos.
 - c) Contrato individual de trabajo.
 - d) Alta en el I.M.S.S.
 - e) Alta en el Registro Federal de Causantes.
 - f) Examen médico
 - g) Carta de antecedentes penales
 - h) Investigación económica.
 - i) Autorización de sueldo, promoción, etc.

- j) Evaluación de personal.
- k) Tarjeta control de personal.
- l) Carta del Sindicato.

11. Informar y controlar las prestaciones o servicios a los trabajadores, planes de pensión, caja de ahorro, despensa familiar, etc.

V.2 POLITICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Las políticas son criterios generales que sirven para -- orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

El personal de la distribuidora lo clasificaremos como -- sigue:

- Personal Administrativo
- Personal de Operación

1. El personal de operación deberá ser contratado de --- acuerdo con el Sindicato que detente el trabajo colectivo de trabajo.
2. Titular de las Relaciones Humanas de la Distribuidora, será el Gerente General quién podrá delegar esta función a la Gerencia Administrativa.
3. Todo el personal al servicio de la Distribuidora deberá estar inscrito en:

- Registro Federal de Causantes
 - Afiliado al I.M.S.S.
 - Tener la edad fijada por la Ley Federal del Trabajo.
 - Todo el personal administrativo deberá tener contrato de trabajo por escrito.
4. Todo el personal de operaci^on, deberá ser miembro del Sindicato, Titular del Contrato Colectivo.
 5. Las relaciones con el Sindicato y revisi^on del Contrato Colectivo de Trabajo, estar^on a cargo del Gerente General a los representantes que éste nombre, sin que esto implique la traslaci^on de la responsabilidad que tiene ante la empresa.
 6. Cuando un Jefe necesite que un empleado trabaje tiempo extra, deberá llenar una forma que indique el n^umero de horas, los d^ías y el trabajo que desempe^onar^á.
 7. Cualquier promoci^on del personal administrativo, estar^á basado en el desempe^o de su trabajo, su conducta dentro de la organizaci^on, debiendo ser manejadas por el área de personal, consultando previamente al Gerente General.

V.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

En lo que respecta a la funci^on de Reclutamiento y Selecci^on de Personal, su objetivo principal es el proporcio

nar a las distintas áreas de la distribuidora, los recursos humanos con las aptitudes y características necesarias, para cubrir eficientemente las funciones del puesto o de la plaza vacante.

La importancia del reclutamiento se enfatiza al considerar que si el objetivo de la Administración de Personal es el obtener y mantener una fuerza de trabajo eficiente, luego entonces el reclutamiento es la base para lograr la primera parte de ese objetivo y de ahí su importancia, principalmente porque debe coadyuvar a un logro óptimo.

Las fuentes de abastecimiento o medio que se consideraran para el adecuado reclutamiento de personal, puede ser:

- a) Llevar a cabo un reclutamiento interno, ya sea por medio de un ascenso o un traslado (cambio lateral), esto puede resultar beneficioso para nuestra organización, ya que nos evita la investigación sobre la personalidad del candidato, pero también corre el riesgo este método, ya que normalmente la persona seleccionada para el ascenso, no siempre es percibido por los demás como el individuo adecuado, y no deja de producir ciertos resentimientos, coraje, envidia, entre los demás miembros aspirantes.
- b) El Sindicato como fuente de abastecimiento para personal trabajador suele constituir la principal fuente de abastecimiento.

- c) Las Bolsas de Trabajo o Agencias de Colocación, pueden ser de gran utilidad, sobre todo las primeras, - porque en la mayoría de los casos sus servicios son gratuitos y además envían normalmente un boletín con el resumen de los historiales de trabajo de los soli ci tan tes de empleo. Además, el sueldo que desean, - su nivel escolar y su experiencia del candidato.

En lo que respecta a la selección de personal a continua ción se señala en forma esquemática y con una explica--- ción breve cada uno de los pasos a seguir en el proceso de selección; y que se consideran apropiados para la --- distribuidora:

1. Recepción de Solicitantes. De contarse con una perso na en este puesto con los siguientes requerimientos.

- Trato amable, cortés y con la suficiente informa--- ción acerca del puesto vacante, para que de esta - forma pueda ir ambientando a los candidatos, desde esta etapa, es posible eliminar algunos candidatos que no reúnan los requisitos más esenciales para - cubrir el puesto.

2. Entrevista Preliminar. Debe llevarse a cabo por una persona que posea cierto grado de especialización y que tenga contacto más directo con la organización - de la empresa y el puesto a cubrir, para que de esta manera se le pueda proporcionar a los candidatos la información preliminar que deseen, así como que for ma de solicitud deberá llenar.

3. Solicitud de Empleo. Debe contener los datos más importantes del solicitante.
4. Pruebas de Capacidad. Se refiere a la aptitud y capacidad y experiencia en el trabajo y así poder tener una visión más clara para la contratación de la persona adecuada.
5. Investigación de Antecedentes. Se realizará un sondeo de los datos proporcionados por los candidatos en la solicitud, para verificar la veracidad de los mismos.
6. Entrevista formal. Es aquí donde se obtendrá y verificará los datos importantes para realizar una selección apropiada a las necesidades de la Distribuidora.
7. Exámenes Psicométricos. Para verificar las capacidades que el trabajador o empleado posee, se aplicarán una serie de tests, tales como pruebas de aptitudes, para conocer su imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual. Pruebas de capacidad, se puede mencionar las de mecanografía, ortografía, de dibujo, de contabilidad, de mecánica, etc.
8. Opinión del Jefe Inmediato. Esta es de suma importancia, ya que implica la participación directa de la persona que tendrá bajo su cargo al nuevo elemento de la Distribuidora, además, considerando que tiene conocimiento de las funciones que desempeñará la persona de nuevo ingreso, será una opinión muy acep-

table para la empresa.

9. Encuesta Socio-Económica. Su objetivo es verificar la veracidad de los datos proporcionados por los can-
didatos.
10. Examen Médico. Este debe realizarse por Ley a todos los trabajadores de nuevo ingreso y periódicamente a toda la organización, podría llegar a reforzarle, -- con algunos exámenes psicológicos que ayuden a for--
mar una historia clínica más veraz del candidato y -
posible trabajador de la distribuidora.

Ya seleccionado el candidato adecuado, el siguiente pa-
so es: La contratación.

El objeto de la contratación, es formalizar, con apego a la Ley la futura relación de trabajo, para así garantizar los intereses, derechos y obligaciones, tanto del personal, como de la organización.

El personal que se contratará deberá presentar los si-
guientes requisitos:

- Acta de Nacimiento
- Cartilla Liberada
- Cédula IV
- Credencial de Afiliación del Seguro
- Antecedentes no Penales
- Dos cartas de Recomendación con Membrete.

Ya contratada la persona se procederá a llevar a cabo la inducción, el fin que se persigue es ubicar al nuevo empleado de la organización.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCION.

- Señalarle las relaciones que mantendrá con la organización.
- Informarle las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la distribuidora.
- Darle un Manual de Bienvenida.
- Plantearle los posibles planes de capacitación.
- Hacer un recorrido sobre la empresa.
- Hacer la presentación por parte de su Jefe Inmediato a sus compañeros.
- Mencionarle los días de pago, horario y lugar.
- Darle a conocer el Reglamento Interior de Trabajo.

V.4 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Se considera muy importante llevar a cabo un sistema de evaluación del desempeño, con el objeto de identificar y desarrollar al personal ya que necesita alcanzar su completo desarrollo en la organización para el adecuado funcionamiento, es necesario contar con una diversidad de elementos materiales que puedan considerarse como factores no limitativos para la organización, lo limitativo lo puede constituir la carencia del factor humano capaci

tado con la habilidad necesaria para desempeñar las variadas tareas que implica la operación administrativa y la venta de los productos.

El futuro de la organización estará dependiendo de la capacidad para contratar, capacitar y desarrollar ese personal que laborará en la Distribuidora.

A continuación se mencionan las metas a seguir en la evaluación del desempeño:

- Identificar al personal que posea las calidades potenciales que les permitan desarrollarse y ascender.
- Impulsar al personal en el desarrollo de su carrera profesional.
- Trabajar en conjunto para mejorar la actuación de ellos en sus puestos actuales.
- Determinar las necesidades de entrenamiento y desarrollo, tanto de la organización, -- como personal.
- Establecer ciertas bases que permitan determinar el inventario de la capacidad del -- personal y de los futuros requerimientos.
- Dar a conocer al personal las políticas de la organización, concernientes a salarios, puestos futuros y oportunidades de realizar una carrera dentro de la Distribuidora.

Con la evaluación del desempeño se pretende llegar a establecer una comunicación real entre Jefe-Subordinado.

La evaluación del desempeño se puede llevar a cabo por medio de una entrevista tomando como base los resultados de su desempeño, durante un determinado lapso, con esto se estará intentando además, que el subordinado efectúe la evaluación de su propio desempeño.

CONDICIONES DE LA ENTREVISTA.

- Llevar a cabo la entrevista en forma privada y libre de interrupciones.
- Fijar el tiempo necesario.
- Elaborar un programa de entrevista, manejo de la entrevista.
- Para obtener la información deseada, es necesario propiciar una atmósfera de seguridad.
- Lograr un entendimiento y acuerdo sobre los objetivos futuros de actuación en el desempeño de sus funciones.
- Permitirle a nuestro subordinado que exprese -- sus inquietudes sobre su trabajo para que sienta que es escuchado.
- Cuando se considera conveniente, hacer una crítica constructiva y no destructiva.

Considerar que el propósito primordial de la entrevista de evaluación es colaborar con el personal a que comprenda mejor sus cualidades y habilidades particulares, acerca de las futuras oportunidades y el desarrollo en las áreas donde se encuentra, el cambio al personal no deberá imponerse, ellos con ésto deben sentir la necesidad y el provecho del cambio.

Para mejorar el desempeño del personal, es conveniente - que se considere los siguientes puntos:

- Tomar en consideración sus opiniones respecto a ciertas actividades de trabajo.
- Delegar autoridad.
- Dejar actuar como "Jefe" de vez en cuando.
- Motivarle para obtener su colaboración en los trabajos asignados sin que continuamente se - le insista en la terminación de los mismos.
- Hacerle saber como está actuando en su trabajo.

Es conveniente que el personal sienta que tiene oportunidad de actuar y no sólo se le considere como algo que -- está en observación.

PERIODICIDAD

La frecuencia con que deben realizarse las evaluaciones dentro de la Distribuidora, estará sujeta a su magnitud y capacidad económica; sin embargo, es recomendable que el lapso de aplicación sea semestral, debido a que del resultado de estas evaluaciones permitirá conocer en - el momento oportuno a quien debe darse preferencia en - las promociones o traslados, a quienes fundamentalmente en los períodos de prueba, qué cualidades pueden ser -- aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

La evaluación del personal debe ser aplicada técnicamen- te, reuniendo los requisitos de ser:

- Analítica
- Objetiva
- Aplicada por periodos previamente señalados.
- Revisada sistemáticamente
- Escrita
- Aplicada mediante formatos que sean fácil de entender.

No es conveniente que el supervisor evalúe empíricamente a sus subordinados, ya que de esta manera sólo tendrá -- una idea vaga y, se expone a cometer errores por falta -- de tiempo, debido a que se encuentra en contacto íntimo y permanente con el personal, se está expuesto a que, -- aún inconscientemente se desarrolle en él simpatía para con unos y antipatía para otros, lo cual entorpecerá su criterio para evaluarlo.

V.5 VALUACION DE PUESTOS.

Consideramos que para organizar adecuadamente al personal, es importante que se establezca una jerarquía de puestos, determinando la importancia de trabajos en relación con los demás, la importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos factores difíciles de apreciar por su complejidad o sutileza.

La Ley Federal de Trabajo en su artículo 86, establece que a trabajo igual desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe de corresponder salario igual, la afirmación del principio de la proporcionalidad que debe existir entre el trabajo y la remuneración, nos señala este artículo.

Existen múltiples y variados objetivos que se pueden obtener a través de valuación de puestos, sin embargo hay que considerar que dentro de la Distribuidora, el principal objetivo a perseguir será: el determinar una gráfica o línea de salarios, en base a una correcta jerarquización de los mismos.

Cierto que con la valuación de puestos, no se determina cuánto debe pagarse al personal, pero sí podrá determinar, sí lo que se le paga guarda relación con lo que se remunera a otros.

Por otra parte, a través de la valuación de puestos, se puede obtener una adecuada jerarquización de los mismos en toda la organización, determinando niveles de autoriz

dad y por consiguiente mejorando el funcionamiento de la organización; ya que es evidente que una correcta jerarquización de los puestos, favorecerá la eficiencia de la Distribuidora; la línea de salarios que se obtiene a través de la valuación de puestos, permite conocer si las remuneraciones pagadas en la Distribuidora son adecuadas, si hay proporción entre salario pagado a un trabajador y otro, en un Departamento.

Otro objetivo a perseguir con la valuación de puestos sería por ejemplo: fijar la posición de un nuevo puesto, así como el salario que deberá pagarse; determinar, y si es posible, eliminar las injusticias que existen entre las retribuciones que se hagan de los diferentes puestos de la Distribuidora, fijar las bases de un ajuste permanente de salarios en función del incremento que se haya registrado en la misma valuación del puesto de que se trate.

La necesidad de realizar la valuación de puestos radica en la importancia que cada empresario dé a los objetivos que se acaban de mencionar; sin embargo, se insiste en que es de vital importancia que se determine una línea de salarios para la organización, y que se valúe a los puestos de acuerdo a conceptos de ciento por ciento objetivos, eliminando la subjetividad en la determinación del salario, lo que consecuentemente traería una mayor justicia en materia de salarios dentro de la Distribuidora de Cerveza.

Por otra parte, la necesidad de la valuación de pues--

tos, se hace más evidente, conforme en la Distribuidora se va incrementando la utilidad de técnicas de administración de personal, en función de obtener mejores y mayores beneficios con un mínimo de recursos utilizados, ya la valuación de puestos constituye la herramienta -- más importante de la Administración de Recursos Humanos, en el fundamento de sistemas de remuneración, sistemas de incentivos, calificación de méritos, prestaciones, desarrollo de los trabajadores y auditorías de personal.

METODOS DE VALUACION DE PUESTOS

Existen cuatro sistemas o métodos principales para realizar una valuación de puestos:

- Método de gradación previa o clasificación.
- Método de alineamiento o de valuación por series.
- Método de comparación de factores.
- Método de valuación por puntos.

El primer método es el de gradación previa o clasificación; su característica consiste en clasificar y comparar los puestos entre si para determinar el valor relativo.

Las ventajas de este método son: su costo mínimo, es sencillo y de fácil comprensión por parte de los trabajadores. Las respuestas de este sistema son, los juicios sobre el valor de los puestos es muy superficial,-

no define una jerarquía dentro de los puestos que están en un mismo grado.

El segundo método es el de alineamiento o de valuación por series, su objetivo consiste en ordenar los puestos valiéndose de la promediación de las series de orden, - formados por cada uno de los miembros del Comité de Valuación.

Sus ventajas son: es sencillo de comprender por parte - de los trabajadores, es muy útil en empresas de poco -- personal, es más seguro que el anterior, ya que parte - de la realidad y no de criterios preestablecidos.

Sus desventajas son: toma el puesto en su conjunto sin analizar los elementos o factores que lo integran, su - empleo se dificulta conforme aumenta el número de pue- tos y la complejidad de los mismos.

El tercer método es el de comparación de factores y se caracteriza en que los puestos son analizados tomando - en cuenta ciertos factores entre los cuales están, habi- lidad, condiciones de trabajo, esfuerzo físico y mental, responsabilidad; dándole un valor monetario a cada fac- tor.

Las ventajas de este método son: usa un número reducido de factores; ésto hace más sencillo su manejo, analiza el puesto desglosándolo en varios factores y elementos componentes del mismo.

Sus desventajas consisten en que, incluye una escala monetaria y esto limita y encadena parcialmente la apre--ciación objetiva de los puestos, como los salarios no --son constantes, la base del sistema de calificación, --puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los salarios, su instalación es lenta, su escala es complicada y difícil de explicar a los trabajadores.

El cuarto método es el de Valuación por Puntos, de to--dos los métodos anteriores este es el que tiene más ---aceptación por su carácter técnico, además permite rea--lizar cambios que lo adapten a las circunstancias de --cada empresa.

La característica de este método consiste es que ordena los puestos, y les asigna cierto número de unidades de valor llamados puntos a cada uno de los factores que lo integran.

Las ventajas de este método son:

- Se emplea una escala de tipo gráfico y descrip--tiva, consideradas como más fiables y válidas que cualquier otro método.
- Los valores en puntos de los puestos muestran -- las diferencias entre los puestos en valores numéricos.
- Este método facilita la colocación de los pue--stos en clases.

Sus desventajas:

- La instalación del sistema es lenta.
- La asignación de los valores en puntos es hecha por lo general arbitrariamente
- La distribución de los factores de ponderación para cada factor es difícil, así como la asignación de puntos a cada grado.

La razón por la que la Distribuidora elige este método para la realización de la valuación de puestos, es porque tiene un carácter técnico y cuantitativo.

PERIODICIDAD Y ACTUALIZACION DE LA VALUACION DE PUESTOS

Dependerá en gran medida de las necesidades de la estructura organizacional y de la capacidad económica de la Distribuidora, sugiriendo que cuando menos se revise cada vez que se incrementen o ajusten los salarios, ya que es factible que sea en ese momento, en el que se realicen algunos cambios importantes. Y en caso de que se desee documentar el nivel a un puesto en particular, será necesario reevaluar el puesto y determinar el número de puntos suficientes para justificar el ascenso de nivel.

A continuación se transcriben algunos conceptos legales en materia de salarios.

La Ley Federal de Trabajo define en su artículo 82 al salario, como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, el salario puede fijarse por unidad de tiempo, que es el caso más común; por unidad de obra que es lo que se conoce como destajo; por comisión, que es la forma más común de retribuir a los trabajadores de la industria de la construcción.

Asimismo el artículo 84 de la Ley Federal de Trabajo establece que: "El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones en especie o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".

El aguinaldo también forma parte del salario, su monto debe ser de 15 días de salario por lo menos, los trabajadores que no hayan cumplido un año de servicios tendrán derecho a que se les pague en proporción al tiempo trabajado.

A los trabajadores de la Distribuidora, se les deberá pagar semanalmente, a todos los empleados de confianza podrá pagárseles por quincena, como límite máximo.

VI. CONCLUSIONES

Esta Tesis fué elaborada con el objeto de dejar asentado en un sencillo documento la inquietud nacida por el deseo de titularse profesionalmente y aportar algo a la Universidad que nos brindó su apoyo para formarnos como profesionistas, además de que sirva como elemento de consulta para todo aquel estudiante que requiera de él y a todas aquellas organizaciones afines a la actividad de la distribución de productos cerveceros.

De lo anterior podemos hacer las siguientes consideraciones:

Por la compleja composición de la distribuidora de productos cerveceros se hace necesario la implantación de un sistema efectivo de distribución de actividades, en la cual la concientización y orientación de todos los Recursos Humanos hacia la consecución de un objeto común es de vital importancia.

Dentro del ámbito de competencia de la distribuidora, se encuentra la función de definir políticas de comercialización que beneficien a todos los competidores, y de esta manera no se vea obstruido el camino en la actividad comercial, siendo conveniente establecer un comité que oriente la acción por medio de reuniones previamente definidas .

La correcta preparación profesional del personal asignado a cumplir con las funciones definidas en el análisis

de puestos, es otro aspecto de mucha importancia que se debe atender con cuidado si se desea llegar a conclusiones positivas durante el desarrollo de las actividades.

La seguridad que se debe otorgar a nuestro personal de ventas encuentra estrechamente vinculado al ser una actividad de muchos riesgos debe ser prevenida por ello se hace hincapié de que es necesario la instrumentación de diversos sistemas preventivos que brinden protección y confianza en el personal de ventas, dado que la principal operación de la distribuidora será canalizar la cerveza al consumidor final.

Mediante la coordinación de todas las actividades se deberá buscar desde luego, la obtención de futuros clientes potenciales en la medida que se haya establecido por la Gerencia General, para ello será conveniente crear lugares estratégicos convenientes para atender las necesidades por el consumidor final, organizando adecuadamente dichos lugares para evitar fallas o vicios en el funcionamiento operativo.

Realizar eventualmente pláticas con todos los integrantes del área de ventas, para prevenir futuras fallas que puedan afectar la distribuidora, esto nos permitirá retroalimentar al sistema estableciendo un plan de acción que permita brindar soluciones con diferentes cursos alternos a seguir.

Establecer un sistema de información que le permita a la Gerencia General observar la ejecución de lo planeado, con

la finalidad de analizar las posibles desviaciones y proponer la solución adecuada en aras a la consecución de - los objetivos generales de la distribuidora.

Implantar un plan general de acción para el cumplimien- to de las funciones de la distribuidora, esto se puede - descomponer en planes parciales para cada uno de los ni- veles jerárquicos de la organización, puede ser de carác- ter financier, comercial, humano o técnico.

Integrando estos cuatro elementos y adecuándolos a las - necesidades propias de la distribuidora nos permitirá -- ser más objetivos y eficaces en la aplicación del proce- so administrativo en sus dos etapas la parte mecánica y la dinámica.

VII. B I B L I O G R A F I A .

ARANA LOZANO, Susana Margarita. Cerveza-Industria, control de calidad: en una industria/ Susana Margarita Arana Lozano.

BRAMANTE MIER Y TERAN, Horberto. Curso de teoría de la administración/ Horberto Bramante Mier y Terán.

CAMARILLO SANTA ANA, Octavio. Administración de una distribuidora de -
cerveza/ Octavio Camarillo Santa Ana.

CAMARILLO SANTA ANA, Octavio. Promoción de ventas en la industria cer-
vecera/ Octavio Camarillo Santa Ana.

CANFIELD, Bertrand R. Administración de ventas : principios y proble-
mas/ Bertrand R. Canfield. -- México : Diana, 1977. --765p.

DIXON, Franklin J. El éxito en la administración de las empresas pe-
queñas y medianas/ Franklin Dixon.

GOMEZ RUEDA QUIROZ, Carlos A. Principales operaciones de distribución
en cervecera/ Carlos A. Gómez Rueda Quiroz. -- Mexico : IPN,
1967.

JENJINS, Creed H. Administración moderna de almacenes / Creed H.
Jenjins. -- México : Diana, 1979.

MARTINEZ ARROYO, Fernando. La importancia de la inducción dentro de la
administración de recursos humanos / Fernando Martínez Arroyo.
-- México : UNAM. Facultad de Contaduría y Administración, 1977.

OROZCO, Jorge Enrique. Proceso práctico de reclutamiento y selección
de personal / Jorge Enrique Orozco.

REYES PONCE, Agustín. Administración de personal / Agustín Reyes Pon-
ce. -- México : EBC, 1983.

SEN CHIRINO, Raúl. El control interno en la industria hotelera / Raúl
Sen Chirino. -- México : EBC, 1983.

VICTORIA, José Armando. El control administrativo a través del presu-
puesto en la distribución y venta de cerveza / José Armando
Victoria. -- México : IPN. ESCA, 1977.

ZAMORA, José Luis. La administración de personal en la litografía /
José Luis Zamora.