



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



V N A M

MODELO ADMINISTRATIVO DE COMERCIALIZACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MARIA DE LOURDES DIAZ BONILLA

ASESOR: LAE. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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

INTRODUCCION	1
I.- GENERALIDADES	3
I.1 Administración	4
I.2 Comercialización	6
I.3 Sistema administrativo de comercialización	7
I.4 Complejidad organizacional	8
I.4.1 Diferenciación y coordinación horizontal	9
I.4.2 Diferenciación y coordinación vertical	15
I.4.3 Dispersión espacial	18
II.- MODELO ADMINISTRATIVO DE COMERCIALIZACION. (Caso práctico)	20
Introducción	21
II.1 Diseño conceptual	22
II.2 Diseño estructural	23
II.3 Diseño funcional	28
II.3.1 Manual de organización	30
II.3.2 Manual de procedimientos	36
II.3.3 Manual de políticas	47
III.- METODO DE INVESTIGACION APLICADA	51
Identificación del problema	52
Demarcación del problema	52
Formulación de Hipótesis	52
Diseño de la investigación	52
Determinación del tamaño de la muestra	53
Variable independiente	55
Variables dependientes	55
Variables de control	55
Diseño del cuestionario	56
Gráficas y resultados obtenidos en las encuestas realizadas	59
Aprobación o disprobación de la hipótesis original	66
Ajuste de la hipótesis original	66
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFIA	69

INTRODUCCION

La apertura comercial de México ha ocasionado, que las empresas del país trabajen con márgenes bajos de utilidad, de hecho se observan actualmente problemas de subsistencia y competitividad al enfrentarse a productos del exterior con precios bajos y en muchos casos de dudosa calidad, aspectos que desafortunadamente el consumidor no capta apropiadamente.

La situación económica prevaleciente en México, originó el cierre de numerosas empresas de todo tipo.

Es por eso que las empresas deben dirigir sus metas y objetivos al aprovechamiento máximo de sus potencialidades y así poder competir con el mercado que se les presenta, para lo cual es importante cuidar aspectos como: eficientar sus sistemas administrativos, optimizar procesos, adecuar equipos, diversificar líneas de producción y tener un control de calidad permanente, entre otros.

El presente diseño es el modelo administrativo de comercialización que presenta una estructura organizacional debidamente soportada con funciones, procedimientos y políticas, todo esto para hacer frente a la situación comercial de hoy en día, aprovechando al máximo los recursos humanos materiales y técnicos.

El primer capítulo trata de la importancia de la administración en las organizaciones, así mismo se menciona el objetivo de la comercialización y para efectos del presente, se conjuntan ambos conceptos para definir el sistema administrativo de comercialización.

Por otra parte se mencionan los aspectos organizacionales que intervienen en

la determinación de la estructura organizacional y las áreas funcionales de soporte de dicha organización.

El segundo capítulo es el diseño de un modelo administrativo de comercialización, adecuado a la situación actual para cumplir con el objetivo de contar con un soporte administrativo capaz de aprovechar al máximo los recursos de la organización y con esto las posibilidades de penetración en el mercado.

Dicho modelo consta del diseño conceptual, estructural y funcional del área comercial.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ADMINISTRACION

La administración, es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Para llevar a cabo la administración se sigue un proceso administrativo, el cual consta de lo siguiente:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	Planeación	Políticas, Procedimientos Programas, Pronósticos, Presupuestos, Metas y Estrategias
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
Dinámica	Integración	Reclutamiento Selección Contratación Inducción

FASE	ELEMENTO	ETAPA
		Capacitación
		Desarrollo
		Localización de la planta
		Distribución de la planta
		Manejo de materiales
	Dirección	Autoridad
		Comunicación
		Supervisión
		Motivación
	Control	Su establecimiento
		Su operación
		Su Interpretación (1)

En base al concepto anterior y por la experiencia propia, la administración nos proporciona los elementos para aprovechar de la mejor forma los recursos de una organización.

El logro de los objetivos de dicha organización dependerá de la manera en cómo se apliquen los principios administrativos, del conocimiento y dominio de las variables que intervienen en el proceso administrativo y en el grado de acertividad y precisión del momento en que se tomen las decisiones.

(1) Administración de empresas (Teoría y Práctica)

Agustín Reyes Ponce, 1986, Pág. 26 y 59

1.2 COMERCIALIZACION

La comercialización es la realización de las funciones que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la empresa.

La comercialización debe comenzar con el cliente para poder determinar qué productos se fabricarán, incluyendo las decisiones acerca del desarrollo, el diseño y envasado del producto; qué precios se cobrarán; así como las políticas de crédito y cobranzas; dónde y cómo se hará la publicidad y dónde se venderán.

Ello significa que la comercialización debe orientar las acciones de producción, contabilidad y finanzas sin absorberlas.

El propósito del comercio es satisfacer las necesidades de los clientes mediante la venta de productos o servicios que pudieran venderse.

Obtener ventas lucrativas, exige coordinar todas las actividades de determinada organización, por tal razón se debe concebir la comercialización como la fuerza coordinadora del sistema principal que es la empresa misma (2)

El éxito de una organización comercial se logra al ofrecer el producto o servicio que más se adecúe a las necesidades del consumidor, garantizando la calidad de dicho producto o servicio, entregando el producto o cumpliendo con el servicio a tiempo, y dando una esmerada atención al cliente.

(2) Comercialización (un enfoque comercial)

E. Jerome Mc Carthy, 1974, pág. 18

1.3 SISTEMA ADMINISTRATIVO DE COMERCIALIZACION

El crecimiento, complejidad y diversidad de operaciones en las organizaciones modernas de comercialización ha creado funciones administrativas difíciles pero necesarias para el éxito de las empresas.

Dichas empresas deben aplicar el concepto de sistema administrativo para hacer frente a las crecientes complejidades y a la proliferación de las operaciones comerciales.

Un sistema administrativo de comercialización es el conjunto de elementos administrativos que intervienen para la ejecución de las actividades comerciales de una organización.

Dichos elementos son las funciones, procedimientos y políticas bien establecidos, en base a los objetivos comerciales de dicha organización.

I.4 COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

La complejidad es una de las primeras cosas que impresionan a la persona que determina una organización.

La división de trabajo, el nombre de los cargos, las múltiples separaciones y los niveles jerárquicos resultan por lo general inmediatamente evidentes.

Los tres elementos de complejidad comúnmente identificados son: diferenciación horizontal, diferenciación vertical o jerárquica y dispersión espacial.

Lo importante es llegar a tener una coordinación tanto horizontal como vertical.

1.4.1 Diferenciación y coordinación horizontal.

Diferenciación horizontal es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros.

Hay dos formas básicas en que tales tareas pueden ser divididas y asignadas. La primera es darles a los especialistas bien entrenados una gama extensa de actividades para realizar, y la segunda es subdividir minuciosamente las tareas de manera que aquéllos no especializados puedan realizarlas. La primera forma se identifica con el profesional o el experto que dentro del montaje organizacional es responsable de las operaciones completas a su cargo. Este individuo está revestido de la responsabilidad y autoridad para realizar la tarea hasta su culminación.

La segunda forma de diferenciación se ve claramente en la producción en serie, donde a cada trabajador se le encomienda sólo una o pocas tareas de índole repetitiva. En este punto es interesante determinar la naturaleza de la propia tarea, puesto que las labores rutinarias y uniformes se adhieren mejor con el segundo tipo de diferenciación, en tanto que las actividades rutinarias y variadas se subdividen comúnmente de acuerdo con el primer tipo.

Realmente son formas alternas de dividir el trabajo. Las dos formas de diferenciación pueden existir dentro de la misma organización, pero no respecto de la misma adjudicación de tareas (3)

Partiendo del anterior concepto llegamos a entender la necesidad de establecer una coordinación horizontal, misma que se logra cuando los ejecutivos que

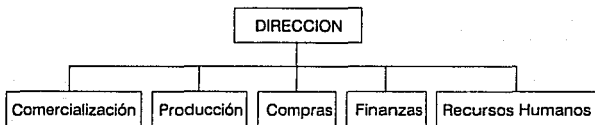
(3) Organizaciones (Estructura y Proceso),

Richard H. Hall, 1980, pág. 77-80

tienen autoridad igual en el mismo nivel de la organización operan armónicamente en el desarrollo de un programa comercial.

La responsabilidad de coordinar las actividades mercantiles con las demás del negocio recae sobre el gerente comercial, su función es coordinarlas con los responsables de otros departamentos.

El siguiente organigrama se tomará como ejemplo para identificar dicha coordinación.

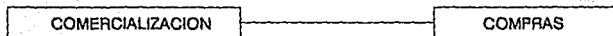


En este caso los responsables de los departamentos de comercialización, producción, compras, finanzas y recursos humanos colaboran armónicamente a fin de lograr el objetivo de aumentar las ventas y las ganancias.

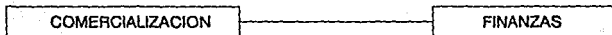
A continuación se marcan los aspectos que coordina el responsable del área comercial con cada uno de los responsables de estas áreas.

**PRODUCTO**

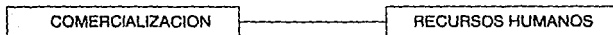
- A) TIPO
- B) DISEÑO
- C) CALIDAD
- D) VOLUMEN
- E) SERVICIO TECNICO A CLIENTES



**CALIDAD Y ABASTECIMIENTO
DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES**



**CREDITOS A CLIENTES
COSTOS
PRESUPUESTOS**



**SELECCION DE PERSONAL
CAPACITACION
RELACIONES COMERCIALES**

COMERCIALIZACION Y PRODUCCION

El responsable de producción determina con el gerente comercial todo lo concerniente a la fabricación del producto; tipo, diseño, calidad y volumen, además de asesorar tecnológicamente a los clientes y al mismo personal de ventas.

Cuando existe la necesidad de fabricar un nuevo producto o modificar alguno ya existente, las dos áreas exponen sus opiniones al respecto y llegan a un acuerdo.

En caso de carencia de algún material, el responsable de comercialización trata de negociar con el cliente la elaboración del producto con un material suplementario.

Lo más importante es que logren el ajuste de la producción y el inventario con la demanda.

Es esencial para un buen mercadeo, la coordinación estrecha de la distribución física de las mercancías con las operaciones de ventas, el retraso en las remesas, los cargos elevados por almacenaje y transportes, el deterioro excesivo en tránsito y el desequilibrio en los géneros almacenados, pueden anular los mejores esfuerzos de los agentes de ventas. Es por eso que los responsables de ambos departamentos, mantienen acuerdos para cumplir con la función de hacer llegar el producto al cliente en las mejores condiciones. (La distribución se considera a cargo del área de producción).

COMERCIALIZACION Y COMPRAS

El gerente comercial se mantiene informado de las características de los

materiales para la fabricación, y del abastecimiento o escasés de los mismos y las posibles alzas de precios porque de ésto depende la posible fabricación del producto a vender. Sin embargo estos aspectos en muchas organizaciones, los coordina a través del responsable de producción y éste a su vez con el gerente de compras.

COMERCIALIZACION Y FINANZAS

El representante del área de finanzas, mantiene gran relación con el responsable del área de comercialización porque analizan aspectos como costos, el control de los mismos, los presupuestos de ventas, los créditos a clientes y la cobranza, entre otros.

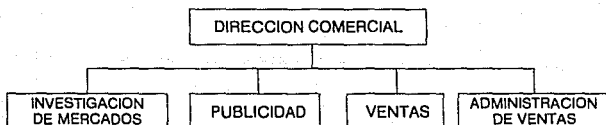
El gerente comercial auxiliado por los agentes de ventas puede responsabilizarse de ayudar al área de finanzas en las investigaciones para otorgar créditos, cobrar cuentas pendientes y asesorando al cliente para que haga buen uso del crédito.

COMERCIALIZACION Y RECURSOS HUMANOS

El gerente de Recursos Humanos se responsabiliza con el gerente comercial para buscar y seleccionar agentes de ventas y personal para el área comercial. Así mismo ambos ejecutivos se coordinan para establecer programas de capacitación para el personal de esta área.

También elaboran programas para mantener las relaciones comerciales con externos.

La coordinación horizontal se puede ejemplificar también dentro del mismo departamento de comercialización, para lo cual se muestra el siguiente organigrama:



En este caso, el objetivo principal es el mismo y las funciones de cada sección o departamento van más ligadas en su naturaleza completándose unas con otras.

El departamento de Investigación de mercados, provee de información sobre las posibilidades y cambios en el mercado, de esta forma, el área de publicidad encamina sus técnicas hacia uno o varios aspectos de dicho mercado para conseguir o reforzar la aceptación del producto. Así mismo, ventas realiza la acción de la negociación directa con el cliente y administración de ventas, ejerce un control de las operaciones y actividades de toda el área comercial.

No siempre existe esta secuencia, ya que dependiendo de la situación que se trate, cada departamento interviene en diferente orden. Por esta razón los responsables de cada uno de los departamentos, se reúnen para coordinar sus funciones y tomar decisiones más acertadas y en común acuerdo.

1.4.2. Diferenciación y Coordinación Vertical

La diferenciación vertical es la diferencia que existe entre los niveles jerárquicos de una estructura organizacional.

Dicha diferencia radica en el poder de autoridad que tiene cada nivel jerárquico, es decir, la decisión del director siempre será de mayor autoridad que la del gerente o el jefe. Es por eso que las llamadas directrices, son disposiciones acatadas por toda la organización o departamento.

La diferenciación vertical presenta a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación. Las subunidades que se encuentran a lo largo de cualquiera de los ejes son núcleos que se diferencian de las unidades adyacentes y de la organización total de acuerdo a los factores horizontales o verticales.

A mayor diferenciación, mayor potencialidad de dificultades en control, coordinación y comunicación. (3).

La coordinación vertical se consigue, estableciendo los distintos niveles de autoridad por orden vertical.

El jefe de la organización, que está en el nivel superior, coordina las actividades de sus subordinados del nivel inmediatamente inferior. Estos ejecutivos armonizan a su vez las funciones de sus subordinados, y así sucesivamente a lo largo de toda la organización, hasta llegar al nivel más bajo de la autoridad.

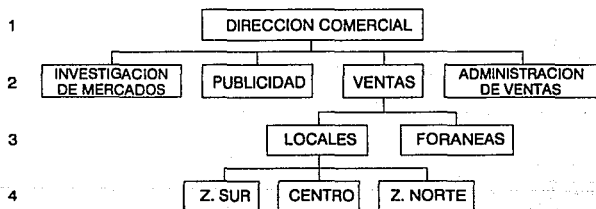
(3) Organizaciones (Estructura y Proceso).

Richard H. Hall: 1980, pag. 80-81

Para asegurar la coordinación vertical, todo ejecutivo, debe comunicarse con sus subordinados o superiores inmediatos sin pasarlos por alto al dirigirse a otros ejecutivos de niveles superiores o inferiores directamente.

Los asuntos que requieren decisiones, son tratados hacia arriba o hacia abajo a través de cada uno de los niveles de la organización, hasta que llegan al ejecutivo que tiene autoridad para formular la decisión. De esta manera se consigue que todos los ejecutivos a quienes interese un asunto o actividad estén informados, con lo cual se llega a una buena coordinación.

En el sig. organigrama se identifica el concepto anterior.



- 1.- DIRECCION
- 2.- GERENCIA
- 3.- JEFATURA
- 4.- DIVISION

Como se puede apreciar se trata de un departamento de comercialización en donde el director comercial tiene la mayor jerarquía y transmite sus órdenes a los gerentes de las divisiones de Investigación de Mercados, Publicidad, Ventas y Administración de Ventas, éstas a su vez como en el caso de ventas, las transmite a los jefes de las divisiones de ventas locales y ventas foráneas, quienes de igual forma las hacen llegar a los supervisores de las diferentes zonas; zona sur, zona centro y zona norte.

Las órdenes o disposiciones a seguir, siempre parten del nivel inmediatamente más alto, de quien está recibiendo la orden.

La comunicación sin embargo debe ser tanto ascendente como descendente, pues de eso y de respetar los niveles jerárquicos, depende la coordinación vertical.

I.4.3. Dispersión Espacial

La dispersión espacial, puede ser en realidad una forma de la diferenciación horizontal o vertical. Esto es que las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales, por medio de la separación de centros de poder o de labores. El caso del poder está representado por las oficinas filiales de ventas o por las organizaciones de bienestar, en las cuales las tareas realizadas por las diversas oficinas filiales son esencialmente identificadas (baja complejidad en el eje horizontal) y el poder de la organización está dividido entre la oficina central y las oficinas filiales. El caso de diferenciación por labores se ve en las plantas locales de una industria manufacturera, donde cada una está especializada por producto y por tecnología.

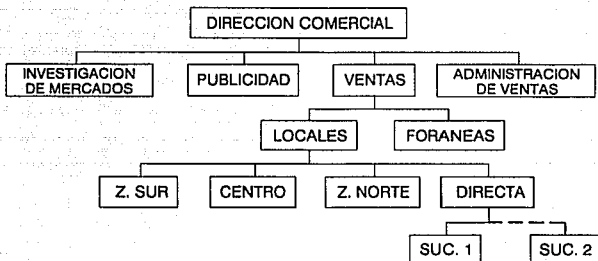
La dispersión espacial se convierte en un elemento independiente dentro del concepto de complejidad cuando se observa que una organización puede llevar a cabo las mismas funciones con igual división de labor y arreglos jerárquicos en múltiples localizaciones.

Una firma puede tener procedimientos complejos de ventas que requieren agentes vendedores altamente especializados. Estos vendedores pueden ser enviados en sus comisiones y partir de una oficina central o por intermedio de las oficinas locales regionales o departamentales, con una distribución jerárquica básicamente idéntica. Así la complejidad se ve aumentada con el desarrollo de actividades dispersas espacialmente, aún si la diferenciación horizontal y vertical es igual a través de las unidades físicamente separadas. (3)

(3) Organizaciones (Estructura y Proceso).

Richard H. Hall, 1980, pág. 77-85

Este concepto se aprecia claramente en el siguiente organigrama:



En este caso el departamento de ventas, tiene a su cargo las ventas al público directas de fábrica, que se realizan en el mismo edificio de la planta que se localiza al norte de la ciudad.

Debido a la demanda que existe del producto por minoristas, se abrió un local más para este tipo de ventas en otro punto de la ciudad.

Esto requiere de un nuevo espacio, pero el personal de estos nuevos locales dependen del mismo jefe y mantienen las mismas políticas y procedimientos que tiene la sucursal 1.

CAPITULO II

MODELO ADMINISTRATIVO DE COMERCIALIZACION (CASO PRACTICO)

INTRODUCCION

Para constituir una organización eficiente de comercialización, debe tomarse en cuenta el volumen, características y objetivos del negocio.

Al proyectar dicha organización debe tenerse presente el número y naturaleza del o de los productos a vender, la expansión geográfica de la distribución, el método de mercadeo, la categoría financiera y las tácticas o normas de ventas.

La finalidad de una organización comercial es lograr el cumplimiento de las funciones administrativas, operativas y técnicas en torno a los aspectos antes mencionados.

En la estructura es preciso identificar los canales de comunicación y supervisión. Hay que lograr la coordinación vertical y horizontal, con objeto de que los distintos miembros de la organización puedan trabajar armónicamente.

Uno de los elementos más importantes de una buena organización es establecer claramente la autoridad y por añadidura las obligaciones para cada puesto, ya que de esta forma los ocupantes pueden proceder a tomar decisiones que les competen y delegar autoridad a sus colaboradores cuando sea necesario.

Deben utilizarse descripciones de puestos para informar de deberes y obligaciones a todo el personal del área comercial. Asimismo deben existir políticas y procedimientos que marquen los lineamientos a seguir en el desarrollo de las actividades de cada integrante de la organización.

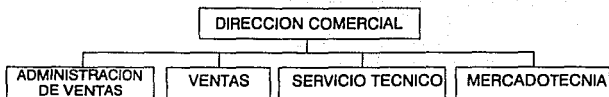
II.1 DISEÑO CONCEPTUAL

Se propone implantar una estructura funcional en el área comercial, donde existan las tres unidades funcionales básicas: administrativa, operativa y técnica, éstas van a estar representadas por cuatro gerencias al mando de una dirección y soportarán las correspondientes jefaturas.

Esta estructura va en relación con las funciones que debe realizar el área de comercialización.

Para soportar esta estructura se marcan las relaciones con los demás departamentos de la organización, así mismo cada puesto deberá contar con una descripción del mismo y se dan las políticas y procedimientos a seguir en dicho departamento y en las relaciones que existan.

II.2 DISEÑO ESTRUCTURAL



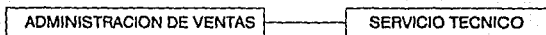
Como se puede apreciar, la dirección comercial está apoyada por cuatro gerencias que abarcan las funciones administrativas, operativas y técnicas. Este diseño estructural se presenta de manera práctica y funcional para soportar el área de comercialización de la empresa y así poder dar una atención completa al cliente.

Las relaciones que existen entre los diferentes departamentos del área comercial son las siguientes:



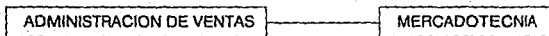
CONTROL

Expedientes de agentes
 Comisiones
 Programación de visitas a clientes
 Condiciones de venta
 Pedidos
 Facturación
 Distribución
 Precios



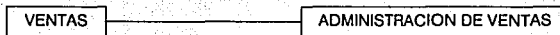
CONTROL

Visitas a clientes
 Devoluciones
 Pedidos de productos nuevos o modificaciones

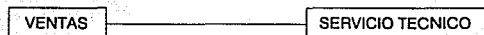


CONTROL

Estadísticas (Ventas por cliente, ventas por territorio, ventas por producto, etc.)
 Campañas de publicidad y promocionales.

**EJECUCION**

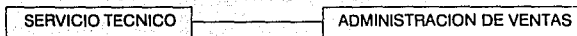
Visitas a clientes
Obtención de pedidos
Programación de entregas

**EJECUCION**

Seguimiento de pedidos de productos nuevos o modificaciones
Visitas a clientes

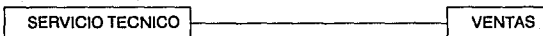
**EJECUCION**

Información sobre necesidades del cliente
Información de la competencia
Difusión de publicidad y promociones



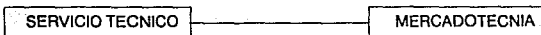
APOYO

Visitas a clientes
Información sobre productos nuevos o modificaciones
Seguimiento de las devoluciones



APOYO

Visitas a clientes
Información técnica
Información sobre devoluciones
Información de productos nuevos o modificaciones



APOYO

Información de las características del producto
Análisis del empaque
Visitas técnicas en promociones

MERCADOTECNIA

ADMINISTRACION DE VENTAS

APOYO

Información sobre programas promocionales
(Descuentos, Vigencia y otros)

MERCADOTECNIA

VENTAS

APOYO

Programas publicitarios y promocionales
Situación del mercado (posibilidades, riesgos)

MERCADOTECNIA

SERVICIO TECNICO

APOYO

Programas publicitarios y promocionales

II.3 DISEÑO FUNCIONAL

Las funciones esenciales del área comercial, se agrupan en tres clasificaciones:

ADMINISTRATIVAS

Incluye la implantación de las normas, así como el control, y coordinación de las actividades y operaciones comerciales.

En nuestro estudio se representan por la Gerencia de Administración de Ventas.

OPERATIVAS

Comprende la ejecución de las disposiciones, controles y planes comerciales.

En forma práctica constituyen la Gerencia de Ventas.

TECNICAS

Son el apoyo técnico que se da al cliente y al personal que realiza alguna actividad comercial. Este apoyo puede ser a través del servicio técnico que se da directamente al cliente y al personal de comercialización o por medio de técnicas comerciales como la publicidad o la investigación de mercados.

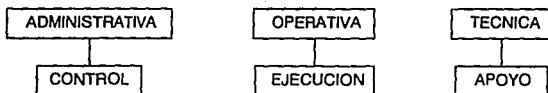
Para efectos del presente se proponen dos gerencias: Servicio Técnico y Mercadotecnia.

Estas tres funciones básicas del área comercial, requieren capacidades ejecutivas de distinto tipo. El trabajo administrativo exige personas competentes en análisis y coordinación, dotadas de imaginación para planear. Las actividades operativas requieren hombres de ímpetu, energía, magnetismo personal y entusiasmo. El trabajo técnico necesita individuos de ideas, hombres especializados en investigación, planeamiento y formulación de programas comerciales y con espíritu de servicio.

Rara vez se encuentran estos tres tipos de talentos en un solo individuo, por tal razón este modelo cuenta con varias gerencias dependiendo de la naturaleza de la función de cada una de ellas.

El siguiente gráfico muestra la división y objetivo de cada una de ellas.

UNIDADES FUNCIONALES



II.3.1 MANUAL DE ORGANIZACION

Para conocer con detalle la naturaleza y funcionamiento de una organización, lo ideal es que cuente con una descripción de estas funciones que sea fácil de entender, para todo tipo de personas.

Los manuales organizacionales exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos.

Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

El objetivo es tener un documento oficial cuyo propósito sea describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

En el presente modelo se involucran principalmente los puestos que se detallan en el siguiente gráfico:

NUMERO	CODIGO	TITULO
I	IC	Dirección Comercial
I.1	I.1CAV	Gerencia de Administración de Ventas
I.2	I.2CV	Gerencia de Ventas
I.3	I.3CST	Gerencia de Servicio Técnico
I.4	I.4CM	Gerencia de Mercadotecnia

Para fines del estudio únicamente se desarrolla el puesto del Director Comercial.

DESCRIPCION DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO

- 1.- TITULO DEL PUESTO Director Comercial
- 2.- PROPOSITO DEL PUESTO Generar óptimas estrategias de ventas y aprovechamiento de oportunidades en el mercado que promuevan el crecimiento y diversificación de la empresa
- 3.- OTROS TITULOS Director de Ventas, Director de Mercadotecnia
- 4.- NUMERO DE PLAZAS Una
- 5.- LOCALIZACION FISICA Av. Triunfo número 27 Colonia Progreso, Tlalnepan, Edo. de México
- 6.- NIVEL ORGANIZACIONAL 2o. Nivel
- 7.- REPORTA A: Director General
- 8.- SUBORDINADOS Gerente de administración de ventas, gerente de ventas, gerente de servicio técnico, gerente de mercadotecnia y secretaria
- 9.- TIPO DE PUESTO
 Confianza X Sindical _____ Base _____
 Honorarios _____ Eventual _____
- 10.- CLASIFICACION DEL PUESTO
 Administrativo 90% Operativo 10%
- 11.- MATERIAL Y/O EQUIPO
Todo lo concerniente a una oficina incluyendo una terminal PC
- 12.- SUELDO
 Mercado 10 a 15 millones Organización 20 millones
- 13.- ASPECTOS CONFIDENCIALES Catálogo de clientes, Comisiones a los representantes de ventas, Utilidad por producto (Costos) Nuevas Inversiones, Descuentos a clientes
- 14.- PERIODOS DE REVISION
 Semestral _____ Anual X Otro _____

II.- FUNCIONES DEL PUESTO

1.- GENERICA Responsable de las ventas, desarrollo de nuevos mercados y productos. Así como de coordinar y desarrollar las funciones comerciales (administrativas, operativas y técnicas)

2.- ESPECIFICAS:

- A) Dirige el departamento de Administración de Ventas para que cumpla con las necesidades de facturación, embarques y flujo de información a los clientes y distintos canales de distribución.
- B) Supervisa el desarrollo y actuación de los vendedores, distribuidores, representantes y comisionistas, para que el nivel de servicio al mercado sea óptimo.
- C) Desarrolla y atiende cuentas ó clientes especiales que debido a su magnitud o conveniencia, requieran de atención especial.
- D) Promueve y desarrolla la creación de nuevos canales de distribución para ajustar las necesidades de ventas a la dinámica del mercado.
- E) Desarrolla estudios de mercado en los campos de productos actuales, nuevos productos, mercados actuales y nuevos mercados, para mantener la dinámica de las unidades de negocio ante un mercado en cambio y enfrentar la tendencia de la economía global.
- F) Implementar proyectos para el desarrollo y crecimiento de las líneas actuales de productos y mercados, así como de productos y mercados nuevos.
- G) Desarrollar y coordinar los conceptos de planeación operativa y estratégicas para cumplir y alcanzar las metas de los presupuestos y actualizar la posición de las unidades de negocio ante el mercado y la economía global.
- H) Responsable de administrar dentro de la política de costos, las listas de precios y aprobación de escalas y descuentos para lograr la rentabilidad meta.

- I) Seguimiento y control de los presupuestos de venta, publicidad y mercadotecnia.
- J) Supervisión de la elaboración, desarrollo y control de los pronósticos de ventas, presupuestos, planes estratégicos de mercado a corto y largo plazo.
- K) Coordinación y desarrollo de presentaciones e informes de la dirección general en el área comercial y estratégica para los consejos de accionistas.

III.- RELACIONES DEL PUESTO

1.- Internas

- A) Permanentes Con la secretaria, con los gerentes de Administración de Ventas, Ventas, Servicio Técnico y Mercadotecnia, así como con el Director General.
- B) Periódicas Con todos los directores (Administración, Finanzas, Relaciones Industriales, Producción, Mantenimiento, Compras) y con el Director General.
- C) Eventuales Con los accionistas

2.- Externas

- A) Cámaras y Asociaciones de industriales del ramo y de los mercados a los que se da servicio para mantener a la organización al día en cuanto al medio ambiente y a las tendencias e inquietudes de los mercados.
- B) Relaciones con clientes.
- C) Consultores externos para el desarrollo de tareas específicas de comercialización.
- D) Proveedores de tecnología para recabar información y desarrollo de proyectos especiales, de diversificación de integración, etc.

IV.- REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO.**1.- Inherentes al puesto.**

- Escolaridad Lic. en Administración.
- Edad 30 a 40 años.
- Sexo Masculino o Femenino
- Experiencia Tres años en el puesto
- Otros Estudios Mercadotecnia, Publicidad
- Idiomas Inglés
- Estado Civil Casado o soltero
- Domicilio De preferencia a no más de 40 kms. del área de trabajo y con disponibilidad para viajar.

1.- Inherentes al prospecto.

Poder de Persuasión, Don de mando, Presencia, Habilidad para negociaciones, Dinámico, Creativo, Seguridad en sí mismo, Facilidad de palabra, Amable.

V.- CONDICIONES DE TRABAJO.

1.- Instalaciones.

- A) Color Claro.
- B) Ventilación Constante.
- C) Accesorios Computadora Personal PC.
- D) Directorio confidencial de clientes
- E) Servibar
- F) Sala de Juntas

2.- Riesgos.

	Altos	Medios	Bajos
A) Personales.	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>
B) Materiales.	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>
C) Económicos	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>

II.3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento llamado manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos, son instrumentos de información en los que se señalan los pasos y operaciones a seguir para la realización de las funciones de una unidad administrativa, se describen los diferentes puestos, contienen una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagrama a base de símbolos.

Los manuales de procedimientos se clasifican en:

Manual de procedimientos general.

Manual de procedimientos específico.

En este caso se mencionan los procedimientos específicos del área comercial, detallando el procedimiento de servicio técnico a clientes.

PROCEDIMIENTOS DE COMERCIALIZACION

NUMERO	CODIGO	TITULO
1	1CVSC	Servicio técnico a clientes
2	2CVPN	Venta de productos nuevos
3	3CVPL	Venta de productos de línea
4	4CPE	Promociones Especiales
5	5CC	Comisiones
6	6CP	Publicidad
7	7CR	Reclamaciones

PROCEDIMIENTO

1.- TITULO DEL PROCEDIMIENTO

Servicio técnico a clientes

2.- PROPOSITO DEL PROCEDIMIENTO

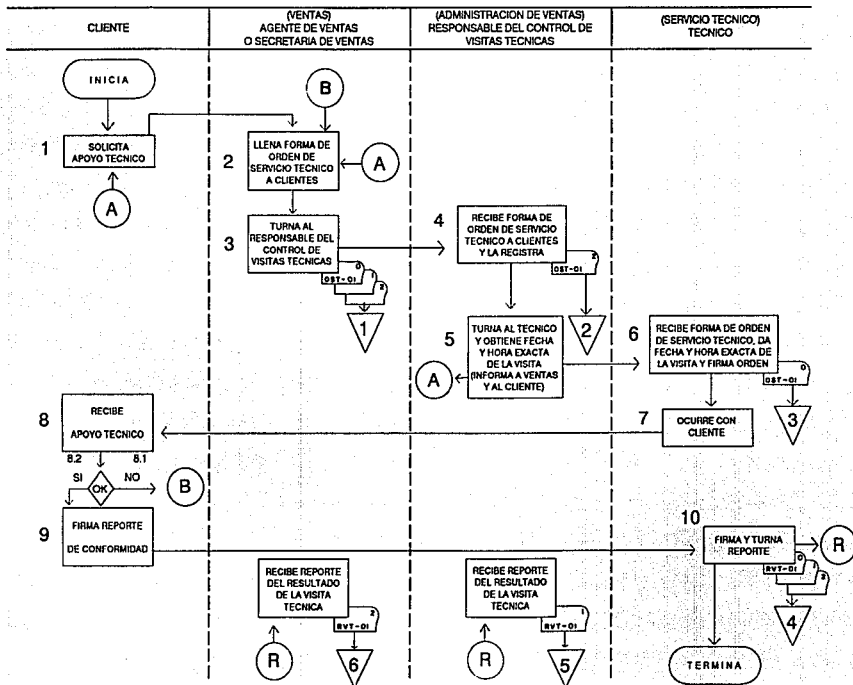
Solucionar los problemas de información y capacitación técnica del cliente, concernientes al producto o servicio que se comercializa.

3.- NORMAS DE OPERACION

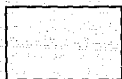
- El agente de ventas debe comunicar al cliente que cuenta con un servicio técnico y lo que éste implica.
- El responsable del llenado de la forma de servicio técnico al cliente es el agente de ventas y esta orden deberá ser firmada por él.
- Cada cliente debe tener asignado un técnico para el momento en que requiera un apoyo.
- El técnico asignado para una visita técnica debe dar fecha y hora exacta de dicha visita al momento de recibir la orden de servicio técnico y firmar dicha orden.
- El cliente debe ser notificado de la fecha y hora exacta de la visita técnica, antes de que ésta ocurra.
- El técnico que realice una visita al cliente, deberá generar un reporte de los resultados de la misma, el cual debe ser firmado de conformidad por el cliente y por él mismo.

4.- DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO TECNICO A CLIENTES



SIMBOLOGIA UTILIZADA EN EL PROCEDIMIENTO



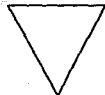
Actividad

Documento
(copias)Inicio y término
del procedimientoConector
Entrada y Salida

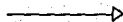
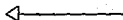
Decisión



Conector de página



Archivo

Conector
Extrapágina

Flujo

5.- DESCRIPCION DEL DIAGRAMA

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Cliente	Solicita apoyo técnico
2	Agente de ventas o secretaria de ventas	Llena forma OST-01 y la firma Original y dos copias (se queda con copia azul de ventas)
3	Agente de ventas o secretaria de ventas	Turna forma OST-01 al responsable del control de visitas técnicas
4	Responsable del control de visitas técnicas	Recibe forma OST-01 (Original y copia amarilla) y la registra
5	Responsable del control de visitas	Turna forma OST-01 al técnico correspondiente (Original y copia amarilla) para obtener firma y fecha con la hora exacta de la visita. Recoge copia amarilla e informa al cliente y a ventas de dicha fecha y hora exacta
6	Técnico	Recibe forma OST-01, la firma y da fecha y hora exacta de la visita al responsable del control de visitas técnicas (se queda con la original)
7	Técnico	Ocurre con el cliente
8	Cliente	Recibe apoyo técnico
9	Cliente	Si está satisfecho con el servicio, firma de conformidad la forma RVT-01
10	Técnico	Firma la forma RVT-01 y turna una copia al responsable del control de visitas técnicas (copia rosa) y otra a ventas (copia verde) el se queda con la original

6.- RELACION DE LOS ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

No.	Uso	Tipo	Clasificación
1	Solicitar un servicio técnico para el cliente	Definitivo	Alfabético (Razón Social del cliente)
2	Controlar las visitas técnicas	Definitivo	Cronológico
3	Dar un servicio técnico al cliente	Definitivo	Cronológico
4	Confirmar los resultados de un servicio técnico	Definitivo	Cronológico
5	Controlar los resultados de las visitas técnicas	Definitivo	Cronológico
6	Asegurar la atención técnica al cliente	Definitivo	Alfabético (Razón Social del cliente)

7.- RELACION DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO

Título	Código	Características Físicas	Presentación (Origen Destino)
Orden de servicio técnico a clientes	OST-01	A dos tintas A una cara Medidas: 21.5 x 28 cms. (ancho) (largo) Color: Original-Blanca Ventas-Azul Admón. Ventas-Amarilla	Original-Técnico 1a. copia-Agente de Ventas 2a. copia- Responsable del Control de visitas técnicas
Reporte de visitas técnicas a clientes	RVT-01	A dos tintas A una cara Medidas: 21.5 x 28 cms. (ancho) (largo) Color: Original-Blanca Ventas-Verde Admón. Ventas-Rosa	Original-Técnico 1a. copia-Responsable del control de visitas técnicas 2a. copia-Agente de ventas

8.- DISEÑO DE LOS FORMATOS**CUADRO I FORMA OST-01****CUADRO II FORMA RVT-01**

CUADRO I

OST-01 ORDEN DE SERVICIO TECNICO A CLIENTES

FOLIO _____

AGENTE DE VENTAS RESPONSABLE

NOMBRE _____

FIRMA _____

FECHA Y HORA EN QUE EL CLIENTE SOLICITO EL SERVICIO

CLIENTE

RAZON SOCIAL _____

NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN SOLICITA EL SERVICIO

MOTIVO POR EL CUAL SOLICITA EL SERVICIO

FECHA Y HORA QUE SUGIERE EL CLIENTE PARA LA VISITA TECNICA

FECHA Y HORA DE LA VISITA

TECNICO RESPONSABLE DE LA VISITA

NOMBRE _____

FIRMA _____

CUADRO II

RVT - 01 REPORTE DE VISITAS TECNICAS A CLIENTES

FECHA _____

FOLIO _____

NUMERO DE ORDEN DE SERVICIO TECNICO A CLIENTES
_____NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE RECIBIO Y ATENDIO AL TECNICO
_____TIEMPO DE DURACION DE LA VISITA
_____RESULTADOS DE LA VISITA

¿SE SOLUCIONO EL PROBLEMA?

SI _____

NO _____

¿PORQUE?

FIRMA DE CONFORMIDAD DEL CLIENTE

FIRMA DEL TECNICO RESPONSABLE

II.3.3 MANUAL DE POLITICAS

La política puede considerarse como una decisión o conjunto de decisiones que indican las líneas de acción o los esquemas de comportamiento a adoptar por parte de los empleados de una empresa, a la vez que delimitan los campos de acción en el ámbito de los cuales deberá desarrollarse la actividad empresarial.

La enunciación de una política permite indicar los principios que ponen en relación lógica ciertas funciones de la organización con sus finalidades, y como consecuencia dictar las guías de acción.

Estas políticas se congregan en un documento llamado manual de políticas y como su nombre lo indica, es un libro manual, manejable, fácil de constituir y consultar.

CONTENIDO DEL MANUAL DE POLITICAS

Incluye como elemento primario, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales unilateralmente impone cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

Como parte secundaria, pero también muy importante, el manual de políticas guarda los instructivos, cuestionarios y demás partes que norman y aseguran la correcta emisión, vivencia y respeto a las políticas publicadas en él. (4)

(4) Manual General de Políticas (Recurso Simple e Importante en la Administración de Empresas), C.P. Ricardo de la Fuente, 1985. Pág. 257-266.

POLITICAS DEL AREA DE COMERCIALIZACION

No.	CODIGO	TITULO
1/1	DCOM 1/1	Centralización de las labores de Comercialización
1/2	DCOM 1/2	Forma de hacer la discriminación en productos
1/3	DCOM 1/3	Muestrario de mercados para productos nuevos
2/1	DCOM 2/1	Se prohíben las dádivas y cohechos como recursos de venta
2/2	DCOM 2/2	Venta de desperdicios, así como maquinaria y equipo fuera de uso
2/3	DCOM 2/3	Ventas L.A.B.
2/4	DCOM 2/4	Traspasos al área de Ventas
2/5	DCOM 2/5	Pedidos por recoger
2/6	DCOM 2/6	Ventas a empleados
2/7	DCOM 2/7	Reporte de clientes visitados
2/8	DCOM 2/8	Itinerarios de viajes
2/9	DCOM 2/9	Supervisión directa a los vendedores
2/10	DCOM 2/10	Pedidos foráneos telefónicos
2/11	DCOM 2/11	Pedidos urgentes
2/12	DCOM 2/12	Relaciones cuidadosas con los clientes y sus representantes
2/13	DCOM 2/13	Verificación de que el cliente recibe el servicio más adecuado
2/14	DCOM 2/14	Atención técnica al cliente
3/1	DCOM 3/1	Descuentos especiales sobre volumen
3/2	DCOM 3/2	Reclamaciones sobre productos defectuosos
4/1	DCOM 4/1	Mínimo de ventas a grandes consumidores
4/2	DCOM 4/2	Protección a distribuidores

4/3	DCOM 4/3	Preferencia de surtido a distribuidores
5/1	DCOM 5/1	Créditos a dependencias estatales
5/2	DCOM 5/2	Listas de precios a dependencias estatales

Para efectos del presente estudio desarrollaremos una política de cada una de las divisiones.

MEDIDAS REFERENTES A MERCADOTECNIA

DCOM 1/2

FORMA DE HACER LA DISCRIMINACION EN PRODUCTOS. ABRIL 20/1992

El discriminar productos habrá de hacerse basado sobre costos teóricos de la industria; y a su contribución marginal bruta, en un sistema de costos también marginales. Desde luego, asimismo deberá considerarse el interés mercantil de aquellos artículos que representando una contribución marginal incosteable, sean necesarios para atender con eficiencia a nuestros clientes. Director Comercial,

DCOM 2/13

VERIFICACION DE QUE EL CLIENTE RECIBE EL SERVICIO MAS ADECUADO.

ABRIL 20/1992

Al departamento de ventas corresponde definir cuál es el servicio más propio para las necesidades del cliente, proponerlo y tratarlo con éste; después, es responsable en verificar que el departamento técnico esté proporcionando el servicio convenido. Si más adelante se llegara a la conclusión cierta de que no es el más adecuado, se deberá ser sincero con el cliente y proponerle los ajustes, así como los cambios necesarios, aún contra los intereses mercantiles de la Empresa. Director Comercial.

DCOM 3/2

RECLAMACIONES SOBRE PRODUCTOS DEFECTUOSOS. ABRIL 20/1992

Todas nuestras ventas son realizadas L.A.B.,; consiguientemente, en cualquier reclamación hecha sobre productos defectuosos, se deberán rechazar aquellas averías durante el tránsito, y aceptarse sólo las que correspondan a defectos de manufactura. Director Comercial.

DCOM 4/1

MINIMO DE VENTAS A GRANDES CONSUMIDORES. ABRIL 20/1992

Para proteger a nuestros distribuidores, no se realizarán ventas fuera de su conducto, como no sea en estos casos: Al gobierno y a los consumidores; entendiéndose por los últimos, aquellos clientes esporádicos o semiesporádicos cuyo volumen de compra en cada pedido llegue a la cantidad mínima de \$ X .
Director Comercial.

DCOM 5/1

CREDITOS A DEPENDENCIAS ESTATALES. ABRIL 20/1992

Las líneas de crédito a dependencias estatales, ya sean institucionales o descentralizadas, se otorgarán después de investigar su seriedad en los pagos. Esta investigación se hará con proveedores referenciados por las propias dependencias estatales, y aquellos con los cuales tengamos relaciones de negocios. Toda dependencia que no pague puntualmente, o que solicite dádivas para no retrasarse en sus pagos, no será sujeto de crédito para efectos de nuestras operaciones.
Director Comercial.

CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACION APLICADO

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

No se tienen sistemas administrativos de comercialización adecuados a las necesidades de las organizaciones, provocando esto la falta de desarrollo en las mismas.

DEMARCAACION DEL PROBLEMA

De acuerdo a la problemática, se considera que ésta ocurre en cualquier organización que comercialice un producto o un servicio.

FORMULACION DE HIPOTESIS

La aplicación de un sistema administrativo de comercialización adecuado a las necesidades particulares de las organizaciones, servirá de base para el mejor desarrollo de las mismas.

Objetivo

Aprovechamiento máximo de las potencialidades de la organización, en función de las necesidades del mercado y de la misma empresa.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La presente investigación será llevada a cabo en organizaciones ubicadas en el Municipio de Tlalnepantla, Edo. de México y el universo total es de 1,264 empresas.

DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El método utilizado para determinar el tamaño de la muestra, será el muestreo aleatorio simple, el que por sus bases de cálculo contempla la posibilidad de incluir en la muestra a cualquiera de los elementos integrantes de la población.

Para efecto del presente estudio, se utilizan las siguientes fórmulas que calculan el tamaño de la muestra.

$$e^2 = z^2 \left(\frac{\bar{P}(1-\bar{P})}{n} \right)$$

$$n = z^2 \left(\frac{\bar{P}(1-\bar{P})}{e^2} \right)$$

$$n = \left(\frac{n}{1+(n-1)/N} \right)$$

DONDE:

e = grado de precisión deseado

z = coeficiente de confianza

P = probabilidad de éxito

N = población

n = muestra

DATOS.

e = 0.10

z = 95%

P = 50%

N = 1,264

n = ?

Sustituyendo:

$$n = (1.96)^2 \left(\frac{0.50 (1-0.5)}{(0.10)^2} \right)$$

$$n = 3.8416 \left(\frac{0.5 (0.5)}{0.01} \right)$$

$$n = 96$$

$$n = \frac{96}{1 + (96-1) / 1264}$$

$$n = \frac{96}{1 + 95 / 1264} = \frac{96}{1 + 0.0751} = 89.29 = 89$$

VARIABLE INDEPENDIENTE

La aplicación de un modelo administrativo de comercialización de acuerdo a los objetivos de cada empresa, servirá para el mejor desarrollo de la misma.

VARIABLES DEPENDIENTES

Incremento de Ventas.

Incremento de Utilidades.

Aprovechamiento máximo de Recursos Humanos y Materiales.

Satisfacción de necesidades del consumidor.

Aumento de empleos y mejores condiciones de los existentes.

VARIABLES DE CONTROL

Las variables dependientes e independientes se evalúan por las de control, para el presente estudio se consideran las siguientes:

- No. de clientes
- No. de productos o servicios a comercializar
- No. de empleados del área comercial
- Mercado
- Tipo de producto o servicio
- Características de los clientes

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL _____

DIRECCION _____

GIRO _____

SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA _____

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS

OPERATIVAS

TECNICAS

¿CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL?

¿EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

¿EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

¿CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS?

CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL CONSORCIO INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.

DIRECCION KM. 1.8 CARR. TLALNEPANTLA A CUAUTITLAN

GIRO INDUSTRIA METALMECANICA

CONSORCIO INDUSTRIAL, S. A.

SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA ING. VIRGINIA FRAGA RAMIREZ
GERENTE DE VENTAS.

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

CONTROL DE PROYECTOS DE INVERSION

CONTROL DE SOLICITUDES DE COTIZACION PRESENTADAS

CONTROL DE PEDIDOS GANADOS RESULTANTES DE LAS SOLICITUDES PRESENTADAS.

OPERATIVAS.

1) RECEPCION DE SOLICITUDES DE COTIZACION. 2) ENVIO DE SOLICITUDES DEL AREA DE ESTIMACIONES Y/O INGENIERIA. 3) PREPARACION DE OFERTAS.

4) PRESENTACION DE OFERTAS.

TECNICAS.

- 1). REVISION DE LAS SOLICITUDES PARA CHECAR QUE PUEDA SER FABRICADO EL EQUIPO
- 2). SE VERIFICA QUE EL AREA DE ESTIMACIONES HAYA ENVIADO LAS SOLICITUDES QUE REQUERIRAN DISEÑO AL AREA DE INGENIERIA.
- 3).SE REvisa QUE LA OFERTA TECNICA CUMPLA CON LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.
- 4). SE CONTESTAN LAS ACLARACIONES QUE REQUERIRA EL CLIENTE.

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL.?

ESTAR AL TANTO DE PROYECTOS DE INVERSION, SU PERSECUCION PARA PARTICIPAR

CON NUESTROS EQUIPOS, OFERTAR NUESTRAS MEJOR CONDICIONES Y PERSEGUIR

HASTA LA DECISION DEL CLIENTE.

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

CADA VEZ QUE LA SITUACION ECONOMICA DEL PAIS LO REQUIERE Y CADA VEZ

QUE HAY MODIFICACIONES EN LAS POLITICAS DE NUESTROS PRINCIPALES
CLIENTES.

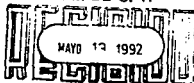
CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL NICHOLSON MEXICANA, S.A. DE C.V.

DIRECCION SAN NICOLAS N° 18 TLANEPANTLA EDO. MEX

GIRO FABRICACION DE HERRAMIENTAS

NICHOLSON MEXICANA
S. A. DE C. V.



VENTAS

SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA

JEFE DE ACERDOTEQUIA

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

- ATENCION DIRECTA A CLIENTES.
- CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS (VALORES Y UNIDADES).
- SEGUIMIENTO DE PEDIDOS.

OPERATIVAS.

- CREACION E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE VENTAS.
- PROMOCION Y PUBLICIDAD
- ESTUDIOS DE MERCADERO

TECNICAS.

- APOYO TECNICO A CLIENTES DE PRODUCTOS DE IMPORTACION.
-

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL?

PLANESION, ORGANIZACION, DIRECCION Y
CONTROL DE LAS VENTAS.

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

Si

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

Si

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

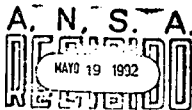
CADA AÑO.

CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL ACEROS NACIONALES, S.A. DE C.V.

DIRECCION AV. HIDALGO 132, TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

GIRO INDUSTRIA SIDERURGICA



SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA GERENTE GENERAL DE VENTAS

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

PROGRAMAR ACCIONES QUE PERMITAN EL CRECIMIENTO CONSTANTE DE

LA EMPRESA GRACIAS A LA SATISFACCION DE LOS REQUERIMIENTOS

DE LOS MERCADOS.

OPERATIVAS.

a) SELECCION DEL MERCADO REAL Y SU DIVISION EN SEGMENTOS

b) ENTREGA DEL PRODUCTO EN TIEMPO Y CANTIDAD

c) SERVICIO (ATENCION PERSONAL AL CLIENTE)

TECNICAS.

a) ASESORIA

b) REQUERIMIENTOS TECNICOS DEL MERCADO

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL?

a) PROGRAMACION DE OBJETIVOS ; b) SEGUIMIENTO DEL COMPORTA-
MIENTO DE VENTAS ; c) SUPERVISION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS
ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS PARA LA PENETRACION EN EL MERCADO;
d) RESPONSABILIDAD EN EL LOGRO DE OBJETIVOS SI ES NECESARIO
CON LA IMPLANTACION DE INCENTIVOS.

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

CADA AÑO O ANTES SI SE REQUIERE

CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL ADITIVOS MEXICANOS, S.A. DE C.V.

DIRECCION KM. 19.5 CARR. MEXICO-CUAUTITLAN
54020 TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

GIRO INDUSTRIA PETROQUIMICA

ADITIVOS MEXICANOS, S. A. de C. V.
REGISTRO FEDERAL DE MARCAS y 449725

SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA GERENTE DE VENTAS

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

CONTROL DE PEDIDOS

ESTUDIO DE COSTOS

FACTURACION

OPERATIVAS.

ESTUDIO DE MERCADOTECNIA

ATENCION AL CLIENTE

TECNICAS.

ASISTENCIA TECNICA

EMISION DE INFORMACION TECNICA

SEMINARIOS Y PRESENTACIONES

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL.?

LAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE.

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

S I

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

S I

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

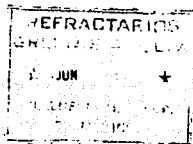
DEPENDE DE LA SITUACION Y DE CADA CLIENTE.

CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL REFRACTARIOS GREEN. S.A. DE C.V.

DIRECCION Francisco Villa NO. 95, Fracc. Ind. Tlalnepantla, Edo. de Méx.

GIRO FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS REFRACTARIOS



SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA GERENTE DE VENTAS REGIONAL

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

. ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

. CONTROL MENSUAL DE VENTA REAL VS PRONOSTICO.

. INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES.

. PROGRAMACION Y CONTROL DE VISITAS DE AGENTES DE VENTA.

OPERATIVAS.

. VISITAS A CLIENTES PRIORITARIOS ACOMPAÑANDO AL AGENTE DE VENTAS (GCIA.)

. VISITAS A CLIENTES DE ZONA TERRITORIAL. SEGUN PROGRAMA (AGENTE)

TECNICAS.

. RECOMENDACION DE PRODUCTOS Y ASESORIA DURANTE SU INSTALACION.

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL ?

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

ANUAL MENTE

CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL PARKER SEAL DE MEXICO, S.A.

DIRECCION RIO LERMA # 221 FRACC. IND. SN. NICOLAS,
TLALNEPANTLA EDO. DE MEXICO.

GIRO FABRICACION Y VENTA DE SELLOS DE HULE.



SEAL DE MEXICO S.A.
RIO Lerma No. 221
Parque Industrial San Nicolás
(54030) Tlalnepantla, Edo. de México

SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA GERENTE DE VENTAS.

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

PLANEACION DE ESTRATEGIAS DE VENTAS.

SEGUIMIENTO DE PEDIDOS.

ASIGNACION DE ACTIVIDADES A LOS AGENTES DE VENTAS.

OPERATIVAS.

ATENCION A CLIENTES.

SERVICIO, CALIDAD Y PRECIOS.

TECNICAS.

INFORMACION Y CAPACITACION A CLIENTES.

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL ?

ANALIZAR E IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS REQUERIDAS PARA EL

CLIENTE.

CUMPLIR CON UN PRESUPUESTO DE VENTAS.

HACER ESTUDIOS DE MERCADO.

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

POLITICAS SI Y PROCEDIMIENTOS NO.

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

LAS POLITICAS SE ACTUALIZAN CADA VEZ QUE SE REQUIERE.

CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL AGA DE MEXICO, S.A. DE C.V.

DIRECCION RIO LERMA # 15 FRACC. INDUSTRIAL SAN NICOLAS, TLALNEPANTLA
EDO. DE MEXICO, CP. 54030 TEL. 565-15-00 565-55-99

GIRO GASES Y SOLDADURA

AGA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
RIO LERMA NO. 15
FRACC. IND. TLALNEPANTLA
54030, EDO. DE MEX.

AGA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
RIO LERMA NO. 15
FRACC. IND. TLALNEPANTLA
54030, EDO. DE MEX.

SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA GERENTE DE VENTAS

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

CONTROL DE VENTAS, TIEMPOS, CONTROL DE INVENTARIOS (ENVASES)

CONTROL DE PRESUPUESTOS.

OPERATIVAS.

SUPERVISION DIRECTA, DESARROLLO DE MERCADO, ESTUDIOS DE MARKETING

TECNICAS.

ASESORIA DIRECTA A CLIENTES SOBRE PRODUCTOS SISTEMAS, EQUIPOS Y

PROCEDIMIENTOS

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL?

LAS ESCRITAS ANTERIORMENTE

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

CUANDO SE JUZGA NECESARIO

CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL ANYL-MEX, S. A. DE C. V.

DIRECCION Río Lerma No. 32, Tlalnepantla, Edo. de México

GIRO Fabricación y comercialización de colorantes y productos químicos
para la Industria Textil.

ANYL-MEX, S. A.

SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA Gerente Comercial

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

.Procesar pedidos de clientes desde su orden hasta su facturación, dando el seguimiento de suministro oportuno.

.Elaborar todos los registros estadísticos necesarios para la toma de decisiones y de control comercial.

.Control administrativo de representantes de Servicio al Cliente, programas de visitas, precios, plazos con clientes, etc.
Administración de los recursos del área.

OPERATIVAS.

.Planes de Mercadotecnia

- Promoción de productos
- Márgenes de operación (evaluaciones y proyecciones)
- Planes de desarrollo
- Segmentos clave (Definición y Análisis)

.Planes estratégicos

- Información y análisis de competencia

TECNICAS.

.Desarrollo de productos y procesos

.Servicio Técnico a clientes

.Análisis e implementación de nuevos productos

.Administración de Recursos Técnicos

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL?

Formular e implementar las estrategias comerciales de corto, mediano y largo plazo a fin de consolidar y diversificar las áreas de Negocios de la compañía; así como cumplir con las metas de ventas y servicio a clientes que permitan mejorar la rentabilidad de la compañía.

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

Si existen

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

Si existen

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

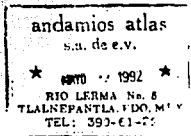
De vez en vez, cuando las circunstancias del entorno y mercados específicos lo requieren.

CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL Andamios Atlas, S.A. de C.V.

DIRECCION Rio Lerma # 5 Fracc. Ind. Sn. Nicolas, Tlalnepantla
Edo. de México,

GIRO A) Venta y renta de andamios B) Venta de contenedores



SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA Gerente de Ventas

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

Elaboración de cotizaciones y contratos

Atención de llamadas de clientes

Seguimiento de expedientes por obras (renta de andamios)

OPERATIVAS.

Determinación de precios.

Entrega del equipo y supervisión del mismo por los vendedores.

(El almacén entrega el equipo y el vendedor lo supervisa)

TECNICAS.

Cálculo de equipos para determinada obra: (puentes, edificios, centros comerciales etc.)

Supervisión de la forma en que se arman los equipos.

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL ?

Atender al cliente.

Buscar nuevos mercados.

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL ?

Si.

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL ?

Si.

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

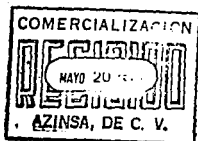
Cuando se requiere.

CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL ALUMINIO Y ZINC INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.

DIRECCION FERNANDO MONTES DE OCA No. 21, FRACCIONAMIENTO INDUSTRIAL TLALNEPANTLA

GIRO METALES NO FERROSOS



SELLO

PUESTO DE LA PERSONA ENCUESTADA GERENTE DE COMERCIALIZACION

¿QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS Y TECNICAS SE LLEVAN A CABO EN EL AREA COMERCIAL? (CITAR LAS MAS IMPORTANTES)

ADMINISTRATIVAS.

ADMINISTRACION DE INVENTARIOS DE PERFILES EXTRUIDOS DE ALUMINIO, DE MAGNESIO,
DE ALZIN, DE ALUDECO (PENEL DE ALUMINIO EXTRUIDO EN UNA SOLA PIEZA Y EXPAN-
DIDO EN FRIO).

OPERATIVAS.

ENTRADAS Y SALIDAS DEL ALMACEN, CARGAS Y DESCARGAS DE MATERIAL (PERFILES EX-
TRUIDOS DE ALUMINIO, DE MAGNESIO, DE ALZIN, DE ALUDECO (PANEL DE ALUMINIO EX-
TRUIDO EN UNA SOLA PIEZA Y EXPANDIDO EN FRIO).

TECNICAS.

DE VENTAS

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES EN SU AREA COMERCIAL ?

ADMINISTRACION Y VENTAS DE PERFILES EXTRUIDOS DE ALUMINIO, DE MAGNESIO,

DE ALZIN, DE ALUDECO (PANEL DE ALUMINIO EXTRUIDO EN UNA SOLA PIEZA Y -
EXPANDIDO EN FRIO).

¿ EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ EXISTEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL?

SI

¿ CADA CUANDO SE ACTUALIZAN ESTAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ?

CON QUE SE MODIFICAN

GRAFICAS Y RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

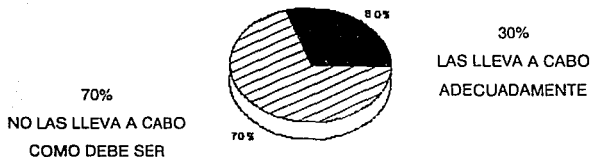
PREGUNTA:

¿Qué funciones administrativas, operativas y técnicas se llevan a cabo en el área comercial?

ADMINISTRATIVAS

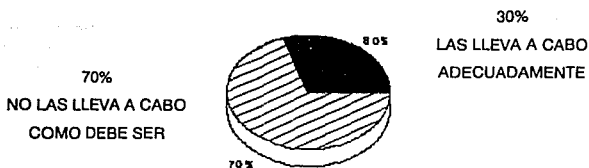
- a) El 30% de las empresas, determina y lleva a cabo las funciones administrativas como el control de las operaciones comerciales.
- b) El 50%, las conceptúa y aplica como operativas.
- c) Un 10% limita estas funciones a la administración de inventarios.
- d) Y el 10% restante no sabe lo que es una función administrativa.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN EL AREA COMERCIAL



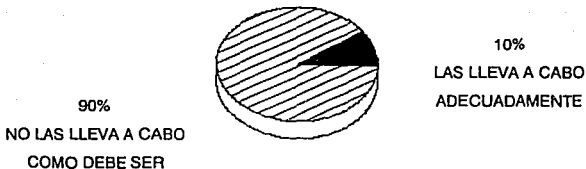
OPERATIVAS

- a) Un 30% de las empresas, realiza estas funciones como la ejecución de las operaciones comerciales.
- b) El 20%, las desarrolla como técnicas.
- c) El 40%, las limita a la entrega del producto y no incluye la atención al cliente.
- d) El 10% que resta las lleva a cabo como administrativas.

FUNCIONES OPERATIVAS EN EL AREA COMERCIAL

TECNICAS

- a) El 10% de las organizaciones, lleva a cabo las funciones técnicas, como apoyo para el desarrollo de las operaciones comerciales.
- b) Un 50%, limita esta función a la asesoría técnica al cliente.
- c) El 20%, realiza dicha función como asesoría técnica, únicamente en el momento de la instalación del producto que renta o vende.
- d) Un 10%, sólo aplica la asesoría técnica a clientes de productos de importación.
- e) Finalmente el 10% de las organizaciones, no lleva a cabo esta función.

FUNCIONES TECNICAS EN EL AREA COMERCIAL

PREGUNTA:

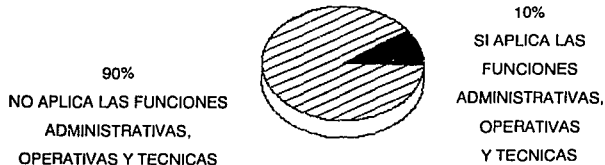
¿Cuáles son las principales funciones en su área comercial?

NOTA: Esta pregunta fue con el objeto de reforzar la anterior y percibir a cuál o cuáles de las funciones se les da mayor importancia.

Los datos que se obtuvieron son los siguientes:

- Un 20% de las entidades da la mayor importancia a la atención del cliente y a la búsqueda de nuevos mercados.
- Otro 10% de las mismas se inclina a la formulación e implantación de estrategias comerciales para conservar el mercado ya existente y una rentabilidad que les permita subsistir.
- Un 10% solo se enfoca al ofrecimiento de sus productos para tratar de conseguir una venta.
- El 20% piensa que las principales funciones en el área comercial son, la administración y la venta de sus productos.
- Un 30% confirma que sus principales funciones en el área comercial son las descritas en la pregunta anterior (Administrativas, Operativas y Técnicas).
- En general sólo un 10% de las empresas aplica las funciones administrativas, operativas y técnicas en forma adecuada.

FUNCIONES DEL AREA COMERCIAL



PREGUNTA:

¿Existen descripciones de puestos en el área comercial?

El total de las empresas encuestadas manejan descripciones de puestos.

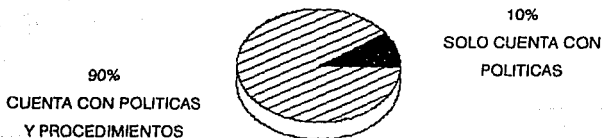
DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN EL AREA COMERCIAL

EL TOTAL MANEJA
DESCRIPCIONES DE
PUESTOS

PREGUNTA:

¿Existen políticas y procedimientos en el área comercial?

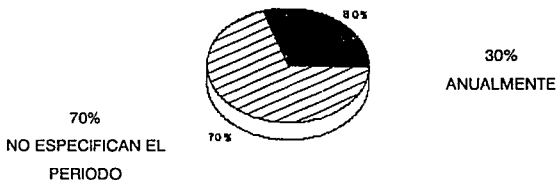
- a) El 90% de las organizaciones cuenta con políticas y procedimientos.
- b) El 10% restante solo maneja las políticas.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL AREA COMERCIAL

PREGUNTA:

¿Cada cuándo se actualizan estas políticas y procedimientos?

- a) Un 40% de las entidades los actualiza cada vez que se requiere (no especifican el período).
- b) El 10%, cuando las circunstancias del entorno y mercados específicos lo requieren.
- c) El 20%, las actualiza dependiendo de la situación económica del país y de las políticas de los principales clientes.
- d) Otro 30% anualmente.

PERIODICIDAD DE ACTUALIZACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

APROBACION O DISPROBACION DE LA HIPOTESIS ORIGINAL

En base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, queda aprobada la hipótesis original debido a que se demostró el desconocimiento y por consecuencia la no aplicación de las funciones básicas en un área de comercialización, situación que lleva a una limitación en su desarrollo.

AJUSTE DE LA HIPOTESIS ORIGINAL

No es necesario ajuste alguno, por lo que se mantiene la hipótesis original.

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos se concluye que un bajo porcentaje de las empresas cuenta con un sistema administrativo de comercialización en el que se lleven a cabo las funciones primordiales del área comercial (administrativas, operativas y técnicas). O bien se implanten las políticas y procedimientos adecuados, ya que en su mayoría no da la importancia a los mismos como guías de ejecución para las actividades de índole comercial.

Cabe resaltar el poco interés por las funciones técnicas como apoyo al cliente, al mismo personal del área comercial y al de las otras áreas.

Por otra parte se observa la falta de estudios de mercado para la evaluación de las oportunidades y riesgos en el mismo.

El desconocimiento de las funciones básicas en el área comercial, refleja la problemática que presentan las empresas, ya que cuando no se tiene bien definido lo que se debe hacer, los recursos (humanos, materiales y tecnológicos), se estarán desaprovechando y los resultados que se obtengan no serán los mejores.

Las organizaciones que comercializan un producto o servicio deben tener la capacidad de conservar su mercado, proporcionando un producto o servicio de calidad y dando una excelente atención al cliente. Estos elementos son el reflejo de una buena organización en donde existen sistemas bien diseñados para el logro de objetivos.

Además de lo anterior, las empresas deben tener una visión a corto, mediano

y largo plazo y tener como una de sus funciones principales la búsqueda permanente de nuevos mercados sin descuidar lo ya logrado.

Es por eso que el área de comercialización además de llevar a cabo la ejecución de las operaciones comerciales y el control de las mismas, debe incluir las funciones técnicas de apoyo y contar con descripciones de puestos, políticas y procedimientos actualizados.

Esto será la base para un mejor desempeño de las actividades del personal en el área comercial, y en general de todo el personal de la empresa, ya que todos deben estar involucrados en la atención al cliente.

Por añadidura el aprovechamiento de los recursos materiales y tecnológicos será mejor y se manifestará en el desarrollo de la organización.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

69

BIBLIOGRAFIA

Administración de Empresas, Teoría y Práctica

Reyes Ponce Agustín

Editorial Limusa

Trigésima segunda reimpresión; México, 1985

Comercialización, Un enfoque Gerencial

Mc Carthy E. Jerome

Editorial El Ateneo

Cuarta Reimpresión; México, 1978

Organizaciones, Estructura y Proceso

H. Hall Richard

Editorial Prentice - Hall Hispanoamérica

Tercera Edición; México, 1982

Manual General de Políticas,

Recurso Simple e importante en la Administración de Empresas

De la Fuente Ricardo

Editorial Ecasa

México, 1985

Administración

Hampton David R.

Editorial Mc Graw - Hill

Segunda Edición; México, 1989

Administración

Koontz Harold

Editorial Mc Graw - Hill

Tercera Edición; México, 1985

Administración de Mercados

Guiltinan P. Joseph

Editorial Mc Graw - Hill

México, 1984

Administración de Ventas

Hartley F. Robert

Editorial Cecsa

México, 1982

Organizaciones

Hall H. Richard

Editorial Prentice Hall International

México, 1980

Administración

Stoner A. F. James

Editorial Prentice Hall International

México, 1984

Teoría y Problemas de Mercadotecnia

Holije F. Herbert

Editorial Mc Graw - Hill

México, 1982

Mercadotecnia

Equipo de consultores editoriales de Mc Graw - Hill

Editorial Mc Graw - Hill

México, 1986

Curso de Mercadotecnia

Mc. Daniel Carl Jr.

Editorial Harla

Segunda Edición; México, 1986

Mercadotecnia, Planeación Estratégica

Hugues George David

Editorial Wesley Iberoamericana

México, 1986

Administración Moderna

C. Certo Samuel

Editorial Nueva Editorial Interamericana

México, 1984

Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos

Rodríguez Valencia Joaquín

Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S. A.

Primera Reimpresión; México, 1990

Método e Hipótesis Científicos

López Cano Jose Luis

Editorial Trillas

Primera Reimpresión; México, 1990

Resultados Oportunos del Estado de México

(Censos Económicos)

Instituto Nacional de Estadística,

Geografía e Informática

Diseño de un Modelo tipo de Administración para la pequeña empresa

Tesis. F. E. S. C.

México, 1992