



300602
52
20

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Incorporada a la U. N. A. M.

ORGANIZACION DE VENTAS EN UNA INDUSTRIA
DE PIGMENTOS NATURALES PARA LA AVICULTURA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A N

LEONOR YAÑEZ HERRERO

VICTOR GERARDO GOMEZ BERDEJO

ASESOR: LIC. ANGEL ELIZONDO LOPEZ
MEXICO, D. F. 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

INDICE

| | Pág. |
|--------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCION | 1 |
| | |
| CAPITULO I. ORGANIZACION | |
| | |
| I. ORGANIZACION | 3 |
| I.1. CONCEPTO, PROPOSITO Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACION | 3 |
| I.1.1. Concepto | 3 |
| I.1.2. Propósito de la Organización | 3 |
| I.1.3. Principios de Organización | 5 |
| I.2. EL PROCESO DE ORGANIZAR | 7 |
| I.2.1. Sistemas de Organización | 8 |
| I.2.2. Niveles Organizacionales | 12 |
| I.2.3. Consideraciones sobre los niveles jerárquicos | 13 |
| I.2.4. Departamentalización | 15 |
| I.2.5. Organigrama | 19 |
| I.2.6. Definición de Funciones y Obligaciones | 22 |
| I.3. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS | 26 |
| I.3.1. Estructura de Organización | 26 |
| I.3.2. Funciones básicas dentro de la Organización de Ventas | 27 |
| I.3.3. La agrupación del personal y funciones | 29 |
| I.3.4. Establecimiento de un Sistema de Control | 30 |

| | Pág. |
|--------------------------------------------------------------|------|
| CAPITULO II. CASO PRACTICO | 40 |
| II.1. ANTECEDENTES | 40 |
| II.2. ORGANIZACION ACTUAL | 47 |
| II.2.1. Comité Directivo | 49 |
| II.2.2. Asesoría Legal | 50 |
| II.2.3. Presidente | 51 |
| II.2.4. Comité de Planeación y Organización | 54 |
| II.2.5. Dirección de Abastecimiento, Producción y Tráfico | 55 |
| II.2.5.1. Gerencia de Compras | 58 |
| II.2.5.2. Gerencia de Almacenes y Embarques | 60 |
| II.2.5.3. Gerencia de Desarrollo Agrícola | 62 |
| II.2.5.4. Gerencia de Producción | 63 |
| II.2.5.5. Gerencia de Control de Calidad | 65 |
| II.2.5.6. Gerencia de Mantenimiento | 67 |
| II.2.6. Dirección de Administración | 68 |
| II.2.6.1. Gerencia de Finanzas | 71 |
| II.2.6.2. Contraloría | 73 |
| II.2.6.3. Gerencia de Personal | 75 |
| II.2.7. Dirección Comercial | 77 |
| II.2.7.1. Gerencia de Ventas | 79 |
| | |
| CAPITULO III. PROBLEMATICA ACTUAL DE LA EMPRESA | 84 |
| III.1. VENTAS | 85 |
| III.2. PRODUCCION | 86 |
| III.3. CONTROL DE CALIDAD | 88 |
| III.4. TRAFICO Y EMBARQUES | 88 |
| III.5. CREDITO Y COBRANZAS | 90 |
| III.6. CONTRALORIA | 92 |
| III.7. CONSIDERACIONES | 94 |

CAPITULO IV. PROPUESTA

| | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| IV.1. | GERENCIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS FUNCION OBJETIVO | 96 |
| IV.1.1. | Organización Interna de la Gerencia Admi- nistrativa de Ventas | 99 |
| IV.1.2. | Relaciones Interdepartamentales | 102 |
| IV.1.3. | Ventas Nacionales, Flujo de Operación | 113 |
| IV.1.3.1. | Programa Semanal de Ventas Nacionales | 114 |
| IV.1.3.2. | Elaboración del Pedido | 116 |
| IV.1.3.3. | Autorización del Pedido | 118 |
| IV.1.3.4. | Control de Embarques | 118 |
| IV.1.3.5. | Control de Facturación | 122 |
| IV.1.3.6. | Control de Ventas | 126 |
| IV.1.4. | Ventas de Exportación, Flujo de Operación | 133 |
| IV.1.4.1. | Programa Mensual de Ventas de Exportación | 134 |
| IV.1.4.2. | Elaboración del Pedido | 136 |
| IV.1.4.3. | Autorización del Pedido | 136 |
| IV.1.4.4. | Solicitud de Embarque de Exportación | 137 |
| IV.1.4.5. | Control de Embarques de Exportación | 139 |
| IV.1.4.6. | Control de Facturación | 141 |
| IV.1.4.7. | Control de Ventas | 144 |
| IV.2. | GERENCIA DE VENTAS NACIONALES GERENCIA DE VENTAS DE EXPORTACION | 150 |
| IV.2.1. | Determinación de Funciones de las Geren- cias de Ventas Nacionales y de Exporta- ción | 151 |
| IV.2.2. | Agrupación del Personal y Funciones | 156 |
| IV.2.3. | Establecimiento de Sistemas de Control | 167 |
| | CONCLUSIONES | 170 |
| | BIBLIOGRAFIA | 172 |

I N T R O D U C C I O N

En los últimos 15 años la Industria Avícola Nacional ha tenido un crecimiento y un avance tecnológico muy importante; -- como consecuencia de esto, la Industria de Pigmentos Naturales para la Avicultura ha venido evolucionando al ritmo de crecimiento de la planta productiva avícola.

Sin embargo, su estructura organizacional y administrativa -- no se ha ido adecuando de la manera requerida, ya que las modificaciones sufridas se han realizado sobre la marcha y en algunas ocasiones improvisadamente en vista de que las necesidades inmediatas de operación así lo exigían, lo que ha -- provocado que en la actualidad continúen trabajando con sistemas originales de organización, pero a un ritmo de operación mayor, lo cual obstaculiza el sano desarrollo organizacional de las mismas.

Es por esto que el presente trabajo tiene como finalidad, -- proponer una estructura organizacional dentro del área de -- ventas, mediante el análisis de un caso práctico que logre -- la eficiencia y productividad necesarios dentro del ámbito -- económico nacional y de acuerdo con los requerimientos actuales de la Industria de Pigmentos Naturales para la Avicultura.

Para ello, el desarrollo del trabajo se basa en cuatro capí-

tulos en los que se tratan los siguientes temas:

En el primer capítulo se enmarca de una forma general las bases teóricas que deben ser tomadas como punto de partida en la organización de cualquier empresa.

El segundo capítulo contiene los antecedentes y organización actual de una de las principales empresas productoras de pigmentos para la avicultura, que fue tomada como base de estudio para el desarrollo del presente trabajo.

Durante el desarrollo del tercer capítulo se presenta y analiza la problemática de la empresa en estudio, con respecto a su estructura de organización, definiendo las áreas afectadas, sus problemas, causas y efectos.

En el cuarto y último capítulo, se exponen las propuestas que de acuerdo con nuestro criterio dan solución efectiva a los problemas organizacionales ya tratados.

Cabe mencionar que el presente, no pretende de ninguna manera ser una guía que dé solución a los diversos problemas que se presentan en una empresa con una estructura organizacional improvisada, en cambio pretende definir la necesidad de mantener y desarrollar una estructura organizacional, funcional y efectiva, mediante la aplicación del proceso administrativo y sus técnicas auxiliares, de tal forma que permita a las empresas enfrentar el desarrollo y crecimiento de la industria a la que pertenecen.

I. ORGANIZACION

1.1. CONCEPTO, PROPOSITO Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

1.1.1. Concepto.

El Lic. Agustín Reyes Ponce define la Organización como "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir - entre las funciones, niveles y actividades de los elementos- materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos - señalados". (1)

Terry define la Organización como "El arreglo de las funciones que se estimen necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (2)

1.1.2. Propósito de la Organización.

El propósito de la función administrativa de la Organización es posibilitar la colaboración eficaz de las personas en el logro de determinadas metas, para ello es necesario:

(1) Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda - Parte, pág. 212. Reyes Ponce Agustín, México, D.F., 1979.
(2) Idem. p. 211.

- A) Determinar objetivos cuantificables
- B) Determinar niveles de autoridad
- C) Definición de las principales funciones y responsabilidades.
- D) Coordinación de Funciones

ORGANIZACION FORMAL

La organización formal debe concebirse en el sentido de una estructura de funciones, estableciendo los diversos departamentos, niveles jerárquicos, determinando funciones y responsabilidades.

Barnard denomina formal a una Organización cuando las actividades de dos o más personas están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado y esta Organización surge cuando las personas:

- 1) Son capaces de comunicarse entre sí.
- 2) Están dispuestas a actuar
- 3) Comparten un objetivo

Una buena Organización debe crear un ambiente tal en el que la actividad individual contribuya a los objetivos presentes y futuros, considerando los principios que guiarán al establecimiento de una eficaz Organización Formal.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE OBJETIVO

Una estructura de Organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa, lo cual implica la existencia de objetivos empresariales bien formulados, comprendidos y comunicados.

PRINCIPIO DE EFICIENCIA

La estructura de una Organización es eficiente si facilita que la gente logre los objetivos con el mínimo de costos y consecuencias imprevistas independientemente de las normas de eficiencia que se apliquen, este principio es fundamental en la medición de cualquier estructura Organizacional.

ORGANIZACION INFORMAL

Se denomina como cualquier actividad personal o colectiva, o relación sin propósito conciente de grupo, estas actividades o relaciones existen en paralelo con o se encuentran fuera de la estructura formal de Organización.

I.1.3. Principios de Organización.

Los principios de Organización son de carácter general y aun que no tienen la característica de precisión se pueden considerar como criterios básicos para lograr una buena Organización.

PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado - una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO

Para cada función debe existir un solo jefe, la relación de cada individuo con un solo superior, evita conflictos en las instrucciones y da un sentido más preciso a la responsabilidad.

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

La autoridad es el elemento que da cohesión a la estructura de la Organización, su lazo de unión y el medio por el cual se pueden colocar distintas actividades bajo la dirección de un jefe, quien será responsable de dichas actividades, además de las propias ante la Organización.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION - CONTROL

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

I.2. EL PROCESO DE ORGANIZAR

El proceso de Organización puede ser resumido en los siguientes pasos:

- 1) Establecimiento de objetivos de la Organización.
- 2) Formulación de objetivos, políticas y planes derivados.
- 3) Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzarlos.
- 4) Agrupación de actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles.
- 5) Asignación y delegación de autoridad.
- 6) Coordinación de actividades.

En la práctica el proceso de Organización se conforma al desarrollarse una Organización, así el propietario de una Empresa contrata empleados de acuerdo con la magnitud del negocio, si la Empresa comienza a crecer tendrá que nombrar supervisores para emplear, entrenar, supervisar y controlar a los empleados, entonces existen ya dos niveles Organizacionales, a medida que crezca la Organización será necesario nombrar jefes de departamento y así sucesivamente.

El proceso de organización es continuo, y las actividades en sí mismas y su agrupamiento están bajo consideración de to--

dos los niveles, con el objeto de mantener a la Empresa dentro de patrones de asociación y asignación, con el fin de -- asegurar el sano desarrollo de la Organización.

I.2.1. Sistemas de Organización.

Los sistemas de Organización son combinaciones de la división de funciones y autoridad por medio de los cuales se realiza la Organización.

Existen tres sistemas de Organización:

- Organización Lineal o Militar

Este sistema permite la transmisión íntegra de autoridad y - responsabilidad por una sola línea a una persona o a un grupo. Tiene las siguientes

VENTAJAS:

Es sencillo y claro.

Define los niveles de autoridad

Evita la fuga de responsabilidades

Facilita las acciones

Crea un concepto firme de disciplina

Es más fácil y útil en las empresas pequeñas.

DESVENTAJAS:

Evita la especialización

Carece de flexibilidad

Dificulta la capacitación

(Ver Anexo 1).

- Organización Funcional o de Taylor

Este sistema permite la especialización y tiene como VENTAJAS:

Mayor capacidad de los jefes por su especialización y por lo tanto mayor eficiencia.

Descomposición de actividades en elementos más simples.

Mayor posibilidad de adaptación en caso de cambios de procesos.

DESVENTAJAS:

Dificulta la definición de autoridad y responsabilidad

Permite la duplicidad de mando

Incrementa fugas de responsabilidad

Reduce iniciativa

Facilita las faltas disciplinarias.

(Ver Anexo 2).

- Organización Lineal y Staff

Es un sistema que combina y aprovecha las ventajas de los dos sistemas anteriores evitando las desventajas de los mismos, para lograr esto:

- A) Conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a -- través de un solo jefe.
- B) Recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpos de ellos especializados para cada función.

Un cuerpo asesora cuando:

- Investiga constantemente qué puede mejorar o innovar
- Planea nuevas mejoras
- Sugiere planes concretos de acción
- Obtiene aceptación y colaboración de los jefes de línea
- Instruye y establece nuevos sistemas
- Resuelve dudas y problemas
- Revisa resultados

Un cuerpo sirve cuando:

- Realiza tareas a nombre de los jefes de línea
- Lleva a cabo funciones en representación de los jefes de línea.

Aparte de las ventajas que representa la combinación de los dos sistemas anteriores, tiene ciertas desventajas:

- Confusión en los campos de autoridad Lineal y Staff
- Los jefes de línea en ocasiones nulifican la acción de los Staff provoca conflictos entre Línea y Staff. (Ver Anexo 3).

COMITES

Son grupos particulares de personas que se reúnen con el fin de deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función. Por su naturaleza pueden clasificarse en:

- HETEROGENEOS:** Donde todas las personas que lo forman, poseen los mismos conocimientos.
- HOMOGENEOS:** Donde los integrantes son especialistas en diversas funciones que han sido reunidas con un fin común.

A su vez por su estructuración pueden ser:

- FORMALES:** Con un dirigente
- INFORMALES:** Sin jerarquía.

Las principales clases de comités son:

- **COMITES CONSULTIVOS:** Con el propósito de discutir algún asunto, aportando puntos de vista para facilitar su solución.
- **COMITES DECISORIOS:** Con el propósito de limitar la autoridad de algún funcionario.
- **COMITES EJECUTIVOS:** Se integran con el propósito de impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función específica.

Los comités suelen integrarse usualmente para:

- Discutir algún asunto, con el fin de ayudar a tomar una decisión.
- Limitar autoridad.
- Representación de intereses
- Coordinación de acciones.
- Medio de información
- Consolidar autoridad.

I.2.2. Niveles Organizacionales.

Los niveles organizacionales son causa de las limitaciones del área de mando, puesto que existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar, de aquí que toda Organización debe decidir cuántos subordinados pueden ser manejados en cada área. Los estudiosos de la Administración consideran que es recomendable un número de cuatro a ocho subordinados en los niveles más altos de la Organización, y de ocho a quince en los niveles más bajos.

Existen cierta tendencia a considerar a la Organización y a la Departamentalización como fines en sí mismas y a medir la eficacia de las estructuras de Organización, en cuanto a la totalidad de los departamentos y los niveles organizacionales, esto no es una práctica muy deseable puesto que los ni-

veles son costosos, a medida que aumentan se invierte más dinero y esfuerzo en la Administración de los mismos, una em--presa con muchos niveles Organizacionales tiene mayores problemas de comunicación que una que tenga pocos, asimismo la existencia de muchos niveles, complica su planeación y con--trol.

1.2.3. Consideraciones sobre los Niveles Jerárquicos.

La Administración implica la delegación de funciones y auto--ridad, el grado de autoridad y responsabilidad que se da en--cada línea, son factores que determinan los niveles jerárquicos.

Existen dos tipos de crecimiento dentro de una Organización:

CRECIMIENTO VERTICAL: El cual supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerár--quicos.

LIMITANTES: Dificulta la rapidez y eficiencia de la comunicación.

CRECIMIENTO HORIZONTAL: Implica aumento de funciones sin que aumenten los niveles jerárquicos.

LIMITANTES: Aumenta el área de mando o tramo de--control.

Existen varios factores que afectan el área de mando:

- A) Capacidad del elemento humano.
- B) Naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas.
- C) Tipos de actividades.

Relacionado con los problemas de autoridad y responsabilidad, se plantean dos alternativas:

- Centralización Administrativa, en la cual la delegación de autoridad y responsabilidad es poca conservando en -- los niveles superiores el máximo control.
- Descentralización Administrativa, delega en mayor grado la facultad de decidir, conservando los controles necesarios en los altos niveles.

El grado de centralización o descentralización depende de varios factores entre ellos:

- El tamaño de la empresa.
- Capacidad y experiencia de los jefes
- Establecimiento de controles

Sin embargo lo más importante será:

- El grado de precisión de los controles
- El grado en que se delega
- Que estos grados estén de acuerdo con las caracterfsti--cas de la Empresa.

- Que se conserve la estabilidad en la delegación.

I.2.4. Departamentalización.

Las limitaciones en el área de mando son lo que crean los niveles en la Organización, cuando más grande sea la Empresa o más reducida sea el área de mando, mayor será el número de niveles.

Sin embargo los Administradores pueden tener más subordinados de los que pueden manejar, siempre y cuando:

- A) Deleguen autoridad
- B) Lleven a cabo entrenamiento
- C) Formulen adecuadamente planes y políticas
- D) Integren técnicas eficaces de control
- E) Establezcan canales de comunicación

Existe un instrumento que permite acabar con la limitante del área de mando, la Departamentalización que hace posible el agrupamiento de empleados y su control, existen varias formas de Departamentalización:

- Por números simples:

Se realiza mediante un agrupamiento objetivo de las personas que han de ejecutar ciertos deberes bajo la dirección de un administrador.

- Por tiempo:

Agrupación de actividades sobre la base de tiempo (el uso de varios turnos es común en muchas Empresas ya sea por razones económicas o tecnológicas).

- Por Función Empresarial:

Una de las prácticas más ampliamente aceptadas es la Departamentalización por función empresarial y consiste en el agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de la Empresa (Ventas, Producción, Finanzas, etc.), es la base más usada para la organización de actividades y está presente en casi todas las empresas.

- Por Territorios:

Es un método común para Empresas físicamente dispersas, su principio consiste en que todas las actividades de una área determinada o territorio deben agruparse y asignarse a un solo administrador.

- Por producto:

Generalmente las Empresas que adoptan este método están organizadas originalmente por funciones, este método consiste en el agrupamiento de actividades por producto o bien por línea de producto, en el caso de que éstas existan.

- Por cliente:

Este método es usado generalmente para satisfacer los requerimientos de grupos muy definidos y tiene gran aceptación en muchas Empresas.

- Por canales de comercialización:

Es una de las formas innovadoras de la Departamentalización-Básica y consiste en organizar una Empresa alrededor de los canales de Comercialización (Distribuidores, mayoristas, minoristas), la consideración básica son los canales de comercialización usados y no los clientes.

- Por proceso o equipo:

Es la organización de una Empresa en base a un proceso o a una clase de equipo (corte, prensado, pintura, etc.), el propósito de este método es el de lograr ventajas de operación sobre una actividad determinada.

- Organización en forma de matriz:

Consiste en la combinación dentro de la misma estructura organizacional de las formas de Departamentalización por producto y por función.

- Departamentalización mixta:

La departamentalización en sí misma en un método para coordi

nar las actividades con el fin de facilitar el logro de los objetivos de la organización, cada método tiene sus ventajas y desventajas, en consecuencia la selección del método adecuado a los objetivos de la Empresa implica una consideración de las ventajas relativas a cada método dentro de los niveles de la estructura de la organización.

El Administrador de una Empresa puede emplear dos o más bases para agrupar actividades sobre los mismos niveles organizacionales, estas prácticas pueden estar justificadas por argumentos lógicos, puesto que el objetivo de la Departamentación no es formar una estructura rígida, equilibrada en cuanto a niveles y caracterizada por consistencia y base iguales, el propósito es agrupar las actividades de la manera en que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la Empresa.

La creación de departamentos mixtos es un reflejo de cómo opera el principio de la división del trabajo. Fayol describió el principio de la división del trabajo de la siguiente forma: "Cuanto más refleje la estructura de una organización las tareas o actividades necesarias para alcanzar las metas y facilite su coordinación, y cuanto más se estructuran las funciones organizacionales con miras a aprovechar las capacidades y motivaciones de los individuos disponibles para ocuparlas, más eficiente y eficaz será la estructura".

I.2.5. Organigrama.

Un organigrama es la representación intuitiva y objetiva de los sistemas de organización. Los organigramas son llamados también gráficas de organización o simplemente cartas de organización.

Su propósito es el de señalar de una forma clara:

- La división de funciones
- Niveles jerárquicos
- Líneas de autoridad
- Canales de comunicación
- Naturaleza de los Departamentos
- Los Jefes de Area
- Las relaciones que se dan entre los diversos puestos de la Empresa, Departamentos y Secciones.

Un organigrama tiene que cubrir los siguientes requisitos:

- Ser muy claros, evitando el exceso de cuadros y puestos.
- Deben representar la estructura administrativa de la organización.
- Deben contener el nombre de funciones y no de personas.
- No pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Por su forma de representación los organigramas pueden ser:

ORGANIGRAMAS VERTICALES

En los cuales cada puesto subordinado a otro se representa - por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

De cada puesto de segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de responsabilidad y autoridad a un puesto - de un nivel inferior y así sucesivamente. (Ver Anexo 4).

El uso de esta forma de representación de los sistemas de or ganización proporciona las siguientes VENTAJAS:

- Son los más usados y por lo tanto son de fácil compren-- sión.
- Indican en forma objetiva los niveles jerárquicos.

y como DESVENTAJAS:

- Se requiere de cartas muy largas para representar más de dos niveles. Sin embargo esto se puede solucionar de -- dos formas:
- Elaborando un organigrama maestro que represente hasta - el primer nivel, y elaborando un organigrama por separa-- do para cada área o departamento.
- Representando a los subordinados de un jefe, con cuadros unos sobre otros ligados paralelamente por la línea de -

comunicación de autoridad y responsabilidad.

ORGANIGRAMAS HORIZONTALES

Consisten en la representación gráfica de la estructura de organización, ligando los diversos niveles por líneas de comunicación de autoridad y responsabilidad comenzando por el primer nivel en la parte izquierda de la carta, corriendo el siguiente nivel a la derecha del anterior y así sucesivamente. (Ver Anexo 5).

Tienen como VENTAJAS:

- Sigue el orden lógico de lectura
- Disminuye el efecto de triangulación
- Indican mejor la longitud de los niveles.

DESVENTAJAS:

- Se apiñonan los nombres
- Son poco usados.

ORGANIGRAMAS CIRCULARES

Se centra en la carta, un cuadro representando la autoridad máxima, alrededor se trazan círculos concéntricos, cada círculo representa un nivel de organización, en cada círculo se colocan los jefes de cada nivel y se liga con líneas a los subordinados que se encuentran en el siguiente círculo concéntrico. (Ver Anexo 6).

Esta forma de representación tiene las siguientes VENTAJAS:

- Define claramente la importancia de cada nivel
- Disminuye la idea de status más alto o más bajo
- Permite la colocación de un mayor número de puestos en cada nivel.

DESVENTAJAS:

- Son difíciles de leer
- Dificulta la colocación de niveles donde se encuentre un solo puesto.

ORGANIGRAMA ESCALAR

Consiste en señalar con espacios predeterminados hacia el -- margen izquierdo, los diversos niveles, alejando más los niveles inferiores. (Ver Anexo 7).

VENTAJAS:

- Sencillos de elaborar

DESVENTAJAS:

- No destacan adecuadamente los niveles.

I.2.6. Definición de Funciones y Obligaciones.

De acuerdo con la secuencia del proceso de organización señalado por el Lic. Agustín Reyes Ponce, la definición de fun--

ciones y obligaciones es el último paso a seguir.

Consiste en la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo, para ello es necesario el auxilio del Análisis de Puestos.

La técnica de análisis de puestos consiste en separar los -- elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente.

El análisis de puestos comprende:

A) Descripción del puesto, en el cual se señalan:

a) Encabezado o identificación:

- Título
- Ubicación
- Instrumental
- Jerarquía
- Comunicación, interna y externa.

b) Descripción genérica.

c) Descripción específica, detallando cada operación.

B) Especificación del puesto, contiene los requisitos específicos del puesto en cuanto a:

- Habilidad
- Esfuerzo
- Responsabilidad

- Condiciones de trabajo.

MANUALES DEPARTAMENTALES DE ORGANIZACION

Los manuales departamentales de organización deben contener:

- A) Objetivos generales de la Empresa
Objetivos Departamentales.
- B) Políticas Generales de la Empresa
Políticas Departamentales
- C) Organigrama General
Organigramas Departamentales
- D) Reglamentación y coordinación de actividades
- E) Definición de autoridad y responsabilidad
- F) Análisis de puestos del departamento
- G) Representación Gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales.

CARTA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO

Es un instrumento utilizado para el análisis de labores de grupos, cuyas actividades están relacionadas entre sí, además explica cómo está distribuido el trabajo y las relaciones internas de cada grupo

Se formula de la siguiente forma:

- 1) Elaborar una lista de deberes o actividades, basándose - en la descripción de puestos, considerando:
 - Todas las labores que se realizan
 - Cálculo de horas por semana dedicadas a cada labor
 - Listar principales funciones
 - Vaciar actividades o funciones genéricas así como de deberes de cada integrante del grupo en una forma espe cial, colocando en una columna previamente determina da, el número de horas que implica cada función.
 - Sumarizar las horas dedicadas a cada deber especffi co, así como el número de horas que corresponde a -- cada individuo.
 - Se analiza el cuadro, se sugieren cambios, tratando:
 - a) Analizar las actividades en conjunto
 - b) Analizar a cada individuo separadamente
 - c) Analizar deberes de cada individuo
 - Con los cambios sugeridos se formula una nueva carta de distribución de trabajo.

I.3. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

I.3.1. Estructura de la Organización.

La organización consiste fundamentalmente en:

- Distribución de actividades
- Determinación de responsabilidades
- Coordinación de las actividades y responsabilidades en función de los fines del departamento.

La organización sigue un proceso aparentemente contradictorio, por un lado es preciso "separar" las actividades de cada individuo y por otro es necesario unir nuevamente esas actividades para que funcionen como un todo.

En un negocio de proporciones reducidas, toda la mercancía puede ser vendida por un solo individuo, sin necesidad de alguna organización comercial, sin embargo cuando se desarrolla el negocio, ya no es suficiente que una persona maneje las ventas y se hace necesario subdividir su trabajo y confiar parte de sus deberes a una o más personas. De aquí que surja el desarrollo de una organización comercial, se hace necesaria la presencia y acción de un Gerente de Ventas que dirija y coordine el trabajo de la fuerza de ventas.

Los principales pasos que hay que seguir para crear una estructura adecuada de organización dentro del Departamento de Ventas son:

- Determinación de las funciones
- Agrupación del personal y funciones
- Establecimiento de sistemas de control.

I.3.2. Funciones Básicas Dentro de la Organización de Ventas.

- Funciones Administrativas

Estas funciones comprenden los deberes principales que los administradores de un Departamento de Ventas tienen, y tales son:

- Coordinación de las actividades de los miembros pertenecientes al Departamento de Ventas entre sí.
- Asignación de responsabilidades.
- Delegación de autoridad.
- Coordinación de la información que requieren otras áreas involucradas con la operación de ventas.
- Establecimiento de sistemas de información.
- Establecimiento de sistemas de control.
- Búsqueda de nuevos mercados.
- Análisis de la competencia.
- Coordinación de las normas de ventas, etc.

- Funciones Operativas

Son las funciones que tienen a su cargo los ejecutivos de ventas sobre el terreno y son:

- Buscar, seleccionar, adiestrar, estimular, supervisar y valorar a la fuerza de ventas.
- Contacto constante con la fuerza de ventas y con los clientes.
- Coordinar ventas con publicidad.
- Correspondencia de ventas.
- Organización de promociones.

- Funciones Técnicas

Las funciones técnicas de la organización de ventas consisten principalmente en:

- Proporcionar asesoría al cliente.

Las personas que tienen a su cargo las funciones técnicas se caracterizan por su asesoría técnica y su capacidad en la solución de problemas de los clientes más que por su labor promotora, deben proporcionar al cliente o prospecto, razonamientos numéricos-relacionados con volúmenes de producción, ahorro, control de calidad, etc.

Estas tres funciones de la organización de ventas re

quieren aptitudes ejecutivas de distinto tipo y en ocasiones invaden mutuamente sus áreas de actuación, puesto que existen actividades similares que pueden ser realizadas lo mismo por el ejecutivo administrativo, que por el operativo o el técnico. La labor administrativa requiere de personas competentes en análisis y coordinación, con imaginación para planear, además de las cualidades básicas de cualquier administrador.

El ejecutivo operativo requiere de ímpetu, magnetismo, energía, entusiasmo y por su parte la labor técnica exige individuos especializados en la investigación, conocimientos de las características y cualidades técnicas del producto, así como tener gran imaginación e inventiva.

I.3.3. La Agrupación del Personal y Funciones

Existen diferentes factores que afectan la estructura de una organización de ventas, esto hace que cada estructura tenga que ser confeccionada según las condiciones del mercado donde opera, los principales factores son:

- A) Dimensiones de la Empresa
- B) Número y naturaleza de los productos
- C) Áreas geográficas de las operaciones

- D) Método de distribución
- E) Personal ejecutivo disponible y capacidad
- F) Estado financiero de la Empresa
- G) Normas de ventas
- H) Competencia

Tomando en cuenta lo anterior, la agrupación de personas y - funciones se basará en:

- División geográfica
- División funcional
- División por producto
- División por tipo de cliente

I.3.4. Establecimiento de un Sistema de Control.

El Lic. Agustín Reyes Ponce da la siguiente definición de control tomada de Maddock: "Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular - nuevos planes".

En base a lo anterior se hace necesario ejercer función sobre los siguientes controles de ventas:

- Volumen de ventas
- Volumen de ventas/mensual/semestral/anual Vs. programa
- Producto

- Región
- Precio de ventas
- Consumo de cada cliente
- Vendedor, etc.

Coordinación de funciones.

Para lograr la acción armónica de los miembros que integran una organización comercial, es necesario la coordinación efectiva de las funciones que realizan los miembros de dicha organización.

Existen dos tipos o clases de coordinación de funciones.

A) Coordinación Vertical.

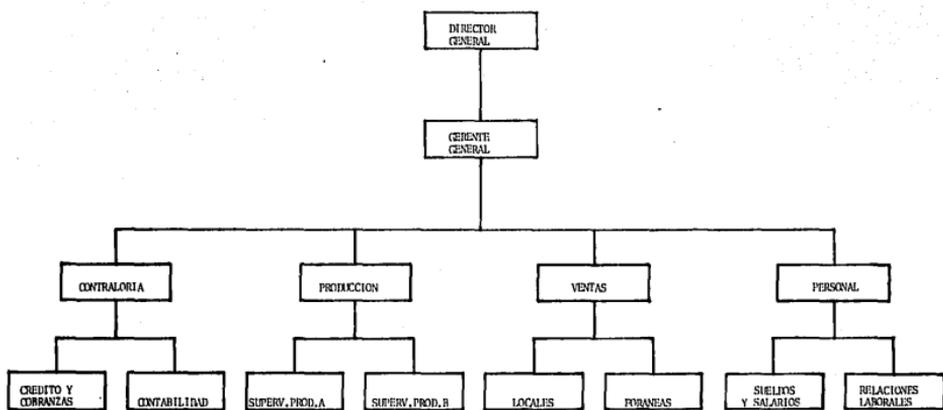
Se logra establecer diversos niveles de autoridad por orden vertical de jerarquías, la persona que se encuentre en el nivel superior coordina directamente las actividades de sus subordinados que ocupan el nivel inmediato inferior, y éstos a su vez coordinan las funciones de sus subalternos y así sucesivamente.

La coordinación vertical puede establecerse a cualquier nivel de la organización, siendo indispensable que la comunicación se establezca respetando los niveles inmediatos, tanto superiores como inferiores, de esta forma se logra el conocimiento de asuntos y actividades por todos los interesados en los mismos.

B) Coordinación Horizontal.

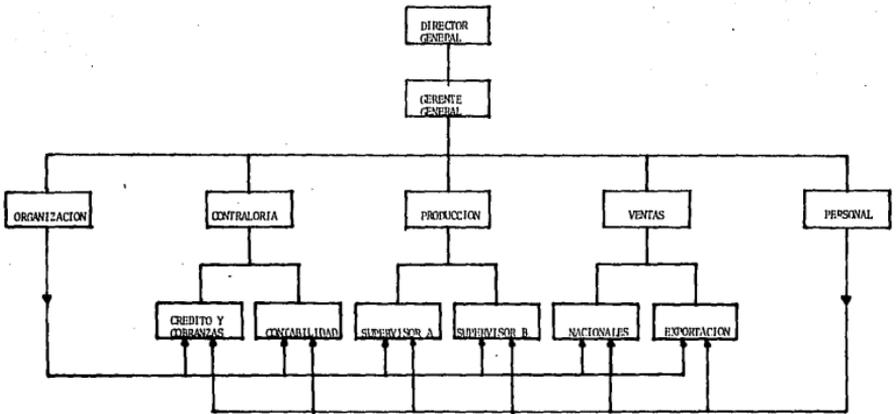
Este tipo de coordinación se realiza entre los ejecutivos -- que tengan la misma autoridad en el mismo nivel jerárquico -- dentro de la organización para trabajar conjunta y armoniosamente en el desarrollo de las labores inherentes a cada área. La función de los ejecutivos de ventas será la de coordinar las actividades comerciales con los demás ejecutivos del mismo nivel de otras áreas, como Tráfico, Producción, Control de Calidad, Contraloría, etc.

ORGANIZACION LINEAL

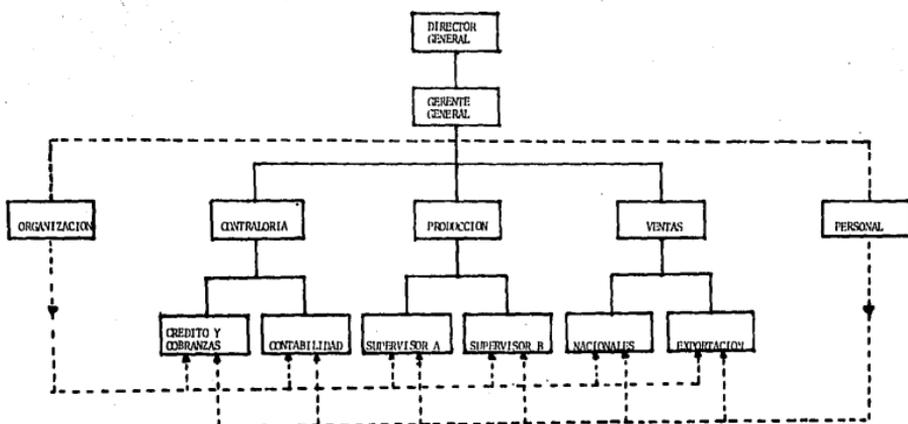


ANEXO 1

ORGANIZACION FUNCIONAL



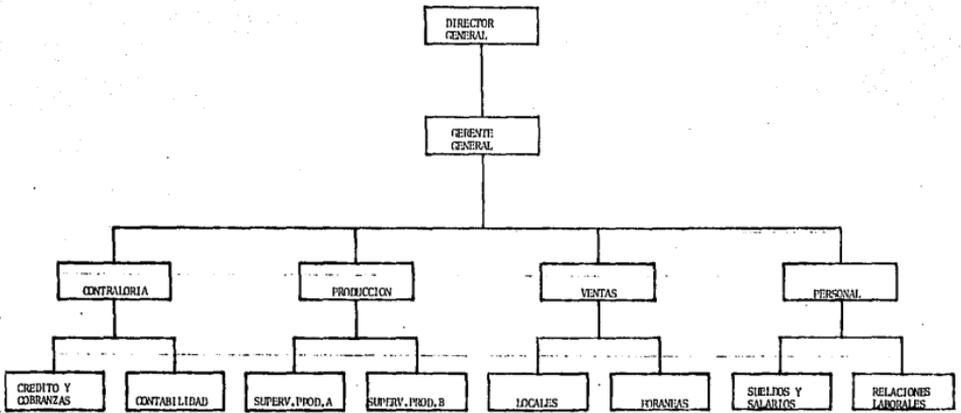
ORGANIZACION LINEAL Y STAFF



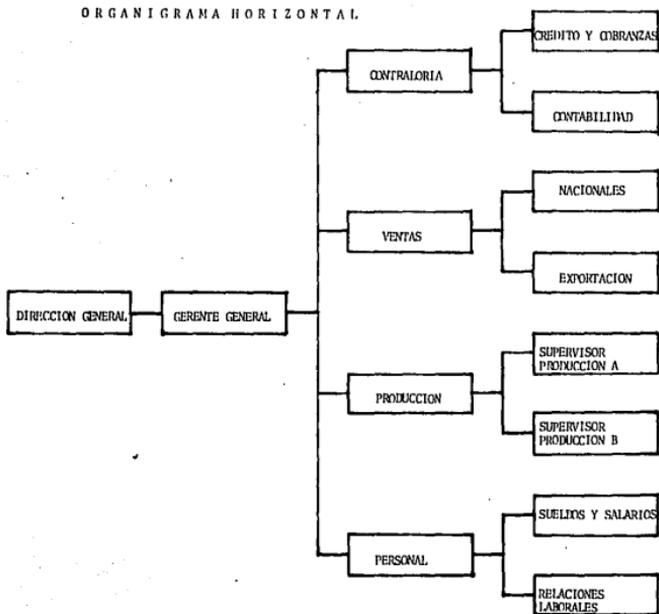
ANEXO 3

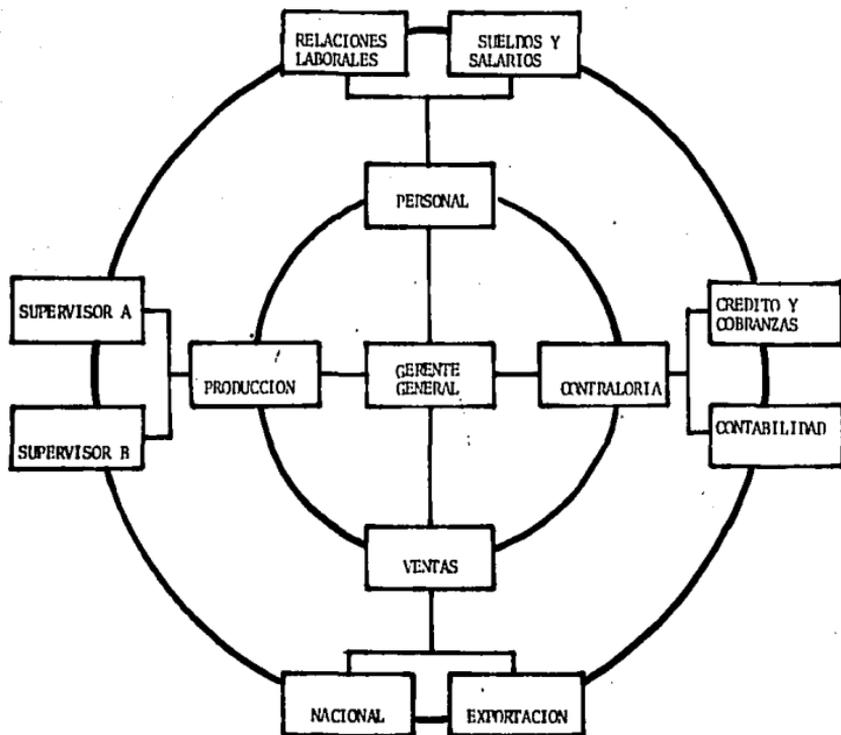
AUTORIDAD STAFF -----
 AUTORIDAD LINEAL _____

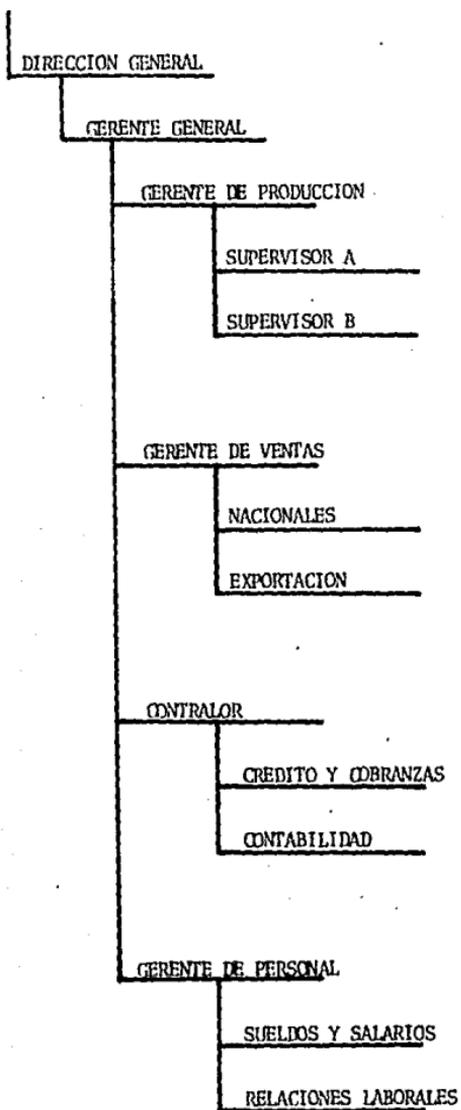
ORGANIGRAMA VERTICAL



ORGANIGRAMA HORIZONTAL







II. CASO PRACTICO

II.1. ANTECEDENTES

Antes de que se industrializara la avicultura en México, el granjero, criador de aves obtenía pollos y huevos con muy buena pigmentación, debido a que los animales disponían de abundantes ingredientes naturales en su alimentación.

Actualmente, con el desarrollo de la industria avícola, no es posible que las aves continúen desarrollándose en el campo, y recibiendo alimentación natural. Por lo que el color de su piel ha perdido intensidad, ya que los alimentos que reciben carecen de los pigmentos naturales que hacían posible su coloración.

Por eso se ha hecho necesario la utilización de pigmentos naturales para compensar la carencia de color en los pollos, además de que en el mercado de consumo de pollos el color dorado de la piel es determinante, ya que para el consumidor en general, este color es un indicio de buena salud, por lo tanto, para dar un tono dorado la alimentación de las aves debe contener pigmentos pertenecientes al grupo de las Xantofilas. Este pigmento se encuentra en la naturaleza como material colorante principalmente en la alfalfa y el maíz amarillo.

Las industrias avícolas en México comenzaron a utilizar desde los años 60's como pigmento natural para dar coloración a la piel de los pollos y a la yema de los huevos la Flor de Cempasúchil, sus propiedades pigmentantes son debidas a la presencia de una xantofila llamada luteina, que se encuentra principalmente en los pétalos de esta flor.

Los avicultores compraban directamente la flor de Cempasúchil a los agricultores y convertían a través de un proceso de deshidratación la flor en harina y la mezclaban con los alimentos que daban a sus aves.

En México existen tres importantes Empresas que conforman la industria de pigmentantes avícolas en México y que se dedican a la compra y transformación de la flor de Cempasúchil para posteriormente venderla, más no ofrecen sus productos en forma de harina, sino que han desarrollado sus procesos productivos de tal forma que lo convierten en un producto totalmente transformado y que ofrece mayor calidad en la pigmentación de las aves.

Una de estas tres Empresas de pigmentantes avícolas es el objeto de este estudio.

Cabe señalar que se ha omitido su nombre totalmente con el fin de evitar cualquier dificultad o mal entendido, dado que estas Empresas vigilan celosamente su organización y procesos productivos por la gran competencia que existe entre - -

ellas por abarcar una mayor parte del mercado.

Cada vez que sea necesario referirse a ella, se mencionará como la Empresa.

La Empresa se fundó en el año de 1970, como una pequeña Empresa familiar.

El principal objetivo de esta Empresa era:

"La creación y desarrollo de tecnología para la Industria Avícola, basándose en el desarrollo de procesos productivos para la obtención de productos terminados a partir de la - flor de Cempasúchil".

A pesar de los grandes esfuerzos que realizaron los Directivos, no fue sino hasta 1975 cuando se obtuvo el primer contrato de venta con una de las Organizaciones de Alimentos Balanceados más fuertes en México.

Sin embargo esa negociación no fue muy benéfica para la Empresa, puesto que dentro de las condiciones de compra existía una en la cual la Empresa se comprometía a vender el volumen total de su producción a la misma, por tiempo indefinido, además el cliente era el que proveía a la Empresa de materia prima para que fuese transformada en producto terminado.

Rápidamente se dió a conocer el producto dentro de la industria avícola, lo que dió como resultado que muchos aviculto-

res comenzaron a solicitar el producto.

La Empresa se vió en una situación crítica, se plantearon -- dos alternativas:

Seguir vendiendo a la contratante y ser cautivos de ella o - nulificar el contrato en vista de que el cliente no cumplía con la promesa de compra total de los volúmenes de produc- - ción sin perderlo como cliente, y así poder ampliar su merca- do a todos los avicultores que solicitaban el producto.

Obviamente se optó por la segunda alternativa, puesto que la demanda de producto por parte de los avicultores era mayor - a lo que la contratante podía comprar.

En 1979, la demanda de producto era tal que no se tenía sufi- ciente capacidad productiva para cumplir con las necesidades del mercado nacional, para entonces se inició la construcción de una planta en el Estado de Querétaro, que fue inaugurada en 1980. Aunado a esto, se tomó la decisión de comprar di- - rectamente la flor a los agricultores, ya que hasta entonces era el propio cliente quien se encargaba de comprar la flor- para enviarla a la Empresa para su transformación.

Para garantizar la calidad y el abastecimiento de sus produc- tos la Empresa seleccionó las zonas de cultivo que reunieran las mejores condiciones agrícolas y climáticas del país para cosechar la flor de Cempasúchil, como son las de Sinaloa, Mo

relos y el Bajfo, donde vigila la siembra de esta, suministrando semillas mejoradas que han sido desarrolladas por la propia Empresa y brindando asistencia técnica a los agricultores.

En 1980 se tomó la decisión de comercializar el producto internacionalmente, tratando de penetrar en la Zona Norte de los Estados Unidos, donde se encuentran las principales zonas avícolas de dicho país, obteniendo resultados positivos.

SITUACION ACTUAL EN EL MERCADO

- Mercado Nacional:

Gracias a las importantes inversiones en recursos y esfuerzos que ha realizado la Empresa, ha conservado a partir de 1981 su posición de líder en la elaboración de pigmentos para la avicultura en el mercado nacional, en 1984 surtió a la demanda nacional de pigmentos para la avicultura en un 35%.

Debido a que los productos de la Empresa son de origen natural, dependen directamente de las condiciones climatológicas y agrícolas de cada zona, y como en muchas ocasiones las condiciones llegan a ser desfavorables, la competencia entre las industrias del pigmento para obtener la flor de Campasúchil de los agricultores, se convierte en una gran lucha por captar la mayor cantidad de flor.

Previendo esta situación, la Empresa contrata con anticipa-

ción las cosechas de muchos agricultores en las diferentes - zonas del país para garantizar el abastecimiento de su principal materia prima, y por lo tanto suministrar a la demanda nacional adecuadamente en la medida de sus necesidades.

- Mercado Internacional:

A partir de 1980, la Empresa ha venido adquiriendo un papel muy importante dentro de la demanda internacional de pigmentos para la avicultura.

México es el principal productor a nivel internacional de -- pigmentantes avícolas naturales, ya que también existen - - otros productos en el mercado internacional que no son de -- origen natural, y que son conocidos bajo el nombre de carofi les.

En muchos países del mundo está prohibido pigmentar a las -- aves con productos de origen sintético, por lo que la Empresa comienza a vislumbrar un inmenso potencial de ventas que puede llegar a captar.

La Empresa es el principal exportador de pigmentos avícolas en México y destina gran parte de su producción mensual - - (40%) a la exportación.

Actualmente a nivel internacional la principal competencia -- se tiene con Roche Internacional, pero como sus productos -- pigmentantes son de origen sintético poco a poco ha caído su mercado.

Entre los principales países a quien exporta la Empresa, se encuentran:

Estados Unidos Francia España Brazil Chile

Guatemala

Y se está tratando de penetrar en los siguientes mercados:

Inglaterra Zona Norte de Europa Australia Oriente

Nueva Zelanda

II.2. ORGANIZACION ACTUAL

El desarrollo de la Organización de la Empresa se consolida a partir de 1978, año en el cual la Dirección opta por cambiar la estructura familiar de la Empresa por una Organización formal.

Dentro de las principales actividades de la Empresa, se encontraban las siguientes:

1. La obtención de materia prima, su transformación en un producto terminado, y su embarque al cliente.
2. El contacto con clientes para dar a conocer las características del producto y la obtención de pedidos, tratando de dar un servicio óptimo al cliente.
3. El control de las operaciones de la Empresa, la contabilidad general, la obtención y el financiamiento de recursos, el reclutamiento, selección y contratación de personal necesario para la Empresa y la Administración del negocio en general.

De esto derivó la creación formal de tres Direcciones:

- Dirección de Abastecimientos, Producción y Tráfico
- Dirección Comercial
- Dirección Administrativa

Y además la creación de los respectivos bloques Gerenciales,

soporte de cada Dirección, dando paso con esto al desarrollo de sistemas formales de información y comunicación, a la división del trabajo, a la descripción de puestos, a la delegación de funciones y responsabilidades, y al establecimiento de sistemas y procedimientos que permitieran a la Empresa desarrollarse en una forma total.

Hasta este año el bloque Gerencial no ha sido completado en su totalidad, principalmente en el área de la Dirección Comercial, lo que ha provocado la asignación e integración de funciones y responsabilidades a áreas que no corresponde.

Actualmente la Empresa cuenta con doscientos sesenta empleados en total, 160 empleados administrativos y 100 obreros en áreas de producción.

Se tiene como principal centro de trabajo la planta de Querétaro que se encuentra localizada en la zona industrial de dicho lugar, en donde se encuentra toda el área operativa de la Empresa (Abastecimientos, Producción, Control de Calidad, Tráfico, Embarques, etc.).

Las oficinas centrales se encuentran en la Ciudad de México, donde se localiza el soporte administrativo de la Organización.

El propósito de este capítulo es el de enmarcar de una forma general la Organización actual de la Empresa.

II.2.1. Comité Directivo.

El Comité Directivo de la Organización, está integrado por los principales accionistas de esta Empresa, sus facultades son las siguientes:

- La planeación y dirección de la Empresa, para cuyo efecto fijará los objetivos generales.
- Conocerá y aprobará en su caso, la planeación y los programas a largo plazo, así como los especiales de operación y de inversión.
- Evaluar los resultados de la Empresa y determinar las acciones necesarias que permitan mejorar sus resultados.
- Considerar y aprobar las políticas generales de la Empresa, así como la fabricación de nuevos productos, y la adquisición de nuevas instalaciones.
- Conocer y en su caso, aprobar los presupuestos anuales de cada una de las diferentes áreas.
- Supervisar, controlar y aprobar los cambios significativos en la estructura orgánica y de capital.
- Hacer y cambiar los estatutos y reglamentos de la Empresa.
- Designar asesores técnicos y administrativos cuya fun-

ción será la de asesorar al Comité Directivo.

- Celebrar sesiones ordinarias una vez al mes y extraordinarias cada vez que el Presidente del Comité lo estime necesario.

COMUNICACION

La comunicación interna será constante y descendente con el Presidente de la Empresa.

La externa será con Asesoría Jurídica y Auditoría Externa.

DEPENDENCIA

Ninguna.

AUTORIDAD

Lineal descendente al Presidente de la Empresa.

II.2.2. Asesoría Legal.

FUNCION OBJETIVO

Asesorar al Comité Directivo, Presidente y Gerencias de la Empresa, en todos los asuntos de carácter jurídico, así como emitir las opiniones, las consultas de tipo legal que le sean hechas y representar a la Empresa en los asuntos legales que le sean encomendados.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Proporcionar asesoría y consejo legal a los Directivos de la

Empresa, y los problemas jurídicos que se presenten y recomendar las acciones necesarias que protejan los intereses de la Empresa.

Representar jurídica y legalmente a la Empresa en los asuntos que le sean encomendados.

Asesorar y/o en su caso, intervenir en los juicios civiles, mercantiles o laborales que se le encomienden.

Interferir en las controversias, diligencias o procedimientos que se le encomienden y que en alguna forma afecten los intereses de la Empresa.

Coadyuvar con las Gerencias de la Empresa mediante el asesoramiento legal los problemas que se le presenten.

Examinar todos los contratos que haya contraído la Empresa, vigilando que éstos estén redactados adecuadamente.

II.2.3. Presidente.

FUNCION OBJETIVO

Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones y la -- productividad de la Empresa, enfocándolas al cumplimiento de los objetivos a largo, mediano y corto plazo y a la obtención de utilidades y resultados positivos que permitan un desarrollo integral, mayor captación del mercado y una proyección sana de la Empresa.

Desarrollar la implantación de políticas que permitan la eficiente optimización de las ventas, la producción, la administración y los abastecimientos, planeando el crecimiento, la elaboración y cumplimiento de programas, determinando los estándares de operación así como las características y calidad de los productos terminados, de tal forma que éstos permitan competir en el mercado y lograr en consecuencia los objetivos de utilidades esperados.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Representar a la Empresa en todos los asuntos de administración y jurídicos que permitan un adecuado desarrollo y funcionamiento.

Participar y definir con el Comité Directivo los objetivos generales, coordinando el desarrollo de éstos en las diferentes unidades, que integran la estructura.

Participar y supervisar en la implantación y desarrollo de los programas de operación, de inversión y financiamiento, políticas y procedimientos que sirvan de soporte para el cumplimiento de los objetivos establecidos e identificación de las necesidades futuras.

Participar y autorizar la iniciación y/o terminación de negocios específicos.

Autorizar y efectuar aquellos convenios y compromisos que se establezcan en las políticas correspondientes.

Identificar los cursos de acción que generen un mejor aprovechamiento de la potencialidad del negocio.

Informar al Comité Directivo sobre la situación y condiciones que guardan las diversas actividades y negociaciones de la Empresa.

Revisar y presentar oportunamente al Comité Directivo los Estados Financieros mensuales, los balances y los informes generales que permitan conocer de modo permanente la situación financiera, operativa y administrativa de la Empresa.

Supervisar que se desarrolle y mantenga la estructura administrativa, vigilando que los cambios estén debidamente controlados y autorizados.

Supervisar directamente el desarrollo de los programas y actividades de la Dirección de Administración, Dirección de Ventas y Dirección de Producción, Tráfico y Abastecimientos.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Comité Directivo, y constante y descendente con el Director Administrativo, Director Comercial y el Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

La comunicación externa será con los Auditores Externos, Ase sorfa Jurídica, La Cámara Nacional de la Industria de la - - Transformación, Secretaría de la Agricultura y Recursos Hi-- dráulicos y Secretaría de Salubridad y Asistencia.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Comité Directivo.

AUTORIDAD

Lineal descendente al Director Administrativo, Director Co-- mercial y Dirección de Abastecimientos Producción y Tráfico.

II.2.4. Comité de Planeación y Organización.

FUNCION OBJETIVO

Realizar la planeación y organización de la Empresa, que per_ mita proyectar, soportar e identificar sus actividades para_ lograr el cumplimiento de sus objetivos y programar a largo, mediano y corto plazo, optimizando sus recursos financieros, humanos y materiales.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Participar en la fijación de los objetivos de la Empresa así como recomendar y coordinar el desarrollo de los soportes ne_ cesarios que permitan optimizar los recursos y cumplir con - los objetivos establecidos.

Estudiar el plan general de desarrollo de la Empresa a fin - de proyectar la estructura orgánica y recomendar las polfticas, programas, sistemas y procedimientos necesarios.

Estudiar, aprobar, realizar y vigilar los cambios necesarios a la estructura para incrementar la eficiencia administrativa, y que permitan un eficiente desarrollo de los programas- autorizados.

Vigilar la adecuada integración de los programas, sistemas y herramientas de soporte que permitan una adecuada planeación y operatividad de las actividades de la Empresa.

Controlar, mejorar y actualizar los manuales de Organización, asf como vigilar su observancia y cumplimiento.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante ascendente con el Presi dente del grupo, constante horizontal con todas las unidades administrativas y operativas de la Empresa.

DEPENDENCIA

Directa descendente del Presidente de la Empresa.

II.2.5. Dirección de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

FUNCION OBJETIVO

Planear, dirigir y controlar el abastecimiento de materias -

y bienes de activo fijo desarrollando los objetivos y supervisando la implantación y cumplimiento de las políticas, planes y programas de compras, almacenes y embarques y desarrollo agrícola, que permitan un desarrollo adecuado a las necesidades, optimizando los recursos humanos y financieros. Establecer y ejecutar programas que permitan el auto-abastecimiento de materias primas.

Planear, dirigir y controlar la producción de la Empresa, desarrollando los objetivos y supervisando la implantación y cumplimiento de las políticas, planes y programas de producción, control de calidad y mantenimiento, que permitan una ejecución operativa promoviendo la eficiencia en los procesos y el desarrollo de una nueva tecnología que permita la reducción de costos y el mejoramiento en los productos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Participar con el Presidente en la identificación y establecimiento de los objetivos de la Empresa a largo, mediano y corto plazo.

Recomendar, establecer y desarrollar las políticas de abastecimientos, compras, desarrollo agrícola y almacenes y embarques que permitan el logro de los objetivos generales.

Formular el presupuesto y programa de abastecimientos en base a los programas y presupuestos de la Gerencia de Compras, Gerencia de Desarrollo Agrícola y la Gerencia de Almacenes y Embarques.

Coordinar y supervisar el desarrollo de los presupuestos, -- programas y actividades de las Gerencias de Compras, Desarrollo Agrícola y Almacenes y Embarques.

Administrar los programas de producción de la Empresa.

Conocer los pronósticos de ventas de la Empresa y garantizar los insumos requeridos para la producción.

Elaborar, analizar el presupuesto del área de producción.

Operar el sistema de costos de producción.

Proponer los proyectos de investigación necesarios para la - producción.

Implementar estudios de productividad que tiendan a mejorar la eficiencia con los recursos con que se cuenta.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Presidente de la Empresa.

Es constante y horizontal con la Dirección de Administración y la Dirección Comercial.

Constante y descendente con las Gerencias de Compras, Almacenes y Embarques, Desarrollo Agrícola, Producción, Control de Calidad y Mantenimiento.

La comunicación externa será con proveedores nacionales y extranjeros.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Presidente de la Empresa.

AUTORIDAD

Lineal descendente sobre las Gerencias de Compras, Almacenes y Embarques, Desarrollo Agrícola, Producción, Control de Calidad y Mantenimiento.

II.2.5.1. Gerencia de Compras.

FUNCION OBJETIVO

Asegurar el aprovisionamiento de los materiales en las mejores condiciones posibles (tiempo, lugar, precio, calidad, plazo de entrega) coordinando las acciones de las compras a la situación financiera, que permita cumplir con los objetivos, - políticas y procedimientos establecidos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Participar con el Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico en la formulación del programa y presupuestos de abastecimientos.

Elaborar el presupuesto y programa de compras en base a las necesidades del grupo.

Identificar las mejores fuentes de abastecimiento y el momento más oportuno para comprar.

Coordinarse con las Gerencias de Producción y Almacenes para conocer los máximos y mínimos que deberán existir por tipo - de producto y determinar los lotes de adquisición más convenientes.

Elaborar y mantener actualizado el catálogo de materias primas, materiales indirectos y proveedores.

Efectuar las compras de los productos de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

Coordinar con la Gerencia de Desarrollo Agrícola para la adquisición de materias primas (flor de cempasúchil) que se -- puedan adquirir a terceros.

Asegurar el abastecimiento de los productos requeridos que - permitan obtener los máximos y mínimos establecidos.

Autorizar las órdenes de compras de materia prima.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante ascendente con el Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

Es constante horizontal con las Gerencias de Almacenes y Embarques, Desarrollo Agrícola y Producción.

Así como con la Dirección Comercial y la Dirección Administrativa. Es constante descendente con el personal que integra la Gerencia de Compras.

La comunicación externa es con proveedores nacionales.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

AUTORIDAD

Lineal descendente sobre el personal que integra la Gerencia de Compras.

II.2.5.2. Gerencia de Almacenes y Embarques.**FUNCION OBJETIVO**

Controlar el adecuado almacenamiento y distribución de las materias primas, productos terminados y materiales auxiliares que permitan cumplir con los objetivos de la Empresa basándose en las políticas y procedimientos existentes.

Participar con el Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico en la formulación del programa y presupuestos de abastecimientos.

Operar los sistemas de almacenes y distribución en base a las políticas y procedimientos establecidos.

Elaborar el programa de entregas, seleccionando el método y condiciones de transporte.

Entregar los artículos terminados en base a la programación de ventas.

Controlar el manejo interno de materiales en base a los procedimientos establecidos.

Elaborar los reportes correspondientes de tráfico de materiales.

Identificar los mejores métodos de almacenamiento y distribución que permitan optimizar los espacios y equipo.

Coordinarse con las Gerencias de Compras, Desarrollo Agrícola, Producción y Ventas para conocer las necesidades de almacenamiento y distribución de materias primas y productos terminados.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante ascendente con el Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

Es constante horizontal con las Gerencias de Compras, Desarrollo Agrícola, Producción y Ventas.

La comunicación externa será con transportistas nacionales y extranjeros.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

AUTORIDAD

Lineal descendente sobre el personal que integra la Gerencia

de almacenes y embarques.

II.2.5.3. Gerencia de Desarrollo Agrícola

FUNCION OBJETIVO

Promover y controlar el desarrollo de la siembra de materia-prima, vigilando que se logre un adecuado nivel de auto-abastecimiento en las cantidades, calidades y condiciones de precio que permitan el logro de los objetivos de la Empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Participar con el Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico en la formulación del Programa y Presupuesto de Abastecimientos.

Elaborar el Presupuesto y el Programa de Abastecimientos de materia prima (flor de Cempasúchil), en base al presupuesto-autorizado.

Mantenerse informado de los programas de ventas y producción para desarrollar el programa de siembra de la flor.

Promover el desarrollo de la flor entre agricultores.

Coordinar y vigilar la contratación y pago a los agricultores.

Mantenerse enterado de los precios de la flor en el mercado.

Mantener un inventario actualizado de los lugares en donde se tenga sembrada la flor.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante ascendente con el Director de Abastecimiento, Producción y Tráfico.

Constante horizontal con las Gerencias de Compras, Almacenes y Embarques, Producción y Ventas.

La comunicación externa es con los agricultores.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

AUTORIDAD

Lineal descendente sobre el personal que integra la Gerencia de Desarrollo Agrícola.

II.2.5.4. Gerencia de Producción.

FUNCION OBJETIVO

Establecer y ejecutar programas que permitan organizar los elementos de producción de manera que se garantice la operación de la planta.

Operar los diferentes procesos de acuerdo a los programas de producción establecidos de tal forma que se ejecuten con la máxima eficiencia y cumplan con las normas de calidad establecidas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Participar en la elaboración de los planes y programas de --

producción con la Dirección de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

Ejecutar los diferentes programas de producción, de tal forma que satisfagan los volúmenes y calidad en los tiempos requeridos.

Generar la información que requiera el sistema de control de información.

Conocer los pronósticos de ventas y garantizar los insumos requeridos para la producción.

Operar el sistema de costos de producción.

Implementar los estudios de capacidad de producción.

Desarrollar e implementar los estudios para la seguridad e higiene dentro del área productiva.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

Constante horizontal con las Gerencias de Control de Calidad, Mantenimiento, Almacenes y Embarques y Ventas.

Constante descendente con el personal que integra la Gerencia de Producción.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

AUTORIDAD

Lineal descendente con el personal que integra la Gerencia de Producción.

II.2.5.5. Gerencia de Control de Calidad.**FUNCION OBJETIVO**

Desarrollar, implementar y controlar las normas y procedimientos que permitan la inspección de materiales, productos y subproductos en todas las fases del proceso productivo, a fin de que cumplan con los mínimos y tolerancias específicas del mercado.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Establecer normas y procedimientos relacionados con la inspección de materiales, herramientas, procesos y mano de obra en todos los procesos de producción.

Desarrollar y difundir las características de los materiales y productos que produce la empresa.

Desarrollar y hacer recomendaciones para el mejoramiento en la calidad de los productos.

Coordinar con la Gerencia de Producción aquellos estudios -- que afecten la relación calidad-eficiencia en el empleo de los recursos de producción.

Participar en la selección de equipos, difundiendo su impacto en la calidad de los productos.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

Constante horizontal con las Gerencias de Producción, Mantenimiento y Ventas.

Constante descendente con el personal que integra la Gerencia de Control de Calidad.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

AUTORIDAD

Lineal descendente sobre el personal que integra la Gerencia de Control de Calidad.

II.2.5.6. Gerencia de Mantenimiento.

FUNCION OBJETIVO

Garantizar la operación de los equipos, instalaciones y edificios a través de los programas de mantenimiento preventivo y los trabajos de mantenimiento correctivo que le sean requeridos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Elaborar y ejecutar los programas de mantenimiento preventivo en edificios, instalaciones y equipos, a efecto de garantizar su operación en condiciones óptimas de eficiencia.

Coordinar sus labores con los responsables de cada área para dar a conocer los programas de mantenimiento respectivo.

Mantener los manuales, especificaciones, planos, de los equipos de la planta.

Participar en los planes de seguridad de la planta y oficinas.

Mantener en condiciones óptimas los equipos de seguridad.

Participar en los estudios de selección de equipos y proponer cambios o mejoras a los edificios e instalaciones.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Di-

rector de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

Es constante horizontal con las Gerencias de Control de Calidad, de Producción y Almacenes y Embarques.

Constante descendente con el personal que integra la Gerencia de Mantenimiento.

Comunicación externa con proveedores.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director de Producción.

AUTORIDAD

Lineal descendente sobre el personal que integra la Gerencia de Mantenimiento.

II.2.6. Dirección de Administración.

FUNCION OBJETIVO

Planear, dirigir y controlar la administración de la empresa, desarrollando los objetivos y supervisando la implantación y cumplimiento de las políticas, planes y programas de contabilidad general, tesorería y Gerencia de personal, que permitan un crecimiento efectivo y armónico, optimizando los recursos humanos y financieros a fin de obtener resultados positivos, asimismo controlar todos los egresos e ingresos y procurar los financiamientos e inversiones más provechosas.

Establecer y ejecutar programas para la obtención de capital, mantener fuentes adecuadas de aprovisionamiento de recursos, recibir y desembolsar el efectivo y los valores, dirigir el otorgamiento de crédito y cobranzas, establecer y coordinar la política de inversiones y controlar el presupuesto de caja de la Empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Participar con el Presidente de la Empresa en la identificación y establecimiento de objetivos a largo, mediano y corto plazo.

Programar la periodicidad de los estados e informes financieros, analizar éstos y participar en la determinación de las acciones necesarias para optimizar los intereses de la Empresa.

Supervisar el desarrollo de los programas de financiamiento.

Revisar los presupuestos anuales, y presentarlos en su oportunidad al Presidente de la Empresa para sus comentarios y presentación al Comité Directivo.

Mantener el buen crédito de la Empresa.

Decidir sobre las fuentes de financiamiento que ofrezcan mejores oportunidades para el negocio en base a las políticas establecidas.

Celebrar en base a las políticas los contratos financieros - con instituciones bancarias que permitan mayores ventajas a la Empresa.

Autorizar el programa de planes e inversiones, así como de gastos.

Supervisar el desarrollo del programa de prestaciones propias de la Empresa, así como el adecuado y oportuno pago de la nómina.

Supervisar el corte diario de caja.

COMUNICACION

Constante ascendente con el Presidente de la Empresa.

Constante horizontal con la Dirección de Abastecimientos, -- Producción y Tráfico y la Dirección Comercial.

Constante descendente con las Gerencias de Contabilidad General, Gerencia de Personal, Gerencia de Tesorería y Finanzas. La comunicación externa con Instituciones Bancarias y CANA--CINTRA.

DEPENDENCIA

lineal ascendente del Presidente de la Empresa.

AUTORIDAD

Lineal descendente a las Gerencias de Contabilidad General, Personal y Tesorería y Finanzas.

II.2.6.1. Gerencia de Finanzas.**FUNCION OBJETIVO**

Desarrollar, coordinar y operar las políticas, planes y programas que permitan la optimización y racionalización de todos los asuntos financieros de la empresa. Así como controlar todos los ingresos y egresos, y procurar el financiamiento y las inversiones que resulten más provechosas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Planear el desarrollo de las unidades a su cargo y coordinar sus programas a fin de que permitan la optimización de resultados.

Participar con el Contralor General en la elaboración del -- presupuesto de caja y vigilar que existan fondos suficientes para cubrir las obligaciones presentes y futuras.

Recomendar y establecer políticas autorizadas para préstamos al personal.

Supervisar el cumplimiento de las políticas de cobro y pago.

Determinar el monto de los fondos fijos, para los diferentes

departamentos y autorizar y controlar la aplicación y el reembolso.

Autorizar el programa de pago de inversiones y gasto.

Efectuar la apertura de las cuentas bancarias.

Controlar las recaudaciones de las ventas a crédito y contado.

Mantenerse informado de los pagos efectuados.

Supervisar que se tengan con anticipación los fondos para el pago de la nómina.

Preparar los informes necesarios que permitan a los integrantes del Comité Directivo conocer la situación financiera de la Empresa.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Director Administrativo. Es constante horizontal con el Comité de Organización y Planeación, Contraloría General, Gerencia de Ventas.

La comunicación externa es con Instituciones Bancarias y Asociaciones Financieras.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director Administrativo.

AUTORIDAD

Directa descendente con el personal que integra la Gerencia de Finanzas.

II.2.6.2. Contraloría General.

FUNCION OBJETIVO

Desarrollar, coordinar y mantener un plan integrado que permita el control de las negociaciones y operaciones mediante el establecimiento de sistemas sobre contabilidad, costos, presupuestos, y pronósticos financieros mediante la validez y la efectividad de las normas, políticas estándares y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos asegurando la propia acción para los activos a través del control interno y la auditoría interna.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Planear el desarrollo de las unidades a su cargo y coordinar los programas que permitan la optimización de resultados.

Participar con todas las áreas, en la elaboración de los presupuestos y en la implantación de los sistemas de control.

Proponer, implantar y controlar las políticas y procedimientos que establezcan el registro y el control de las operaciones de la empresa.

Participar con el Director Administrativo y las unidades relacionadas sobre el uso apropiado de los sistemas de información.

Promover, coordinar y apoyar técnicamente las acciones que conduzcan a la creación y desarrollo de un sistema integral de información, asimismo proponer las políticas, procedimientos y programas para el efectivo funcionamiento del sistema.

Supervisar la operatividad de los sistemas de contabilidad, costos, presupuestos y auditoría interna.

Tramitar todos los permisos y licencias requeridas para las actividades propias de la Empresa.

Establecer y vigilar los sistemas de contabilidad, costos, presupuestos y auditoría interna, apropiados, autorizar la documentación y procedimientos que se requieran en su funcionamiento.

Presentar al Director Administrativo los Estados Financieros y los informes necesarios que permitan conocer la situación de la Empresa.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Director Administrativo.

La constante horizontal es con el Comité de Planeación, Di--

rección de Ventas, Dirección de Abastecimientos, Producción y Tráfico.

Constante descendente con el personal que integra el área de contraloría.

La comunicación externa es con asociaciones de Contadores Públicos, Secretaría de Hacienda, IMSS, etc.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director Administrativo.

AUTORIDAD

Es lineal descendente con el personal que integra esta área.

II.2.6.3. Gerencia de Personal.

FUNCION OBJETIVO

Desarrollar los objetivos de los recursos humanos, coordinar y operar las políticas y programas que permitan mantener y optimizar la utilización efectiva de los recursos humanos en toda la empresa, promoviendo el adiestramiento, la seguridad y las relaciones coordinadas y efectivas a efecto de generar un mayor desarrollo del personal.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Elaborar en coordinación con el Director Administrativo, el-

presupuesto de remuneraciones y elaborar y desarrollar el programa de necesidades de recursos humanos.

Cumplir con el programa de necesidades de recursos humanos de la Empresa.

Coordinar con el Director Administrativo el desarrollo y la metodología de la evaluación de puestos y calificación de méritos.

Hacer el reclutamiento, selección y contratación del personal que se requiera, así como efectuar los contratos de trabajo en base a las políticas, leyes y reglamentos en vigor.

Formular semanalmente las nóminas de obreros y quincenalmente la de empleados y ejecutivos.

Verificar que los sueldos y prestaciones de la Compañía estén dentro de los precios del mercado.

Participar en la elaboración de la información necesaria para la revisión de los Contratos Colectivos de Trabajo.

Mantener buenas relaciones con todo el personal.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Director Administrativo.

Constante horizontal con todas las unidades de la Empresa. -

Es constante descendente con el personal que integra esta Ge
rencia.

La comunicación externa es con bolsas de trabajo, Universidade
s, Agencias de Empleo, etc.

DEPENDENCIA

Directa ascendente del Director Administrativo.

AUTORIDAD

Directa descendente sobre el personal que integra esta Ger
encia.

II.2.7. Dirección Comercial.

FUNCION OBJETIVO

Planear, dirigir y controlar las ventas de la empresa, desarrolando los objetivos y supervisando la implantación y cu
mplimiento de las polfticas, planes y programas de ventas nacionales y de exportación, promoviendo el desarrollo de nuevos productos y la buena imagen de la Empresa mediante la fi
jación de precios adecuados en el mercado, el análisis de la competencia, la evaluación del mercado, vigilando que se brin
de un servicio adecuado al cliente.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Participar con el Presidente de la Empresa en la identifica-

ción y establecimiento de los objetivos a largo, mediano y corto plazo.

Establecer y desarrollar políticas y programas de ventas, investigación de mercados y publicidad que permitan el logro de los objetivos generales.

Autorizar los programas de ventas nacionales y de exportación, vigilando que éstos se cumplan de acuerdo a lo programado y generar las acciones necesarias para corregir las desviaciones que se presentan.

Coordinar y supervisar el desarrollo de los pronósticos, presupuestos y las actividades de las ventas nacionales y de exportación.

Supervisar el establecimiento y desarrollo de los métodos para la fijación de precios, análisis de mercados y pronósticos de ventas.

Elaborar los planes de comercialización y los presupuestos de ventas y publicidad general.

Promover el proceso de desarrollo de productos.

Mantener un programa continuo de investigación sobre ventas, análisis de mercado y publicidad.

Promover la comercialización de las ventas nacionales y de exportación procurando brindar al cliente un servicio integral.

Mantenerse informado sobre el lanzamiento de nuevos productos por parte de la competencia, analizando la potencialidad de éstos en el mercado y desarrollando alternativas para la Empresa.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Presidente de la Empresa.

Constante y Horizontal con la Dirección de Administración y la Dirección de Abastecimientos, Tráfico y Producción.

Constante descendente con la Gerencia de Ventas.

La comunicación externa es con clientes nacionales y extranjeros.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Presidente de la Empresa.

AUTORIDAD

Lineal descendente sobre la Gerencia de Ventas.

II.2.7.1. Gerencia de Ventas.

FUNCION OBJETIVO

Ejecutar el programa de ventas nacionales que permita cumplir con los objetivos de venta establecidos, así como pro-

mover la introducción de los productos en el mercado nacional, brindando un servicio adecuado a los clientes.

Ejecutar el programa de ventas de exportación que permita -- cumplir con los objetivos de venta establecidos, promoviendo los productos en el extranjero mediante el establecimiento - de distribuidores.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Participar con el Director Comercial en la formulación de -- los pronósticos y presupuestos de las ventas nacionales y de exportación.

Ejecutar el programa de ventas nacionales y de exportación - apegándose a las políticas establecidas.

Elaborar el programa de atención a distribuidores y agentes- nacionales.

Elaborar programa de atención a distribuidores en el extranjero.

Mantener informado al Director de Ventas sobre la situación- que guardan los productos en el mercado nacional y en el extranjero.

Promover las ventas de los productos mediante el desarrollo- de nuevos distribuidores.

Someter a consideración del Director Comercial las estrategias que consideren necesarias para la promoción y distribución de los productos.

Mantener una adecuada estadística de ventas, que permita contar con información oportuna para la toma de decisiones.

Coordinarse con la Gerencia de Embarques para que los pedidos sean enviados adecuadamente.

Mantenerse informados de los trámites gubernamentales necesarios para la exportación de los productos.

Apegarse a los procedimientos y métodos establecidos para la promoción y captación de las ventas de exportación.

Participar en los programas de investigación sobre ventas, análisis de mercados y publicidad.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante, ascendente con el Director Comercial.

Es constante y horizontal con la Gerencia de Almacenes y Embarques, Control de Calidad, Finanzas y Producción.

Es constante descendente sobre el personal que integra la Gerencia de Ventas.

La comunicación externa es con clientes nacionales y del extranjero.

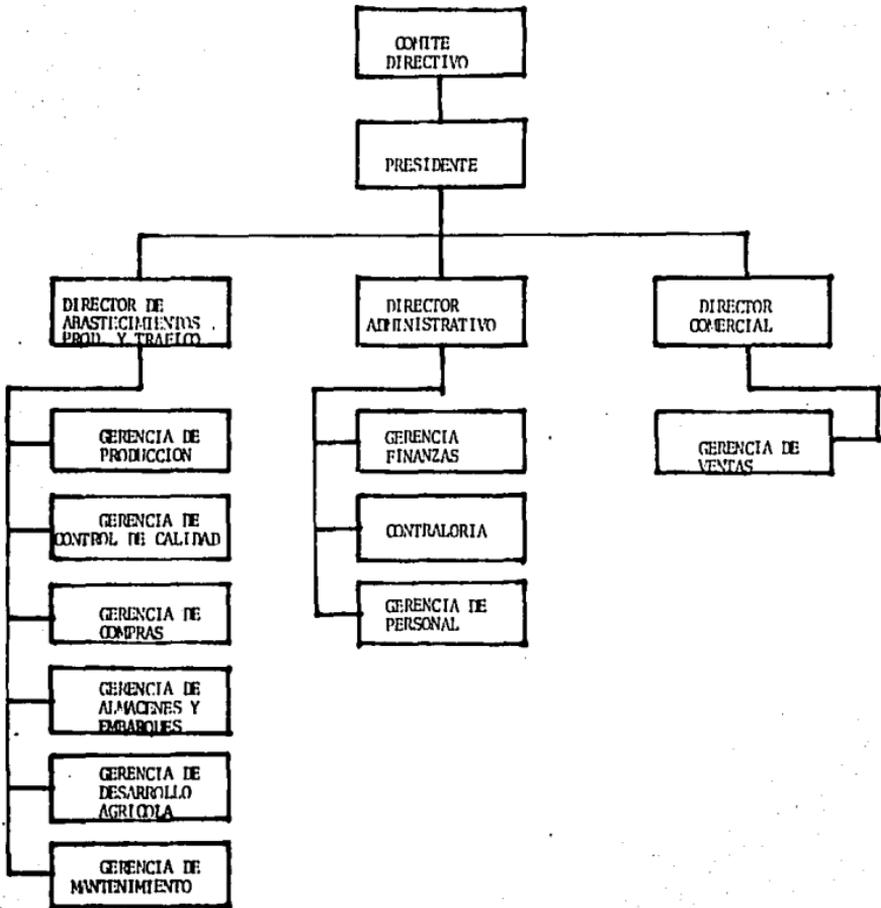
DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director Comercial.

AUTORIDAD

Lineal descendente sobre el personal que integra la Gerencia de Ventas.

CARTA DE ORGANIZACION



III. PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA EMPRESA

A mediados de 1984, la Dirección de la Empresa comenzó a detectar una serie de dificultades que afectaban a las principales áreas de la Empresa (Ventas, Producción, Control de -- Calidad, Tráfico, Contraloría, Crédito y Cobranzas), provocando grandes desajustes en las mismas. Por lo que la Dirección tomó la decisión de analizar cada una de las áreas afectadas con el fin de conocer, a fondo su problemática, detectar el origen del problema, conocer los efectos del mismo y dar una solución efectiva a la situación por la que estaba -- atravesando la Empresa.

El análisis se realizó área por área y sería responsable del mismo, la Gerencia de Personal a través del Departamento de Desarrollo Organizacional. El estudio se dividió en tres -- partes:

1. En primer lugar se convocó a todos los Gerentes de las -- áreas afectadas a una junta, en la cual cada responsable de área expuso su situación, obteniéndose de esta forma información directa de las áreas involucradas.
2. En segundo término, se realizaron entrevistas personales a cada uno de los Gerentes de área, con el fin de cono-- cer ampliamente su problemática detallando la misma.

3. En último término se realizó el análisis de la información recopilada obteniendo los siguientes resultados.

III.1. VENTAS

PROBLEMAS

- El programa de ventas no se cumple.
- Los compromisos adquiridos con los clientes no se cumplen en cuanto; fecha real de entrega.

Volumen

Calidad

- Excesivo volumen de trabajo.

CAUSAS

- No se conoce con oportunidad el programa mensual de producción.
- Las variaciones en el programa de producción no se informan oportunamente.
- Se entrega a los clientes producto que no ha sido liberado por control de calidad (esto sucede cuando no hay suficiente disponibilidad de producto terminado).
- No se conoce con oportunidad el programa de embarques de los productos a los clientes.

- Los pedidos no autorizados por Crédito y Cobranzas no se informan a ventas.
- La gerencia de Ventas atiende dos mercados, Nacional, -- Exportación.

EFFECTOS

- Los objetivos de ventas no se cumplen.
- Quejas de los clientes al no recibir en las fechas pactadas los volúmenes negociados con la calidad acordada.
- Falta de atención al cliente.

III.2. PRODUCCION

PROBLEMAS

- Atrasos considerables del programa de producción.
- No se utiliza al máximo la capacidad de la planta.
- Incremento del Costo de Producción.
- No existe un stock adecuado de producto terminado que -- permita satisfacer las necesidades de venta.

CAUSAS

- No se recibe a tiempo el programa mensual de ventas.

- Cambios constantes a las prioridades de producción, y -- por lo tanto en la formulación del producto.
- No existe adecuada coordinación entre el pronóstico de - ventas y el programa de producción.

EFECTOS

- El programa de producción no se cumple.
- Incremento en las mermas.
- Aumento de horas extras para poder cumplir con el programa de producción.
- Mantenimiento correctivo al equipo e instalaciones pro-ductivas.
- Paros frecuentes en los diferentes procesos productivos, ya que al cambiar la formulación del producto los proce-sos varían. (Esto se debe a que el producto al ser de - origen vegetal sufre degradación en su naturaleza, ya -- sea por efectos de la temperatura, así como por cambios- en la intensidad de la luz, el producto para exportación, requiere de un tratamiento diferente al producto para -- venta nacional, ya que el producto de exportación está - expuesto a diferentes variables como son: tipo de embar- que; marítimo, terrestre o vfa aérea, tiempo de entrega- y situación ambiental).
- Desgaste mayor de los equipos e instalaciones producti-vas.

III.3. CONTROL DE CALIDAD

PROBLEMAS

- El producto no cumple con los estándares de calidad.

CAUSAS

- El producto se entrega al cliente, antes de que la Gerencia de Control de Calidad libere el producto.

EFFECTOS

- Reclamación de los clientes, porque el producto no cumple con los estándares de calidad pactados.
- El producto requiere al menos de tres días de análisis - una vez que ha sido liberado por producción, en ocasiones se ha entregado directamente al cliente el mismo día que se terminó de producir.
- Se entrega producto con características de producción de exportación como producto nacional y viceversa.

III.4. TRAFICO Y EMBARQUES

PROBLEMA

- No se puede programar adecuadamente las entregas del producto.

- Aumento del costo de distribución.
- Desconocimiento del destino final del producto en los embarques de exportación.
- No se recibe a tiempo los pedidos debidamente autoriza--dos.

CAUSAS

- No se recibe a tiempo el programa de ventas.
- Cambios constantes del destino final de los productos, - una vez que se ha enviado el producto a un cliente.
- Renta de fletes sin el conocimiento y autorización de la Gerencia de Tráfico.
- Envío de producto al extranjero por la vía aérea.

EFFECTOS

- El cliente no recibe el producto dentro de las fechas --pactadas de entrega del mismo.
- El cliente no recibe el volumen solicitado.
- Aumento en el tiempo de entregas.
- Las remisiones no se elaboran a tiempo por lo que retrasan la facturación y la cobranza.
- Recepción de cuentas por fletes que la Gerencia de Tráfi--co desconoce y que no se encuentran registrados.

- Pago de horas extras a los choferes.
- Desgaste mayor de los equipos de transporte, con el consecuente aumento del costo de mantenimiento.
- Pago constante de fletes falsos, ya que en muchas ocasiones, el chofer llega fuera de horario de recepción de -- productos.
- En los casos de embarque de exportación, los documentos de embarque llegan tarde al cliente.
- Embarques de emergencia al extranjero por la vfa aérea - con un costo muy elevado.
- Diversas entregas parciales de producto de un mismo - - cliente, en vez de enviar un embarque total (en ocasio-- nes hasta 3 entregas al mismo cliente en una sola semana).
- La distribución de la carga en un camión no coincide con el orden de las entregas.

III.5. CREDITOS. Y COBRANZAS

PROBLEMAS

- Aumento considerable de dfas de cartera.
- Se desconoce la forma de pago de clientes en el extranje-- ro.
- Se entrega producto a clientes morosos.

CAUSAS

- No se reciben a tiempo las facturas para su cobro.
- No existe una adecuada coordinación en las entregas de producto con las fechas de presentación a revisión de las facturas a los clientes.
- Se realizan entregas de producto a los clientes sin antes contar con la autorización de Crédito y Cobranzas.
- Los pedidos no cuentan con la información adecuada para ejercer la cobranza.

EFECTOS

- Financiamientos innecesarios a los clientes, retraso en la recuperación de efectivo que tiene un gran impacto en la liquidez de la Empresa.
- La cobranza de exportación se retrasa varios meses.
- Aumento considerable en la cartera vencida.
- No se cuenta con la documentación soporte necesaria y oportuna para ejercer la cobranza en los casos de ventas de exportación que se manejan a través de cartas de crédito (factura, pedimento de exportación, CVD, conocimientos de embarques, etc).
- El cliente en el extranjero no recibe a tiempo los documentos necesarios para poder recoger la carga de los recintos aduanales.

III.6. CONTRALORIA

PROBLEMAS

- Los registros contables no coinciden con los de ventas, - producción, tráfico y embarques.
- Retraso en el sistema de facturación.
- Retraso en los informes y estados financieros y contables de la Empresa, operaciones sin su correspondiente registro contable.

CAUSAS

- Retrasos en la recepción de las remisiones, base para la facturación.
- No se reciben a tiempo los pedidos.
- No se recibe la adecuada información para la elaboración de notas de crédito.
- Cambios de condiciones de venta y de embarques que no son informados a contraloría.
- No se reciben a tiempo las listas de precios.
- No se reciben a tiempo las facturas de exportación.

EFFECTOS

- Cancelación frecuente de facturas.
- Cancelación frecuente de pedidos.

- Elaboración de notas de crédito sin la información adecuada.
- Al cambiar el destino final de un producto, no se cuenta con el soporte documental necesario para cambiar los registros contables.
- No se recibe la información necesaria para provisionar los gastos adecuadamente ni el momento oportuno, por lo que su repercusión en los estados financieros es posterior a la fecha real que afectan.
- El personal del Departamento de Facturación recibe las remisiones muy tarde por lo que tienen que trabajar en tiempos extras.
- No se puede hacer con oportunidad el cierre contable de cada mes, ya que en el caso de ventas de exportación, reciben las facturas hasta con 15 días de retraso.
- Las facturas de exportación no coinciden con las remisiones.
- El valor de las ventas reportado por Contraloría no coincide con el valor reportado por Ventas y Crédito y Cobranzas.
- El volumen de las ventas no coincide con los registros contables.

III.7. CONSIDERACIONES

Una vez que finalizó el estudio de cada área y reuniendo la información que se obtuvo se puede concluir lo siguiente:

1. Los principales problemas de cada área son consecuencia de la falta de coordinación de información entre ellas mismas y partiendo de la base que esa falta de coordinación se origina en el área de ventas que debido a la naturaleza comercial de sus funciones y al volumen de trabajo implícito en cada una de ellas, no se atienden debidamente las funciones administrativas inherentes a las operaciones comerciales.
2. No existe una área específica que se dedique a coordinar todo el ciclo de operaciones relacionadas con las ventas.
3. Se hace necesaria la creación de un área dedicada a coordinar las funciones administrativas de ventas y el flujo de operación.
4. Debido al notable incremento de las ventas en el mercado nacional y de exportación y consecuentemente el volumen de trabajo y en base a la atención conocimiento y especialización que requiere cada mercado, se hace necesaria la división de la Gerencia de Ventas.

En base a lo anterior y considerando el desarrollo natural que debe seguir toda organización, se propone lo siguiente:

- A) Separar las funciones administrativas que la Gerencia de Ventas manejaba, con el fin de crear una área especializada en la coordinación de las funciones administrativas y el flujo de operación de las ventas.
- B) Crear una área a nivel gerencial que coordine todas las funciones Administrativas de ventas y el flujo de operación con las diversas áreas de la empresa, dicha área -- se denominará Gerencia Administrativa de Ventas.
- C) Separar las funciones de la Gerencia de Ventas en base a los diferentes mercados en los cuales tiene presencia la Empresa.
- D) Considerando el punto anterior dividir la actual Gerencia de Ventas en:

GERENCIA DE VENTAS NACIONALES

GERENCIA DE VENTAS DE EXPORTACION

IV. GERENCIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS

IV.1. FUNCION OBJETIVO

Brindar apoyo administrativo a las áreas de ventas (Gerencia de Ventas Nacionales, Gerencia de Ventas de Exportación), que permita la eficaz coordinación de todas las operaciones inherentes a una venta.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Es responsable de organizar, dirigir y coordinar todas las actividades correlacionadas con las funciones de ventas.
- Determinación de políticas, sistemas y procedimientos administrativos relacionados con las funciones de ventas.
- Participación en la elaboración de los programas de ventas nacionales y de exportación.
- Informar oportunamente a las Gerencias de Ventas los programas mensuales de producción y embarques.
- Informar oportunamente a las Gerencias de Producción, Tráfico, Control de Calidad los programas mensuales de ventas, (nacionales y de exportación).
- Relación con las áreas de Producción, Control de Calidad, -

Tráfico y Embarques, Crédito y Cobranzas, Contraloría, para efectuar la coordinación administrativa de las operaciones con la finalidad de efectuar la planeación necesaria de las ventas minimizando tiempo, esfuerzo y costo.

- Programación de embarques de exportación.
- Programación de embarques nacionales.
- Supervisar la facturación de las ventas de exportación.
- Coordinar con el área de Finanzas el fincamiento de CVD'S.
- Elaboración y envío de documentación necesaria para realizar los trámites de exportación ante las Autoridades Aduanales del país.
- Elaboración y envío de la documentación necesaria para realizar los trámites de importación ante las Autoridades Aduanales extranjeras.
- Recepción, autorización, control y pago de cuentas de gastos de los Agentes Aduanales nacionales y extranjeros.
- Seguimiento de embarques de exportación.
- Seguimiento de embarques nacionales.
- Control de inventarios en el extranjero.
- Recepción y distribución de documentos una vez realizado el

trámite de exportación.

- Cálculo, autorización, control y pago de comisiones a los Agentes en el extranjero.
- Cálculo de las provisiones de gastos asociados a la exportación (Gastos Aduanales, Fletes, Comisiones).
- Control de Ventas nacionales y de exportación.
- Mantener constantemente informados, a la Dirección Comercial, y a las Gerencias de ventas la situación de las ventas.
- Mantener actualizada información sobre las condiciones internacionales de comercialización.

COMUNICACION INTERNA

Contante y Ascendente con el Director Comercial.

Constante y Horizontal con las Gerencias de Ventas (Nacional y Exportación), Producción, Tráfico y Embarques, Control de Calidad, Contraloría, Finanzas.

Constante y Descendente con el personal que integra la Gerencia Administrativa de Ventas.

COMUNICACION EXTERNA

Con las dependencias oficiales, Instituto Mexicano del Comer-

cio Exterior, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Se
cretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dependencia:

Lineal ascendente del Director Comercial

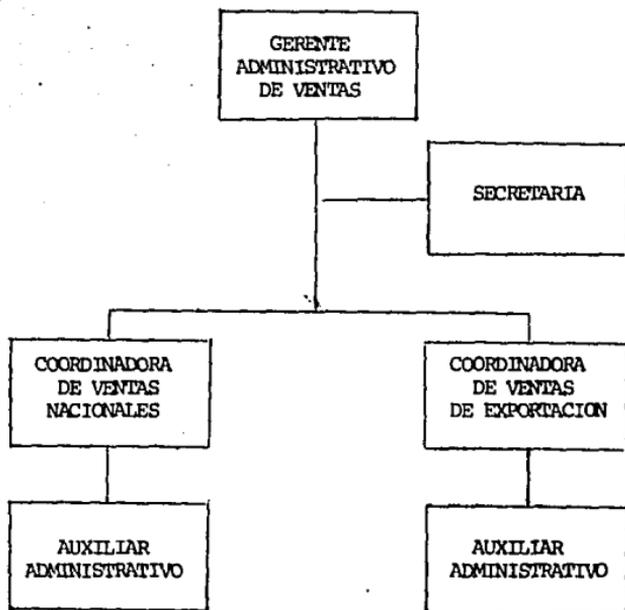
Autoridad:

Lineal descendente sobre el personal que integra la Gerencia-
Administrativa de Ventas.

IV.1.1. Organización Interna de la Gerencia Administra- tiva de Ventas

Una de las principales consideraciones que se debe tomar en -
la Administración de las ventas, es la propia organización de
este Departamento.

Para ello y atendiendo a las funciones básicas que debe reali-
zar la Gerencia Administrativa de ventas se ha estructurado -
en base a la División de las Ventas: VENTAS NACIONALES, VEN--
TAS DE EXPORTACION.



COORDINADORA DE VENTAS DE EXPORTACION

Sus principales actividades son:

- Elaboración del pedido de Ventas de Exportación
- Solicitud de autorización del pedido (Gerente Administrativo, Crédito y Cobranzas).
- Envío del pedido a: Facturación, Tráfico y Embarques, Crédito y Cobranzas.
- Consecutivo de pedidos.

- Solicitud de embarques de exportación de acuerdo con el programa de ventas.
- Solicitud de trámite de documentación necesaria para realizar exportaciones.
- Seguimiento de embarques.
- Información a clientes de la situación de los embarques.
- Elaboración de Facturas.
- Control de Facturas, Consecutivo de Facturas.
- Reporte semanal de ventas de exportación.
- Tarjeta control de ventas de exportación.
- Reporte mensual de ventas de exportación.
- Análisis de las variaciones, programa estimado de ventas VS. ventas reales

COORDINADORA DE VENTAS NACIONALES

Dentro de sus principales actividades se encuentran:

- Elaboración del pedido de ventas nacionales.
- Solicitud de autorización del pedido (Gerente Administrativo, Crédito y Cobranzas).

- Envío del pedido a: Facturación, Tráfico y Embarques, Crédito y Cobranzas.
- Consecutivo de pedidos.
- Solicitud de embarques nacionales de acuerdo con el programa de ventas.
- Seguimiento de embarques.
- Control de Facturas, Consecutivo de Facturas.
- Reporte diario de ventas nacionales.
- Reporte mensual de ventas nacionales.
- Análisis de variaciones, programa estimado de ventas VS. -- ventas reales.

IV.1.2. Relaciones Interdepartamentales

Como se ha mencionado anteriormente una buena Administración de Ventas requiere del control de todas las funciones administrativas que intervienen en el proceso de una venta, para -- ello el Gerente Administrativo de Ventas debe influir en todos los factores que afectan la obtención de los objetivos de ventas de la empresa, esto significa que deberá estar consciente de cuales son estos factores y el costo que tienen sobre sus operaciones, por lo tanto se hace necesario una adecuada coordinación entre todas y cada una de las áreas que in

tervienen estableciendo los canales de comunicación adecuados que permitan satisfacer los requisitos mínimos de información.

La Gerencia Administrativa tiene relación directa con:

- A) La Gerencia de Ventas Nacionales
 La Gerencia de Ventas de Exportación
- B) La Gerencia de Producción
- C) La Gerencia de Control de Calidad
- D) La Gerencia de Tráfico
- E) La Gerencia de Crédito y Cobranzas
- F) Contabilidad

A) VENTAS-ADMINISTRACION DE VENTAS

La coordinación de funciones es tan importante dentro del - - área de ventas, que de no llevarla a cabo desvirtuaría todos los objetivos implantados dentro de los programas de ventas; para evitar esto se hace necesario.

GERENCIA DE VENTAS

- Que el programa mensual de ventas se envíe oportunamente a la Gerencia Administrativa de Ventas.
- Marcar prioridades en las ventas.
- La información completa sobre los clientes señalados:
 - a) Dirección

- b) Orden del cliente
- c) Fecha de entrega
- d) Condiciones de pago
- e) Producto
- f) Volumen
- g) Precio de venta

- Así como la información oportuna sobre:

- a) Cancelaciones
- b) Descuentos
- c) Bonificaciones
- d) Aumento en volúmenes de venta por cliente
- e) Cambios en la lista de precios
- f) Modificación en las prioridades en las entregas

ADMINISTRACION DE VENTAS

- Informar oportunamente el programa de producción mensual.
- Informar oportunamente sobre los cambios que sufra el programa de producción.
- Informar los programas semanales de ventas (fechas programadas de embarques a los clientes).
- Reportar los embarques diarios.
- Reportar oportunamente los pedidos que no hayan sido autorizados por Crédito y Cobranzas.

- Informar la situación de cada uno de los embarques de exportación.
- Reporte mensual de ventas.
- Reportar las variaciones entre las ventas programadas y las ventas reales.

NOTA: En virtud de que las funciones que realiza la Gerencia Administrativa de Ventas con la Gerencia de Ventas Nacionales y la Gerencia de Ventas de Exportación, son -- muy similares, únicamente se consideró como un tipo de relación.

B) PRODUCCION-ADMINISTRACION DE VENTAS

En vista de que los productos que vende la empresa son de origen natural y están sujetos a diversos factores que pueden -- afectar el flujo constante de materia prima (Flor de Cempasuchil), es la Gerencia de Ventas la que se debe adecuar a los programas de producción y no como generalmente sucede que el programa de producción se ajuste al programa de ventas, por lo que la relación Producción-Administración de Ventas juega un papel muy importante en la consecución de los objetivos de ventas.

Para lograr esto se requiere:

GERENCIA DE PRODUCCION

- Informar oportunamente el programa de producción mensual.
- Informar oportunamente sobre las variaciones en el programa de producción.
- Informar oportunamente el programa de producción semanal.
- Informar con anticipación sobre posibles paros en la planta productiva y la fecha estimada en que se realizarán los mismos, principalmente en las fechas preestablecidas de mantenimiento, o bien cuando surja alguna situación que pueda --llegar a afectar el proceso productivo, ejemplo: Falta de materia prima descomposturas en la maquinaria y equipo productivo, etc.

ADMINISTRACION DE VENTAS

- Informar oportunamente el programa mensual de ventas, ajustado al programa de producción.
- Informar las prioridades en los programas semanales, venta nacional o venta de exportación.
- Informar oportunamente los cambios que sean necesarios realizar en las prioridades de ventas.

C) CONTROL DE CALIDAD-ADMINISTRACION DE VENTAS

Esta relación tiene un papel muy importante, ya que de la ade

cuada coordinación de ésta, evitará que se entregue a los - - clientes nacionales producto de exportación y a los clientes de exportación producto nacional, como se ha mencionado anteriormente, el tratamiento que se le da a los productos de exportación es diferente al de los productos nacionales, porque las condiciones a las que está expuesto un producto de exportación durante su embarque al cliente, en ocasiones son muy - extremosas y pueden afectar sus características.

Estas condiciones están sujetas a:

- a) Medio de embarque
- b) Tiempo de Travesía (Embarques vfa marítima)
- c) Temperatura
- d) Humedad
- e) Tiempo de Almacenamiento en los recintos aduanales, etc.

Por lo que se hace necesario:

CONTROL DE CALIDAD

- Informar el resultado de los análisis efectuados ya sea que se trate de un producto terminado con características y cualidades de exportación o bien nacional.
- Informar oportunamente la fecha en que se liberen los productos para poder disponer de ellos en el momento que sea - preciso.

ADMINISTRACION DE VENTAS

- Informar oportunamente si el producto se requiere para venta de exportación o venta nacional.
- Informar oportunamente los cambios que existan en las prioridades de producción, nacional o exportación.
- Información oportuna sobre las quejas y reclamaciones, de los clientes por deficiencias en las características y cualidades de los productos.

D) TRAFICO-ADMINISTRACION DE VENTAS

La importancia de esta relación radica principalmente en la optimización del uso del equipo de transporte, disminuyendo costos y proporcionando al cliente el adecuado suministro de producto de acuerdo con el compromiso previamente contraído con él.

Por lo tanto es necesario:

GERENCIA DE TRAFICO

- Información sobre cotizaciones de tarifas, aéreas, marítimas o terrestres, que le sean solicitadas, así como proporcionar las fechas programadas de salida y llegada a destino ofreciendo según su criterio, el medio idóneo de transporte que ofrezca las mayores ventajas, sobre tarifas, agilidad en el servicio y tiempo de entrega.

- Enviar el programa semanal de embarques de producto.
- Dar el adecuado seguimiento a los embarques y mantener continuamente informada a la Gerencia Administrativa, sobre la posición de cada uno.
- Enviar el reporte semanal y mensual de embarques.
- Informar oportunamente sobre las posibles contrariedades -- que surjan antes o durante el embarque de la mercancía.

ADMINISTRACION DE VENTAS

- Enviar oportunamente el programa semanal de ventas nacionales.
- Enviar con anticipación la solicitud de embarque de exportación, dando la información exacta sobre:
 - a) Pedido
 - b) Nombre del cliente
 - c) Dirección
 - d) Volumen a embarcar
 - e) Producto
 - f) Fecha deseada de llegada de la mercancía a destino
 - g) Condiciones de ambarque
 - h) Medio de transporte
- Enviar oportunamente los pedidos ya autorizados por Crédito y Cobranzas.

- Información oportuna sobre los cambios de destino en los em barques.
- Información sobre quejas por malos manejos que se le den a los productos en líneas transportistas.
- Información sobre quejas y reclamaciones por deficiencias - en el empaque de los productos.

E) CREDITO Y COBRANZAS-ADMINISTRACION DE VENTAS

De la adecuada coordinación de estas dos áreas, depende principalmente la recuperación oportuna de la cartera, que propor cionará a la empresa de los recursos monetarios propios para la satisfacción de sus necesidades.

Para ello se requiere:

CREDITO Y COBRANZAS

- Información sobre la situación crediticia de los clientes.
- Autorizar en un plazo no mayor a 1 día los pedidos de ven-- tas nacionales y en un máximo de 2 los de exportación.
- Informar oportunamente la causa de que un pedido no sea au- torizado.
- Solicitar la documentación necesaria para realizar la cobranza en las ventas de exportación.

- Informar las bases sobre las cuales son permitidos los créditos a los clientes.
- Autorizar los pagos por concepto de comisiones una vez que se ha realizado la cobranza.

ADMINISTRACION DE VENTAS

- Enviar oportunamente los pedidos elaborados para su autorización, señalando claramente:
 - a) Número de pedido
 - b) Nombre del cliente
 - c) Dirección
 - d) Fecha de entrega
 - e) Producto
 - f) Volumen
 - g) Precio
 - h) Importe
 - i) Condiciones de pago
- Informar oportunamente los créditos, descuentos y bonificaciones que se pacten con los clientes.
- Solicitar la información necesaria sobre la situación crediticia de cada cliente.
- Enviar oportunamente la documentación soporte para efectuar la cobranza en el caso de Ventas de Exportación.

- Coordinar adecuadamente las fechas de entregas de producto con las fechas de presentación a revisión de las facturas - para su cobro.

F) CONTABILIDAD-ADMINISTRACION DE VENTAS

El oportuno registro contable de las operaciones de venta y - su impacto en los estados financieros de la Empresa requiere de la adecuada coordinación de la información entre Contabilidad y Administración de Ventas, por lo que se hace necesario:

CONTABILIDAD

- Solicitar las listas de precios debidamente autorizadas.
- Elaborar oportunamente las facturas.
- Efectuar el correspondiente registro contable de cada operación de ventas.
- Informar oportunamente las discrepancias que existan entre las ventas facturadas y contabilizadas, con el reporte mensual de ventas.
- Solicitar información oportuna sobre la situación de los inventarios en el extranjero.
- Efectuar el aprovisionamiento de las comisiones por pagar.
- Registrar el pago por concepto de comisiones a los Agentes en el extranjero y en el país.

ADMINISTRACION DE VENTAS

- Enviar la lista de precios debidamente autorizada.
- Enviar oportunamente los pedidos debidamente autorizados -- por Crédito y Cobranzas.
- Informar oportunamente la cancelación de pedidos así como - las modificaciones que éstos sufran.
- Solicitar el envío de facturas para su control (Facturas Na- cionales).
- Elaborar y enviar el reporte mensual de venta oportunamente.
- Mantener actualizada la información sobre los inventarios - en el extranjero.
- Enviar mensualmente la provisión de comisiones por pagar, - para que se efectúe el aprovisionamiento de las mismas.
- Enviar oportunamente la relación de comisiones pagadas du-- rante el mes para su correspondiente registro contable.

IV.1.3. Ventas Nacionales Flujo de Operaciones

Una de las funciones más importantes dentro del área de ven-- tas es la elaboración del pronóstico de ventas. El volumen - de ventas estimada habrá de tener un efecto directo sobre las áreas de Producción, Control de Calidad, Tráfico, Crédito y - Cobranzas y Finanzas.

Las Gerencias de ventas elaboran un programa de ventas mensual, este programa es enviado a la Gerencia Administrativa de Ventas, quien a su vez se responsabilizará del cumplimiento del mismo.

El programa de ventas debe de contener la siguiente información:

- Ventas Nacionales y Ventas de Exportación
- Prioridades en las entregas (Nacional y Exportación)
- Lista de clientes (Nacional y Exportación)
- Volumen a entregar por cliente (Nacional y Exportación)
- Volumen total de ventas del mes (Nacional y Exportación)
- Valor total de las ventas del mes (Nacional y Exportación)

Para ello debe tomar en cuenta lo siguiente:

- El programa mensual de Producción.

La Gerencia Administrativa de Ventas debe solicitar con anticipación el programa de Producción, y si el volumen de ventas pronosticado es superior al volumen de Producción estimado, - solicitará a la Gerencia de Ventas un ajuste en sus volúmenes de acuerdo a lo programado en producción.

IV.1.3.1. Programa Semanal de Ventas Nacionales

Una vez que se han realizado los ajustes necesarios al programa de ventas nacionales, la Gerencia Administrativa enviará a

la Gerencia de Tráfico un programa de ventas por cada una de las semanas del mes, marcando prioridades en las entregas y - los días dentro de los cuales se realizarán las mismas.

El formato es el siguiente:

| PROGRAMA SEMANAL DE VENTAS | | | | | |
|--------------------------------------------|---------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| SEMANA DEL <u>01</u> AL <u>07</u> DE JUNIO | | | | | |
| CLIENTE | V O L U M E N | | PEDIDO | FECHA DE ENTREGA | FORMA DE ENTREGA |
| | PROGRAMA | REAL | | | |
| GRANA Y | 2,000 | 2,000 | 2122 | 01/06/84 | DIRECTA PLANTA |
| AVICOLA Q | 575 | 575 | 2130 | 02/06/84 | CLIENTE RECIBE |
| POLLOMEX | 1,200 | 1,200 | 2131 | 02/06/84 | TRANSP. AZTECA |
| MEZQUITAL | 600 | 600 | 2133 | 03/06/84 | DIRECTA PLANTA |
| AVIC. UNID. | 1,100 | 1,100 | 2132 | 04/06/84 | TRANSP. AZTECA |
| AVICOLA X | 1,200 | 1,000 | 2135 | 05/06/84 | DIRECTA PLANTA |
| RANCHO Z | 1,000 | 1,000 | 2134 | 05/06/84 | CLIENTE RECOGE |
| | | | | 07/06/84 | |
| | | | | 07/06/84 | |
| TOTAL | 7,675 | 7,475 | OBSERVACIONES: CLIENTE SOLICITO SE ENVIARAN 1,000 KG.- CANCELAR SALDO EN - EL PEDIDO 2135 | | |

El Departamento de Tráfico realizará las entregas de acuerdo a lo programado, y anotará los volúmenes reales entregados -- así como las posibles modificaciones en las fechas de entregas, asimismo regresará a la Gerencia Administrativa una copia de este programa una vez que se haya hecho el último embarque de la semana.

La Gerencia Administrativa mantendrá continuamente informada a la Gerencia de Ventas Nacionales de las entregas de productos que se hayan efectuado cada día.

IV.1.3.2. Elaboración del Pedido

Una vez que se tiene definido el programa semanal de ventas, se procederá a la elaboración del pedido, el cual debe contener la siguiente información:

- Número de pedido
- Fecha de elaboración
- Nombre del cliente
- Dirección
- Teléfono
- Lugar de entrega
- Fecha de entrega
- Condiciones de pago
- Cantidad
- Descripción del producto
- Precio unitario

- Importe de la venta
- Autorización de Administración de Ventas
- Autorización de Crédito y Cobranzas

FORMATO DEL PEDIDO:

| LA EMPRESA, S.A. DE C.V. | | | |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|
| | | | PEDIDO: 2131 |
| | | | FECHA: 01/06/85 |
| NOMBRE: _____ | | | |
| DIRECCION: _____ | | | |
| ENTREGAR EN: _____ | | TELEFONO: _____ | |
| FECHA DE ENTREGA: _____ | | | |
| CONDICIONES DE PAGO: _____ | | | |
| CANTIDAD | DESCRIPCION DEL PRODUCTO | PRECIO UNITARIO | IMPORTE |
| 1,000 KG. | 40 SACOS DE 25 KG C/U CONTE- NIENDO 1,000 KG. DE PIGMENTO DE ORIGEN VEGETAL. | \$ 650.00/KG. 6% I.V.A. | \$ 650,000 39,000 <hr/> \$ 689,000 |
| ADMON. DE VENTAS | CREDITO Y COBRANZAS | ELABORAR NOTA DE CREDI TO POR EL 5% DESCUENTO | |

EL PEDIDO DE CADA EMBARQUE (que debe recibir con un día de anticipación a la fecha con la cual se está programando la entrega).

Se ha negociado con la Gerencia de Tráfico, que en el caso de que exista un pedido que por cuyo volumen sea necesario efectuar embarques parciales o bien porque el cliente así lo solicite, se programe un solo embarque semanal y en un mínimo de tres toneladas (capacidad máxima de las camionetas de reparto), o bien se efectúen embarques cada 10 días o quincenales, con el fin de aprovechar al máximo la capacidad de embarques del equipo de reparto (se tienen camionetas de tres toneladas y camiones de 10 toneladas) y reducir al mínimo las entregas parciales menores de tres toneladas disminuyendo por consecuencia inmediata el costo de distribución.

Una vez que el Departamento de Tráfico tiene en su poder los pedidos debidamente autorizados (requisito indispensable para poder efectuar un embarque) procederá al embarque de la mercancía (previamente liberada por la Gerencia de Control de Calidad).

Para ello elaborará una remisión que tiene los siguientes fines:

- Base del control de Embarques
- Base para la Facturación.

- Documento que permite la salida del producto de la planta.
- Documento indispensable para el cliente, al efectuar la recepción del producto.
- Documento base para el control de inventarios (salida de almacén de producto terminado).

Este documento debe contener la siguiente información:

- Número de remisión
- Fecha
- Número de pedido
- Cliente
- Dirección
- Teléfono
- Volumen embarcado

La remisión se elabora en original y tres copias, la distribución es la siguiente:

- ORIGINAL: Cliente
- 1a. COPIA: Archivo del Departamento de Tráfico
- 2a. COPIA: Departamento de Facturación
- 3a. COPIA: Contabilidad (Control de Inventarios)

La Gerencia de Tráfico al finalizar el día elaborará un reporte de entregas, en el cual se deben desglosar cada uno de los embarques del día y contendrá la siguiente información:

- Fecha de embarque

- Cliente
- Volumen embarcado por cliente
- Pedido
- Remisión
- Producto
- Total embarcado en el día

Este reporte será distribuido a:

- Departamento de Facturación
- Departamento de Crédito y Cobranzas
- Contabilidad (Control de Inventarios)
- Gerencia Administrativa de Ventas

Asimismo mensualmente elaborará un reporte de embarques en el cual debe contener la siguiente información:

- Reporte mensual de embarques del mes de _____.
- Entregas directas de la planta (volumen acumulado).
- Volumen acumulado del mes, recolectado directamente por el cliente.
- Volumen total embarcado en el mes por producto.

Y será distribuido de la siguiente forma:

FACTURACION: (los volúmenes embarcados deben de -- coincidir con los volúmenes factura-- ds).

- CONTABILIDAD: (los volúmenes embarcados deben de -- coincidir con los volúmenes contabilizados en las salidas de almacén).
- ADMN. DE VENTAS (los volúmenes embarcados deben de -- coincidir con el volumen de ventas -- realizadas en el mes).

IV.1.3.5. Control de Facturación

El Departamento de Facturación, requiere para poder elaborar las facturas de la siguiente información:

LISTA DE PRECIOS: La lista de precios es elaborada por la Gerencia de Ventas en combinación con la Dirección Comercial, debe ser objeto de revisión mensual, por parte de la Dirección Comercial.

Esta lista es el documento oficial para la facturación, en ella se indican los siguientes puntos:

- Vigencia de la lista de precios
- Precio de venta a clientes
- Precio de venta a clientes especiales
- Precios de venta a distribuidores
- Descuentos
- Bonificaciones

- Se elaborará desglosando los precios de venta por producto
- Autorización de la Dirección comercial

PEDIDO: El Departamento de Facturación debe recibir sistemáticamente una copia de cada pedido que se elabore en el Departamento Administrativo de Ventas, debidamente autorizado por el Departamento de Crédito y Cobranzas.

REMISION: Es el documento base para elaborar una factura, se debe recibir el mismo día que ha sido elaborado.

El Departamento de Tráfico es el responsable de elaborar y enviar oportunamente este documento.

Cuando el Departamento de Facturación tiene en su poder los documentos anteriores, procede a la elaboración de las facturas, que deben de contener la siguiente información:

- Número de Factura
- Fecha de elaboración
- Nombre del cliente
- Dirección del cliente
- Forma de entrega
- Número de pedido
- Número de orden de compra del cliente

- Condiciones de pago
- Fecha de pago
- Cantidad
- Descripción del producto
- Precio unitario de venta
- Importe de la venta
- Firma del responsable de la elaboración de la factura

La factura se elaborará en original y cuatro copias, de acuerdo con la siguiente distribución:

- ORIGINAL: Cliente
- 1a. COPIA: Crédito y Cobranzas, es el documento base para efectuar la cobranza.
- 2a. COPIA: Contabilidad, documento fuente para la contabilización de las ventas.
- 3a. COPIA: Administración de ventas, documento base para el control de ventas.
- 4a. COPIA: Archivo del Departamento de Facturación.

EL FORMATO DE LA FACTURA ES EL SIGUIENTE:

| VENDIDO A: | | FACTURA: _____ | |
|----------------------|--------------------------|-------------------|------------------|
| | | FECHA: _____ | |
| | | AÑO MES DIA | |
| DIRECCION: | | PEDIDO: | ORDEN DE COMPRA: |
| FORMA DE ENTREGA: | | FECHA DE ENTREGA: | |
| CONDICIONES DE PAGO: | | FECHA DE PAGO: | |
| CANTIDAD | DESCRIPCION DEL PRODUCTO | PRECIO | IMPORTE |
| | | | _____ FIRMA |

IV.1.3.6. Control de Ventas.

Un adecuado control de ventas, requiere de la creación e implementación de sistemas de control que permitan la coordinación efectiva de toda aquella información que interviene en el proceso de una venta. Es por ello que la Gerencia Administrativa de Ventas ha elaborado e implementado los siguientes instrumentos de control:

- Tarjeta de Control
- Programa Semanal de Ventas (descrito en el punto IV.1.3.1).
- Reporte Diario de Ventas
- Reporte Mensual de Ventas

TARJETA DE CONTROL

Es un instrumento, que como su nombre lo indica tiene por objeto:

- Control por cliente
- Control de pedidos
- Control de facturas
- Control de producto

El control por cliente se logra al elaborar una tarjeta por cada uno de los clientes a quienes se ha efectuado una venta, los datos que se requieren son los siguientes:

- Nombre del cliente.

- Dirección
- Teléfono
- Nombre del jefe de compras
- Forma de pago

Cada cliente tiene un expediente propio.

El control por pedido se obtiene con la transcripción sistemática de la información contenida en los pedidos elaborados por Administración de Ventas, los datos necesarios son:

- Número de pedido
- Fecha de elaboración
- Volumen
- Precio de venta
- Valor de la operación

Con el objeto de no repetir, o volver a usar un número determinado de pedido, se lleva como instrumento adicional, una lista consecutiva de pedidos, los cuales son cancelados de la lista al ser surtidos completamente. Dicha lista contiene la siguiente información:

- Número de pedido (consecutivo)
- Fecha de elaboración
- Cliente
- Volumen
- Fechas reales de entrega

- Volúmenes reales entregados
- Total entregado
- Observaciones

| CONSECUTIVO DE PEDIDOS | | | | | | |
|------------------------|-------|---------|---------|----------------------|-------|---------------|
| PEDIDO | FECHA | CLIENTE | VOLUMEN | ENTREGAS | TOTAL | OBSERVACIONES |
| | | | | <u>VOLUMEN FECHA</u> | | |

FORMATO DE TARJETA DE CONTROL

TARJETA DE CONTROL

TARJETA No. _____

NOMBRE DEL CLIENTE:

DIRECCION:

NOMBRE DEL JEFE DE COMPRAS:

TELEFONO:

PRODUCTO:

| PEDIDO | FECHA | VOLUMEN | PRECIO | VALOR | FACTURA | VOLUMEN | TOTAL | OBSERVACIONES |
|--------|-------|---------|--------|-------|---------|---------|-------|---------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Para llevar el control sobre las facturas, se transcribe sistemáticamente la información que contienen las facturas a la tarjeta de control, dicha información es la siguiente:

- Número de factura
- Volumen facturado

El control por producto se obtiene al elaborar una tarjeta - de cada cliente por el producto que consume.

La información del tipo de producto que se ha vendido, se obtiene directamente de los pedidos y se confirma con el producto descrito en la factura.

Cabe mencionar que existe además una lista que contiene los datos de cada cliente, así como su ubicación en el archivo.

Mensualmente, la Gerencia Administrativa de Ventas realiza - un cierre de tarjetas el cual será la base para la elaboración del Reporte Mensual de Ventas.

REPORTE DIARIO DE VENTAS

Tiene por objeto el registro sistemático de las ventas, realizadas durante el día. La información fuente de este reporte, se obtiene del programa mensual de ventas y del reportediario de embarques, (la Gerencia de Tráfico envía diariamente este reporte).

Asimismo permite captar las diferencias que existen entre el volumen programado de embarques y el volumen real embarcado.

Su formato es el siguiente:

| REPORTE DIARIO DE VENTAS | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| CLIENTE | VOLUMEN PROGRAMADO | | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 | TOTAL |
| MEZQUITAL | 20,000 K. | P | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | |
| | | R | 4,000 | 3,000 | 7,000 | 6,000 | 20,000 K |
| | | P | | | | | |
| | | R | | | | | |
| | | P | | | | | |
| | | R | | | | | |

REPORTE MENSUAL DE VENTAS

El reporte mensual de ventas, se elabora con el objeto de -- mantener constantemente informada a la Dirección de la situación actual de las ventas.

La información que se requiere para la elaboración de este - reporte, se obtiene de:

- Cierre mensual de tarjetas
- Programa mensual de ventas
- Reporte diario de ventas
- Reporte mensual de embarques

Dado que la información sobre los volúmenes de ventas se manejan en todos estos documentos, el volumen acumulado de ventas del mes, debe de coincidir en los cuatro casos.

El reporte mensual de ventas contendrá la siguiente información:

- Volumen de ventas del mes, por producto y total
- Volumen acumulado del año.
- Variaciones entre el volumen programado y el volumen real
- Análisis de variaciones
- Gráfica comparativa por mes del año en curso Vs. el año anterior.
- Distribución de las ventas por zona de consumo.
- Comentarios.

IV.1.4. Ventas de Exportación Flujo de Operaciones.

A partir de 1980, año en el cual la Empresa da a conocer internacionalmente sus productos, principalmente a los Estados Unidos, la demanda internacional ha aumentado de tal forma, - que actualmente, se puede decir que la Empresa es uno de los principales exportadores a nivel internacional de pigmentos-naturales para la avicultura.

Uno de los principales objetivos de la Empresa es llegar a - ser el líder internacional en la producción y exportación de pigmentos naturales, posición difícil de alcanzar, pero si - se toma en cuenta que México es el principal productor de -- pigmentos naturales, la distancia se acorta. Aunado a esto- la Empresa ha hecho importantes inversiones para la optimiza- ción de sus productos y los esfuerzos que realiza por crear- e implementar nuevos sistemas de información que permitan -- brindar a los clientes un buen servicio y mantener un adecua- do control de sus ventas.

Mientras que la Gerencia de Ventas, propone nuevos medios de comercialización de sus productos y promueve la venta de -- éstos, obteniendo un notable aumento de las ventas, La Geren- cia Administrativa de Ventas es responsable de que la expor- tación se realice dentro de los lineamientos generales que - marca la Secretaría de Comercio Exterior así como aquellos - requisitos que exigen los países importadores, además de las políticas y procedimientos internos de la Empresa.

IV.1.4.1. Programa Mensual de Ventas de Exportación.

El programa mensual de ventas de exportación depende principalmente de:

- Programa Mensual de Producción
- Programa Mensual de Ventas Nacionales
- Necesidades de Consumo en el Extranjero.

Una vez que se han ajustado los programas de ventas al programa de producción y tomando en cuenta las necesidades de los clientes en el mercado nacional, se procede a la elaboración del programa de ventas de exportación, este programa se rá enviado a las Gerencias de Producción, Control de Calidad y Tráfico; debe contener la siguiente información:

- Prioridad en las entregas
- Fechas de embarque
- Lugar de destino
- Volúmenes por país de destino
- Volumen total

Cerca del 89% de las exportaciones se hacen a los Estados Unidos, un 10% a Europa, (Francia y España principalmente) y el resto a diversos países.

Para efectos de este estudio solamente se considerarán dos lugares de destino de las exportaciones, a Estados Unidos y a Europa.

Cada semana, la Gerencia Administrativa de Ventas envía a -- las Gerencias de Producción, Control de Calidad y Tráfico un programa con las ventas de la siguiente semana que contiene la siguiente información:

- Volumen de exportaciones a USA
- Volumen de exportaciones a Europa
- Volumen total
- Fecha de embarque
- Producto

El formato es el siguiente:

| PROGRAMA DE VENTAS DE EXPORTACION | | | | | | |
|-----------------------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|-----------------|
| SEMANA DEL ____ AL ____ DE ____. | | | | | | PRODUCTO: _____ |
| | LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES | TOTAL |
| EXPORTACION USA | | | | | | |
| EXPORTACION EUROPA | | | | | | |

La Gerencia de Ventas de Exportación debe enviar a la Gerencia Administrativa de Ventas un formato con la distribución de las Ventas de Exportación; la información que debe contener es la siguiente:

- Cliente
- Dirección
- Entregar en:
- Embarque
- Condiciones de pago
- Producto
- Cantidad
- Precio unitario en Dls.
- Importe de la venta en Dls.
- % Comisión
- Agente

IV.1.4.2. Elaboración del Pedido.

Una vez que se tiene definida la distribución de las ventas, así como el programa semanal de ventas, se elaborará el pedido, con la única variante a la elaboración del pedido de ventas nacionales que los precios de venta y los importes totales son en dólares.

IV.1.4.3. Autorización del Pedido.

El procedimiento es exactamente igual que en las Ventas Na--

cionales, con la variante de que el Departamento de Crédito y Cobranzas retiene para su autorización los pedidos un día más, ya que las condiciones de pago son diferentes, entre -- las principales condiciones de pago que se manejan internacionalmente se encuentran:

- C & D, pago contra documentos
- L/C, carta de crédito

La distribución del pedido se hace de la siguiente forma:

ORIGINAL: Administración de Ventas

1a. COPIA: Crédito y Cobranzas

2a. COPIA: Facturación

3a. COPIA: Embarques.

IV.1.4.4. Solicitud de Embarque de Exportación.

Una vez que se ha elaborado el pedido y se ha obtenido la -- autorización del Departamento de Crédito y Cobranzas, la Gerencia Administrativa de Ventas enviará una solicitud de embarque de exportación a la Gerencia de Tráfico, el formato -- es el siguiente:

SOLICITUD DE EMBARQUE DE EXPORTACION

Por medio del presente solicitamos embarque de exportación por la cantidad de _____ con destino a _____ que saldrá el día ___ de _____ de acuerdo con la -- siguiente distribución:

FACTURA No.

1. CLIENTE

DIRECCION

PRODUCTO

VOLUMEN

PRECIO

VALOR

CONDICIONES DE PAGO

CONDICIONES DE EMBARQUE

PEDIDO

FACTURA No.

2. CLIENTE

DIRECCION

PRODUCTO

VOLUMEN

PRECIO

VALOR

CONDICIONES DE PAGO

CONDICIONES DE EMBARQUE

PEDIDO

TRAFICO: Favor de solicitar el medio de transportes más - adecuado y mantenernos informados.

IV.1.4.5. Control de Embarques de Exportación.

En el caso de exportaciones a Estados Unidos, se hacen vfa - terrestre, para lo cual se asigna un número consecutivo a cada camión (generalmente cargan hasta 20 tons.), lo cual permite el control de los mismos.

En las exportaciones a Europa, el medio de embarque es vfa - marítima, (generalmente se envían contenedores de 20 tons.).

La Gerencia de Tráfico es responsable de la selección adecuada del medio de transporte que más convenga.

Cuando la Gerencia de Tráfico recibe la solicitud de embarque de exportación, así como el pedido debidamente autorizado, procederá a contactar con las líneas transportistas en el caso de embarques terrestres y con las líneas navieras en los embarques marítimos, para definir el medio y línea más apropiado.

Ya que el producto ha sido liberado por control de calidad, el siguiente paso es el embarque de la mercancía, así como la elaboración de la remisión correspondiente, cuya distribución es:

| | |
|------------|-----------------------|
| ORIGINAL: | Tráfico |
| 1a. COPIA: | Depto. de Facturación |
| 2a. COPIA: | Contabilidad |

Asimismo informará oportunamente a Administración de Ventas,

el número de remisión al cual corresponde el embarque de exportación. Además elaborará y enviará a la misma una lista de empaque, la cual contiene la siguiente información:

- Remisión No.
- Marcas, producto
- Número de Lote
- Número de sacos
- Peso bruto por saco
- Peso neto por saco
- Total peso bruto
- Total peso neto

Una vez que la mercancía ha salido de la planta, la Gerencia de Tráfico elaborará un Reporte de Embarque, conteniendo la siguiente información:

- Fecha de embarque
- Fecha de cruce frontera (embarques terrestres)
- Número de camión
- Fecha de llegada barco
- Puerto de salida
- Tiempo de travesía-barco
- Nombre del barco
- Fecha de llegada del barco al lugar de destino
- Puerto de destino
- Volumen embarcado, Número de remisión.

Este reporte será enviado a Administración de Ventas.

IV.1.4.6. Control de Facturación.

En el caso de embarques de exportación es responsable de la facturación la propia Gerencia Administrativa de Ventas, la factura contendrá lo siguiente:

- Número de factura-fecha de elaboración
- Nombre del cliente
- Dirección
- Pedido
- Remisión
- Vía o medio de embarque
- Condiciones de embarque
- Condiciones de pago
- Peso bruto
- Peso neto
- Cantidad
- Descripción del producto
- Precio unitario de venta
- Importe de la venta

El formato es el siguiente:

| VENDIDO A: | | FACTURA: | |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------|
| DIRECCION: | | FECHA: _____ DIA MES AÑO | |
| VIA DE EMBARQUE: | | PEDIDO: | |
| CONDICIONES DE EMBARQUE: | | REMISION: | |
| CONDICIONES DE PAGO: | | | |
| PESO BRUTO:. | | PESO NETO: | |
| CANTIDAD | DESCRIPCION DEL PRODUCTO | PRECIO | IMPORTE |
| | | | |

La factura se elabora en original y diez copias y tiene la siguiente distribución:

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| ORIGINAL: | Cliente |
| 1a. COPIA: | Crédito y Cobranzas |
| 2a. COPIA: | Contabilidad |
| 3a. COPIA: | Administración de Ventas |
| 4a. COPIA: | Archivo |
| 5a. COPIA a 10a. COPIA: | Aduana |

El gobierno mexicano establece una serie de requisitos para poder efectuar una exportación, y éstos son:

- Obtener permiso de exportadores
- Elaboración de facturas comerciales
- Fincamiento del C.V.D., (compromiso de venta de divisas), en las instituciones bancarias previamente determinadas.
- Pedimento de exportación
- Efectuar trámites aduanales

Una vez que se ha realizado la exportación, el Departamento de Tráfico es responsable del seguimiento del embarque, así como de mantener oportunamente informada a la Gerencia Administrativa de Ventas de la situación de cada embarque, la Gerencia Administrativa a su vez informará de esto a la Gerencia de Ventas de Exportación.

IV.1.4.7. Control de Ventas.

La Gerencia Administrativa de Ventas ha implementado el uso de un instrumento que le permite controlar adecuadamente cada una de las operaciones de exportación, este instrumento - ha sido denominado control de exportación y tiene como documentos fuente de información:

- Consecutivo de pedidos de exportación
- Consecutivo de embarques de exportación
- Reporte de embarques de exportación
- Consecutivo de facturas de exportación
- Tarjeta de control

El control de exportación contiene la siguiente información:

- Camión No. (embarques terrestres)
- Pedido
- Factura
- Fecha
- Cliente
- Volumen
- Precio
- Valor
- Fecha salida planta
- Fecha de cruce frontera (embarques terrestres)
- Fecha salida puerto (embarques marítimos)
- Nombre del barco

- Fecha llegada cliente (embarques terrestres)
- Fecha llegada puerto (embarques marftimos).
- Agente
- Porcentaje de comisión
- Comisión por pagar.

El formato es el siguiente:

CONTROL DE EXPORTACIONES

| CAMION | PEDIDO | FACTURA | FECHA | CLIENTE | VOLUMEN | PRECIO | VALOR | FECHA SALIDA PLANTA | FECHA CRUCE | FECHA SALIDA PUERTO | BARCO | FECHA LLEGADA CLIENTE | FECHA LLEGADA BARCO | AGENTE | % | COMISION POR PAGAR |
|--------|--------|---------|-------|---------|---------|--------|-------|---------------------------|----------------|---------------------------|-------|-----------------------------|---------------------------|--------|---|--------------------------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

PROVISION DE COMISIONES

Mensualmente la Gerencia Administrativa efectúa un cierre de tarjetas de control y un cierre de facturas, en base a esto, elabora un reporte para la provisión del pago de comisiones, dicho reporte contiene:

- División de las ventas por agente

Desglose de facturas que indica:

- Número de factura
- Fecha
- Cliente
- Volumen
- Precio
- Valor
- Porcentaje de comisión
- Comisión por pagar
- Comisión total por pagar

Este reporte es enviado a:

CONTABILIDAD: Para que efectúe el registro contable de comisiones.

FINANZAS: Para la programación de pago por concepto de comisiones.

PAGO DE COMISIONES

La Gerencia Administrativa de Ventas es responsable del pago oportuno de las comisiones a los agentes de ventas de exportación, para ello toma como base:

- Reporte mensual de la cobranza del mes
- Consecutivo de facturas

Para realizar el pago de comisiones hace una separación de - facturas por agente, posteriormente transcribe la información de éstas al reporte que contiene la siguiente información:

- Comisiones por pagar a: _____
- Durante el mes de: _____
- Factura
- Fecha de la factura
- Cliente
- Fecha de pago de la factura
- Producto
- Volumen
- Precio
- Valor
- % de comisión
- Comisión por pagar
- Total de comisión por pagar

Una vez que ha realizado y verificado el cálculo de las comii

siones, solicitan al Departamento de Crédito y Cobranzas su autorización, al obtenerla elabora una solicitud de pago de comisiones y la envía a la Gerencia de Finanzas, quien programará el pago, cuando recibe el cheque por el importe de las comisiones, elabora un memorándum de pago dirigido al Agente respectivo, incluyendo el cheque y una relación de aquellas facturas cuya comisión se está pagando y además debe de enviar una copia del memorándum y de la relación de facturas a:

- Dirección Comercial
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Finanzas
- Contabilidad

REPORTE MENSUAL DE VENTAS

La Gerencia Administrativa de Ventas debe de enviar mensualmente a la Dirección Comercial y a la Gerencia de Ventas un reporte mensual de ventas de exportación.

Dicho reporte contendrá:

- Volumen de ventas por producto
- Volumen de ventas total
- Volumen acumulado
- Variaciones entre el volumen programado y el volumen - - real.

- Análisis de las variaciones
- Volumen de ventas por país
- Gráfica comparativa de volúmenes de venta por mes Vs. el año anterior.
- Comentario
- Volumen total de ventas Nacionales y de Exportación
- Gráficas de ventas totales
- Comentarios
- Comisiones por concepto de ventas de Exportación

La información que contiene este reporte se obtiene de:

- El cierre mensual de tarjetas
- El reporte de embarques
- El control de exportación
- El consecutivo de pago de comisiones

IV.2. GERENCIA DE VENTAS NACIONALES

GERENCIA DE VENTAS DE EXPORTACION

Como se comentó anteriormente en el capítulo I, existen varios pasos ha seguir para crear una adecuada estructura de organización dentro del Departamento de Ventas y éstos son:

- A) Determinación de funciones
- B) Agrupación del personal y funciones
- C) Establecimiento de sistemas de control.

IV.2.1. Determinación de Funciones de las Gerencias de Ventas Nacionales y de Exportación.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- Coordinación de actividades de los miembros que integran el Departamento de Ventas Nacionales.
- Asignación de responsabilidades
- Delegación de autoridad
- Coordinación de la información que requieren otras áreas (Administración de ventas).
- Establecimiento de sistemas de información
- Establecimiento de sistemas de control.
- Búsqueda de nuevos mercados
- Análisis de competencia

POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS

FUNCIONES OPERATIVAS

- Selección y reclutamiento de supervisores y agentes de ventas.
- Contaco constante con la fuerza de ventas y con los clientes
- Coordinación de las ventas con la publicidad
- Correspondencia de ventas
- Organización de promociones

FUNCIONES TECNICAS

- Brindar asesoría al Cliente (en coordinación con la Gerencia de Nutrición e investigación).

En base a lo anterior se determinaron las funciones y responsabilidades de cada Gerencia de Ventas:

GERENCIA DE VENTAS NACIONALES**FUNCION OBJETIVO**

Ejecutar el programa de ventas nacionales de acuerdo con los objetivos de venta establecidos, promoviendo los productos - en las principales zonas de consumo ya captadas, contribuyendo al desarrollo de nuevos mercados, mediante la dirección y control de la fuerza de ventas, brindando a los clientes un servicio adecuado.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Participar con el Director Comercial en la formulación de los pronósticos y presupuestos de ventas nacionales.
- Ejecutar el programa de ventas nacionales en base a las políticas establecidas.
- Promover las ventas de los productos mediante la dirección y control de la fuerza de ventas.

- Informar oportunamente a la Gerencia Administrativa de Ventas el programa mensual de ventas.
- Participar en los programas de investigación de mercados, -- publicidad.
- Someter a consideración del Director Comercial las estrategias que se consideren necesarias para la promoción y distribución de los productos.
- Mantener constantemente informado al Director Comercial -- del comportamiento del mercado nacional.
- Elaborar el programa de atención a clientes.

GERENTE DE VENTAS NACIONALES

COMUNICACION

Constante y ascendente con el Director Comercial.

Constante y horizontal con la Gerencia Administrativa de Ventas y la Gerencia de Nutrición e Investigación.

Constante y descendente con el personal que integra la Gerencia de Ventas Nacionales.

Comunicación externa.

Con clientes, asociaciones avícolas del país, Cámaras de la - Industria de Representantes Avícolas, etc.

Dependencia.

Lineal ascendente del Director Comercial.

Autoridad

Lineal descendente sobre el personal que integra la Gerencia de Ventas Nacionales.

GERENCIA DE VENTAS DE EXPORTACION

FUNCION OBJETIVO

Ejecutar el programa de ventas de exportación cumpliendo con los objetivos de venta establecidos, promoviendo los productos en los mercados del extranjero ya captados y contribuyendo al desarrollo de nuevos mercados mediante el establecimiento de distribuidores, brindando a los clientes un servicio adecuado.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Participar con el Director Comercial en la formulación de los pronósticos y presupuestos de venta de exportación.
- Ejecutar el programa de ventas de exportación en base a las políticas establecidas.
- Promover las ventas de los productos mediante el desarrollo de nuevos distribuidores.

- Participar en los programas de investigación de mercados, publicidad.
- Someter a consideración del Director Comercial las estrategias que se consideren necesarias para la promoción y distribución de los productos.
- Apegarse a los procedimientos y métodos establecidos para la promoción y captación de las ventas de exportación.
- Mantener constantemete informado al Director Comercial del comportamiento del mercado extranjero.
- Elaborar el programa de atención a clientes del extranjero.
- Elaborar los programas mensuales de ventas de exportación informándolo oportunamente a la Gerencia Administrativa de Ventas.

COMUNICACION

La comunicación interna es constante y ascendente con el Director Comercial. Es constante y horizontal con la Gerencia Administrativa de Ventas y la Gerencia de Nutrición e Investigación.

Es constante y descendente sobre el personal que integra la Gerencia de Ventas de Exportación.

La comunicación externa es con distribuidores y clientes del extranjero.

DEPENDENCIA

Lineal ascendente del Director Comercial.

AUTORIDAD

Lineal descendente sobre el personal que integra la Gerencia de Ventas de Exportación.

IV.2.2. Agrupación del Personal y Funciones.

CONSIDERACIONES

A) DIMENSIONES DE LA EMPRESA

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Antigüedad de la empresa: | 15 años |
| Número personal inicial: | 15 |
| Número actual de empleados: | 260 |
| Capital Inicial: | \$ 100'000,000.00 |
| Capital Social actual: | \$ 600'000,000.00 |
| Porcentaje de captación de Mercado Nacional: | 35% |
| Porcentaje de captación de Mercado de Exportación donde la Empresa concurre con sus productos: | 40% |
| Capacidad de producción: | 500 Tons/Mes |

B) NUMERO Y NATURALEZA DE LOS PRODUCTOS

Para el mercado nacional existen dos productos, obtenidos a partir de la Harina de Flor de Cempasúchil, el primero de -- ellos se comercializa en estado sólido, su presentación es -- en sacos de 25 kg.c/u, este producto se mezcla directamente con el alimento de las aves.

El segundo se comercializa en estado líquido, su presentación es en porrones de plástico cuyo volumen fluctua entre -- 20 kg. y 50 kg. c/u dependiendo de las necesidades de los -- clientes, dicho producto se disuelve en agua de los bebederos de las aves.

Para el mercado de exportación se comercializa además de los dos anteriores un tercer producto que se presenta en estado líquido, en tambos de 200 kg. c/u, este producto se dispersa sobre el alimento de las aves con el uso de pulverizadores, -- a través de rociadores.

C) AREA GEOGRAFICA DE LAS OPERACIONES MERCADO NACIONAL

La empresa ha tomado como base para la realización de sus -- operaciones, la distribución geográfica de las principales -- zonas de producción avícola en el país:

- Zona bajo (Guanajuato, Querétaro)
- Zona Centro (Jalisco, Michoacán)
- Zona Valle de México (D.F. y Estado de México).

- Zona Sureste (Veracruz, Puebla)
- Zona Noreste (Nuevo León, Durango)
- Zona Noroeste (Sinaloa y Sonora)

MERCADO DE EXPORTACION

Los principales mercados de exportación actualmente son:

- Estados Unidos
- Guatemala
- Costa Rica
- Perú
- Venezuela
- Chile
- Brasil
- Argentina
- Inglaterra
- Francia
- España
- Portugal
- Suiza
- Italia
- Austria

D) METODO DE DISTRIBUCION

MERCADO NACIONAL

Para lograr una mejor distribución de los productos será ne-

cesario contar con bodegas localizadas en puntos estratégicos dentro de las principales zonas avícolas del país, considerando además al consumidor de los productos, se pueden distinguir dos clases:

- Fábricas industriales de alimentos balanceados, (quienes se dedican a la elaboración de alimentos preparados para aves y suministran los mismos a los pequeños avicultores).
- Avicultores Unidos, quienes elaboran su propio alimento balanceado, incluyendo en sus dietas pigmento.

CANALES DE DISTRIBUCION

Empresa ----- Fábrica de Alimentos ----- Pequeño Avicultor
Balanceados

Empresa ----- Avicultores Unidos

MERCADO DE EXPORTACION

El método de distribución de los productos en el extranjero está basado en el establecimiento y control de bodegas en el extranjero situadas estratégicamente, en vista de la situación geográfica de cada país.

CANALES DE DISTRIBUCION

Empresa ----- Representante Bodega ----- Fábrica de Alimentos
Balanceados

Pequeño Avicultor

Empresa ----- Representante Bodega ----- Subagente ----- Fábricas
Pequeño Avicultor

E) PERSONAL EJECUTIVO DISPONIBLE Y CAPACIDAD

Una de las preocupaciones primordiales de toda empresa, es el contar y desarrollar ejecutivos dentro de su misma organización, este punto no ha sido descuidado por la empresa en cuestión y ha prestado mucha atención para lograr el adecuado desarrollo de los mismos a través de:

- Motivación al personal
- Reconocimiento de méritos y logros
- Seminarios
- Cursos de capacitación internos y externos
- Actualización de conocimientos.

F) ESTADO FINANCIERO DE LA EMPRESA

LA EMPRESA, S.A.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

| <u>A C T I V O</u> | \$ | \$ | <u>PASIVO Y CAPITAL</u> | \$ | \$ |
|---------------------------|----------------|-----------|------------------------------|---------------|-----------|
| ACTIVO CIRCULANTE: | | | PASIVO CIRCULANTE: | | |
| CAJA Y BANCOS | 10,000 | | CUENTAS POR PAGAR | 450,000 | |
| CUENTAS POR COBRAR | 490,000 | | ACREEDORES DIVERSOS | <u>50,000</u> | 500,000 |
| DOCUMENTOS POR COBRAR | 100,000 | | | | |
| INVERSIONES | 300,000 | | PASIVO FIJO | | |
| INVENTARIOS | 400,000 | | ACREEDORES DIVERSOS | 800,000 | 800,000 |
| IVA POR ACREDITAR | <u>200,000</u> | 1'500,000 | | | |
| ACTIVO FIJO: | | | CAPITAL CONTABLE: | | |
| EDIFICIO FABRICA | 200,000 | | CAPITAL SOCIAL | 600,000 | |
| EDIFICIO OFICINA | 200,000 | | UTIL. DEL EJERC. | 1'000,000 | 1'700,000 |
| MAQUINARIA | 900,000 | | | | |
| EQUIPO OFICINA | 50,000 | | | | |
| EQUIPO OFICINA | 100,000 | | | | |
| EQUIPO TRANSP. | <u>50,000</u> | 1'500,000 | | | |
| SUMA EL ACTIVO: | | 3'000,000 | SUMA IGUAL AL ACTIVO: | | 3'000,000 |
| | | ===== | | | ===== |

(Miles de Pesos)

G) NORMAS DE VENTAS

La implantación de las normas de ventas debe efectuarse en completa coordinación con todas las áreas involucradas en una operación y para ello es necesario tomar en cuenta:

PRECIOS: (Fijados en coordinación con la Dirección Comercial).

CREDITOS, DESCUENTOS Y BONIFICACIONES: (Apegados a las políticas previamente establecidas por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas, y autorizadas por la Dirección Comercial).

FORMA DE PAGO: (Negociada con el cliente y en base a las condiciones preestablecidas por el Departamento de Crédito y Cobranzas).

TIEMPO DE ENTREGA: (Acordar el tiempo de entrega en base a los programas de producción).

FORMA DE ENTREGA: (Coordinación con el Departamento de Tráfico y Embarques).

Disposiciones oficiales de Control de Cambios en México, Convenios Internacionales de Comercialización, Situación Actual y específica de cada país.

H) COMPETENCIA

MERCADO NACIONAL

En vista de que la producción y venta de pigmentos naturales para la avicultura se encuentra en manos de 3 ó 4 empresas - la vigilancia de la situación de la competencia representa:

- Características del (los) productos
- Precios
- Condiciones de crédito
- Tiempos de entrega
- Servicio
- Penetración en el mercado
- Publicidad
- Competencia potencial

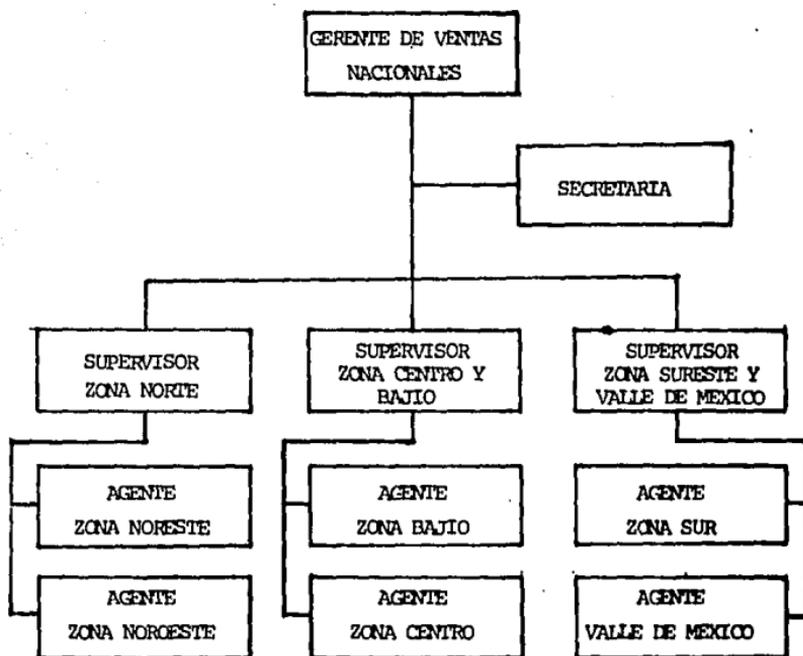
MERCADO DE EXPORTACION

Dado que México es el principal exportador de pigmentos naturales para la avicultura en el mundo, la competencia internacional es directamente con los propios productores nacionales quienes también exportan sus productos, por lo tanto será necesario una estrecha vigilancia de los mismos en cuanto a:

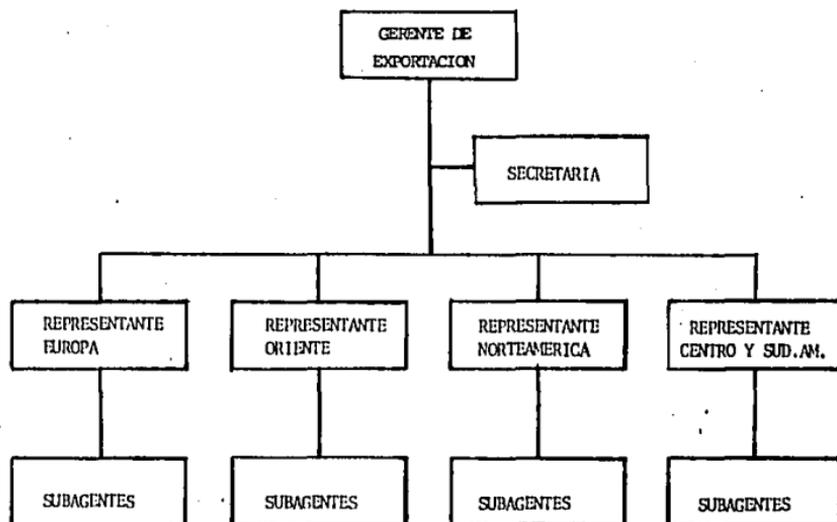
- Grado de penetración en los diversos mercados
- Precios
- Servicio

- Formas de pago
- Condiciones de Embarque
- Tiempo de entrega
- Características de los productos
- Fuerza de ventas
- Publicidad
- Competencia potencial

- I) Considerando lo anterior, se propone la siguiente estructura de organización para la Gerencia de Ventas Nacionales:



Para la Gerencia de Ventas de Exportación la propuesta es la siguiente:



IV.2.3. Establecimiento de Sistemas de Control.

A) MERCADO NACIONAL

- Volumen de Ventas por:

Producto

Cliente

Estado

Zona

Total

PROGRAMA DE VENTAS Vs. VENTAS REALES E HISTORICAS

- Control de la fuerza de ventas

| | |
|---------------|----------------------------------------------------|
| Supervisores: | Ventas por producto |
| | Ventas por agente |
| | Ventas por zona |
| | Ventas totales |
| | Programa de ventas Vs. ventas reales e históricas. |

| | |
|---------|---------------------|
| Agente: | Ventas por producto |
| | Ventas por cliente |
| | Programa de ventas |

- Control de Gastos:

Alimentación y hoteles, transportes, viáticos, atención a --
clientes.

Un principio básico de Organización de Ventas, es el proporcionar a los vendedores sus límites y autorización de gastos, no es posible pensar que un agente salga a cubrir su ruta -- sin antes saber qué gastos están autorizados a efectuar por cuenta de la compañía.

- Control de Comisiones:

B) MERCADO DE EXPORTACION

- Volumen de ventas por:

Producto

Cliente

Zona

País

Total

- Programa de Ventas Vs. Ventas reales e históricas.

- Control de la fuerza de ventas:

Representante:

Ventas por:

Producto

Agente

Zona

País

Totales

Programa Ventas Vs. Ventas reales -
históricas.

- Control de gastos:

Alimentación y hoteles

Transportación

Viáticos en general

Atención a clientes.

- Control de Comisiones.

CONCLUSIONES

Sin duda alguna, las ventas son la parte más importante y - por lo tanto una de las funciones más delicadas de un negocio.

La función de ventas no se limita solamente a contactar con un posible cliente, ofrecer un producto y cerrar un contrato, implica una coordinación efectiva con la mayoría de las áreas de una empresa.

- Con el Departamento de Producción; se hace necesaria la elaboración de un programa de ventas que servirá de base para la programación de la producción.
- Con el Departamento de Tráfico; requiere informar oportunamente y en coordinación con el Departamento de Producción, de las posibles fechas en las que se entregará el producto al cliente, para que el Departamento de Tráfico proporcione el medio de transporte idóneo y se envíe el producto al cliente en las fechas programadas.
- Con el Depto. de Contabilidad; requiere de la información de las operaciones de ventas para que éste pueda registrar oportunamente todas las transacciones en el sistema-

contable de la empresa.

— Con Crédito y Cobranzas; requiere de la información oportuna de las condiciones de pago de una venta, que le permita una recuperación de cartera en los plazos fijados.

De aquí que de la efectiva coordinación del Departamento de Ventas con los demás departamentos con que se relaciona depende de una forma directa el buen funcionamiento de una organización.

Cuando el volumen de ventas de una empresa se ha incrementado considerablemente, requiere de la implementación de nuevos sistemas y procedimientos que le permitan coordinar efectivamente todas sus operaciones.

Es por ello que la dirección de una empresa debe estar pendiente de los efectos que puede causar un incremento constante de sus ventas en cada una de las áreas de su organización y tomar las medidas necesarias para lograr el equilibrio entre las ventas y la organización.

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

- Administración de Empresas, Teoría y Práctica
Primera parte, Reyes Ponce Agustín,
México, D.F., 1979.

- Administración de Empresas, Teoría y Práctica
Segunda Parte, Reyes Ponce Agustín,
México, D.F., 1979.

- El Exito en la Administración de las
Empresas Medianas y Pequeñas,
Franklyn J. Dickson,
Editorial Diana,
México, D.F., 1982.