

10  
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

ANALISIS ADMINISTRATIVO.  
HERRAMIENTA VITAL PARA EL  
EXITO DE UN NEGOCIO

**TRABAJO ESCRITO VIA DE EDUCACION CONTINUA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO QUIMICO  
P R E S E N T A :  
MANRIQUE L ARAGON BENITEZ



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**México; D. F.**

**Junio 1993**



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.

C O N T E N I D O  
\* \* \* \* \*

	Pag.
A . -        I N T R O D U C C I O N	2
B . -        G E N E R A L I D A D E S	6
C . -        P R O C E S O A D M I N I S T R A T I V O	11
D . -        A N A L I S I S   D E L   N E G O C I O	16
E . -        P L A N   D E   A C C I O N	28
F . -        C O N T R O L	42
G . -        C O N C L U S I O N E S	52
H . -        B I B L I O G R A F I A	60

## A.- INTRODUCCION

Cuando una empresa no cumple con alguna o algunas de las funciones básicas para las que fué creada, como son: dar servicio, producir con calidad, cumplir con su personal, cubrir las cuotas de trabajo, crear utilidades, etc., quiere decir que algo o alguien no está cumpliendo con las directrices puestas para el funcionamiento de dicha empresa. El darse cuenta de cual es ése algo o quién es ése alguien o de ver si las directrices marcadas son las correctas o no, para lograr los objetivos deseados, es una tarea que si no se tiene un conocimiento administrativo adecuado, o un sexto sentido, va a dar como resultado: dar palos de ciego, pérdidas de tiempo, errores en las apreciaciones, cambios inadecuados en las políticas de trabajo, etc. etc., lo que nunca nos llevará a la resolución profesional y adecuada de dicho problema o problemas y lo que hará, es que dicha empresa siga debatiéndose en la incosteabilidad o se convierta simplemente, en una buena fuente de trabajo o que a la larga tenga que llegar a cerrar.

El descubrir cómo, cuando y porque ocurren los problemas, son cuestiones empíricas que se deben poder contestar, mediante la aplicación de exámenes científicos perfectamente delineados en -- administración.

Duvalmex, S.A. es una Compañía que desde hace 2 años y medio, se encuentra en las condiciones arriba indicadas y que por más cambios, -- ideas, reconsideraciones, etc., que se han realizado, se ha convertido únicamente en una fuente de trabajo y no produce utilidades en la actualidad, debido a ésto se ha creado una preocupación muy grande por la situación en la que se encuentra, pues no permite poder pensar en el futuro y existe además bastante frustración, porque hasta la fecha no se ha tenido la capacidad o los conocimientos adecuados para sacarla adelante, siendo que cada día la competencia es mayor, más agresiva y las condiciones del -- mercado y del entorno son cada vez más difíciles . Además que con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, a partir del año que viene ( 1994 ), la situación por lógica, será aún más difícil, por la competencia y condiciones en que -- vendrán las Compañías de éstos países a trabajar a México.

Después de mucho tiempo de navegar en los problemas de la empresa DUVALMEX, S.A. y sin obtener resultados positivos, se ha encontrado con que existen una serie de armas eficaces para la resolución de dichos problemas, las cuales nos dan las pautas a seguir, paso a paso, para la obtención -- de cambios en los resultados y que nos permiten al

llegar a los términos finitos que se consideren, - resultados adecuados y si no se obtienen los objetivos presupuestados, los elementos de control con -- que cuentan, nos permite regresar al principio del problema o detectar que o quién está fallando y re-considerar las posibilidades de error en éste primer planteamiento y nos permite considerar nuevamente, más acorde y con más opción de cumplimiento o -- arreglar esas fallas detectadas sobre la marcha, - siempre con las mismas características de control , eficiencia y frialdad, que nos permitirán obtener - con el cumplimiento cabal de lo propuesto, las metas fijadas de antemano.

Una de éstas armas, que permite ver un panorama totalmente diferente de las empresas y que deja ver las posibilidades que como negocio -- tienen, se llama Análisis Administrativo y el cual desde el primer momento que se asimiló, se le pudieron ver todas las perspectivas para resolver los -- problemas de la Compañía DUVALMEX, S.A. y que bien aplicado como se está haciendo, se está viendo poco a poco, como se van obteniendo los resultados deseados, (los que no se sabía como llegar a ellos) y - que de seguir así, al término de éste primer presupuesto (CORTO PLAZO), se podrá tener la seguridad - de obtener, los siguientes pasos presupuestados a mediano y largo plazo.

La forma de realizar el análisis - antes mencionado y de obtener los resultados deseados, así como la forma de ir controlando éste proceso, es el tema del trabajo y que a continuación se desglosa, paso a paso en las siguientes páginas.

**B.- GENERALIDADES**

Duvalmex, S.A. es una empresa mexicana, que se dedica a la fabricación y comercialización de productos químicos y servicios (tratamientos de agua para calderas y torres de enfriamiento, desengrasantes, bactericidas y detergentes en general, Así como Equipos Magnéticos para tratamientos de Líquidos)

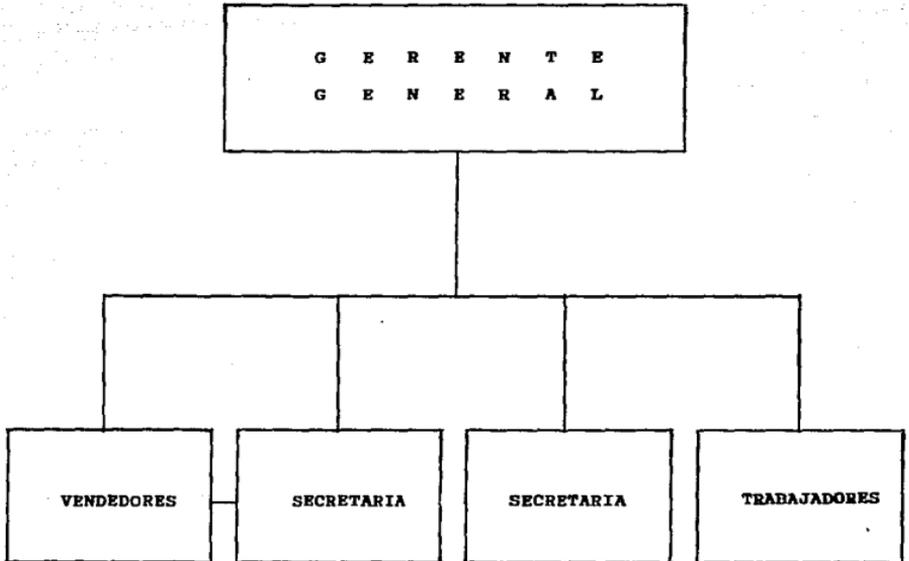
La compañía tiene 13 años en el Mercado Nacional distribuyendo sus productos en el -- Distrito Federal y en el interior de la República -- Mexicana.

Hasta 1990 se tuvo una solvencia y utilidades bastantes satisfactorias con la comercialización de los productos arriba mencionados y con una planilla de personal consistente en :

- 2 SECRETARIAS
- 6 VENEDORES
- 3 TRABAJADORES
- 1 GERENTE

con el siguiente organigrama: (VER FIGURA # 1 )

FIGURA # 1



A partir de Agosto de 1990 y debido a una deserción de 4 vendedores y 2 trabajadores de la empresa, los cuáles conformaron su propia -- compañía, llevándose más del 50% de la clientela , Duvalmex, S.A., ha bajado su rendimiento y ventas , obteniéndose en la actualidad un decrecimiento -- ( ver. anexo # 1 ), con la siguiente planilla de personal:

- 1 SECRETARIA
- 1 VENDEDOR
- 2 TRABAJADORES
- 1 GERENTE

y sin cambiar el organigrama anterior:(VER FIGURA # 2 )

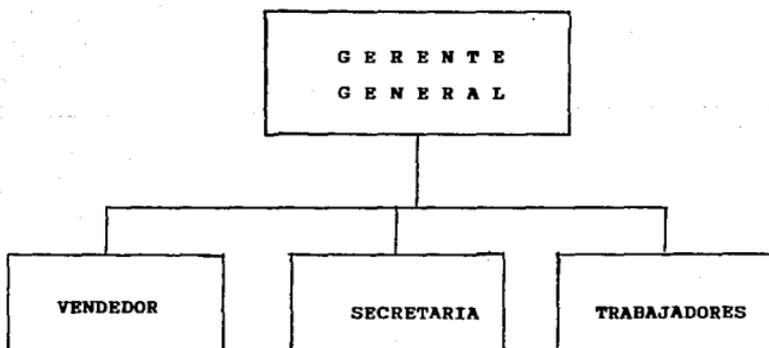


FIGURA # 2

Dados los resultados desde Septiembre de 1990 hasta Febrero de 1993, obligaron a redfinir estrategias, planteamientos y planes de acción, tendientes a modificar el rumbo de la empresa, de manera urgente y contundente a fin de no verse obligados al cierre del negocio.

El resultado de éste análisis dió como planes de acción, las siguientes cuatro directrices:

- A.- Inversión de N\$ 50,000.00
- B.- Contratar un Gerente de Ventas y un Socio.
- C.- Sacar a la venta, una línea nueva de productos, sin que ésto menoscabe la comercialización de las anteriores líneas ya existentes, las que hay que atacar con más ahínco.
- D.- Realizar una radiografía de la Empresa por medio de un Análisis Administrativo, a -- fin de ver el panorama real.

Las directrices tomadas, se han desarrollado de la siguiente forma y aspectos.

I.- Durante 6 meses se ha invertido la cantidad de N\$ 45,000.00 en sueldos, formulaciones, pruebas, etc., para dejar listas las directrices B) y C).

II.- En Octubre de 1992 se platicó con el candidato idóneo, para invitarlo a formar parte de la Empresa, como socio activo y para que se hiciera cargo del puesto de Gerente de Ventas, a lo cual ésta persona aceptó y se entregó al trabajo paulatinamente, para lo cual se procedió a su entrenamiento, adiestramiento y preparación, para que desempeñara su cargo lo más rápido posible, teniéndolo ya listo para esto.

III.- La línea nueva de productos que se desarrolló y que debe trabajar paralelamente a las ya existentes, es la de "Limpiadores", la cuál se -- tiene conformada por:

- LIMPIADORES DE USO GENERAL
- LIMPIADORES DE USO ESPECIFICO
- LIMPIADORES DE USO INDUSTRIAL

y que en la actualidad se encuentra trabajando a partir de Marzo 1993.

IV.- La última directriz, se forma con la descripción, aplicación y obtención de resultados del presente trabajo, sobre lo que es el Análisis Administrativo de la Compañía "DUVALMEX S.A.

## C.- PROCESO ADMINISTRATIVO

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración.

Para las empresas pequeñas y medianas, su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.

Todo proceso administrativo, tiene cinco elementos que son:

- .- PLANEACION
- .- ORGANIZACION
- .- INTEGRACION
- .- DIRECCION
- .- CONTROL

### 1.- PLANEACION:

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- 1.- **POLITICAS:** Principios para orientar la acción.
- 2.- **PROCEDIMIENTOS:** Secuencia de operaciones o métodos.
- 3.- **PROGRAMAS:** Fijación de tiempos requeridos.

## 2.- ORGANIZACION:

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

- 1.- **JERARQUIAS:** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- 2.- **FUNCIONES:** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3.- **OBLIGACIONES:** Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

### 3.- INTEGRACION:

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, induciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo por lo que, la integración de las personas -- abarca:

- 1.- **SELECCION:** Técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2.- **INTRODUCCION:** La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- 3.- **DESARROLLO:** Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

### 4.- DIRECCION.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas -- realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1.- **MANDO O AUTORIDAD:** Es el principio del que deriva toda administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

2.- **COMUNICACION:** Es como el sistema nervioso de un organismo social; -- lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y cédula, las órdenes de acción necesarias, -- debidamente coordinadas.

3.- **SUPERVISION:** La función última ---- de la administración es el ver si -- las cosas se están haciendo tal y -- como se habían planeado y mandado.

#### 5.- **CONTROL.**

Consiste en el establecimiento de -- sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, -- corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1.- **ESTABLECIMIENTO DE NORMAS:** Porque --

sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

2.- **OPERACION DE LOS CONTROLES:** Esta - suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3.- **INTERPRETACION DE RESULTADOS:** Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Para poder llevar a buen efecto este proceso, primero se debe de conocer la problemática de la empresa, de forma que ya teniéndola, se pueda seguir paso a paso el proceso Administrativo, por lo que se debe de realizar primero un Análisis Administrativo, como arma de ataque para empezar la buena Administración de un negocio.

**D.- ANALISIS DEL NEGOCIO**

A continuación se analizarán los elementos principales de la Compañía Duvalmex, S.A., a fin de elaborar la estrategia y/o planes de acción, que permitan reorientar al negocio, hacia la alta -- productividad y rentabilidad.

El análisis se realizará viendo los elementos de la siguiente forma:

**ANALISIS ESTRATEGICO  
ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE  
ANALISIS DEL MERCADO  
ANALISIS DE LAS METAS  
INFORME DE CONCLUSIONES**

Con éste análisis terminado, se podrá realizar una toma de decisiones, para elaborar -- las estrategias necesarias. Esto se hará de la siguiente forma.

**TOMA DE DECISIONES**

**FORMULACION DE LAS PREMISAS  
IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS  
EVALUACION DE ALTERNATIVAS  
ELECCION DE LA (S) MEJOR (ES)  
ALTERNATIVA (S).**

## 1.- ANALISIS ESTRATEGICO (FUERZA Y DEBILIDADES)

Hay que realizar una radiografía -- del negocio, en donde nos marque lo bueno y lo malo con que se cuenta o sea con las fuerzas y debilidades existentes en una Compañía.

<b>F U E R Z A</b>	<b>D E B I L I D A D E S</b>
<b>- BUENOS PRODUCTOS</b>	<b>- FALTA EN LAS VENTAS</b>
<b>- BUENOS PRECIOS</b>	<b>- FALTA EN LAS ENTREGAS</b>
<b>- TECNICA ADECUADA</b>	<b>- FALTA DE VEHICULO DE TRANSPORTE</b>
<b>- CONOCIMIENTO DEL MERCADO NACIONAL</b>	<b>- FALTA DE CAPITAL</b>
	<b>- FALTA DE PERSONAL ADECUADO EN VENTAS</b>
	<b>- FALTA DE OTRA LINEA DE PRODUCTOS</b>

## **2.- ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE**

### **(i) ECONOMICOS:**

No se afectan los cambios de impuestos, pero sí los de la Ecología como son: la disposición de permisos para no contaminar el drenaje o -- certificado de productos no contaminantes.

### **(ii) EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO:**

Puede afectarnos en que vendrán compañías que se vayan por precio, por el volúmen de producción.

### **(iii) MATERIAS PRIMAS:**

Todas son nacionales y hasta la fecha fáciles de conseguir y a buenos precios. Habrá de investigarse los productos magnéticos pues al venir otras compañías bajarán automáticamente el precio, pues actualmente se importan.

### **(iv) COMPETENCIA:**

Se desconoce a fondo la competencia y sus posibilidades de introducción y bajar precios actuales. Habrá de hacerse un estudio sobre ésta - situación más a fondo.

## **3.- ANALISIS DEL MERCADO**

Posición del negocio.

**(1) COMPETENCIA NACIONAL:**

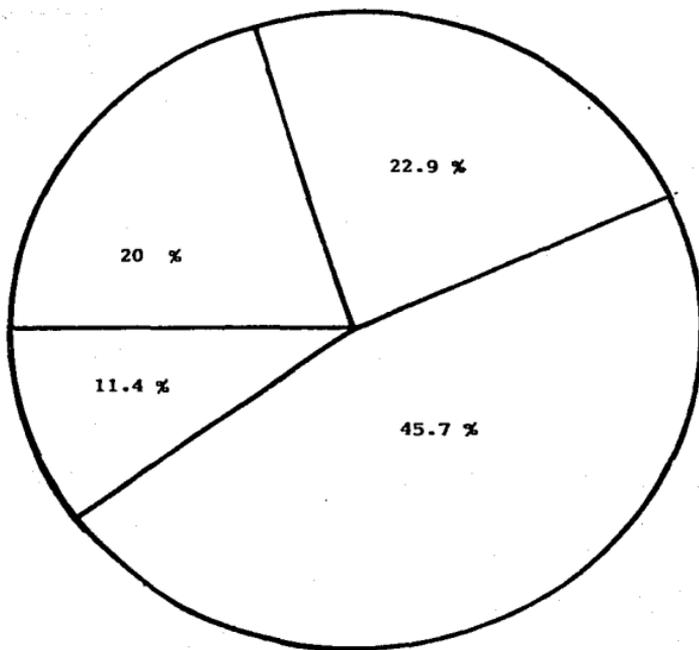
Aproximadamente 485 empresas en la -  
República Mexicana se dedican a elaborar el mismo -  
tipo de productos y servicios.

A continuación se desglosan, según el  
número de cliétes que tienen, siendo éstos aproxi-  
madamente un total de 90,000.

<b>T A M A Ñ O</b>	<b>N U M E R O</b>	<b>(%) CLIENTES</b>
<b>CIA. GRANDE (35)</b>	<b>MAS DE 500 CLIENTES</b>	<b>20%= 17,500</b>
<b>CIA. MEDIANA (50)</b>	<b>250 -400 CLIENTES</b>	<b>22.9=20,000</b>
<b>CIA. CHICA (200)(*)</b>	<b>100-200 CLIENTES</b>	<b>45.7=40,000</b>
<b>CIA. MUY CHICA (200)</b>	<b>5-50 CLIENTES</b>	<b>11.42=10,000</b>
		<hr/>
		<b>100 %= 87,500</b>

(VER FIGURA # 3)

FIGURA # 3



**(ii) PRECIO:**

- 1.- ARRIBA DE N\$ 6.00 POR KILOGRAMO (25%)
- 2.- DE N\$ 4.00 A N\$ 6.00 POR KILOGRAMO (25%)(\*)
- 3.- ABAJO DE N\$ 4.00 POR KILOGRAMO (30%)

(\*) Duvalmex, S.A., se encuentra dentro de este sector, junto con otras 200 compañías.

**(iii) CALIDAD:**

La calidad es buena y es pareja - en la mayoría de las Compañías.

**(iv) SERVICIO:**

- 1.- BUEN SERVICIO (25%)(\*)
- 2.- REGULAR O MAL SERVICIO (50%)
- 3.- NO DAN SERVICIO (25%)

**(v) CAPACIDAD:**

Sálvo las muy chicas todas tienen capacidad de pasar al siguiente plano como mínimo.

Se desconoce totalmente el mercado internacional y la forma de obtener sus datos.

#### **4.- ANALISIS DE LAS METAS**

**A CORTO PLAZO:** En 3 a 6 meses se deberán estar vendiendo N\$ 75,000 al mes.

**A MEDIANO PLAZO:** En 2 años se deberá estar en el segundo nivel de clientes y vendiendo N\$ 200,000 al mes con posibilidades de exportar.

**A LARGO PLAZO:** En 5 años se deberá estar exportando y en un primer nivel.

#### **5.- INFORME DE CONCLUSIONES**

- FALTA DE VENTAS
- FALLA EN LAS ENTREGAS
- FALTA DE VEHICULO DE TRASPORTE
- FALTA DE CAPITAL
- FALTA DE PERSONAL DE VENTAS
- PERMISO DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL/SEDESOL
- CERTIFICADOS DE PRODUCTOS NO CONTAMINANTES
- INVESTIGACION DE LAS COMPAÑIAS QUE PUEDAN LLEGAR AL PAIS POR EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO/TLC.

- PRODUCTOS MAGNETICOS VERSUS SU REPER--  
CURSION DEL TRATADO DE LIBRE COMER--  
CIO/TLC.
- ESTUDIO SOBRE LA COMPETENCIA
- FALTA DE UNA LINEA PARALELA DE PRO--  
DUCTO QUE AYUDE RAPIDAMENTE A LAS -  
VENTAS.

**6.- TOMA DE DECISIONES**

**FORMULACION DE LAS PREMISAS:**

- El primer problema es la falta de ventas.
- El segundo problema es la entrega de productos.
- Contactar a la Secretaría de Desarrollo Social/  
SEDESOL y averiguar que se necesita para los -  
certificados.
- Estudiar los productos magnéticos a fin de co  
nocer que tan eficientes son y en base a esto,  
decidir si se continúa o no con su utilización.
- Conocer la competencia.

**IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS**

- Contratar un vendedor a la vez, por mes, hasta -  
llegar a 5
- Contratar varios vendedores a la vez (5)
- Aumentar producción con el apoyo de una pers~~o~~  
na adicional.
- Obligar a producción a trabajar normalmente.
- Comprar un vehículo de transporte.

- Seguir usando el transporte de alquiler, para después comprar un vehículo.
- No hacer nada respecto a la Secretaría de Desarrollo Social/SEDESOL.
- Obtener los permisos de una vez como sea.
- Obtener los permisos gradualmente (uno por uno cuidadosamente).
- Conocer los precios de los productos magnéticos en el mercado nacional.
- Estudiar que tan factible es, disminuir los precios de los productos magnéticos si se adquiere en los Estados Unidos de Norteamérica.
- Analizar si es factible y que tan favorable es la comercialización de los productos magnéticos.
- Factibilidad de asociación con un vendedor de productos magnéticos.
- Ver en que lugares de la ciudad de México se tiene información sobre la competencia.
- Los vendedores irán trayendo la información poco a poco, de manera de juntarla para una posterior evaluación.
- Trabajar paralelamente, una línea adicional de productos.

#### **EVALUACION DE ALTERNATIVAS**

- 1.- Es adecuada porque permite no hacer una inversión inmediata y grande (fuerte). No se po--

podrán tener resultados rápidos, pues se irá -  
haciendo mensualmente.

- 2.- Se necesita una inversión inmediata para sueldos y materias primas y se podrán obtener resultados tal vez inmediatos, aparte de que son difíciles de controlar.
- 3.- Si se contrata otra persona para producción , ésta saldrá más rápido y por lo tanto las entregas serán agilizadas, con la ventaja de que ésta otra persona podrá realizar labores adicionales.
- 4.- Dejar de ser paternalista dará los resultados más adecuados.
- 5.- En la actualidad no se tiene el capital para comprar un vehículo de transporte.
- 6.- Es más sencillo en la actualidad seguir usando el transporte de alquiler para entregas, -- por la falta de capital en las condiciones presentes.
- 7.- No se puede dejar de obtener los permisos de la Secretaría de Desarrollo Social/SEDESOL.
- 8.- No es conveniente sacar los permisos como sea, porque se corre el riesgo de que no funcionen.

- 9.- Aunque tarden, es mejor obtener los permisos y certificados uno por uno.
- 10.- Es necesario conocer los precios de la competencia de los productos magnéticos en el mercado nacional.
- 11.- Consultar en los Estados Unidos de Norteamérica la forma de obtener mejores precios de productos magnéticos.
- 12.- Para comercializar los productos magnéticos, es necesario saber hasta cuando va a bajar el precio de la competencia.
- 13.- Está bastante difícil la sociedad con el fabricante de los productos magnéticos.
- 14.- Es necesario conocer los sitios donde se tenga la información de la competencia.
- 15.- La información de los vendedores día con día, es la más certera y eficaz, aunque lenta.
- 16.- Al momento de introducir una línea de productos nuevos, sin descuidar los que ya se tienen, se dará agilización a las ventas y se tendrán líneas frescas.

#### ELECCION DE UNA ALTERNATIVA

- 1.- Se contratará un vendedor por mes, hasta llegar a cinco.

- 2.- Concientizar al Departamento de Producción, - de la necesidad de realizar su trabajo con - un 100% de rendimiento.
- 3.- Seguir usando el transporte de alquiler para reparto.
- 4.- Tramitar los permisos y certificados uno por uno, en la Secretaría de Desarrollo Social / SEDESOL.
- 5.- Diversificación de productos.

E).- PLAN DE ACCION

Al haber ya elaborado un Análisis - del Negocio y siguiendo con nuestro Análisis Admintrativo, para poder presentar un buen Plan de Acción, debemos realizar los siguientes pasos con los datos obtenidos en el capítulo anterior y de su interpretación:

1.- Realizar el ORGANIGRAMA más adecuado de la Empresa.

2.- Tomando las ALTERNATIVAS más coherentes, ponerles:

¿ QUIEN LAS VA A REALIZAR ?

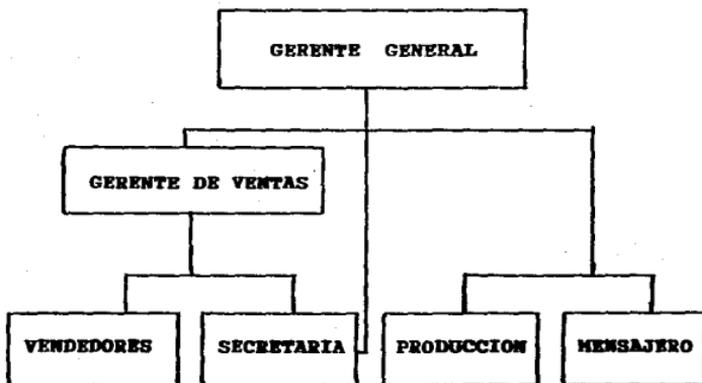
¿ COMO SE VAN A REALIZAR ?

¿ CUANDO SE VAN A REALIZAR ?

3.- De que forma se hará la Integración de Personal.

**1.- ORGANIGRAMA**

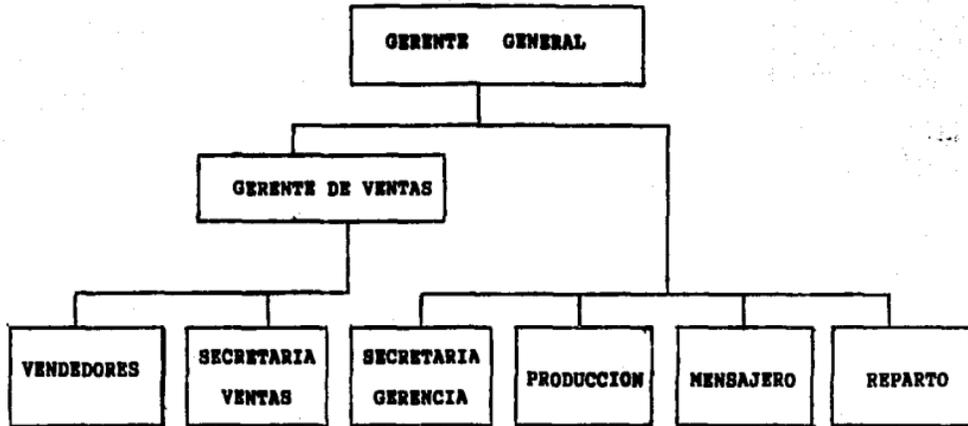
De acuerdo al **Análisis del Negocio** realizado y según las metas establecidas con anterioridad, se ve que la mejor opción para el organigrama es el siguiente: (VER FIGURA # 4)



**FIGURA # 4**

Conforme se vayan cumpliendo los pasos de corrección de la Empresa, para volverla productiva y rentable, se cambiará al siguiente Organigrama.(VER FIGURA # 5)

FIGURA # 5



## 2.- ALTERNATIVAS CONSIDERADAS

De las 5 alternativas consideradas al final del capítulo anterior, a continuación se les pondrá ¿ QUIEN ? ¿ COMO ? y ¿ CUANDO ?, con objeto de conformar un Plan de Acción para c/u de ellas y tener el panorama de trabajo a realizar.

1.- **ALTERNATIVA:** Se contratará un vendedor por mes , hasta llegar a cinco, con objeto de incrementar las ventas.

### ¿ QUIEN ?

El Gerente de Ventas contratará un vendedor la primera quincena de cada mes hasta llegar a 5 . Se le entrenará y supervisará su acción.

### ¿ COMO ?

Por medio de anuncios en el periódico (EL UNIVERSAL), Se solicitará el agente de ventas y se entrevistará a los candidatos, buscando a la -- persona más adecuada que cubra los requisitos de conocimientos, personalidad, presencia, aptitudes, etc.

### ¿ CUANDO ?

Los 2 últimos días de cada mes, se pondrá el anuncio en periódico para dedicar los primeros 5 días a la selección del personal. Los siguientes 5 días a la entrevista y el resto del mes a super

visar a la persona contratada en el tiempo. Todo ésto lo hará sin descuidar al resto de su personal .

2.- **ALTERNATIVA:** Concientizar al Departamento de Producción, de la necesidad de realizar con un 100% de rendimiento su trabajo.

¿ QUIEN ?

Al Departamento de Producción, lo -- atenderá el Gerente General.

¿ COMO ?

Se reorganizará de la siguiente forma:

a).- Surtido del equipo de trabajo necesario.

b).- Surtido de la materia prima suficiente para trabajar, (Cuando las condiciones económicas lo permitan se tenderá a que exista un "stock").

c).- Se le dará un horario de trabajo que deberá de ser cumplido.

d).- Se hablará con el IMSS, de forma de que no se tenga que ir tanto ahí o que lo incapaci--ten hasta curación.

e).- Se acabarán los permisos y consideraciones excesivas.

f).- Conforme las necesidades lo requieran , se aumentará el personal.

g).- Se pondrán controles, estándares y - cuotas de producción, a fin de obtener lo requerido y tener un stock.

h).- Se pondrá un responsable cuando haya necesidad.

#### ¿ CUANDO ?

a).- A partir del 19 de Abril de 1993, se platicará con el señor Carlos Flores de éste plan.

b).- La primera semana de Mayo se comprará el equipo necesario de trabajo.

c).- En el mes de Mayo de 1993, se platicará con el IMSS sobre el caso del señor Carlos Flores.

d).- A partir del 15 de Mayo de 1993 se - tendrá listo todo el plan de controles, estándares y cuotas de producción.

3.- ALTERNATIVA: Seguir usando el transporte de alquiler para reparto.

**¿ QUIEN ?**

La secretaria llamará al Transporte usado actualmente, dándole detalles de fecha y hora necesaria para el reparto.

**¿ COMO ?**

Dependiendo del volúmen de entregas y la distancia a recorrer, escogerá entre los 2 transportistas que se tienen y hará el contacto telefónicamente con las personas indicadas de c/u.

**¿ CUANDO ?**

Cuando se tenga un volúmen de garra fones producido y listo para entregar, de acuerdo a los pedidos recibidos, tomará las medidas necesarias para realizar las entregas.

Cuando las posibilidades económicas, permitan comprar un vehículo de transporte y contratar al personal adecuado para reparto, se dejará de usar el transporte alquilado.

**4.- ALTERNATIVA:** Tramitar los permisos y certificados, uno por uno en las Secretaría de Desarrollo -- Social/SEDESOL.

Conforme las posibilidades económicas lo permitan, se irán llevando muestras de todos los productos al laboratorio Bufette Químico, S.A. -

para que se obtengan los certificados de biodegradabilidad de cada uno de ellos, se lleven a SEDESOL y se obtengan los permisos de uso de cada uno de ellos, así como el permiso de no contaminación por aguas residuales.

**¿ QUIEN ?**

El Gerente General, irá llevando -- muestras de c/u de los productos al Laboratorio.

**¿ COMO ?**

Por medio de muestras de 1 litro de c/u de los productos, el Laboratorio especializado, otorgará un certificado de análisis de biodegradabilidad.

**¿ CUANDO ?**

A partir del día 15 de Junio de 1993, se empezará a llevar muestras de c/u de los productos. Se hará uno por mes al principio y según las finanzas lo permitan, se llevará c/quincena.

**5.- ALTERNATIVA: Diversificación de productos.**

La línea nueva de productos, que -- permitirá diversificar las líneas ya existentes y dará un desahogo a las ventas de la Empresa, se encuentra ya en el mercado y se trabajará de la siguiente forma:

**¿ QUIEN ?**

El Gerente de Ventas y su grupo de vendedores, el cual irá formando de acuerdo a la alternativa No. 1, se encargará de trabajar éste rubro, como punto básico de la actuación en el mercado.

**¿ COMO ?**

El entrenamiento y capacitación de los vendedores, irá enfocado principalmente a los -- nuevos productos, con objeto de tener resultados más efectivos y con mayor rapidez realizar las ventas.

**¿ CUANDO ?**

De acuerdo a la capacitación y entrenamiento de los vendedores y conforme al plan de contratación, éstos deberán cumplir con un presupuesto de ventas, de productos nuevos, el cual está elaborado como una forma de control del proyecto.

### 3.- INTEGRACION DEL PERSONAL

La estrategia de contratación, preparación y adiestramiento del personal y su integración al organismo al cual van a pertenecer y la mejor forma de hacerlo, es el tema de éste inciso que permitirá obtener en el menor tiempo posible resultados positivos par lograr la productividad y rentabilidad de una Empresa.

Los puntos a tratar son:

- a).- SELECCION
- b).- INTRODUCCION
- c).- DESARROLLO

#### a).- SELECCION

Técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.

Se tienen 2 opciones para encontrar a los vendedores que se necesitarán para la compañía y que son:

- Anuncios en el periódico, solicitando personal de ventas y que ahí mismo se pueden pedir características idóneas para el trabajo.

- Buscar a los nuevos agresados de la Facultad de Química, por medio de Profesores de materias de los últimos grados o en el Departamento de Pasantes.

Para escoger a los elementos necesarios y más idóneos para el trabajo de ventas, deberá realizar:

- ENTREVISTAS CON LOS INTERESADOS
- VER PRESENTACION
- VER EXPERIENCIA O CONOCIMIENTOS
- VER DESENVOLVIMIENTO EN LA ENTREVISTA
- VER INTERES EN LAS VENTAS
- FACILIDAD DE PALABRA
- TRATAR DE IDENTIFICAR PROBLEMAS PERSONALES.
- DESARROLLO EN SU VIDA
- COTEJAR PUNTOS DE VISTA CON OTRO ENTREVISTADOR.
- ETC.

**b).- INTRODUCCION**

La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen, lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

Para lograr que los nuevos elementos vayan teniendo una inducción adecuada, se deberá tener un buen plan de capacitación y adiestramiento, para cada uno de los departamentos a los que se va a necesitar personal, ya sea ventas, producción, administración, etc., lo que primero se va a necesitar y -- que forma parte de éste trabajo, es el personal de ventas, al cual se le inducirá de la siguiente forma:

1.- Los primeros 2 días, se le dará la teoría correspondiente a los productos de la línea nueva, con objeto de que puedan obtener resultados inmediatos en la calle.

2.- Los 3 días siguientes, saldrán acompañando al Gerente de Ventas o algún vendedor con experiencia, para ver como se realizan las ventas.

3.- Apartir de la 2da. semana, al principio saldrán acompañados del Gerente de Ventas para verlos trabajar y ayudarlos en posibles problemas.

4.- Después de uno ó dos días en la forma anterior, saldrán solos al mercado.

5.- Después de tres o cuatro semanas de trabajar con la línea nueva, por la tarde se les empezará a dar la teoría de los productos de las líneas tradicionales y poco a poco se les irá soltando

en ésta, conforme vayan asimilando toda la gama de -  
productos que se tienen.

6.- Se les enseñará a planear y progra-  
mar su tiempo y visitas, así como a realizar los in-  
formes necesarios al respecto.

c).- DESARROLLO

Todo elemento en un organismo social  
busca y necesita progresar, mejorar.

Con objeto de tener al personal de  
ventas que se va a introducir, con miras a que se --  
mantega en la compañía, sea productivo, se desarrolle  
y progrese, se tiene el siguiente plan:

- 1.- SUELDOS Y COMISIONES
- 2.- BONIFICACIONES SOBRE CUOTAS DE  
VENTAS.
- 3.- BONIFICACIONES SOBRE CLIENTES NUEVOS
- 4.- BONIFICACIONES TRIMESTRALES
- 5.- BONIFICACIONES SEMESTRALES
- 6.- PREMIOS ANUALES
- 7.- CURSOS DE VENTAS
- 8.- CURSOS DE PERSONALIDAD
- 9.- PROMOCIONES A PROVINCIA
- 10.- PROMOCIONES A JEFATURAS
- 11.- ETC.

**F.- CONTROL**

De manera que se puedan medir los resultados actuales y pasados con los esperados, con el objeto de saber si se ha obtenido lo que se esperaba y en un momento dado, poder corregir, mejorar y/o formular nuevos planes, se deberá imponer un control, el cual consiste de las siguientes partes:

- 1.- ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES
- 2.- MEDICION DEL DESEMPEÑO
- 3.- CORRECCION DE DESVIACIONES

**1.- ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES**

De forma que se pueda tener una vista real de lo que se está realizando en la empresa y poder cuantificarlo de forma palpable, en comparación con lo anterior, se colocan los siguientes estándares, según las alternativas adoptadas:

- 1.- **ALTERNATIVA** : Contratar un vendedor - por mes.

**ESTANDARD:** C/día 25 de mes se pondrán anuncios en el periódico El Universal, solicitando personal de ventas.

- 2.- **ALTERNATIVA:** Concientizar al Dpto. de Producción de trabajar eficientemente.

**ESTANDARES:**

- a).- El 10 de Mayo ya debe de haberse hablado con el Sr. Carlos Flores de Producción.
- b).- El 10 de Julio ya debe de haberse comprado el equipo necesario para trabajar (personal)
- c).- El 1º de Julio ya se debe de tener respuesta del IMSS sobre el Sr. Carlos Flores.
- d).- El 30 de Junio se deberán tener los controles de producción, estándares de calidad y cuotas de producción.

- 3.- **ALTERNATIVA:** Usar transporte de alquiler para reparto.

**ESTANDARD:**

Supervisar que el transporte de alquiler, cumpla con las entregas encargadas, con eficiencia y puntualidad, cuando se le requiera.

- 4.- **ALTERNATIVA:** Permiso y certificados en SEDESOL.

**ESTANDARD:**

A partir del 15 de Junio de 1993, se llevará a analizar un producto por mes, con la siguiente prioridad:

15 de Junio de 1993 - DETERWASH-10  
15 de Julio de 1993 - BIOLESS  
15 de Agosto de 1993 - DETERWASH-30  
15 de Septiembre de 1993 - DUVAL  
15 de Octubre de 1993 - COLOIDE SP  
etc, etc.

5.- **ALTERNATIVA:** Diversificación de productos.

**ESTANDARD:**

Ver presupuesto de ventas para los próximos 6 meses en los ANEXOS # 2 y 3, con las ventas de los productos de línea actual y la línea nueva se parada, con objeto de ver la bondad de ésta.

## 2.- MEDICION DEL DESEMPEÑO

Para poder ver, que los estándares establecidos se vayan cumpliendo y obtener evaluaciones ciertas en un momento dado, que permitan corregir , mejorar o cambiar de planes sobre la marcha, se debe de medir el desempeño continuamente, por lo que acontinuación se presentan las formas de realizar esto , según las alternativas propuestas:

1.- **ALTERNATIVA:**Contratar un vendedor por mes.

### **MEDICION:**

Anotar en los memorándums del Gerente de Ventas, el Gerente General y la Secretaria, en el día antes al 25 de c/mes, en el 25 c/mes y un día posterior, que se ponga el anuncio en el periódico y que se cumpla. Función primordial de supervisión - del Gerente General.

2.- **ALTERNATIVA:**Concientizar al Depto. de Producción de trabajar eficientemente.

### **MEDICION:**

a).- Anotar en los memorándum del Gerente General y la Secretaria, en los días 23 y 30 de Abril y 10 de Mayo de 1993, que se debe hablar con el señor de producción y ver que se cumpla. Función primordial de supervisión del Gerente General.

b).- Anotar en los memorándums del Gerente General, y la Secretaría, en los días 14 y 28 de Mayo y 10 de Junio de 1993, que se deben de realizar las compras necesarias y programadas, del equipo personal necesario, para que en la fecha asignada, se tenga completo. Función primordial de supervisión del Gerente General.

c).- Durante la 1ª quincena de Junio de 1993, ir al IMSS y platicar del problema del Señor - de producción, para que el 1º de Julio de 1993 ya se tenga una respuesta. Anotar fechas en los memorándums de la Secretaría y el Gerente General. Es función primordial de supervisión de ésta.

d).- Durante la 1ª quincena de Mayo de 1993, se deberá entregar al Depto. de Producción las cuotas de trabajo que deben de operar.

Durante la 2ª quincena de Mayo de 1993, se deberá entregar al Depto. de Producción - las fichas técnicas para la elaboración de c/producto y su control.

Durante la 1ª quincena de Junio de 1993 se deberá entregar al Depto. de Producción los estándares de calidad que se deben de mantener, para la uniformidad y control de la producción. Por medio de visitas 2 veces por semana al Depto. de Producción y llevando acabo el conteo de lo producido y

realizando las pruebas de control de calidad impuestas, se puede tener la certeza de que a partir del 30 de Junio de 1993, se tiene trabajando adecuadamente al Depto. de Producción.

Función primordial al principio del Gerente General de supervisar que se realiza ésto.

- 3.- ALTERNATIVA: Usar transporte de alquiler para reparto.

**MEDICION:**

Al regresar el transporte de c/viaje de entregas, **supervisar** que se haya entregado todo, cumpliendo con las funciones de recoger envases, cobranza, revisión, etc., que se tiene que hacer con c/cliente. Función primordial de la Secretaria, **supervisada** por el Gerente General.

- 4.- ALTERNATIVA: Permisos y certificados en SEDESOL.

**MEDICION:**

Anotar en los memorándums de la Secretaria y del Gerente General, en el día 10 c/mes, que se preparen las muestras del producto a analizar, para que se lleve al Laboratorio correspondiente.

Función primordial de **supervision** del Gerente General

5.- ALTERNATIVA: Diversificación de productos.

MEDICION:

a).- C/semana, platicar con el Gerente de Ventas y checar el resultado de las ventas por productos que se tienen y el desempeño de c/u de los vendedores en el período .

b).- C/mes emitir un resultado de las ventas del período y compararlo con el presupuesto que se tiene, separándolo por productos, anotando las anomalías que pudiera surgir.

3.- CORRECCION DE DESVIACIONES.

Con objeto de tomar decisiones adecuadas , conforme se van midiendo los estándares propuestos, se deben de tener alternativas para cambiar, mejorar o formular nuevos planes, por lo que a continuación se hacen sugerencias de corrección, de las desviaciones que pudieran tenerse, según las alternativas adoptadas;

1.- ALTERNATIVA: Contratar un vendedor por mes.

POSIBLES CORRECCIONES.

a).- Si no hay dinero para pagar al vendedor nuevo contratándolo c/mes, hacerlo c/mes y medio o c/ 2 meses, pero no dejar de contratarlo.

b).- Si el Plan funciona bien, puede haber la posibilidad de contratar más de un vendedor por mes.

c).- Si algún o algunos de los vendedores renuncian, tratar de contratar inmediatamente al sustituto, para no dejar trabajo sin realizar y poder cumplir con el Presupuesto de Ventas

2.- ALTERNATIVA: Concientizar al D.pto. de Producción de trabajar eficientemente.

#### POSIBLES CORRECCIONES.

a).- Si el Sr. Carlos Flores de Producción, no entiende lo que se desea de él, dentro de la empresa, cambiarlo por otra gente.

b).- Si no hay el dinero suficiente para comprar el equipo de seguridad necesaria, la Gerencia lo pondrá de su bolsa.

c).- Con respecto a la decisión que tiene que dar el IMSS, sobre el Sr. Carlos Flores, debido a que es un proceso burocrático y delicado, tanto si se tarda en darla o no la dá, buscar la forma más pronta de liquidario, teniendo un reemplazo entrenado.

d).- Es indispensable tener controles y metas de producción, así como estándares de calidad, por lo que es imprescindible realizar ésto, tardándose lo que se tarde.

3.- ALTERNATIVA: Usar transporte de alquiler para reparto.

POSIBLES CORRECCIONES.

a).- Si no sirve el transporte, cambiar a Transportes Amacuzac.

b).- Si las posibilidades lo permiten, contratar un automóvil particular para realizar ésto.

c).- Si las posibilidades ya lo permitan, comprar el vehículo de transporte propio de la empresa.

4.- ALTERNATIVA: Permisos y Certificado de SEDESOL.

POSIBLES CORRECCIONES.

Como ésto es de vital importancia para la empresa, no se puede cancelar, por lo que únicamente se podrá ir posponiendo por falta de dinero, pero hay que buscarlo de manera imperativa.

**5.- ALTERNATIVA: Diversificación de productos.**

**POSIBLES CORRECCIONES.**

a).- Variar el Presupuesto de Ventas, según las desviaciones.

b).- Corregir los productos de la Línea - Nueva, si acaso existen problemas de uso.

c).- Desarrollar más productos para apoyar ésta línea, para lograr cumplir con el presupuesto.

d).- Supervisar más al Depto. de Ventas - para cumplir con el presupuesto.

**G.- CONCLUSIONES**

La labor en la empresa se realizó - durante los meses de Mayo, Junio y Julio de 1993 -- aplicando todo lo que se ha escrito en éste trabajo y más, acondicionando los parámetros, platicando con la gente, realizando cosas; de donde se llega a los siguientes resultados, según el desarrollo y comportamiento de las alternativas adoptadas:

1.- **ALTERNATIVA:**Contratar un vendedor por mes.

Se cumplió con la contratación de -- vendedores en los meses de Mayo, Junio y Julio, uno por mes

2.- **ALTERNATIVA:**Concientizar al Depto. de Producción de trabajar eficientemente.

a).- El Sr. Carlos Flores hasta la fecha, ha entendido la necesidad de trabajar adecuadamente.

b).- Se ha comprado el equipo de seguridad necesario.

c).- Aún no se tiene respuesta del IMSS , sobre la enfermedad del Sr. Carlos Flores.

d).- Ya se le entregó la forma de controlar producción, sus cuotas y los estandar de Calidad.

e).- Inclusive se acaba de contratar una casa especial para tener Producción y Bodega, separada e independiente de las oficinas de la empresa.

**ESTA ALTERNATIVA ESTA COMPLETA**

3.- ALTERNATIVA: Usar transporte de alquiler para reparto.

a).- Se tiene como alternativa el Transporte de alquiler para reparto.

b).- Se contrató a una persona particular, para que con su automóvil realice las entregas y resulte más económico y eficaz.

**ESTA ALTERNATIVA ESTA COMPLETA**

4.- ALTERNATIVA: Permiso y Certificación de SEDESOL.

a).- Se han llevado con tiempo las muestras de productos al Laboratorio para su análisis.

b).- En la actualidad se tiene un certificado de Biodegradabilidad, de un producto que es el que se llevó en Junio de 1993. El otro está en trámite.

**ESTA ALTERNATIVA SE ESTA CUMPLIENDO**

**5.- ALTERNATIVA: Diversificación de Producto.**

a).- Semana a semana se ha hablado con el Depto. de Ventas, para ver su desempeño y checar los resultados respecto a vendedores y productos.

b).- Los resultados de los meses de Mayo, Junio y Julio con respecto a ventas, se ven en el -- anexo # 4, comparándolos con los del presupuesto que se tenía.

c).- El 8 de Junio de 1993 renunció un vendedor de los "anteriores".

d).- Se tomó la decisión de no cambiar el Presupuesto de Ventas debido a c), porque en Agosto y Septiembre, se contratará 2 vendedores por mes para suplir ésto.

**SE ESTA CUMPLIENDO CON ESTA ALTERNATIVA.**

**DE TODO LO ANTERIOR SE CONCLUYE:**

I.- Las alternativas tomadas fueron las más adecuadas.

II.- Se aprendió a corregir las desviaciones sobre la marcha

III.- Se está teniendo liquidez y panorama en la empresa.

IV.- La diversificación de productos fué lo más coherente.

V.- Sin haber terminado el Plan de Desarrollo a Corto Plazo, la empresa ya está encaminada a laborar con rentabilidad y productividad.

VI.- El personal de la empresa, empieza a tener seguridad y confianza en su medio de trabajo.

VII.- A pesar de las condiciones existentes en el Mercado y en la Economía Nacional, ya se tiene certeza de donde ir.

VIII.- El Análisis Administrativo, sí es una herramienta eficaz para el éxito de un negocio.

ANEXO # 1

ANALISIS DE VENTAS DE: 1990, 1991, 1992 y 1993  
 \*\*\*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\* \*\*\*\*\*

(N\$)

MES	1990	1991	1992	1993
ENERO	49,374.00	28,421.00	20,259.00	37,883.00
FEBRERO	52,641.00	32,619.00	28,759.00	34,621.00
MARZO	38,526.00	38,379.00	31,641.00	36,214.00
ABRIL	48,714.00	26,412.00	30,293.00	25,485.00
MAYO	50,316.00	34,892.00	37,749.00	-----
JUNIO	52,418.00	30,648.00	39,631.00	-----
JULIO	46,210.00	36,391.00	36,893.00	-----
AGOSTO	<u>42,432.00</u>	32,891.00	38,640.00	-----
SEPTIEMBRE	36,521.00	34,614.00	44,704.00	-----
OCTUBRE	35,314.00	40,526.00	40,196.00	-----
NOVIEMBRE	28,219.00	38,309.00	41,283.00	-----
DICIEMBRE	29,319.00	27,219.00	36,421.00	-----
T O T A L	<u>509,999.00</u>	<u>402,321.00</u>	<u>426,469.00</u>	-----

A N E X O 2

PRESUPUESTO DE VENTAS DE LOS MESES DE MAYO A JULIO DE 1993

LINEAS DE PRODUCTOS ACTUALES Y NUEVOS SEPARADOS

MES	MAYO		JUNIO		JULIO	
	L.A.*	** L.N.	L.A.	L.N.	L.A.	L.N.
VENDEDOR # 1	4,000.00	2,000.00	4,000.00	2,000.00	5,000.00	3,000.00
VENDEDOR # 2	3,000.00	1,000.00	3,000.00	1,000.00	3,000.00	1,000.00
GERENTE VENTAS	10,000.00	2,000.00	10,000.00	2,000.00	10,000.00	2,000.00
GERENTE GENERAL	5,000.00	1,000.00	5,000.00	1,000.00	5,000.00	1,000.00
VENDEDOR MAYO	-----	3,000.00	1,000.00	3,000.00	1,000.00	5,000.00
VENDEDOR JUNIO	-----	-----	-----	3,000.00	1,000.00	3,000.00
VENDEDOR JULIO	-----	-----	-----	-----	-----	3,000.00
SERVICIO	12,000.00	-----	12,000.00	-----	12,000.00	-----
TOTAL POR	34,000.00	9,000.00	35,000.00	12,000.00	37,000.00	18,000.00
MES	43,000.00		47,000.00		55,000.00	

\* L.A. = LINEA DE PRODUCTOS ACTUALES

\*\* L.N. = LINEA DE PRODUCTOS NUEVOS

TODAS LAS CIFRAS EN N\$

A N E X O # 3

PRESUPUESTO DE VENTAS DE LOS MESES DE AGOSTO A OCTUBRE DE 1993  
LINEAS DE PRODUCTOS ACTUALES Y NUEVOS SEPARADOS

MES	AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE	
	L.A.*	**L.N.	L.A.	L.N.	L.A.	L.N.
VENDEDOR # 1	5,000.00	3,000.00	6,000.00	4,000.00	6,000.00	4,000.00
VENDEDOR # 2	3,000.00	1,000.00	3,000.00	2,000.00	3,000.00	2,000.00
GERENTE VENTAS	10,000.00	2,000.00	10,000.00	2,000.00	10,000.00	2,000.00
GERENTE GENERAL	5,000.00	1,000.00	5,000.00	1,000.00	5,000.00	1,000.00
VENDEDOR MAYO	2,000.00	5,000.00	2,000.00	6,000.00	2,000.00	6,000.00
VENDEDOR JUNIO	1,000.00	5,000.00	2,000.00	5,000.00	2,000.00	6,000.00
VENDEDOR JULIO	1,000.00	3,000.00	1,000.00	5,000.00	2,000.00	5,000.00
VENDEDOR AGOSTO	-----	3,000.00	1,000.00	3,000.00	1,000.00	5,000.00
VENDEDOR SEPT.	-----	-----	-----	3,000.00	1,000.00	3,000.00
VENDEDOR OCT.	-----	-----	-----	-----	-----	3,000.00
SERVICIO	12,000.00	2,000.00	12,000.00	2,000.00	12,000.00	2,000.00
TOTALES POR	39,000.00	25,000.00	42,000.00	33,000.00	44,000.00	39,000.00
MES	64,000.00		75,000.00		83,000.00	

\* L.A. = LINEA DE PRODUCTOS ACTUALES

\*\* L.N. = LINEA DE PRODUCTOS NUEVOS

TODAS LAS CIFRAS EN ₡



H.- BIBLIOGRAFIA

- 1.- **LA DINAMICA ADMINISTRATIVA**  
W.H. Newman, CH. Summer, E.K. Warren  
Ed. Diana 1980
- 2.- **ADMINISTRACION**  
David R. Hampton  
Ed. McGraw Hill 1989
- 3.- **ADMINISTRACION**  
H. Koontz, H. Wehrich  
Ed. McGraw Hill 1990
- 4.- **EN BUSCA DE LA EXISTENCIA**  
Thomas J. Peters  
Lasser Press 1984
- 5.- **PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION**  
Frederick W. Taylor  
Ed. Herrero Hermanos 1976
- 6.- **EL DIRECTIVO RACIONAL**  
CH. Kepner, B. Tregde  
Ed. McGraw Hill 1965
- 7.- **DIRECCION DE MERCADOTECNIA**  
PH. Kotler  
Ed. McGraw Hill 1990