

672702
UNIVERSIDAD DON VASCO A.C. 1
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
AL 9/11/67

Escuela Superior de Administración y Contaduría



"Importancia de la Comunicación entre los Departamentos
de Compras y Ventas de Distribuidora Margain,
S.A. de C.V."

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

JUAN MANUEL AGUIRRE ACEVEDO

ASESOR: LIC. SALVADOR RAUL CASTREJON AYALA

URUAPAN, MICH., DICIEMBRE

FALLA DE ORIGEN

95



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.

" El fracaso nunca me sobrevendrá, si
mi firme determinación por alcanzar
el éxito es lo suficientemente poderosa."

OG MANDINO

A DIOS:

Gracias por la vida,
por la salud y las
alegrías.

A MIS PADRES:

- CARLOS AGUIRRE ZEPEDA
- MARIA ELENA ACEVEDO LOPEZ

Como un reconocimiento a
su tenaz lucha por hacer
de mí un hombre de bien,
al ayudarme ha lograr el
anhelo de ser alguien en
la vida.

A MIS HERMANOS:

- CARLOS AGUIRRE ACEVEDO
- ADRIANA AGUIRRE ACEVEDO
- CLAUDIA ELENA AGUIRRE ACEVEDO

Por su cariño, apoyo y
comprensión.

En forma muy especial, agradezco
la orientación y formación
profesional a mi Asesor:

LIC. SALVADOR RAUL CASTREJON AYALA
Y A MIS PROFESORES,

Quiénes en su cátedra diaria
compartieron conmigo sus
conocimientos.

A LA UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS,

Por su cariño y confianza
que me honran.

A TI

Gracias

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION.....	1
 CAPITULO I ADMINISTRACION	
1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.....	4
1.2. DEFINICIONES.....	7
1.3. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.....	9
1.3.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.....	10
1.3.2. DIVERSOS CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	11
1.4. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	12
1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	14
 CAPITULO II EMPRESA	
2.1. DEFINICION.....	20
2.2. CLASIFICACION DE LA EMPRESA.....	22
2.2.1. CUADRO DE CLASIFICACION DE EMPRESAS.....	23
 CAPITULO III DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
3.1. ANTECEDENTES.....	24
3.2. DEFINICION.....	27
3.3. OBJETIVOS DE LAS COMPRAS.....	28
3.4. IMPORTANCIA DE LAS COMPRAS.....	29
3.5. TIPOS Y PRINCIPIOS BASICOS DE LAS COMPRAS.....	30
3.5.1. PRINCIPIOS BASICOS DE LAS COMPRAS.....	31
3.6. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	33
3.7. PROCESO DE COMPRAS.....	35
 CAPITULO IV DEPARTAMENTO DE VENTAS	
4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.....	39
4.2. DEFINICION.....	43
4.3. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE UNA BUENA ORGANIZACION DE VENTAS.....	46
4.4. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	50
4.5. PROCESO DE VENTAS.....	54
4.6. OBLIGACIONES Y PERFIL DEL VENDEDOR.....	61

CAPITULO V COMUNICACION

5.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.....	63
5.2. DEFINICION.....	67
5.3. OBJETIVOS DE LA COMUNICACION.....	68
5.4. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION.....	69
5.5. PROCESO DE COMUNICACION.....	72
5.6. MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION.....	74
5.7. TIPOS DE COMUNICACION.....	77

CAPITULO VI DISTRIBUIDORA MARGAIN, S.A. DE C.V.

6.1. HISTORIAL.....	78
6.2. ORGANIGRAMA.....	81
6.3. OBJETIVO DE LA EMPRESA.....	82
6.4. OBJETIVO A LARGO PLAZO.....	83
6.5. MERCADO ACTUAL.....	84
6.6. CLASIFICACION DE LA EMPRESA.....	86
6.7. GIRO DE LA EMPRESA.....	87
6.8. LINEAS OBSOLETAS.....	89

CAPITULO VII INVESTIGACION

7.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION.....	93
7.2. ETAPAS DE LA INVESTIGACION: EXPLORATORIA Y CONCLUYENTE	94
7.3. HIPOTESIS.....	95
7.4. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	96
7.5. FUENTES DE INFORMACION.....	97
7.6. METODO DE RECOLECCION DE DATOS.....	102
7.7. DISEÑO: METODO DE RECOLECCION DE DATOS.....	105
7.7.1. INTRODUCCION A LA FASE PRACTICA.....	114
7.7.2. INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE RESPUESTAS.....	116
7.7.3. DESARROLLO DE LA GRAFICA.....	121
7.7.4. ESCALA DE EVALUACION (DEFINICION).....	126
7.7.5. DEFINICION DE LAS APRECIACIONES.....	127
7.7.6. HOJA DE EVALUACION No. 1 (INTERPRETACION).....	136
7.7.7. HOJA DE EVALUACION No. 2 (INTERPRETACION).....	139

RECOMENDACIONES.....	140
----------------------	-----

CONCLUSIONES.....	147
-------------------	-----

SUGERENCIAS.....	149
------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	151
-------------------	-----

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

Sin lugar a dudas, hablar de comunicación es hablar de evolución. El hombre es comunicación y en gran parte se debe a ella; de ahí su constante empeño por mejorar los sistemas y perfeccionar los medios para alcanzar un mayor entendimiento.

Cada esfuerzo por emprender una tarea que implique entregar y recibir información procura al ser humano un crecimiento incontestable. Así toda organización humana, cuyos miembros se entienden se comprenden y se retroalimentan, satisface ampliamente sus necesidades y cumple sus objetivos.

El empleo versátil y adecuado de los medios y sistemas de comunicación permitiría al emisor encontrar en la comunicación el mejor instrumento para cumplir con sus propósitos, y para incrementar sustancialmente los niveles de capacitación y evolución del conjunto humano al que se dirige.

Por lo tanto, tomando en cuenta esa importancia que tiene la comunicación, el presente trabajo de investigación titulado "IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y VENTAS DE DISTRIBUIDORA MARGAIN, S.A. DE C.V." ha sido desarrollado con el firme propósito de aportar un granito de arena que ayude al mejoramiento interno de la empresa, al tratar temas de gran interés, dando inicio y definiendo, ¿Qué es la

Administración?. ¿Qué significa?, ¿Por qué es tan importante?, ¿Quién la creó?, ¿sobre qué principios se sustenta?, etc. estas y otras preguntas más que tal vez muchos de nosotros nos hacemos acerca de ella.

Así mismo se describe lo que es un Empresa, ¿Cómo nace?, ¿Cómo se clasifica?, ¿Qué fines persigue?, así como la importancia que tiene y ha tenido en nuestra sociedad a través de los tiempos.

Continuando con la investigación me enfoqué a describir dos de los departamentos que la mayoría de las empresas tienen y que de ellos depende el funcionamiento de la misma, los departamentos de Compras y Ventas, mostrando su adecuado funcionamiento, los objetivos que persiguen cada uno de ellos, sus procesos, sus principios, en fin, una amplia información de lo que deben de ser y como deben de funcionar dichos departamentos.

Así mismo se toca uno de los temas y razón de esta investigación, La Comunicación, dando realce a su importancia tanto interna como externa, a los beneficios que se puedan obtener al saberla manejar adecuadamente pero también a concientizarnos de las fallas y las deficiencias que tendríamos por un mal manejo de la misma. Así como su proceso, medios, limitaciones y alcances.

Finalmente se desarrolla el caso práctico, dando inicio con una breve semblanza de la empresa que permitió se realizara el estudio en ella: " Distribuidora Margain, S.A. de C.V.." Así sabremos ¿cómo nace?, ¿Qué objetivos persigue?, ¿Cómo esta estructurada?, ¿Cuál ha sido su desarrollo?, y Cuales son sus fracasos.

Culminando con la Metodología aplicada en la investigación se pudieron detectar varias de las deficiencias que impiden el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, plasmando la información en tablas y gráficas y dando la interpretación de los resultados de cada una de ellas, para así proponer las respectivas alternativas ó sugerencias de solución.

CAPITULO

I

ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

El hombre al no ser autosuficiente, ha tenido necesidad de agruparse para poder sobrevivir. Desde su aparición en la tierra, comprendió que, en razón a su debilidad frente a las fuerzas de la naturaleza, necesitaba reunir sus esfuerzos con los de sus semejantes para no desaparecer.

La primera sociedad que se formó fué la *FAMILIA*, pero sin duda alguna, rápidamente se convirtió en agrupación de tipo tribal, sucediendo que al dejar de ser nómadas crearon las aldeas, las ciudades y los estados.

Como vemos, todo ello gira alrededor de un punto, el grupo social, que no sólo el hombre tiene que depender de otros, sino que también de él dependen otros. Así tenemos, que cada día el hombre se especializa más y delega facultades agrupándolas de tal forma, que el rendimiento de las mismas va siendo superior.

La administración y su proceso mismo que se dió en la época prehistórica, cuando grupos de hombres organizados salían a la caza de Mamuts, mostrando así el empleo de un esfuerzo común a la obtención de un objetivo predeterminado como era el de cazar dichos animales.

Así mismo, las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año de 1200 A. C., indican el conocimiento y uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos. Igualmente, la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano proporcionan mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupos e implantación de la autoridad. Además en toda la historia de la civilización occidental la Iglesia católica ha contribuido al conocimiento de la administración, por medio de la formación de una estructura orgánica mundial y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

A mediados del siglo XVII, los pueblos de Europa occidental empleaban básicamente los mismos métodos e implementos de producción que habían estado en uso por casi veinte siglos. Después, en el transcurso de unas cuantas décadas, se registró una serie de investigaciones y se alteró demasiado todo el cuadro de la actividad industrial. Este nuevo periodo es al que comúnmente se le designa como la Revolución Industrial.

Frederick W. Taylor, 1856 - 1917, contribuyó mucho al acervo del conocimiento administrativo. Taylor llevó a cabo extensos estudios de todos los componentes de la producción: observación, medición, cuando era posible, y relación de las aportaciones de cada componente. Su enfoque era una forma precisa y analítica de

aprobar o desaprobar hipótesis o presunciones definidas, por medio de experimentos controlados. Su método fue aplicar el método científico a la administración. El resultado llegó a conocerse como "administración científica".

Henri Fayol, un francés contemporáneo de Taylor, también hizo valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo administrativo. Era un próspero industrial de un combinado de acero y carbón, fue un pionero administrativo vital porque hizo generalizaciones universales respecto a la administración práctica. Proporcionó una gran perspectiva de la administración y un marco respecto al cual podía desarrollarse el pensamiento administrativo. Fue pionero del concepto de considerar a la administración como compuesta de funciones.

Complementando el concepto de la administración surgió Elton Mayo, que analizó la actuación humana considerando factores tales como: las actuaciones del individuo, sus relaciones, su conducta social, sus estados de ánimo, etc.

De esta manera se definió el campo de la función administrativa moderna, sirviendo de base a muchos hombres para la realización de actividades de investigación, enseñanza y labores. Dicho campo consiste en la organización técnica del trabajo, la sistematización de las funciones de la administración y la coordinación de las relaciones humanas.

1.2 DEFINICIONES

La administración se define en varias formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión del que la define. Algunos definen la administración como:

" La fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso". Otros afirman que:

" La administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consiste en la utilización del talento humano y los recursos".

Todavía otros, declaran que la administración es sencillamente:

" Lograr que se hagan las cosas mediante la gente ".

En tanto que otros alegan que puede resumirse en:

" Planeación y ejecución " Algunos manifiestan:

" La administración, es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad ".

Henry Fayol afirma que " Administración es preever, organizar, dirigir, coordinar y controlar " .

George R. Terry dice que " Administración es lograr un objetivo predeterminado mediante un esfuerzo ajeno " .

Para Issac Guzmán Valdivia, " La administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados " .

Agustín Reyes Ponce, define la administración como "El conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social".

En estas definiciones, se puede apreciar una finalidad común de la administración; un Organismo social al cuál se le aplicarán ciertas técnicas tendientes a coordinar adecuadamente sus actividades, para así poder alcanzar sus objetivos.

Con base en la anterior consideración y en las definiciones señaladas puedo decir que " La administración es un conjunto de normas que sirven para preever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de un organismo social, con el objeto de lograr la máxima eficiencia en su funcionamiento " .

1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Las características de la Administración que enseguida se exponen nos revelan porqué la Administración es importante.

- A) UNIVERSALIDAD.- La administración se presenta y manifiesta en cualquier organismo donde se requiera la coordinación de recursos; por ejemplo en la familia, la empresa pública y privada y las asociaciones. La aplicación de la administración en toda organización tienen las mismas bases.

- B) ESPECIFICIDAD.- La administración es identificable y específica; se diferencia claramente de otras áreas como la Contabilidad y la Ingeniería; pero puede auxiliarlas.

- C) UNIDAD TEMPORAL.- Para fines de estudio, la administración se divide en varias etapas, pero en la realidad estas etapas son un proceso dinámico, que no deja de presentarse mientras la Organización exista.

- D) JERARQUICA.- En una organización, la administración se maneja principalmente a nivel Dirección, Gerencias y Jefaturas, los demás miembros también la aplican pero en menor grado a medida que disminuye la escala jerárquica.

CONSULTA: Texto de autoestudio Administración (SEP)
D.M.S.N.H.
Morelia, Mich.

1.3.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La administración es importante porque:

- * Se presenta en cualquier Organismo Social.
- * El cumplimiento de cualquier objetivo general en un organismo depende de una buena administración.
- * Una empresa de cualquier tamaño no podría operar sin administración y esta se hace más necesaria mientras más compleja sea la empresa.
- * La preocupación de toda empresa es la Productividad y esta depende en gran parte de una Administración adecuada.
- * En una nación Desarrollada o Subdesarrollada, la administración de los recursos es esencial para subsistir en los mercados comerciales y así desarrollarse económicamente.

1.3.2 DIVERSOS CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es importante conocer que existen diversas opiniones y autores, los cuales establecen diferente número de etapas que componen el proceso administrativo. A continuación encontrarás los más conocidos.

	FAYOL
1.-	Previsión
2.-	Organización
3.-	Mando
4.-	Coordinación
5.-	Control

	URWICK
1.-	Previsión
2.-	Planeación
3.-	Organización
4.-	Mando
5.-	Coordinación
6.-	Control

	KOONTZ Y O'DONELL
1.-	Planeación
2.-	Organización
3.-	Integración
4.-	Dirección
5.-	Control

	TERRY
1.-	Planeación
2.-	Organización
3.-	Ejecución
4.-	Control

	REYES PONCE
1.-	Previsión
2.-	Planeación
3.-	Organización
4.-	Integración
5.-	Dirección
6.-	Control

	FERNANDEZ ARENA
1.-	Planeación
2.-	Implementación
3.-	Control

Los autores: Agustín Reyes Ponce y J. Antonio Fernández Arena, son tratadistas mexicanos.

Consulta: Texto de autoestudio Administración.
U.N.S.N.H. (Morelia, Mich.)

1.4 IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Cualquier actividad o proyecto que este encaminado al logro de objetivos sencillos o complejos requiere de una administración adecuada para lograrlos; partiendo de este postulado se puede decir que para que una organización o empresa productiva exista es necesaria la presencia del Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo es una serie de pasos y etapas interrelacionado, que buscan la coordinación de recursos para lograr un objetivo determinado.

En la forma más simple, el proceso administrativo se divide en dos fases : **DINAMICA Y MECANICA.**

A la fase Mecánica se le nombra así porque en esta se anticipa todo lo que queremos obtener en el futuro.

En la fase Dinámica el proyecto se realiza y el elemento humano se integra al proceso.

A continuación se presenta un esquema del Proceso Administrativo según Agustín Reyes Ponce:

LA MECANICA Y LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

Urwick hace una separación del proceso administrativo en lo que el llama; dos aspectos fundamentales administrativos, la mecánica y la dinámica administrativa, el autor Reyes Ponce, sigue esta división que origina el resumen siguiente:

<u>FASE</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>ETAPA</u>
M E C A N I C A	1.- Previsión	Objetivos, investigación, cursos alternativos.
	2.- Planeación	Políticas, procedimientos, programas.
	3.- Organización	Funciones, jerarquías obligaciones.
D I N A M I C A	4.- Integración	Selección, introducción, desarrollo.
	5.- Dirección	Autoridad, comunicación, Supervisión.
	6.- Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Reyes Ponce hace la división de: Fase, Elemento y Etapa.

CONSULTA: Texto de Autoestudio Administración (SEP).
U.M.S.N.H.
Morelia, Mich.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

Las etapas del proceso administrativo se pueden explicar en pocas palabras, de la siguiente manera:

PREVISION.- Que es la contestación a la siguiente pregunta: ¿Qué se puede hacer para lograr un objetivo determinado?. La previsión se lleva a cabo de la siguiente forma:

- 1.- Fijando el objetivo que se persigue:
- 2.- Llevando a cabo las investigaciones y estudios necesarios tendientes a determinar los cursos de acción.
- 3.- Determinando los cursos alternativos de acción, que facilitarán el logro del objetivo.

PLANEACION.- Planear, es decidir por adelantado: qué, quién, cómo y cuando han de suceder los acontecimientos, es enlazar el momento actual con el del cumplimiento del objetivo. La Planeación es un proceso intelectual exigente, requiere la definición de propósitos, metas, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Hoy en día la planeación, al igual que las demás funciones administrativas, es requisito primordial para la supervivencia de la empresa. Planear es minimizar riesgos y maximizar el aprovechamiento de las oportunidades y recursos.

ORGANIZACION.- Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de los objetivos determinados, debe definirse y mantenerse una estructura por funciones, para ello es necesario, que existan objetivos cuantificables, áreas de autoridad definidas, claro concepto de responsabilidades y deberes, además de comprensión de las relaciones de las diversas actividades.

La organización se lleva a cabo estructurando el trabajo, señalando como deben ser las funciones, las jerarquías y las obligaciones.

INTEGRACION. Es la función administrativa que dota a la estructura organizacional de personal, por medio del proceso: reclutamiento, selección, contratación y capacitación. Al elaborar un plan organizacional, se identifican los puestos a cubrir en el futuro y se conocen los talentos que se han de necesitar, por lo que es necesario tener un inventario de recursos humanos, mantenerlo actualizado y utilizarlo.

La integración se lleva a cabo haciéndose del elemento humano y material adecuados para poder llevar a cabo correctamente las actividades necesarias.

DIRECCION.- Es el aspecto interpersonal de la administración, es la fase en la que debe conducirse al elemento humano a armonizar con la empresa para que pueda contribuir con efectividad al logro de los objetivos, es importante darse cuenta que los recursos técnicos y materiales no tienen valor si los recursos humanos no funcionan debidamente.

CONTROL.- Es la función que cierra el círculo del proceso administrativo. Controlar es evaluar la realización de los planes fijados por la empresa para conseguir los objetivos. En ésta fase se trata de medir los resultados obtenidos, efectuar correcciones y elaborar nuevos planes. Definiendo "La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo".

Koontz y O'donell.- El control tiene por objetivo identificar errores y desviaciones, corregirlas y evitar que vuelvan a ocurrir. El control debe ejercerse a todos los niveles ya que los objetivos empiezan a cumplirse en las pequeñas acciones.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Todo campo de conocimientos tiene sus principios, que representan las verdades básicas en la forma que el hombre las sabe y las entiende. En la administración existen principios básicos que están razonablemente establecidos, aceptados y aplicados.

QUE ES UN PRINCIPIO

ES UN ENUNCIADO FUNDAMENTAL, UNA VERDAD GENERAL QUE ES GUIA PARA LA ACCION DEL HOMBRE.

PRINCIPIOS DE FAYOL

El Ing. Henry Fayol, publicó en 1908, su obra "Administración Industrial y General", han pasado varios años y sus principios de administración son la base de la organización:

- 1.- La división del trabajo.
- 2.- La autoridad
- 3.- La disciplina
- 4.- La unidad de mando
- 5.- La unidad de dirección
- 6.- La subordinación de los intereses particulares al interés general.
- 7.- La remuneración (salarios)
- 8.- La centralización
- 9.- La jerarquía

- 10.- El orden
- 11.- La equidad (moderación)
- 12.- La iniciativa
- 13.- La unión del personal.

PRINCIPIOS DE TERRY

Jorge R. Terry uno de los autores clásicos de la administración en su obra "principios de administración" nos dá una serie de principios, precisamente, que son considerados como guía de los administradores, a saber:

1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

" El empleo de una investigación total, de experimentos controlados y de la cuidadosa interpretación de los datos resultantes, proporciona una base confiable para la determinación y evaluación de los nuevos hechos usados por el administrador".

2 PRINCIPIO DE LA PLANEACION

" Para alcanzar en forma más efectiva un objetivo, debe primero emprenderse una planeación adecuada, o esfuerzo mental, antes de los hechos, o esfuerzo físico".

3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

a) *Principio de las funciones.*

" Las funciones son valores principales alrededor de los cuales el administrador construye una estructura de acción efectiva".

b) *Principio de supervisión.*

" Para cualquier empresa dada, las diferentes divisiones departamentales deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos".

d) *Principio de autoridad.*

" Para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcional a su responsabilidad.

e) *Principio de responsabilidad.*

" En un tiempo dado, una persona hará más cuando se le asigne la responsabilidad de realizar una tarea definida".

4 PRINCIPIO DE CONTROL

" Para que el control sea más efectivo se debe cumplir y regular el funcionamiento básico planeado, para asegurar que dicho funcionamiento se ejecute de acuerdo con lo planeado ".

Después de analizar los principios de la administración desde un punto de vista general, se concluye que son muy importantes para las personas que utilizan la administración en su trabajo diario.

Consulta: *Texto Autoestudio Administración (SEP).*
U.M.S.N.H.
Morelia, Mich.

CAPITULO

II

EMPRESA

2.1 DEFINICION

¿Qué es una empresa?

Es la unión de recursos humanos, materiales y técnicos que coordinados y organizados trabajan para la consecución de un mismo objetivo y un fin específico que puede ser lucrativo o de servicio.

Cual es el fin de una empresa:

Bienestar social, es la situación de la sociedad en un ambiente de seguridad y armonía entre los miembros de una comunidad, para ello se requiere que cada uno de los miembros de tal comunidad, tengan cubiertas sus necesidades básicas y afectivas las cuales pueden llenarse si los individuos de un grupo social cuentan con fuentes generadoras de riqueza económica y humana. Cualquier tipo de empresa, siempre y cuando sea productiva y lícita, contribuirá a una mejor sociedad. Como:

- a) Como generadora de riqueza económica dará al individuo que labore en ella, los recursos monetarios necesarios para cubrir sus necesidades materiales primarias.
- b) Ya que es fuente de trabajo, disminuirá el grado de desocupación y por ende el de la delincuencia.

- c) Produce bienes y servicios que demanda la Sociedad.
- d) Siendo una empresa productiva podrá constituirse como contribuyente fiscal y cumplir con sus obligaciones.
- e) Sus necesidades como empresa pueden dar lugar al surgimiento de otras actividades complementarias y productivas; lo que en Economía se llamaría tener un efecto multiplicador.
- f) Por último el empresario también recibe una retribución directamente proporcional a la suma de sus esfuerzos, capacidad administrativa y capital, lo cual será para él la motivación para continuar con la empresa.

2.2 CLASIFICACION DE LA EMPRESA

Para clasificar una empresa y poder llamarla Microempresa, Pequeña empresa, Mediana empresa ó Gran empresa es importante tomar en cuenta factores de suma importancia y que engloban el funcionamiento y estructura de una organización. De información proporcionada por NAFINSA* Y FOGAIN* se tomaron en cuenta los criterios y parámetros más importantes con los cuales pude clasificar a cualquier empresa, dichos parámetros se observan en el cuadro 2.2.1 de la siguiente página.

* (Nacional Fiananciera, S.A.)

* (Fondos Garantizados para la Industria)

2.2.1 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

CRITERIOS	NICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA	
Organización	Generalmente no hay una estructura organizacional.	Tiene departamento de Ventas y Contabilidad, ocasionalmente tiene departamento de Personal. No tiene departamento de Compras.	Cuenta con 4 áreas funcionales. Compras ocasionalmente no la tiene, Ventas Contabilidad, Personal. Producción cuando es una transformadora.	Cuenta con los departamentos de Producción, de Recursos humanos, Compras Mercadotecnia (básica), Informática, Consejo de Accionistas, Funciones definidas. Gerencia de marca, Departamento Jurídico, etc.	1
No. de empleados	Hasta 5 empleados	Hasta 50 empleados	Hasta 500 empleados	Más de 500 empleados.	2
Centralización o Descentralización	Existe una gran Centralización.	Sigue habiendo una gran Centralización, se nota una pequeña Descentralización en actividades rutinarias.	Hay una Descentralización mayor basada en políticas de toma de decisiones.	Es mayor la Descentralización, existen los Comiten.	3
Mercado meta	Participación en una pequeña fracción de una localidad.	Participación en una pequeña localidad.	Abarca más de una localidad e incluso puede abarcar un mercado extranjero.	Abarca todo un mercado Nacional e incluso un ó unos mercados extranjeros.	4
Tipo de Sociedad	No existe Sociedad	Ocasionalmente existe una Sociedad.	Si existe Sociedad	Si existe una Sociedad.	5
Realiza Ventas ó Mercadotecnia	Realiza Ventas	Realiza Ventas	Realiza Ventas	Realiza Mercadotecnia	6
No. de Socios	No existen Socios	Ocasionalmente existen de 2 a 3 Socios.	Existen de 2 a 3 Socios.	Existen más de 3 Socios.	7
Existen procedimientos formales.	No existen procedimientos formales.	Se da ocasionalmente un procedimiento pero con deficiencias	Existen procesos con ciertas deficiencias.	Existen procedimientos perfectamente establecidos.	8

**CAPITULO
III**

**DEPARTAMENTO
DE
COMPRAS**

3.1 ANTECEDENTES

Ante todo, resulta de gran ayuda comprender el papel histórico de las compras y su desarrollo. A principios de siglo, en los negocios pequeños, el dueño entre sus múltiples obligaciones, tenía la de controlar todas las compras, los detalles de oficina eran inherentes a las compras, y a medida que las compañías fueron expandiéndose, fue necesario encomendar a alguien ese trabajo de papeleo, aunque la autoridad de las compras seguía ejerciéndola el dueño. Esta división de responsabilidades es observada todavía en muchas compañías. Sin embargo, cuando las empresas fueron creciendo, la función de compras quedo a menudo en manos del departamento de producción, puesto que era el que consumía en el proceso de fabricación la mayor parte de los materiales comprados. Algunas compañías aun siguen esta política. Pero en la década de 1940, se evidenció una clara tendencia a separar las compras de la producción.

En realidad no era necesario tener un departamento de compras, ya que a pesar de la existencia o no de éste departamento, la función de compras debía realizarse de todas maneras. Las compras podían ser llevadas a cabo por una persona de ingeniería, de producción, de finanzas o de la gerencia. Sin embargo, durante la primera mitad del siglos XX, la mayor parte de los negocios comprendió, por experiencia, que era mejor crear un grupo separado de personas, conocido como el departamento de compras, para que realizara esta actividad de adquisición.

Muy poca ha sido la comprensión de la función de compras por parte de los ejecutivos no relacionados con ella, probablemente porque esta función no tenía en tiempos pasados la importancia que está adquiriendo hoy, y porque los compradores no eran considerados como personal de talento superior en las organizaciones.

Por consiguiente, las compras habían sido relegadas a una posición subordinada a otros departamentos, especialmente el de producción. En años recientes, esta costumbre ha cedido su lugar al reconocimiento gradual de que una labor de compras eficaz requiere individuos con interés y conocimientos especializados y con capacidad para hacer frente a las condiciones cambiantes que experimentan los negocios modernos.

Es demasiado pronto para asegurar, cual será el interés comercial de la próxima era, pero una de los principales requisitos será la habilidad administrativa general. Esta habilidad administrativa será aplicada cada vez más intensamente en un esfuerzo por reducir los costos de todo tipo, no mediante tácticas burdas y a ciegas, sino de acuerdo con los eficaces principios modernos que reconocen el factor humano y su importancia, y aunque no es el único sector susceptible de control y reducción de costos, la cantidad singular más grande de gastos de una empresa es la de los materiales comprados. La función de compras merecerá día a día una atención más cuidadosa

por parte de la dirección general, y requerirá ejecutivos más competentes.

En otras palabras la labor de compras está en auge en la comunidad comercial, porque siendo considerada como una función que reporta utilidades, la posibilidad de incrementar las utilidades por los jefes de compras eficientes es muy elevada.

3.2 DEFINICION

CONCEPTO DE LA COMPRA.- A la compra se le define de la siguiente manera: " Adquirir bienes y servicios de la calidad y cantidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado ".

Dentro del concepto de empresa moderna las compras se deben manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía.

3.3 OBJETIVOS DE LAS COMPRAS

- 1.- Mantener la continuidad de abastecimiento.
- 2.- Hacerlo con la inversión mínima.
- 3.- Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
- 4.- Mantener los niveles de calidad en los materiales basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
- 5.- Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.
- 6.- Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de materiales se refiere.

3.4 IMPORTANCIA DE LAS COMPRAS

Las compras son importantes por las siguientes razones:

- 1.- No es posible hacer ventas apropiadas a menos que los artículos se adquieran a un costo final proporcional al que obtienen los competidores.
- 2.- La operación eficiente de cualquier empresa depende de la renovación adecuada de la inversión. El departamento de compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados cuando se necesiten, en las cantidades adecuadas para la venta, y hacer las entregas a tiempo. A su vez, no debe aumentar las inversiones más allá de la cantidad necesaria para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable.
- 3.- Por sus estrechos contactos con otras muchas compañías y con el mercado en general, compras está en situación de aconsejar a la empresa sobre:
 - a) Nuevos materiales que pueden usarse con ventaja para sustituir a los que se emplean en ese momento.
 - b) Nuevas líneas o surtidos posibles de productos.
 - c) Variaciones en las tendencias, ya sea en precios o en otros aspectos que pueden afectar las ventas de la empresa.
 - d) Aumento del crédito de la empresa dentro del área en que se desenvuelve.

3.5 TIPOS Y PRINCIPIOS BASICOS DE COMPRAS

TIPOS: Podemos clasificarlas de dos maneras:

a) *Por el destino de las compras:*

<u>Para la producción</u>	<	De Inversión	<	Maquinaria Mobiliario y equipo Instalaciones Terrenos
		De consumo directo en la producción	<	Materias primas Partes para la producción.
		De consumo indirecto en la producción.	<	Energía Agua Gas Aceite Refacciones
<u>Para la Administración</u>	<	De inversión.-		Todos los activos fijos.
		De consumo.-		Papelería, útiles, accesorios.

b) *Por la experiencia adquirida respecto al proveedor y artículo a adquirir.*

Compra nueva o automática:

Se compra el mismo producto, con el mismo proveedor y por la misma calidad.

Compra nueva - modificada:

Se realiza la misma compra pero con otro proveedor. O mayores cantidades a las tradicionales.

Tarea nueva:

Se analiza un nuevo producto del cual no tenemos información.

3.5.1 PRINCIPIOS BASICOS DE LAS COMPRAS

- a) Un mayor volumen de compras tiende a precios más bajos y mejores condiciones de pago.
- b) Un menor número de proveedores, o proveedores en situaciones de monopolio tiende a precios más altos y desfavorables condiciones de pago.
- c) En situaciones de crisis por la escases o la inflación, la acumulación de materiales puede generar utilidades o viceversa.
- d) Los precios actuales del mercado deben ser la base para toda negociación de compras, cuando sea necesario deben obtenerse cuando menos 3 cotizaciones escritas de proveedores calificados y mediante un resumen elegir al idóneo para la compra.
- e) Aunque generalmente los pedidos son otorgados al proveedor, cuya cotización ampara los precios más bajos, existe la probabilidad de colocar el pedido a otro proveedor por convenir en cuanto a tiempo de entrega o condiciones generales.

- f) Cuando se trate de compras menores (compras en efectivo de N\$ 50.00 hasta N\$ 100.00 con pedido o pagados con caja de gastos menores), el comprador puede obtener los precios en forma verbal.
- g) Es muy importante mantener un conjunto de proveedores satisfechos de poder trabajar con nosotros, lo cual no quiere decir con esto que permita al proveedor lucrar con los intereses de la compañía.
- h) El gerente de compras deberá respetar como principio, el no contraer compromisos verbales en la compra de materiales a menos que tenga aprobada la requisición de compra, la recapitulación de precios y exista aprobación de la gerencia para la obtención de dichos materiales.

3.6 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Sus contactos con el mercado y en general con los vendedores, con las normas de fabricación y comerciantes de las industrias, hacen posible que compras aporte una ayuda muy valiosa para elaborar planes, ya sea para lanzar nuevos productos, para planear la producción, fijar normas, etc., actualmente el empresario no puede conformarse con hacer lo mejor que pueda en relación a las compras. El bienestar de la compañía depende de la rotación de sus inventarios y de la mejor forma de utilización de su capital. Los problemas de las compras son de los que están más íntimamente ligados con la administración de existencias.

Las empresas pequeñas y medianas no necesitan de una complicada estructura para organizar su función de suministros. Si bien es cierto que el director de la empresa debe decidir sobre la política general de compras, debe también de ser posible, delegar su aplicación en uno de sus más cercanos colaboradores.

Las erogaciones que se derivan de la creación de un puesto de agente de compras o comprador generalmente son rentables, sobre todo cuando el director no puede dedicar a este problema ni el tiempo ni la atención necesaria.

En organización debe ser considerados algunos principios fundamentales, que se aplican plenamente a compras:

- a) Al organizar el departamento es conveniente observar el principio del objetivo, es decir, deben establecerse con claridad los fines que persigue este departamento.
- b) El principio de la ubicación: Consiste en definir la posición del departamento dentro de la estructura organizacional de la empresa, así como sus relaciones con los demás sectores de la misma.
- c) El principio de la sencillez: la organización del departamento debe de ser lo más sencilla que sea posible con el fin de que se pueda cumplir con el objetivo.
- d) El principio de la armonía: La estructura de la organización debe de funcionar de tal manera que las relaciones que tenga con los demás departamentos de la empresa sean positivos.
- e) El principio de la flexibilidad: Durante su funcionamiento el departamento de compras deberá adaptarse a las cambiantes exigencias de la empresa.

3.7 PROCESO DE COMPRAS

Puesto que hay amplias variaciones entre las industrias, compañías, productos y personal, no resulta factible un solo conjunto de procedimientos que puedan aplicarse a todos los casos. Sin embargo, los siguientes pasos deben ser llevados a cabo, de una forma u otra para completar una transacción de compras:

a) Reconocimiento de la necesidad.

El reconocimiento de la necesidad se refiere a los medios por los cuales se presenta oficialmente al departamento de compras de un artículo que se necesita. Se siguen dos procedimientos. Uno implica la expedición de requisiciones por el departamento interesado o por el departamento de almacenes. El otro requiere la expedición de una lista de materiales.

b) Descripción del requerimiento.

La requisición describe el artículo requerido. Un buen procedimiento procura que tenga un formulario de requisiciones estandarizado, que indique la cantidad normal en detalle que se usará en la redacción del requerimiento. Con el fin de asegurarse una información completa y segura durante el pedido, la requisición debe incluir toda la información necesaria en una forma que sea fácilmente verificable y comprobable.

c) Selección de las posibles fuentes de suministro.

Después que se ha reconocido y descrito una necesidad, el comprador seleccionará las fuentes de abastecimiento, de las que se obtendrán los precios. La selección de la fuente, es el proceso de escoger de entre una amplia lista de proveedores potenciales y reducirla a unos pocos.

d) Determinación del precio y disponibilidad.

El siguiente paso en la transacción de compras consiste en asegurarse el precio de los artículos a ser comprados. Se logra de varias maneras.

Para artículos estándares de bajo volumen, los precios se obtienen de las listas de precios y catálogos de los proveedores.

Un segundo método para establecer el precio es la negociación; esta implica el regateo entre comprador y vendedor.

El tercer método de obtener el precio es a través de una solicitud de ofertas.

e) Colocación del pedido.

El pedido legal se otorga al proveedor basándose en un formulario conocido como orden de compra.

f) Seguimiento y activación del pedido.

El método utilizado en el seguimiento de una orden de pedido también varía ampliamente de una compañía a otra. Primero es necesario asegurar aceptación y promesa de entrega. Luego, es necesario revisar las ordenes pendientes a intervalos regulares y comunicarse con los proveedores si se requiere.

g) Comprobación de las facturas.

La comprobación de las facturas consiste principalmente en verificar los datos de la factura del proveedor contra los registros del comprador. La factura del vendedor se compara con la orden original y se hace un talón de recibido cuando el material es recibido.

h) Discrepancias de procesamiento y rechazos.

Si se encuentran discrepancias, se notifica al comprador que inicie la colocación del pedido para que haga lo necesario. Cuando se rechaza material, es necesario que el comprador obtenga la autorización del vendedor para regresarlo a su planta y que se le reemplace.

i) Cierre de los pedidos completados.

Puesto que la mayoría de los departamentos de compras tienen una copia archivada de las ordenes no surtidas, es necesario establecer un procedimiento para cerrar los pedidos cuando se completan. Antes de que se cierre un pedido, la orden de compra debe ser cotejada tanto con los reportes de recepción como con la factura del proveedor.

j) Mantenimiento de los registros y archivos.

El paso final en el proceso de compra, consiste en mantener los registros de transacción. Este paso es de naturaleza rutinaria y una vez que se ha establecido el método, pasa a ser responsabilidad del empleado administrativo del departamento.

**CAPITULO
IV**

**DEPARTAMENTO
DE
VENTAS**

4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En nuestros tiempos la venta alcanza una elevada proporción en el conjunto productivo de las actividades humanas. Las tiendas se multiplican de día en día, en respuesta al incremento de las necesidades que un mayor nivel de vida proporciona.

La historia de la venta es la historia misma de la humanidad; cada paso ascendente de las ventas, corresponde a un eslabón ganado en el progreso humano.

En los tiempos primitivos no existía el comercio, pues éste corresponde a un estado elevado de la vida del hombre. El comercio tiene por objeto cubrir necesidades y para ello se requiere, como es natural, que las necesidades o deseos existan. En los albores de la humanidad el hombre vivía para atender sus instintos primarios, que prácticamente complementaba con esfuerzo mínimo. El hombre primitivo desconocía el comercio; para atender un impulso imperioso recurría al intercambio de productos. Si quería obtener una piel que lo cubriera en las noches frías del invierno, ofrecía en cambio, por ejemplo, piezas de cerámica u otros objetos, que como la piel, fueran imprescindibles en el vivir de entonces.

El esfuerzo para hacer un algo, sólo podía ser correspondido con otro esfuerzo análogo, creador a su vez de cosas imprescindibles.

El trueque fué el inicio del comercio. Cuando el hombre pasó de la vida familiar a la vida de tribu o clan, surge como una especialización al producir constantemente determinados artículos, que con una mayor pericia en su elaboración se podían ofrecer en cantidad; entonces fué preciso pasar del trueque directo a un sistema de intercambio, con productos tales como el trigo y otros cereales pieles y ganado. Estos productos equivalían a lo que posteriormente fué y aún sigue siendo el dinero.

Cuando la gente influenciada por la idea vaga de colaboración y la más precisa del mutuo auxilio, fué acumulándose en pueblos, nace el tipo de traficante, que acorta las distancias entre poblaciones, conduciendo caravanas.

Concentra sus productos para intercambio, distribución y venta, se dibuja un inicio de venta, cuando ciertas personas están dispuestas a distribuirlos entre sus convecinos despachándolas en pequeñas cantidades.

En la Roma Imperial, llamada por algunos historiadores "ciudad de las tiendas", florecen los comercios especializados en comestibles, vinos, carnes, etc. Roma es entonces el centro político y espiritual del mundo y, por ende, el centro comercial alrededor del cual el arte de vender se iba desarrollando.

La tienda romana era vivienda, despacho de ventas, manufactura y transformación de los artículos; el negocio funcionaba entre familiares, confundiendo el vendedor con el artesano.

En los tiempos medievales se crean grandes centros comerciales, siendo ésta función propia del Estado que con su flota protege el comercio al lejano oriente y crea empresas semi-oficiales que emprenden conquista y colonizaciones que no tienen más objeto real que el comercio organizado con las remotas regiones hasta entonces inaccesibles.

Los mercados y las ferias son permanentes; aquéllos, frecuentes y en días fijos, y éstas, periódicamente. Sirven de concentración a los traficantes para el intercambio de sus productos. El intercambio no era sólo comercial, el contacto de personas de tan lejanos países de costumbres y culturas tan diferentes, entrañaba un mayor conocimiento entre ellas y como consecuencia se creaba, a la vez, un intercambio intelectual que contribuyó al proceso ascendente de la civilización.

El sistema romano de la venta de artículos trabajados por sus mismos vendedores - expertos artesanos - perdura en la edad media vigorizando por la creación de los gremios profesionales. Cada gremio reunía a todos los que laboraban en un mismo ramo, organizándolos, capacitándolos y dictando, con su anuencia, leyes particulares cuya observancia era inexcusable.

Su desatención se castigaba con pérdida del derecho a trabajar en el oficio, para el infractor y todos sus descendientes. El gremio fué el promotor del incremento de las artes puras y aplicadas; el entrenamiento y la habilidad profesional que pasaba de padres a hijos, dió forma a multitud de objetos, que legados por el tiempo a nosotros, podemos apreciar en su examen el grado de tecnicismo alcanzado por aquellos artesanos, que ni la mayor capacitación e instrumental de que disponen los operarios modernos, no han podido superar.

El auge incesante de las necesidades humanas ha dado lugar a las tiendas modernas que desafían a la nubes y se apoyan sobre miles de metros cuadrados, que son como ciudades dentro de la ciudad.

Tanto este tipo colosal de tiendas como el negocio modesto de tipo familiar, serán objeto de nuestro estudio sobre el arte de vender desde un mostrador, pero que crea un vínculo, que es la venta con todo su simbolismo de contribución al progreso humano.

4.2 DEFINICION

¿Qué es una Venta?

Es sabido que una venta implica algo más que la simple transferencia del título de propiedad de mercancías o servicios a cambio de dinero. Supone mucho más que un simple cambio de servicios, en el que una persona persuade a otra para que compre algo a un precio convenido. Esto no es más que una transacción. No tiene en cuenta la satisfacción, la ganancia o las relaciones personales.

Desde el punto de vista puramente ético, una venta debe significar una ganancia, tanto para el vendedor como para el comprador, ya sea cuando éste tenga oportunidad de volver a vender la mercancía comprada o cuando la use para su satisfacción personal.

Por consiguiente, en toda operación de venta hay tres elementos:

el comprador, el vendedor y el artículo. Si las relaciones entre el comprador y el vendedor han de continuar es preciso que los dos estén satisfechos.

Una venta implica mucho más aún que la simple transferencia de determinadas mercancías o servicios, hay que tener también en

cuenta el punto de vista del vendedor o del posible vendedor o del posible comprador.

LA VENTA COMO OFICIO. La persona que convierte su trabajo de vender en un oficio, pertenece a la antigua escuela, es un vendedor nato, o por lo menos cree que lo es. Los individuos de este tipo trabajan un día tras otro con fe y lealtad, pero únicamente con moderado éxito, tienen todas las cualidades que debe poseer el "vendedor excepcional".

LA VENTA COMO ARTE: El dependiente que actúa en su trabajo considerándolo como un arte, no hace otra cosa que utilizar su habilidad práctica, unida a ciertas reglas elásticas y adaptables que le sirven de guías y que hacen de la venta una tarea agradable, realizada con objeto de ganarse la vida. Se ha definido el arte como "una bella manera de hacer una cosa", y, como es natural, ninguna persona puede hacer algo bien a menos que le guste hacerlo.

LA VENTA COMO CIENCIA: La ciencia no es otra cosa que la sistematización de los conocimientos que se poseen sobre alguna cosa, basados en teorías abstractas y comprobados por los hechos. Muchas ciencias resultan sumamente útiles cuando se aplican a nuestra vida diaria o a las diversas actividades del hombre.

Aplicación de la ciencia, el arte y el oficio a la venta:

Difficilmente podría decirse que la venta en el estado actual de su desarrollo, es una ciencia exacta en el mismo sentido que se aplica ese término a las matemáticas; sin embargo, la venta se basa en la psicología y en la filosofía. El vendedor puede obtener del hombre su ciencia, con el estudio, los principios sobre los cuales debe edificar su profesión; llega a convertir su profesión en un arte aplicando sus observaciones a la ciencia y aprende el oficio practicándolo sobre el terreno. He aquí, pues, una oportunidad para el hombre de sacar de una cosa exactamente lo que pone en ella.

4.3 PRINCIPIOS DEL PROCESO DE UNA BUENA ORGANIZACION DE VENTAS

El proceso de la estructuración y conservación de una organización de ventas saludables es el mismo por el que tiene que pasar la creación de cualquier tipo de institución. El gerente de ventas, como jefe que es de la organización de ventas, tiene la responsabilidad primordial de estructurar su organización sobre la base de los siguientes principios:

- 1) Delegación de la autoridad**
- 2) Designación de las responsabilidades**
- 3) Obtención de la coordinación**
- 4) Establecimiento de controles**
- 5) Planeación de la organización.**

Delegación de la autoridad

La autoridad se define como "el derecho de mandar o de obrar" El primer factor esencial de la organización es la delegación o entrega a otros del derecho de obrar en determinados campos. Al estructurar una organización de ventas, el gerente de ventas debe compartir sus poderes de dirigir, mandar, tomar decisiones, proyectar, organizar, coordinar y lograr la colaboración con uno o más ejecutivos subordinados de su misma organización. La delegación de la autoridad por parte de un gerente de ventas no es otra cosa que el proceso de distribución de sus derechos y prerrogativas a sus subordinados dentro de los límites de los conocimientos, el tiempo, la energía y la personalidad de estos últimos.

Designación de las responsabilidades.

Se define la responsabilidad como "la cuenta que tiene que dar alguien de su conducta y de sus obligaciones al que ostente la autoridad". Cuando se delega la autoridad, la persona que la acepta tiene que comprender claramente la naturaleza y extensión de las obligaciones que le impone el cargo que se le confía. Además, tendrá que conocer al jefe o autoridad a quien debe rendir cuentas del cumplimiento de sus deberes y de quien va a recibir órdenes.

Designación de la coordinación.

La coordinación, principio de gran importancia de toda buena organización de ventas, es el proceso en virtud del cual se garantiza la acción armónica de los subordinados en el desempeño de sus obligaciones. La realización de la coordinación es de la responsabilidad de cuantos delegan en una organización su autoridad. Las responsabilidades de cada una de estas personas tienen, con frecuencia, relaciones recíprocas y deben ser coordinadas para conseguir una acción unificada y armónica. La coordinación es imprescindible no sólo en el seno de la organización de ventas, sino dentro de los demás departamentos de una empresa. La coordinación se consigue estableciendo sistemas, presupuestos, programas y canales limpios de comunicación, además de la celebración de conferencias, consultas y negociaciones, tratadas con tacto y diplomacia.

Establecimiento de controles

El control es elemento indispensable de todo procedimiento de una buena organización de ventas. Quiere decir "ejercicio, dirección, guía o limitación del poder para conseguir un rendimiento eficiente en las ventas". Cuando se delega la autoridad en una organización de ventas, es fundamental que se ejerza el control por parte de los ejecutivos responsables en último término, con objeto de garantizar el uso debido de la autoridad delegada.

Los métodos de control deben ser planeados con sumo cuidado, de forma que lleguen a las actividades de cualquier persona perteneciente a un departamento de ventas.

Constituye un paso importante para conseguir un control eficaz en las organizaciones de ventas, la determinación de la "esfera de acción del control ejecutivo". Esto quiere decir el número de personas a quienes puede controlar de manera eficaz un solo ejecutivo.

Cuando se efectúa la delegación de autoridad, no deben conferirse a una sola persona más responsabilidades de las que pueda físicamente cargar sobre sus hombros.

Planeamiento de la Organización

Otro principio fundamental del proceso creador de una robusta organización de ventas es la elaboración de proyectos eficientes para asegurar la estabilidad y el crecimiento futuro de la empresa. El gerente de ventas tiene que formular los planes para expansión de la organización de ventas.

Un plan elaborado con una organización de ventas debe tomar en cuenta los objetivos a largo y a corto plazo de la empresa, sus propósitos y directrices, así como sus programas, considerando a todos ellos en conjunto y específicamente al departamento de ventas.

Una buena organización de ventas, cuando elabora sus planes debidamente, deja margen para los cambios necesarios que haya que introducir en la organización, para una nueva distribución de responsabilidades y para el traslado o promoción del personal a nuevos cargos procurando en lo posible evitar confusión y molestias a los interesados, evitando la ruptura de las buenas relaciones anteriores.

4.4 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

¿Qué es una organización de ventas?. La organización de ventas es un proceso comprendido por la gerencia para dar autoridad, fijar las responsabilidades y garantizar la coordinación e integración de los intereses de cuantos tienen que ver con las ventas, de tal manera que se consigna una actividad en ellas. La consecuencia de este proceso es la formación de una estructura o encasillado de trabajo, en que los cargos de los ejecutivos de ventas y los agentes vendedores estén situados por categorías, cada uno de ellos subordinado al que está sobre él, con objeto de abrir canales de comunicación por donde fluyan las normas directrices y de conseguir una labor armoniosa y eficiente. Una organización fuerte de ventas requiere no sólo el proceso de la autoridad, si no el de una estructura orgánica, interdependiente la una de la otra y cada una con su función especial en la actividad de ventas considerada como un todo.

Necesidad de una organización de ventas:

La necesidad de una organización de ventas va haciéndose cada vez más importante a medida que la empresa va creciendo, la gerencia de ventas va requiriendo la necesidad de especializar las funciones de ventas. Se ve precisada a delegar su autoridad, a definir y repartir sus responsabilidades, a mirar por la

coordinación de las actividades y evitar la duplicidad de las tareas, a garantizar la continuidad de la responsabilidad, a determinar la meta de la supervisión y del control, a mantener un equilibrio sólido entre las funciones especializadas que se han desarrollado, a establecer un sistema de canales de comunicación por los que fluyan las directrices y las órdenes con el mínimo de fricción y de confusión y, finalmente, a procurar el aumento futuro de ventas.

Una vez dados estos pasos y tomadas estas medidas, el personal dedicado a las ventas responde con mayor interés a la dirección superior, coopera con mayor gusto, tiene más disponibilidad y lealtad hacia sus superiores, subordina su interés individual al bienestar de todo el grupo y alcanza un nivel moral más optimista.

Sin embargo, abundan todavía las empresas que se encuentran impedidas de llegar a sus objetivos por lo defectuoso de sus organizaciones de ventas. Cuando esta organización es deficiente, casi siempre se debe a que la empresa se ha desarrollado rápidamente, sin haber previsto los cambios que había que introducir en la estructura de la organización original con el objeto de que respondiera al aumento del personal y de las operaciones.

La resistencia que sienten muchos ejecutivos de ventas por delegar su responsabilidad y autoridad en sus subordinados trae como consecuencia la debilitación de la organización. Al querer cargar sobre sus hombros todas las responsabilidades, el ejecutivo de ventas no tiene tiempo de formar subordinados que le puedan suceder.

La falta de un planeamiento de la organización y la confusión de los objetivos inmediatos y remotos tienen la culpa con frecuencia de que el proceso de la organización de ventas sea deficiente y la estructura del negocio débil. Muchos ejecutivos suelen preocuparse de los problemas inmediatos y no toman en cuenta o en consideración los efectos que en la organización de ventas pueden producir los cambios de importancia y la expansión de la demanda, en los productos, en la planta y en el personal.

También contribuye a la debilidad de la organización y de la moral de ventas el favoritismo de que son objeto los parientes del gerente, los empleados antiguos o los amigos viejos, puesto que eso trae como consecuencia la delegación de la autoridad en personas carentes de experiencia y personalidad para asumir la jefatura.

Una causa de la ineficacia de las organizaciones de ventas es el no informar a cada uno de los miembros que pertenecen a una entidad, sea cual fuere su puesto y categoría, cuales son las funciones de su cargo, hasta donde llegan sus responsabilidades y

cuales son los canales de comunicación con sus superiores y los demás departamentos.

Una organización de ventas está integrada por seres humanos de talentos muy heterogéneos y de aptitudes, intereses y emociones distintas. La tarea de hacer convergir sin fricciones las diferentes personalidades en una labor común y de conseguir una mayor eficiencia en las ventas requiere talento y cualidades de mando del buen gerente de ventas. Una de las principales causas del espíritu pobre y raquítico que anima a muchas organizaciones es la incapacidad de los gerentes de ventas para resolver de manera eficaz y constructiva los complejos problemas psicológicos que plantea el trato y el manejo de los agentes vendedores.

4.5 PROCESO DE VENTAS

La interacción que existe entre el vendedor y el comprador acentúa la posibilidad de desarrollar un procedimiento adecuado y eficaz para llevar a cabo el proceso de ventas, el cual varía de acuerdo a las características de los clientes, de los vendedores, etc... sin embargo, se sigue un proceso general cuando se trata de vender productos; este proceso se conforma de los siguientes pasos:

1.- **Actividad de preventa**.- Se debe tener la certeza de que la persona de ventas esté preparada, es decir, que esté relacionada con el producto, el mercado y las técnicas de ventas. Además esta persona debe conocer la motivación y el comportamiento del segmento del mercado actual al cual desea vender, debe estar informada sobre la naturaleza de la competencia, las condiciones de los negocios y las que prevalecen en su territorio y un conocimiento basto de los atributos y usos del bien o servicio.

2.- **Localización de clientes potenciales**.- El vendedor diseñará un perfil de cliente, para esto se ayudará a través de la consulta de los registros de los clientes pasados y actuales para obtener una lista de personas o empresas que son clientes potenciales.

Otros medios para obtener una lista de prospectos son:

- A) Los gerentes de ventas en forma usual les preparan una lista.
- B) Los clientes actuales pueden sugerir nuevas pistas.
- C) Los usuarios actuales pueden desear modelos más recientes o diferentes del producto.
- D) El vendedor puede elaborar una lista de usuarios de productos de la competencia.

3.- *Preacercamiento a los candidatos individuales.* -

El

vendedor antes de visitar a los clientes potenciales, deberá aprender todo lo que pueda sobre las personas o empresas a las cuales espera vender, así mismo puede conocer que productos o marcas utilizan actualmente y las reacciones hacia ellos, el vendedor debe tratar de encontrar los hábitos personales, los gustos y las cosas que molesten al cliente potencial, además debe tratar de obtener toda la información posible para que sea capaz de planear presentaciones para sus clientes. Si es posible identificar los problemas que tiene el cliente y la forma de solucionarlos con los productos o servicios.

4.- **Presentación de ventas.** - Esta etapa se conforma de tres pasos:

A) Atraer la atención:

1.- El contacto personal es una forma sencilla de atraer la atención del futuro cliente: darle la bienvenida, presentarse así mismo y mencionar lo que está vendiendo.

2.- Si el vendedor fue remitido al prospecto por un cliente, la técnica correcta será principalmente la presentación con una referencia a este conocido común (fulano me envía).

3.- Un consultor en entrenamiento con frecuencia recibe a un cliente potencial con la pregunta Si usted puede disminuir sus costos de ventas a la mitad y al mismo tiempo aumentar al doble sus volúmenes de ventas estaría interesado?

4.- Si el vendedor tiene un producto nuevo, la manera de atraer la atención es simplemente mostrarle el producto al cliente potencial.

B) Mantener el interés y despertar el deseo

Para mantener el interés y estimular el deseo en el cliente por el producto (es invaluable) se puede efectuar una plática de ventas.

La demostración del producto es invaluable ya que éste al ser mostrado se va a vender por si solo. Se aconseja que los vendedores usen una plática de ventas prefabricada ya que la mayoría de las veces es eficaz. En medios audiovisuales se apoyan para hacer la exposición de su producto o servicio.

C) Contestar a los objetivos y cerrar la venta

Como parte importante de una presentación el vendedor debe tratar, en forma periódica, de hacer un cierre de ventas de prueba para poder medir la voluntad de compra del cliente potencial.

El ensayo de cierre indica al vendedor que tan cercano está el cliente de tomar una decisión, si el vendedor platica demasiado puede perder una venta. Una situación difícil para el vendedor es cuando el cliente le dice que desea pensarlo un poco ya que es en ese momento la oportunidad de cerrar la venta. (En muchas ocasiones y siempre que sea posible la empresa deberá apoyar al vendedor con algunas estrategias de promoción de ventas que permitan dar el impulso final para cerrar la venta).

5.- **Actividades de posventa.** El éxito de las ventas depende de la repetición de negocios. El cliente satisfecho proporcionará datos para otros clientes potenciales.

Los servicios de posventa pueden fomentar la buena imagen ante el cliente después de su decisión, ya que de acuerdo a la llamada disonancia cognoscitiva después de que una persona ha tomado una decisión lo invadirá una ansiedad debido a que él sabe que la alternativa escogida tiene algunas características desagradables así como también ventajas.

Como otros de los servicios de posventa, el vendedor debe asegurarle al cliente que ha tomado la correcta decisión mediante:

- Un resumen de los beneficios del producto
- Una exposición de las ventajas del producto frente a la alternativas posibles desechadas.
- El señalamiento del grado de satisfacción que tendrá el cliente con el uso del producto.

En el proceso de ventas el vendedor debe contar con algunas herramientas para que logre con éxito la feliz terminación del último paso del proceso; estas herramientas son:

- El crédito
- La forma de distribución
- El descuento que se pudiera obtener
- Un buen equipo de demostración, o bien muestrarios bien diseñados y estructurados.
- La coordinación del esfuerzo de la venta personal con los otros esfuerzos promocionales (publicidad, propaganda, etc.) para que el vendedor logre convencer con mayor éxito y rapidez al cliente.
- El empleo del correo y del teléfono.
- El apoyo administrativo que se le da al vendedor
- Los recursos que proporciona la empresa al vendedor, entre los más usuales están: vehículo, dinero para gastos, folletos, etc.

Para un buen desenvolvimiento del proceso de ventas es necesario que el vendedor observe algunas recomendaciones:

- Ser puntual
- Buena Presentación
- Verse amable y seguro
- Hacer ve al cliente que el objetivo de la visita es ayudarle a satisfacer una necesidad.
- Demostrar ser una persona respetuosa y con ética
- Demostrar que conoce los productos que vende la empresa que representa el mercado que abarca.

- Buscar el establecimiento de una relación amistosa que ayude al fortalecimiento de las ventas.
- El vendedor debe mantener reserva de todas las conversaciones y datos que le proporcione el cliente por lo que se le aconseja que no muestre pedidos o papeles de otros clientes para comprobar sus palabras, ya que el cliente necesita tener seguridad de que sus datos son confidenciales.
- Es indispensable que el vendedor se muestre identificado plenamente con las políticas y decisiones de la empresa que representa aunque a veces no esté totalmente de acuerdo.
- Dominar sus propias debilidades y actuar como un profesional

4.6 OBLIGACIONES Y PERFIL DEL VENDEDOR

Los vendedores en el desarrollo de su trabajo tienen que cumplir con una serie de obligaciones que para su cumplimiento requieren a personas con habilidades y características especiales que de una forma general se mencionarán al analizar el perfil idóneo del vendedor.

Obligaciones de los vendedores

- A) Para con la empresa
- B) Para el buen funcionamiento de su trabajo
- C) Para con los clientes
- D) Para consigo mismo

El ser un buen vendedor implica desarrollar al máximo toda una serie de requisitos y cualidades personales entre las que se encuentran:

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| - Seguridad | - Entusiasmo |
| - Simpatía | - Respeto a su trabajo |
| - Capacidad de observación | - Responsabilidad |

- Empatía
- Determinación
- Facilidad de palabra
- Poder de persuasión
- Coraje
- Iniciativa
- Creatividad
- Serenidad
- Tacto
- Cortesía
- Dinamismo
- Imaginación
- Ética profesional
- Ambición
- Disciplina
- Espíritu de equipo

CAPITULO

V

COMUNICACION

5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Aún desde las más remotas épocas, el hombre se ha preocupado por su bienestar, y para lograrlo ha tenido que pasar a través de obstáculos que le han sido muy difícil vencer, uno de las más antiguos fue el de poder entenderse con sus semejantes.

Aunque es fácil pensar que en alguna forma se comunicaban entre sí los hombres y mujeres de aquellas épocas, no lo es igual, el imaginarnos como lo hacían. Esos primeros hombres, se daban a entender, se comunicaban en forma parecida a la de los animales que los rodeaban, y también es posible que se ayudaran mucho con las manos, para expresarse, pues aún en la actualidad las manos ayudad en la expresión de las ideas.

Es lógico pensar que cuando el hombre se encontraba en estado salvaje le bastaban esos sistemas rudimentarios de comunicación, pero cuando empezaron a formarse grupos de hombres, forzosamente existieron medios o formas de comunicación eficientes las cuales se utilizaron para poder entenderse con otros grupos. Esto debe haber tenido más uso cuando había peligro, pues siempre existió la forma de poner sobre aviso a los demás grupos. Para lograr esto se usaba el fuego, el humo,

sonido de tambores, entre otros, que eran las formas más eficientes para lograr comunicación a largas distancias.

También en las épocas primitivas, el dibujo constituyó una forma muy importante de comunicación, los cuales muestran la comunicación por medio de dibujos en madera, en barro o en las rocas de cuevas y cavernas, en las que se dejaban relaciones de hechos y aventuras, que habían vivido los moradores de esos lugares.

Conforme al avance del tiempo estos métodos fueron reemplazados por sistemas de sonido simples, imitando a los de la naturaleza, y así a través de siglos la evolución paulatina de la comunicación hizo que se formaran diferentes lenguas en las distintas regiones del mundo. Muestra de comunicación a través de los siglos las tenemos, y una de ellas son las torres de señales que fueron utilizadas durante el Imperio Romano, las cuales también se asemejan a las usadas en la Gran Muralla China, desde las cuales se hacían mensajes con banderas y trompetas o a base de reflejos.

Actualmente los barcos de guerra usan la radiotelefonía para comunicarse, que vino a sustituir los proyectores de luces, que antes se utilizaban con más frecuencia. En otras ocasiones usan

proyectors de luz infrarroja, la que es percibida por medio de cámaras con fotocélulas. Alejandro Magno utilizaba una gigantesca trompeta parlante, el megáfono, que podía ser oído a varios kilómetros y que está considerado como una de las grandes maravillas científicas de la antigüedad.

Entre los Aztecas, Griegos y Romanos existió una peculiaridad pues utilizaban corredores previamente adiestrados y entrenados para recorrer grandes distancias llevando mensajes en variadas formas, palos con marcas, cuerdas anudadas y después con la generalización de la escritura se usaron las piezas de bolas de papiro. La escritura desempeña el más importante papel de la historia de la comunicación y puede decirse que ésta, empezó con los primeros dibujos de los que se valía el hombre para expresar sus ideas. Posteriormente con la invención del alfabeto, se simplificó y adelantó a grandes pasos la comunicación y por lo tanto la civilización tuvo un desarrollo mejor y más rápido, luego con el invento de la imprenta se hizo posible la popularización y distribución de los conocimientos.

Luego la Electricidad fué la que vino a poner el mayor empuje en lo que a comunicación se refiere, y cuando Oersted descubrió la relación entre el magnetismo y la electricidad, fué cuando se contó con las bases teóricas para la creación de un electroimán sobre el cual descansan los principios del telégrafo

moderno. Se aplicó el electroimán al telégrafo y Morse fue quien tendió una línea telegráfica entre Washington y Baltimore. Posteriormente vinieron las comunicaciones inalámbricas, a esto siguió la radio difusión, luego la Televisión la cual ya se hace a través de satélites y vino por último la electrónica con el transistor que es lo más reciente, el cual sirve para amplificar señales; débiles, puede ser tan pequeño como la cabeza de un cerillo y no tiene filamentos que se quemem. Este rápido repaso a grandes rasgos sobre la historia de la comunicación hace pensar en que a través del tiempo todas las civilizaciones, han tenido una gran preocupación por la comunicación. Siempre se ha dedicado atención a esta, ya que es de una importancia tan grande que no es tan fácil encontrar algún otro tema que reúna las características que lo hagan tener la misma importancia.

Sobre este tema se pueden escribir y de hecho existen muchos libros, es tan extenso que podría llevarnos una vida entera en el estudio de la comunicación.

Atendiendo a esto, este estudio se enfocará hacia la comunicación entre los departamentos de Compras y Ventas de Distribuidora Margain, S.A. de C.V.

5.2 DEFINICION

Se define comunicación como la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que éste la comprenda. Esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de comunicación que se concentra en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor. El modelo también concentra su atención en el ruido que interfiere con la buena comunicación y en la retroalimentación, que la facilita.

5.3 OBJETIVOS DE LA COMUNICACION

Objetivo General de la Comunicación en las Organizaciones

- Lograr un eficiente funcionamiento y desarrollo de cualquier tipo de empresa, llámese Empresa Pública, Privada, Prestadora de Servicios, etc.

Objetivos Específicos de la comunicación en las Organizaciones.

- Lograr la comprensión de las ideas
- Poder transmitir cualquier tipo de mensaje sea oral o escrito.
- Lograr la coordinación de las funciones propias de toda empresa.
- Optimizar el uso de los medios de comunicación (T.v., radio, periódicos, Revistas, Libros; etc.) Todo tipo de información.
- Facilitar la toma de decisiones.

5.4 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

No es exagerado decir que la función de comunicación es el medio de unificar la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por el cual se alimentan de recursos sociales los sistemas sociales. Es también un medio de modificar la conducta, de efectuar cambios, de hacer productiva la información y de lograr metas independientemente de si se considera una iglesia, una familia, un grupo de excursionistas o una empresa de negocios, la transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

Durante muchos años, gran cantidad de autores han reconocido la importancia de la comunicación en los esfuerzos organizados. Por ejemplo, Chester I. Barnard contempla a la comunicación como el medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común. Esta es una de las funciones fundamentales de la comunicación. En verdad, es imposible la actividad grupal sin la comunicación, debido a que no pueden efectuarse ni la coordinación ni el cambio.

Los psicólogos han estado también interesados en la comunicación. Ellos hacen hincapié en los problemas humanos que ocurren en el proceso de comunicación que implica el inicio,

transmisión y recepción de información. Se han concentrado en identificar las barreras contra la buena comunicación, y en especial aquellas que implican relaciones interpersonales. Los sociólogos y los teóricos de la información, al igual que los psicólogos, se han concentrado en el estudio de la comunicación. Por ejemplo, Katz y Kahn, que estudiaron la comunicación desde una perspectiva sociológica, consideraron a los sistemas sociales como "redes restringidas de comunicación".

En un sentido más amplio, el propósito de la comunicación dentro de una empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma. Por ejemplo, los negocios requieren información acerca de precios, competencia, tecnología y finanzas, así como también acerca del ciclo de negocios y de la actividad gubernamental. Estos conocimientos son la base para la toma de decisiones que afectan a la líneas de productos, a las razones financieras sobre producción, calidad estrategia de mercadotecnia, mezcla de factores de producción y flujo interno de producción entre otras muchas decisiones. Sin embargo, la digestión inmediata de información y acciones en respuesta a ellas se vuelven extremadamente difíciles en empresas grandes en las que participan varios millares de personas.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones de administración. En específico, la comunicación se requiere para:

- 1.- Establecer y diseminar las metas de la empresa
- 2.- Elaborar planes para su logro
- 3.- Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente.
- 4.- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- 5.- Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.
- 6.- Controlar el desempeño.

5.5 PROCESO DE COMUNICACION

En un sentido muy real, la comunicación es un proceso que afecta a toda la sociedad. No sólo hace que una persona conozca a y conviva con sus prójimos, sino que también proporciona un medio para registrar el conocimiento y transmitirlo a las generaciones futuras. La comunicación es el medio tanto para el progreso individual como para el colectivo.

En la comunicación siempre existe un emisor, un mensaje y un receptor. Una condición o evento estimula al emisor y cobra conciencia de su existencia. De esto nace la necesidad de transmitir su idea o sentimiento respecto a este evento a alguien. El desear compararlo, debe decidir qué comunicar para cumplir su propósito. En consecuencia, hace un arreglo de palabras y símbolos en alguna secuencia que tenga significado, teniendo en cuenta que busca una respuesta favorable de parte del destinatario. A continuación se transmite el mensaje al receptor, quien percibe las palabras o símbolos y los traduce a sus esquemas acostumbrados. En esta forma se obtiene el significado del mensaje y se espera que el destinatario responda. Para hacerlo selecciona un mensaje de respuesta que satisfaga sus deseos, lo arregla en lo que cree sea un formato efectivo y los transmite al remitente. A su vez, esta respuesta estimula al emisor inicial y a otros para obtener respuestas. En esta forma,

continúa el proceso de comunicación, cada vez que un emisor envía un mensaje, el receptor u otra persona puede contestar comunicando más ideas y hechos.

Esto conduce a la observación de que la comunicación en gran parte es un proceso bidireccional, queriendo decir que para obtener el pensamiento o idea que se trasmite, cuando uno habla el otro escucha, o cuando uno escribe el otro lee.

Sin embargo, la comunicación en sí puede ser multidireccional dependiendo del tipo de comunicación que se use. La información se transmite a través de un "canal" que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser escrito u oral y puede transmitirse a través de un memorandum, una computadora, un teléfono, un telegrama, una televisión, etc. La televisión, por supuesto, facilita también la transmisión de gestos y claves visuales.

5.6 MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

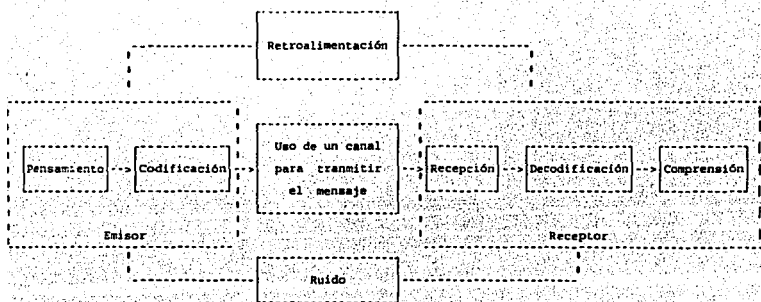


Figura No. 1

1. **Pensamiento** El nacimiento de la idea en la mente del comunicador.
2. **Codificación** Poner el pensamiento en alguna manera posible de comunicación. poner esa idea en el lenguaje del Receptor.
3. **Transmisión** El hecho manifiesto de dar el mensaje.
4. **Percepción** Lo que el receptor percibe, ve, oye, siente.

5. **Traducción** El receptor pone el mensaje que recibe en alguna manera que es entendible para él.
6. **Comprensión** El receptor entiende el mensaje
7. **Canal** T.V., radio, periódicos. Es por el cual transmitimos el mensaje al receptor.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

1.- Suposiciones del comunicador.- El emisor dice: "El receptor ve la situación igual que yo", y; por lo tanto el comunicador no verifica la recepción y comprensión de sus ideas.

2.- Lenguaje.- El significado de las palabras puede distorsionar lo que se quiere comunicar y lo que se entiende, por ejemplo: La novia dice "estás yendo demasiado lejos", y en realidad quiere decir "estás demasiado cerca".

3.- Distorsiones en la percepción.- Es decir lo que se percibe con los sentidos es diferente a los que el emisor quiere decir.

4.- Inconsistencia en la transmisión.- Cuando comunicamos algo diferente a lo que realmente queríamos.

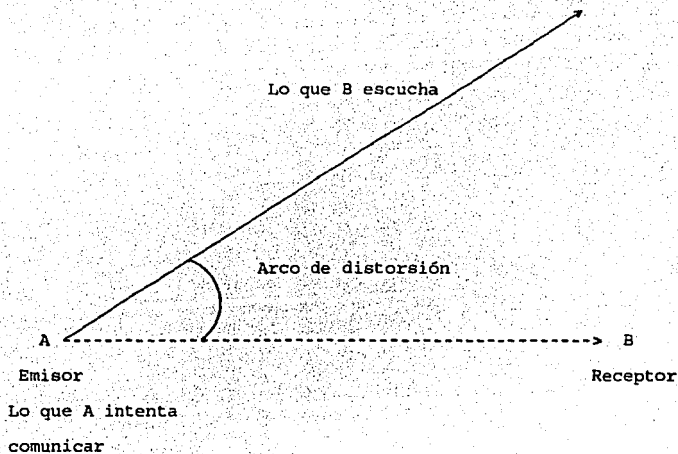


Figura No. 2

MODELO DE LAS BARRERAS DE COMUNICACION

5.7 TIPOS DE COMUNICACION

COMUNICACION FORMAL.- Es aquella que se genera en la organización o grupos de trabajos, y que sigue los conductos normales establecidos, Ejemplos:

- *Comunicación formal Descendente.-* Sería la comunicación de un jefe a un subordinado, una orden, una acción específica.
- *Comunicación formal Ascendente.-* Sería la de un subordinado a un jefe, por ejemplo un reporte y un comentario sobre el trabajo realizado.
- *Comunicación formal Horizontal.-* Aquella que se dará en las juntas con compañeros de trabajo del mismo nivel organizacional.

COMUNICACION INFORMAL.- Comúnmente conocida como rumor o telégrafo secreto. La mayoría de los gerentes la emplean para complementar la comunicación formal. Lo hacen descubriendo la forma en que opera la comunicación informal dentro de su organización, identificando sus principales conexiones, y proporcionando informes constructivos para que ésta los maneje.

**CAPITULO
VI**

**DISTRIBUIDORA
MARGAIN
S.A. DE C.V.**

6.1 HISTORIAL

El día 23 de Abril de 1989 se constituyó una sociedad mercantil, acordándose que ésta tuviera como actividad preponderante la distribución de las principales marcas en refacciones automotrices e industriales. Este fin era el resultado de la práctica de un estudio de mercados realizado por varios de los socios accionistas, dentro de la localidad.

Con esta fecha se firma el acta constitutiva de la sociedad que en lo sucesivo llevara la razón social de:

"DISTRIBUIDORA MARGAIN, S.A. DE C.V.", posteriormente se llevó a cabo la inscripción de la sociedad en el registro público de comercio. El número inicial de socios fué de nueve, haciendo estos sus aportaciones lo que conformaría el capital fijo con el que contara la empresa, quedando el total de los títulos exhibidos. Así mismo fué registrada la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público quedando establecidas las obligaciones fiscales que tendría de esa fecha en adelante.

En el mes de Junio del mismo año se contrató al personal que iniciaría con los primeros trabajos de organización y formulación de las líneas de productos de lo que después sería el inventario

de mercancías. Posteriormente se comenzó a entablar relaciones comerciales con los que serían nuestros proveedores.

Dentro del área de Administración la empresa contaba con un gerente general, un gerente comercial y un contador así como de una red de cómputo en donde se dieron de alta los primeros códigos de las mercancías. Así se continuaron los trámites y trabajos correspondientes a la organización interna de la empresa para finalmente culminar con la inauguración de las ventas al público en general.

Ventas que al inicio de operaciones todas eran de contado, hasta que algunas empresas y personas físicas solicitaron plazos de pago más largos, obligando a la empresa a dar de alta los primeros Créditos. Durante los meses subsecuentes se continuó con el sistema de Compra-Venta de refacciones automotrices e industriales sin ninguna modificación. Se llevó a cabo el primer Sorteo de algunos artículos para el hogar y algunos viajes a las principales playas de nuestro país con el objetivo de incrementar las ventas y así mismo celebrar el segundo Aniversario de la empresa, al ver que el resultado esperado no fue el obtenido se tomó la decisión de incrementar un nuevo giro en la empresa; lo que sería la Distribución de Aceros Comerciales y Estructurales.

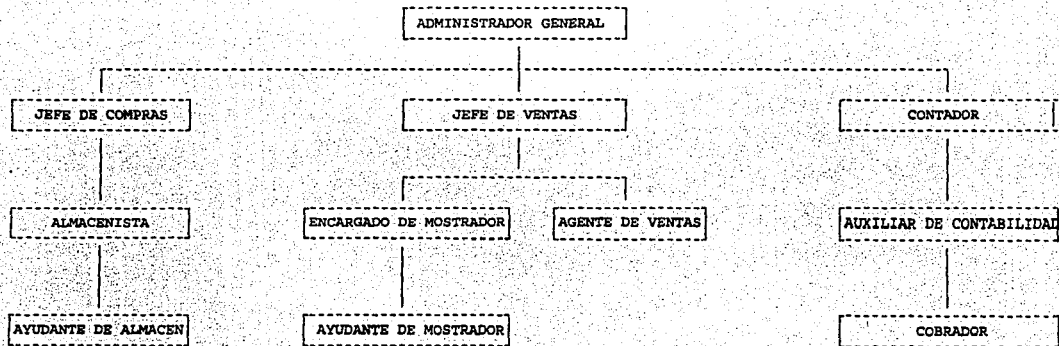
**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Tomada esta decisión se llevó a cabo la asamblea ordinaria de accionistas en donde se celebró una nueva aportación de Capital para impulsar la comercialización del Acero, así como dos de los socios hicieron la enajenación de sus títulos acciones siendo estas adquiridas por el gerente general socio principal y administrador único.

A la fecha la empresa realiza trabajos de penetración y expansión en el mercado del Acero, dentro de la localidad tarea a la cual se le ha dado atención total.

6.2 DISTRIBUIDORA MARGAIN, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA



6.3 OBJETIVO DE LA EMPRESA

" Maximizar los recursos con los que cuenta la empresa para lograr su propia rentabilidad (obtener utilidades) y poderse proyectar con mas fuerza dentro del estado de Michoacan"

6.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo que tiene la empresa para un futuro son los siguientes:

- 1.- Mantener y Desarrollar toda la línea en cuanto a Aceros Comerciales y sus complementos se refiere, con el objetivo de alcanzar el control total del mercado del Acero y quienes marquen la pauta dentro de:
 - A. Primer paso, Ciudad de Uruapan.
 - B. Segundo paso, Ciudades importantes en el Estado de Michoacan (Morelia, Zamora, Apatzingán, Lázaro Cárdenas, entre otras.)
- 2.- Proporcionar el mejor Servicio y Atención al cliente aún más de lo que se ha logrado.
- 3.- Satisfacer todas las necesidades que tengan nuestros clientes y clientes potenciales en cuanto al consumo del Acero comercial y sus complementos.

6.5 MERCADO ACTUAL

La empresa cuenta a la fecha, hablando en porcentajes, con un 35% del Mercado total en la ciudad de Uruapan. Poco a poco la cartera de clientes ha ido ascendiendo hasta llegar en la actualidad a los 146 Créditos autorizados, como ejemplo se enlistarán algunos de los clientes más importantes con los que se cuenta:

1. Agro Productos e.b.a. S.A. de C.V.
- 2.- Aguacates Michoacanos, S.A. de C.V.
- 3.- Bebidas Purificadas del Cupatitzio, S.A. de C.V.
- 4.- Barragán Calvillo Joaquín
- 5.- Camar Deportes, S.A. de C.V.
- 6.- Centro Automotriz de Michoacán, S.A. de C.V.
- 7.- Colchones Exclusivos, S.A. de C.V.
- 8.- Comisión Federal de Electricidad
- 9.- Embotelladora de Zamora, S.A. de C.V.
- 10.- Industrial Papelera Mexicana, S.A. de C.V.
- 11.- Industrias Marves, S.A. de C.V.

- 12.- La Modelo de Uruapan, S.A. de C.V.
- 13.- Maderas Preciosas y Derivados s.p.r. de R.I.
- 14.- Productos de Construcción Ledezma, S. de R.L. de C.V.
- 15.- Pemex Refinación.

Entre otros muchos clientes que por no mencionarlos no dejan de ser importantes para nosotros.

6.6 CLASIFICACION DE LA EMPRESA

De acuerdo a la investigación realizada y a la información obtenida en el transcurso del 10 Semestre de la carrera de Administración de Empresas y con la asesoría del Profesor a cargo Distribuidora Margain es considerada como una Empresa Mediana Revendedora.

Para poder realizar esta clasificación me auxilié de la tabla de clasificación de empresas y tomé en cuenta factores de suma importancia como son:

- 1.- Transacciones Anuales (venta al año).
- 2.- Organización (estructura orgánica).
- 3.- Número de empleados.
- 4.- El grado de centralización o descentralización de funciones y de la toma de decisiones.
- 5.- Mercado meta (actual)
- 6.- Tipo de sociedad
- 7.- Si realiza actividades de Venta o Mercadotecnia
- 8.- Si existen procedimientos formales en cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- 9.- Número de socios.

Factores tomados de la tabla de clasificación de empresa 2.2.1

6.7 GIRO DE LA EMPRESA

Distribuidora Margain en la actualidad tiene como Giro principal la compra - Venta de Aceros Comerciales y Estructurales, Giro que fué destituyendo la compra - venta de Refacciones automotrices e Industriales.

Nuestro inventario de mercancías se encuentra clasificado por líneas de Distribución Directa y por líneas de Distribución No Directas, ejemplo que a continuación se muestra:

LINEA DE PRODUCTOS

LINEAS DE DISTRIBUCION

PRODUCTO	PROVEEDOR	No. DE LINEA
Herramientas	Urrea Herramientas	102
Aceites	Distribuidora Internacional	101
Lámina Acrílico	Stabilit	113
Lámina Galvanizada	Industrias Monterrey	111
Pegamentos	Loctite Company de México	115

LINEAS DE NO DISTRIBUCION

PRODUCTO	PROVEEDOR	No. DE LINEA
Acero Comercial	Serviacero de León	114
Alambres	Hylsa División Alambres	112
Acumuladores	Acumuladores Mexicanos	110
Tornilleria	Tornillos y Birlos Atsa	201

6.8 LINEAS OBSOLETAS

Los inventarios de mercancías representan una inversión muy importante para toda Organización, ya que forman parte del ACTIVO (Bienes que se pueden transformar en liquidez), y que de acuerdo al movimiento y al volumen de Ventas que se les de a estos Bienes, generan Utilidades para la empresa lo que a su vez traerá como beneficio adicional su propio financiamiento.

Es importante por esta razón que se tenga especial cuidado en el manejo de los Inventarios, ya que el tener un inadecuado inventario origina Altos Costos el poder mantenerlos.

<i>LINEAS OBSOLETAS</i>	<i>No. de línea</i>
Partes de Motor	001
Partes de Frenos	002
Partes Eléctricas	003
Sistema de Encendido	004
Partes de transmisión	006

<i>LINEAS OBSOLETAS</i>	<i>No. de linea</i>
Partes de Suspensión	007
Amortiguadores	008
Partes Sis. de Combustible	009
Partes de Clutch	010
Hules y Soportes	011
Empaques	012
Rodamientos	013
Bandas y Mangueras	015
Filtros	016
Aceites y Grasas	017
Químicos y Aditivos	018
Herramienta	019
Accesorios	020
Partes de Dirección	021
Seguros, Cuñas y Arandelas	022
Chicotes	023

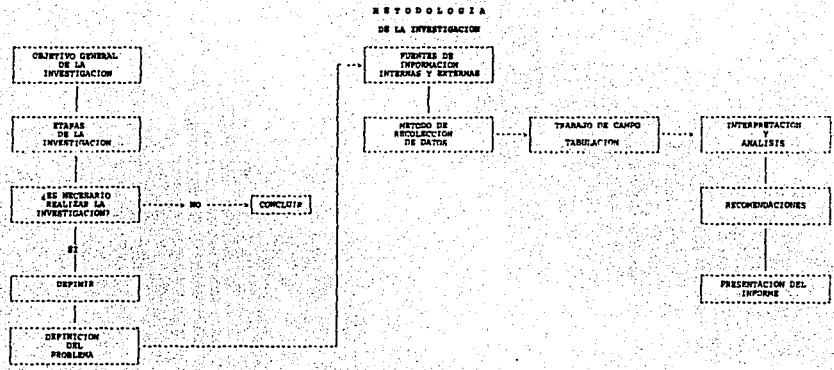
<i>LINEAS OBSOLETAS</i>	<i>No. de linea</i>
Micas y Plafones	024
Rober Bosch	103
Industria Eléctrica Automotriz	104
Productos Sise de Occte. (Filca)	105
Empaquetaduras Atlas	106
Borg Wageer de México	107
Refacc. Espec. de Occte.	108
Mexbestos de Occidente	202
Balatas y Zapatas (B y Z)	203
Exclusivas Autom. y Agric. (Gonher)	204
Distribuidora de Autoindustrias	205
Aspamex (Ventiladores)	206

Las líneas obsoletas vistas con anterioridad forman el Inventario Muerto o sin Movimiento de la Empresa.

CAPITULO

VII

INVESTIGACION



7.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

" La presente investigación tuvo como objetivo fundamental el evaluar la Comunicación en las funciones de los departamentos de Compra y Ventas, identificar las deficiencias existentes que impiden su adecuado funcionamiento, así como el proponer sus respectivas alternativas de solución útiles para la adecuada toma de decisiones en dichos Departamentos."

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Determinar las consecuencias que tiene una inadecuada comunicación interna (con los empleados) y una inadecuada comunicación externa (clientes y proveedores).
- 2.- Determinar la importancia interna y externa que tiene la buena comunicación para el logro de los objetivos.
- 3.- Proponer para los departamentos de Compras y Ventas un modelo o Proceso de Control para el buen funcionamiento y eficiencia, al desarrollar dos de los Capítulos de la investigación con referencia a las Compras y a la Ventas.

7.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACION: EXPLORATORIA Y CONCLUYENTE

Antes de examinar los pasos específicos que se dan al llevar a cabo la investigación es conveniente reconocer dos etapas en este proceso de investigación - la exploratoria y la concluyente.- En la etapa exploratoria se analizó y delineó el problema y que tuvo como objetivo fundamental el recopilar tanta información como fuera posible sobre el problema en particular con un costo y una demora mínimos.

Durante la etapa exploratoria se exploran las deficiencias y problemas de la organización. Una vez que se cuenta con la información suficiente para definir el problema de un modo adecuado, se da comienzo a la etapa concluyente. En este punto se desarrollan y establecen los objetivos de la investigación de manera que se sabe que tipo de información se necesita. Después de esto se está en condiciones para desarrollar un plan para reunir la información que ayudará a llegar a una decisión y resolver el problema. La realización de la investigación concluyente puede convertirse en un proceso muy costoso y largo. Si el problema del que se trata no es lo suficientemente importante para justificar el costo o si la información reunida en la etapa exploratoria satisface las necesidades de la investigación, se puede hacer caso omiso la segunda etapa.

7.3 HIPOTESIS

¿Que es una Hipótesis? Es una suposición, algo no comprobado pero susceptible de comprobarse.

- 1.- Una inadecuada comunicación trae como consecuencia, baja productividad, bajo rendimiento en el personal así como en cada una de las funciones a realizar.
- 2.- Una inadecuada comunicación ocasiona duplicidad de funciones y por lo tanto el descontrol en el personal.
- 3.- La inadecuada comunicación es un factor importante que ocasiona deficiencia en la toma de decisiones.
- 4.- Una inadecuada comunicación trae problemas con los clientes y con los proveedores.
- 5.- La existencia de una inadecuada comunicación trae como consecuencias, altos costos, descontrol de los inventarios, inversión muerta y baja rentabilidad para la empresa.
- 6.- La inadecuada comunicación siempre representa un obstáculo para el buen funcionamiento de toda organización.

7.4 DEFINICION DEL PROBLEMA

Para definir lo que es un problema es necesario antes definir el término *Deficiencia*.

¿Que es una deficiencia? Es la desviación de una norma de comportamiento o patrón para el buen funcionamiento.

Con lo anterior estoy en condiciones de definir lo que es un *problema*.

¿Que es un problema? Son las consecuencias Económicas y Sociales generadas por las deficiencias, considerando que van íntimamente relacionadas.

Toda empresa, llámese Pública, Privada o Prestadora de Servicios, etc., cada día se enfrenta a innumerables problemas los cuales le impiden cumplir con los Objetivos trazados y que muchas de las veces son problemas originados en las mismas empresas o por factores externos a ellas.

Distribuidora Margain es una empresa que ha venido padeciendo una serie de consecuencias originadas por una inadecuada comunicación, tanto interna (con los empleados de la empresa) como externa (con clientes y proveedores) y que ha repercutido en trastornos económicos (pérdidas de dinero) y tiempo.

Las buenas comunicaciones son primordiales para cualquier empresa, y todas las partes de la red de comunicación son importantes, los proveedores, los clientes y los empleados de la empresa.

Se ha definido el problema como:

" La existencia de una inadecuada comunicación en Distribuidora Margain ".

7.5 FUENTES DE INFORMACION

Internas

Toda la gente en una empresa, desde el presidente hasta el empleado de la bodega, es parte de una red de comunicaciones. Las comunicaciones de la empresa las transmiten algunas personas de la empresa y las reciben otras. Son para los dueños y empleados del negocio, no para el público. El presidente de la empresa puede estar en el centro de la red de comunicaciones internas, pero el empleado de la bodega también es parte importante de la red.

Las comunicaciones empresariales que se mueven de arriba hacia abajo entre los empleados y supervisores se llaman COMUNICACIONES VERTICALES. Las comunicaciones que se mueven entre colegas dentro de la red de comunicaciones se llaman COMUNICACIONES HORIZONTALES.

Hay dos tipos de comunicaciones verticales dentro de la empresa. LAS INSTRUCCIONES. son las comunicaciones que establecen lo que hay que hacer. Pueden determinar los resultados que se esperan. LOS INFORMES, el segundo tipo de comunicaciones verticales dentro de la empresa, describen lo que se ha hecho o lo que ha ocurrido. Estos dos tipos de comunicaciones empresariales tienden a mandar hacia abajo y los informes se tienden a mandar hacia arriba.

Externas

La mayor parte de los negocios no son completamente independientes. Dependen de la comunicación con los proveedores y fabricantes que proporcionan los productos para vender o las materias primas.

Pero también tienen que comunicarse con sus clientes. En los negocios, hay dos importantes redes de comunicaciones externas. Las comunicaciones con los proveedores son los intercambios de información entre la empresa y los proveedores. Las comunicaciones con LOS CLIENTES son los intercambios de información entre la empresa y sus clientes.

Las comunicaciones con los proveedores son muy importantes para cualquier negocio. Los negocios del comerciante dependen totalmente de los productos que ofrece él a la venta, y sus proveedores son las fuentes de estos productos. Los comerciantes tienen que saber cuales productos están disponibles y a que precios se pueden comprar. Además, deben conocer las cantidades disponibles y la calidad de cada producto. Así mismo, tienen que conocer las fechas de entrega y los términos de compra. Los comerciantes podrán tomar buenas decisiones acerca de la selección de productos para sus clientes solamente si hay flujo

correcto y detallado de información actual en relación con los productos disponibles.

Sin embargo, las comunicaciones del comerciante con sus clientes son más importantes que las comunicaciones con sus proveedores. Las funciones más importantes de la sección de investigación de mercados de una empresa, de su grupo de publicidad y promoción de ventas, son estas comunicaciones. Las comunicaciones con los clientes determinan si se hace la venta o no.

Para la recolección de información, en la presente investigación me apoyé un 90% de las fuentes de Información Internas y un 10% de las Fuentes de Información Externas.

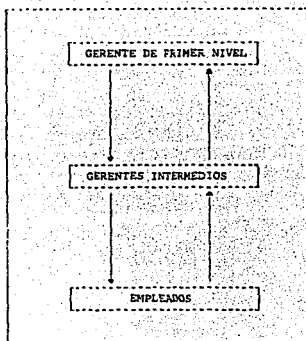
¿Porque?

Como integrante de la Empresa tengo acceso, con previa Autorización a los Archivos, a la documentación que se maneja a consultar la Red de Computo y lo más importante a cuestionar al Personal tanto Directivo como Operativo que Labora en la Organización, así como también a la experiencia que tengo dentro de la misma.

En lo que se refiere a las Fuentes de Información Externas tengo contacto con Clientes y de alguna forma con los proveedores de la empresa, los cuales aportan valiosa información para el cumplimiento de mi objetivo.

Por lo tanto todas las empresas deben tener redes de comunicación tanto internas como externas, ejemplo que a continuación se muestra de una forma más sencilla con los cuadros de la página siguiente.

COMUNICACIONES INTERNAS

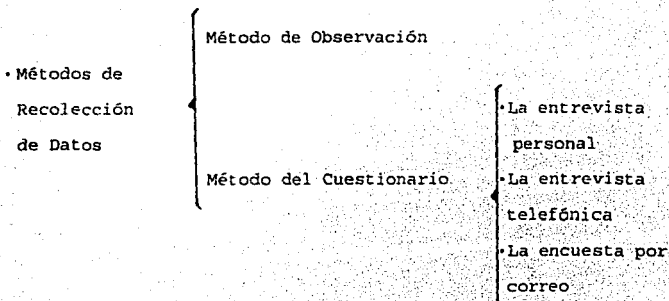


COMUNICACIONES EXTERNAS



Figura No. 3

7.6 METODOS DE RECOLECCION DE DATOS



Método de Observación.- Cuando utilizan el método de observación los investigadores se limitan sencillamente a observar la conducta; en otras palabras, estudian y registran eventos. Sin embargo un problema obvio de este método es que los investigadores no descubren nada sobre lo que la gente piensa y siente, o cuáles son sus motivos.

Método del Cuestionario (encuesta).- Cuando los investigadores requieren información de índole personal- como, por ejemplo, sentimientos, actitudes y motivaciones de los consumidores- recurren al método de cuestionario o encuesta. Hay tres tipos de encuestas: la entrevista personal, la entrevista telefónica y la encuesta por correo. Cada método tiene diferentes beneficios y costos.

La entrevista personal es el método de encuesta más costoso porque los investigadores deben contratar, adiestrar y supervisar a los entrevistadores para que salgan y conversen realmente con los entrevistados, sin embargo, este es también el método más flexible porque las preguntas se pueden expresar y reexpresar con el fin de tener la seguridad de que se obtiene la información buscada.

La entrevista telefónica es el método de encuesta más rápido, que en un tiempo muy corto, y a un precio muy reducido, los entrevistadores llaman a muchas personas y obtienen contestaciones inmediatas para completar su cuestionario. Sin embargo, es relativamente fácil cortar la comunicación con el entrevistador telefónico.

La encuesta por correo es el método de recopilación de datos menos flexible porque su cuestionario debe contener un grupo de preguntas específicas que es preciso estandarizar. No ofrece ninguna oportunidad para que los investigadores aclaren las preguntas y, además, el índice de respuestas de las encuestas por correo es típicamente reducido.

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Dentro de los métodos de recolección de datos se utilizó como instrumento de investigación el Cuestionario (encuesta) " Entrevista Personal ", las entrevistas fueron breves, con preguntas fáciles que no incomodaron o cohibieron al entrevistado, la entrevista fue previamente estructurada por escrito a manera de guía y en una secuencia lógica y formal. Antes de iniciar la entrevista se explicaron los objetivos de la misma para poder lograr la colaboración del entrevistado.

7.7 DISEÑO: METODO DE RECOLECCION DE DATOS

GUIA PREVIA PARA ENTREVISTA PERSONAL (NIVEL DIRECTIVO)

Empresa.- _____

Puesto.- _____

Fecha.- _____

- 1.- ¿De acuerdo a lo que usted entiende por comunicación, podría darme su propio concepto?
- 2.- ¿Considera que una adecuada comunicación es importante para el buen funcionamiento de las funciones a realizar? SI NO
¿Porqué?
- 3.- ¿Qué tipo de comunicación se da entre los departamentos de Compras y Ventas?
- 4.- ¿Contribuye usted al mejoramiento de la comunicación interna? SI NO
¿En qué forma? (Contestación afirmativa)
¿Porqué? (Contestación negativa)
- 5.- ¿Qué tipo de deficiencias han tenido por la falta de una adecuada comunicación?
- 6.- ¿Son frecuentes todos estos tipos de deficiencias? SI NO
¿Que tan frecuentes?
- 7.- ¿En que se han visto afectados los departamentos de Compras y Ventas con la existencia de estas deficiencias?
- 8.- ¿Qué tipo de decisiones se han tomado para la solución a estas deficiencias?
- 9.- ¿Las decisiones tomadas han sido las correctas para la solución de estas deficiencias? SI NO
¿Porqué?

GUIA PREVIA PARA ENTREVISTA PERSONAL (NIVEL OPERATIVO)

Empresa.- _____

Puesto.- _____

Fecha.- _____

- 1.- ¿Qué entiendes por comunicación?
- 2.- ¿Consideras que la buena comunicación es importante para el buen desempeño de tu trabajo? SI NO
¿Porqué?
- 3.- ¿Existe buena comunicación entre los departamentos de Compras y Ventas de la empresa? SI NO
¿Cómo es esa comunicación?
- 4.- ¿En lo personal ayudas al mejoramiento de la comunicación interna? SI NO
¿En qué forma? (Contestación afirmativa)
¿Porqué? (Contestación negativa)
- 5.- ¿Han tenido algún tipo de deficiencias ocasionados por una inadecuada comunicación? SI NO
¿Qué tipo de deficiencias?
- 6.- ¿Estas deficiencias son frecuentes? SI NO
¿Qué tan frecuentes?
- 7.- ¿En qué se han visto afectados Compras y Ventas con la existencia de estas deficiencias?

INFORMACION GENERAL OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS

R E S P U E S T A S

Pregunta No. 1 (Nivel directivo y Operativo).

Las respuestas a la primer pregunta fueron plasmadas tal y como lo entienden cada una de las personas que laboramos en la empresa, ver página No. 111.

Pregunta No. 2 (Nivel directivo y Operativo)

La respuesta fue afirmativa por parte de todo el personal, ya que consideran que la comunicación, la buena comunicación es indispensable para el logro de los objetivos trazados.

Pregunta No. 3 (Nivel Directivo)

La respuesta fue que se tiene una comunicación informal, no se siguen los "lineamientos establecidos" la información es lenta, poco veraz,

y confiable, se utiliza mucho la comunicación verbal lo cual ocasiona serias deficiencias.

(Nivel Operativo)

La respuesta general fue negativa, notan la falta de coordinación entre ambos departamentos y con las demás Areas de la empresa, opinan pareciera como si trabajaran cada uno por separado.

Pregunta No. 4 (Nivel directivo y Operativo)

La respuesta fue negativa en su totalidad, esperan que alguien tome la iniciativa e implante un sistema de comunicación fácil, rápido y veraz.

Pregunta No. 5 (Nivel directivo y Operativo)

La mayoría de los entrevistados opinan que esta pregunta se les hace interesante ya que marca el inicio de la investigación, porque todos los que laboramos en la empresa dimos respuesta afirmativa y enumeramos a nuestro juicio las deficiencias que más consecuencias nos atraen y nos impide lograr con nuestros objetivos.

Dichas deficiencias fueron plasmadas en las Matriz de Respuestas de esta investigación.

Pregunta No. 6. (Nivel directivo y Operativo)

La respuesta fue afirmativa, la mayoría opina que las deficiencias cada vez van siendo más y más complicadas, ocasionando conflictos no solo entre los departamentos de Compras y Ventas, sino también con las demás áreas de la empresa.

Pregunta No. 7 (Nivel Directivo y Operativo)

La mayoría opina que se tiene un descontrol en las actividades de cada area, ocasionando pérdida de tiempo, duplicidad de funciones, poca coordinación departamental, mala toma de decisiones, malas inversiones, que en lo general repercuten en pérdidas económicas.

Pregunta No. 8 (Nivel Directivo)

Se han tomado decisiones tales como:

- * Reorganizar a los departamentos
- * Mover al personal de la empresa a puestos clave.
- * Invertir en nuevas líneas de productos
- * Capitalizar a la empresa.

entre otras decisiones que a la fecha no han tenido resultado positivo.

Pregunta No. 9 (Nivel Directivo)

La respuesta fue negativa, en un momento se pensó que era lo correcto pero los hechos son los que hablan.

CONCEPTOS DE COMUNICACION EN LA EMPRESA

RESPUESTA A LA PREGUNTA No. 1 (NIVEL DIRECTIVO Y OPERATIVO)

NIVEL DIRECTIVO

- **Gerente General.**- La comunicación es " El entender o comprender el pensamiento de las demás personas a través de las palabras " .
- **Contador General.**- La comunicación es " La información formal e informal que fluye de un departamento a otro y en forma ascendente y descendente " .
- **Jefe de Compras.**- La comunicación es " La acción de elaborar una actividad con una ó varias personas de común acuerdo " .
- **Jefe de Ventas.**- La comunicación es " El poder transmitir información clara y comprensible a una o varias personas a través de las palabras ya sean habladas o escritas " .

NIVEL OPERATIVO

- **Auxiliar administrativa.**- La comunicación es " Toda información que se transmita verbal o escrita de un departamento a otro o de persona a persona tanto interna como externamente " .

- **Cobrador.** - La comunicación es " Es importante para que toda empresa marche bien, debe haber una buena comunicación".
- **Encargado de mostrador.** - La comunicación es " Algo importante para que las personas se comuniquen entre sí y con todos los demás, por ejemplo, hablar por teléfono o escribir una carta ".
- **Ayudante de mostrador.** - La comunicación es " Tratar de hablar o escribir lo que tengamos que decir y saber escuchar a los demás para tratar de comunicarnos ".
- **Almacenista.** - La comunicación es " Es el diálogo de dos o más personas sobre algún tema determinado (es la plática) ".
- **Ayudante de almacén.** - Sin comentarios.
- **Agente de ventas.** - Vacante.

Como se puede apreciar el concepto de la comunicación en algunos casos no se encuentra lo suficientemente reforzado y entendido, lo cual le quita el grado de importancia que debería de tener.

FUNDAMENTO

Es importante en la investigación conocer cual es el concepto de COMUNICACION que tienen cada una de las personas que laboran en la empresa, para poder detectar algunas de las deficiencias que impiden su buen funcionamiento y desarrollo y así evitar:

- 1.- Duplicidad en las funciones a realizar.
- 2.- Pérdidas de tiempo o tiempos muertos.
- 3.- Pequeños conflictos internos, (como el, Nunca me lo dijiste, No lo sabía, Tú no entendiste, etc.).
- 4.- La inadecuada toma de decisiones.
- 5.- La desorganización tanto en los procesos como en el personal
- 6.- Y lo más importante, PERDIDAS económicas para la empresa.

7.7.1 INTRODUCCION A LA FASE PRACTICA

La investigación consta de 3 PASOS, los cuales se describen brevemente a continuación a manera de introducción:

1er. PASO.- Mediante la aplicación de la entrevista se logró reunir la información necesaria para el estudio tanto del Nivel Directivo como del Nivel Operativo, dicha información es registrada en tablas llamadas Matriz de Respuestas.

En estas tablas la información es calificada por cada uno de los gerentes de área entrevistados, dándole a las deficiencias detectadas un Grado de Importancia.

El objetivo de esta primera parte es jerarquizar las deficiencias detectadas de acuerdo al grado de importancia que más consecuencias negativas originan en la empresa, así como detectar el origen de las mismas.

2o. PASO.- La información resultante del 1er paso es totalizada en Elementos llamados Dirección, Organización e Integración, Utilidades y Procesos (de Compras y de Ventas). Se define una Escala de Evaluación y se realiza una Apreciación ó calificación de los Elementos mencionados.

3er. PASO.- Se realiza una calificación o evaluación Cuantitativa y Cualitativa de la información mediante la elaboración de tablas de Evaluación las cuales nos dan como resultado el Funcionamiento Real de la Empresa originado por la existencia de una inadecuada comunicación.

P A S O

NUMERO

1

7.7.2 INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE RESPUESTAS

La matriz de respuestas es una tabla que nos ayuda a evaluar los resultados obtenidos en el estudio realizado, sea a base de las entrevistas, aplicación de cuestionarios o de cualquier método de recolección de datos que se emplee.

La matriz de respuestas puede ser elaborada de acuerdo a las necesidades de interpretación de quien realiza el estudio o investigación.

La tabla de respuestas utilizada consta de un número de 9 columnas, en donde se jerarquizaron las deficiencias detectadas de acuerdo a su magnitud.

La primer columna contiene de las deficiencias detectadas que con base en los resultados de las preguntas No. 4 a la No. 9 de la entrevista realizada dio cada uno de los gerentes.

Las siguientes cuatro columnas fueron designadas para cada uno de los departamentos del Nivel Directivo (Gerencia General, Contabilidad, Compras y Ventas) los cuales calificaron en una escala de 100 descendente de 5 en 5, cada una de las diferencias enlistadas . Eejmplo:

- 100% Problema demasiado grave por su magnitud y repercusión en la administración de la empresa.
- 95% Problema muy importante
- 90% Problema importante
- 85% Problema importante pero de menos magnitud al anterior.

La columna No. 6 es el resultado de sumar los cuatro valores otorgados por los gerentes.

La columna No. 7 es el resultado de dividir la columna No. 6 entre las cuatro opiniones.

Para obtener la columna No. 8 se aplica una "Regla de Tres" donde el gran total (638.75) es igual al 100% de la información, así se obtiene el porcentaje real e importancia de cada deficiencia en cuestión. Por ejemplo:

$$\text{Si: } \text{---} \rightarrow 638.75 = 100\%$$

$$93.75 = 14.68\% \text{ ---} \rightarrow \text{Columna No. 8}$$

La columna No. 9 indica la jerarquización de acuerdo a la magnitud de importancia de las deficiencias, dando como resultado lo siguiente:

Importante: Este mismo procedimiento se aplico para la matriz de respuestas del Nivel Operativo.

MATRIZ DE RESPUESTAS

DEFICIENCIAS DETECTADAS POR EL NIVEL DIRECTIVO

COLUMNA 1	2	3	4	5	6	7	8	9
DEFICIENCIAS	GERENCIA	CONTABILIDAD	COMPRAS	VENTAS	SUMA	TOTALES	%	ORDEN
Mala comunicación en todos los sentidos	100%	85%	95%	95%	375	93.75	14.68%	1
Falta de un manual de Organización	95%	80%		100%	275	68.75	10.36%	2
Trabajos de rutina quitan gran parte del tiempo al Personal	90%			55%	145	36.25	5.68%	8
Falta de interés por parte del personal de la empresa	85%	75%		50%	210	52.5	8.22%	5
Falta de liderazgo de los jefes de Área	80%			60%	140	35	5.48%	10
El Personal no cuenta con la debida capacitación y Adiestramiento.	75%			45%	120	30	4.69%	13
Los Procedimientos existentes no dan un óptimo resultado	70%			85%	135	33.75	5.28%	11
Se ejerce Autoridad demasiado flexible por el Gerente General		100%		85%	185	46.25	7.24%	6
Poca atención a las actividades de Dirección de la empresa.		95%	95%	90%	270	67.5	10.57%	3
Poca delegación de Autoridad a los jefes de Área.		90%	90%	80%	260	65	10.18%	4
Existencia de un inadecuado inventario			100%	75%	175	43.75	6.85%	7
Deficiencia en los tiempos de entrega a los clientes			80%	40%	120	30	4.70%	12
Deficiencias en tratos y operaciones con los Proveedores			75%	70%	145	36.25	5.67%	9
						638.75	100%	

FALLA DE ORIGEN

JERARQUIZACION DE LAS DEFICIENCIAS

JERARQUIA	DEFICIENCIAS
1	Mala comunicación en todos los sentidos
2	Falta de un manual de Organización
3	Poca atención a las actividades de Dirección de la empresa.
4	Poca delegación de Autoridad a los jefes de área.
5	Falta de interés por parte del personal de la empresa
6	Se ejerce Autoridad demasiado flexible por el Gerente General
7	Existencia de un inadecuado inventario
8	Trabajos de rutina quitan gran parte del tiempo al Personal Directivo
9	Deficiencia en tratos y operaciones con los proveedores
10	Falta de liderazgo de los jefes de área
11	Los Procedimientos existentes no dan un óptimo resultado
12	Deficiencia en los tiempos de entrega a los clientes
13	El Personal no cuenta con la debida capacitación y Adiestramiento.

7.7.3 DESARROLLO DE LA GRAFICA

Para poder graficar los resultados tomé cuenta los porcentajes resultantes de cada deficiencia y basándome en un criterio personal y guiándome en las entrevistas dadas por cada Directivo, dividi el porcentaje entre los departamentos que se ven involucrados en mencionada deficiencia. Por ejemplo

1	Mala comunicación en todos los sentidos.	14.68%
---	--	--------

Criterio Personal. El problema atañe a los 4 departamentos, por lo tanto el porcentaje se divide entre 4.

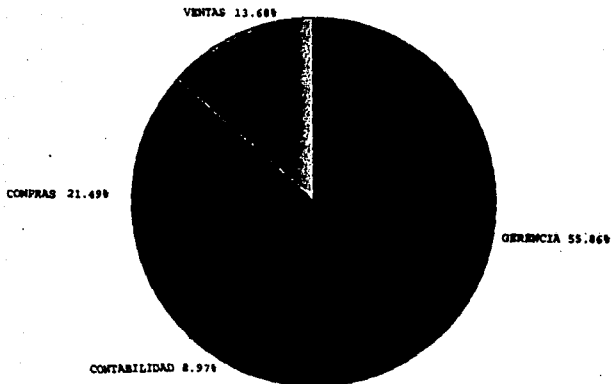
$$14.68/4 = 3.67\% \text{ para cada departamento}$$

Importante.- El mismo procedimiento lo empleé para la gráfica del Nivel Operarivo.

GRAFICA

GERENCIA	3.678 + 10.768 + 10.571 + 10.188 + 2.051 + 7.241 + 1.471 + 5.281 + 4.598	=	55.868
CONTABILIDAD	3.678 + 2.051 + 1.421 + 1.831	=	8.978
COMPRAS	3.678 + 2.051 + 6.851 + 1.421 + 5.671 + 1.831	=	21.498
VENTAS	3.678 + 2.548 + 1.421 + 1.831 + 4.701	=	13.688
TOTAL			100.008

NIVEL DIRECTIVO



ORIGEN DE LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS

FALLA DE ORIGEN

MATRIZ DE RESPUESTAS

DEFICIENCIAS DETECTADAS POR EL NIVEL OPERATIVO

C O L U M N A No. 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
DEFICIENCIAS	AUXILIAR ADMINISTR.	COBRADOR	ALMACENISTA	AYUDANTE DE ALMACEN	ENCARGADO DE MOSTRADOR	AYUDANTE DE MOSTRADOR	SUMAS	TOTALES	%	ORDEN
Existe una falta de Comunicación por parte del administrador general para con su personal	100%						200	20	6.1	5
No existe un lineamiento de comunicación como equipo bien establecido	90%	100%			80%		270	54	16.46	2
Se manifiesta una atención especial al Departamento de Compras por parte del Gerente G.	80%		80%				160	32	9.76	4
Existe poca delegación de Autoridad de la Gerencia a los jefes de área	70%						70	14	4.27	10
La entrega de pedidos locales a nuestros clientes se realizan con demasiada tardanza	60%						60	12	3.66	12
Existen pequeñas fricciones entre el área de ventas con el Almacén	50%						50	10	3.05	13
Falta de estímulos, tanto personales como económicos por parte del administrador General	40%						40	8	2.44	14
Existe la duplicidad de mando		40%					90	18	5.49	6
Falta de interés por parte de todo el personal para la solución de los pequeños problemas existentes.		80%					80	16	4.88	8
No se cuenta con los adecuados inventarios de mercancías para solventar la demanda del cliente			100%		100%	100%	300	60	18.29	1
Se realiza poca labor de Ventas			90%		90%		180	36	10.98	3
Falta de Autoridad por parte del Administrador General			70%				70	14	4.27	11
Existen pequeñas desaveniencia con frecuencia con los compañeros de Compras y Ventas					90%		90	18	5.49	7
Los créditos otorgados a nuestros clientes no son los adecuados.					80%		80	16	4.88	9
								328	100.00%	

FALLA DE ORIGEN

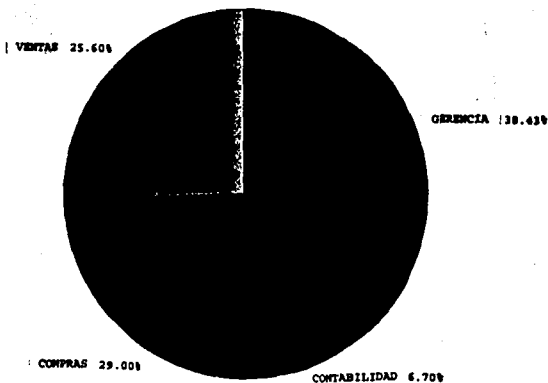
JERARQUIZACION DE LAS DEFICIENCIAS

JERARQUIA	DEFICIENCIAS
1	No se cuenta con los adecuados inventarios de mercancías para solventar la demanda del Cliente
2	No existe un lineamiento de comunicación como equipo bien establecido
3	Se realiza poca labor de ventas
4	Se manifiesta una atención especial al Departamento de Compras por parte de la Gerencia General
5	Existe una falta de comunicación por parte de la gerencia general para con el personal operativo
6	Existe duplicidad de mando
7	Existen pequeñas desaveniencias con frecuencia entre los compañeros de Compras y Ventas
8	Falta de interes por parte de todo el personal para la solución de los pequeños problemas existentes
9	Los créditos otorgados a nuestros clientes no son los adecuados.
10	Existe poca delegación de Autoridad de la gerencia a los jefes de área.
11	Falta de Autoridad por parte de la Gerencia General
12	La entrega de Pedidos locales a nuestros clientes se realizan con demasiada tardanza.
13	Existen pequeñas fricciones entre el área de Ventas con el Almacén.
14	Falta de estímulos, tanto personales como económicos por parte de la Gerencia General

GRAFICA

GERENCIA	4.12 + 9.76 + 6.10 + 1.37 + 1.22 + 4.88 + 4.27 + 4.27 + 2.44 =	38.43%
CONTABILIDAD	4.11 + 1.37 + 1.22 =	6.70%
CONPRAS	18.29 + 4.11 + 1.37 + 2.75 + 1.22 + 1.53 =	29.00%
VENTAS	4.11 + 10.98 + 1.37 + 2.74 + 1.22 + 3.66 + 1.52 =	25.60%
TOTAL		100%

NIVEL OPERATIVO



ORIGEN DE LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS *

FALLA DE ORIGEN

P A S O

NUMERO

2

7.7.4 ESCALA DE EVALUACION

DEFINICION

La escala de evaluación es un instrumento que permite hacer más objetiva la evaluación de aspectos conceptuales, así mismo permite juicios más estandarizados ya que se basa en calificaciones tanto cuantitativas como cualitativas, por lo que me apoyé en este instrumento método que a continuación describo:

7.7.5 DEFINICION DE LAS APRECIACIONES

EXCELENTE.- Grado eminente de perfección, cumple con todos los requisitos indispensables, lo que a su vez ya no es susceptible de mejorarse.

MUY BIEN.- Grado importante de perfección, cumple con todos los requisitos indispensables, pero puede ser susceptible de mejorarse.

BIEN.- Grado aceptable, cumple con la mayoría de los requisitos indispensables, susceptible de mejorarse.

REGULAR.- Conforme a la regla, funciona pero con algunas deficiencias.

MAL.- Grado no aceptado, no cumple con los requisitos indispensables, es recomendable cambiarlo en su totalidad.

MUY MAL.- Grado rechazado, no existen requisitos ni siquiera los indispensables, no funciona, se recomienda crearlo.

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	100	90 A 100%
MUY BIEN	80	80 A 89%
BIEN	60	60 A 79%
REGULAR	40	40 A 59%
MAL	20	20 A 39%
MUY MAL	0	0 A 19%

Una vez definido la escala de evaluación y las correspondientes definiciones de cada una de las apreciaciones, se procedió a evaluar la función de comunicación. Para lo cual se agrupó la información obtenida en elementos denominados Dirección, Organización e Integración, utilidades y Procesos (de Compra y de Ventas), los cuales a su vez se descompusieron en subelementos y componentes conforme a los siguiente:

1 ELEMENTO	2 SUBELEMENTO	COLUMNA 1A
DIRECCION:	1. Comunicación 2. Motivación 3. Autoridad	
ORGANIZACION E INTEGRACION	1. Manual de Organización 2. Selección 3. Capacitación	
UTILIDADES:	1. Costos 2. Demanda 3. Inventarios 4. Compras	
PROCESOS	1. Proceso de Venta	1. Eficiencia 2. Organización 3. Tiempos 4. Coordinación 5. Servicio
	2. Proceso de Compra	1. Eficiencia 2. Organización 3. Tiempos 4. Coordinación

A los cuales se le dió la apreciación correspondiente de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación y a mi criterio personal como sigue:

APRECIACIONES

DIRECCION

1.- ¿Es adecuada la comunicación existiendo suficiente difusión de las informaciones que afectan a varios de los integrantes de la empresas?

BIEN

Existe difusión de información tanto Horizontal como Verticalmente pero con ciertas deficiencias.

2. ¿Se pretende motivar a los subordinados?

REGULAR

La única motivación que se obtiene es el salario que se percibe, en cuanto a lo económico, en lo personal se obtienen permisos para faltar, préstamos cuando es necesario, buen trato.

3. ¿Tienen suficiente autoridad los jefes de departamento para realizar el acto de la decisión?

BIEN

Se pretende mejorar la definición de cada nivel jerárquico y se exige la responsabilidad necesaria, delegando la correspondiente autoridad.

ORGANIZACION E

INTEGRACION

1. ¿Se cuenta con un Manual de Organización el cual permite revisar y evaluar el funcionamiento de la empresa?
BIEN
Existe un Reglamento Interno, el cual funje como Manual de Organización para el control de la empresa.
2. ¿Es adecuada la selección de los Ejecutivos que ocupan los puestos en la empresa?
MUY BIEN
Se cuenta con un profesionalista en cada departamento pero no con la preparación necesaria en cuanto al Giro que se maneja.
3. ¿Se tienen programas de capacitación y adiestramiento para el personal que labora en la empresa?
BIEN
La capacitación se obtiene por medio de información que envían los proveedores al igual que el adiestramiento.

UTILIDADES

1. ¿Los costos manejados permiten solventar los gastos de la empresa?

BIEN

Se manejan los costos con un pequeño margen de utilidad, lo cual a penas logra solventar los gastos de la empresa.

2. ¿La Demanda es suficiente como para poder alcanzar el nivel mínimo de ventas netas?

BIEN

Al principio se atendía un mercado automotriz, el cual en la actualidad se ha ido desplazando por el mercado del acero, situación que no permite llegar al nivel óptimo de ventas netas.

3. ¿Se cuenta con los inventarios adecuados de mercancías?

REGULAR

El inventario de refacciones forma parte del inventario muerto o sin movimiento, en cuanto al inventario del acero aún no es lo suficientemente completo.

4. ¿Se mantiene una relación constante y de calidad con los proveedores?

BIEN

La relación que existe de los proveedores para con la empresa no es del todo satisfactoria, se intenta mejorar las relaciones comerciales.

PROCESO DE VENTA

1. ¿Se realizan las funciones de venta a un cien por ciento?
BIEN
Las funciones se realizan, pero no con la eficiencia que se requiere, se pretenden mejorar.
2. ¿Se sigue una secuencia lógica y formal?
BIEN
Las funciones se desempeñan con un cierto grado de desorganización.
3. ¿Se cubren los tiempos establecidos?
REGULAR
No se han establecido a la perfección los tiempos que se necesitan para desempeñar o ejecutar determinada funciones, ocasionando con frecuencia perdidas de tiempo.
4. ¿Existe coordinación departamental?
BIEN
Se ha tratado de mejorar la coordinación entre los departamentos para la eficiencia en las funciones a realizar.

5. ¿El servicio es el Idóneo?

BIEN

El servicio que se ha venido dando a nuestros clientes no es del todo satisfactorio, a la fecha se encuentra en etapa de mejoramiento.

PROCESO DE COMPRA

1. ¿Se realizan las funciones de compra a un cien por ciento?
BIEN
Las funciones se realizan, pero con un grado de deficiencia.
2. ¿Se sigue una secuencia lógica y formal?
REGULAR
Las funciones se realizan con marcada desorganización.
3. ¿Se cubren los tiempos establecidos?
REGULAR
Por lo general la recepción de las mercancías son con demasiada demora, en cuanto a lo acordado con los proveedores.
4. ¿Existe coordinación departamental?
BIEN
En la actualidad se ha mejorado la coordinación departamental para el mejor flujo de la información.

P A S O

NUMERO

3

7.7.6 HOJA DE EVALUACION No. 1

INTERPRETACION

Las columnas No. 1,2, y 1A contienen los Elementos, Subelementos y componentes analizados en el Paso No. 2 visto con anterioridad.

La columna No. 3 y 2A contienen los puntos que corresponden conforme a la escala de evaluación y las apreciaciones dadas a cada Elemento y Componente.

La columna No. 4 y 3A contienen de acuerdo a mi juicio el porcentaje basado a la aportación que hace cada uno de los subelementos y componentes al 100% de los esfuerzos del Elemento.

La columna 5 y 4A es el resultado de multiplicar los puntos por el porcentaje que da como resultado la evaluación cuantitativa.

La columna No. 6 y 5A muestran la evaluación cualitativa, comparando el total del cumplimiento con el grado de cumplimiento indicado en la escala de Evaluación.

FALLA DE ORIGEN

1	2	3	4	5	6
ELEMENTO	SUBELEMENTO	PUNTOS	PORCENTAJE	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO
DIRECCION:	1. Comunicación	60	40%	24	REGULAR
	2. Motivación	40	10%	12	
	3. Autoridad	60	10%	18	
	TOTAL	160	100%	54%	
ORGANIZACION E INTEGRACION	1. Manual de Organización	60	50%	10	BIEN
	2. Selección	80	20%	14	
	3. Capacitación	60	10%	18	
	TOTAL	200	100%	64%	
UTILIDADES:	1. Costos	60	20%	12	REGULAR
	2. Demanda	60	25%	15	
	3. Inventarios	40	35%	14	
	4. Compras	60	20%	12	
	TOTAL	220	100%	53%	
PROCESOS	1. Proceso de Venta				REGULAR
	TOTAL				
	2. Proceso de Compra				
TOTAL					

HOJA DE EVALUACION

No. 1

1A	2A	3A	4A	5A
COMPONENTES	PUNTOS	PORCENTAJE	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO
1. Eficiencia	60	15%	7	REGULAR
2. Organización	60	10%	18	
3. Tiempos	40	15%	6	
4. Coordinación	60	20%	12	
5. Servicio	60	20%	12	
--> TOTAL	280	100%	57%	
1. Eficiencia	60	25%	15	REGULAR
2. Organización	40	30%	12	
3. Tiempos	40	25%	10	
4. Coordinación	60	20%	12	
--> TOTAL	200	100%	54%	

HOJA DE EVALUACION No. 2

INTERPREPACION

Se elabora una 2ª Hoja de Evaluación para calificar a la totalidad de la función Investigada.

Columna 1 Van los elementos calificados

Columna 2 Se toman los totales en puntos de la Hoja de Evaluación No. 1 los cuales son divididos entre el número de subelementos analizados, obteniendo una calificación, las cuales se suman en un total y se divide entre 5 para sacar el promedio de Puntos.

Columna 3 Se toman los totales en cumplimiento de la Hoja de Evaluación No. 1 los cuales son divididos entre 100 realizándose el mismo procedimiento de la columna anterior.

Posteriormente se realiza una fórmula tomando los resultados de las columnas No. 2 y No. 3, se suman y se dividen entre 2 obteniendo una puntuación la cual se multiplica por 10 para arrojar el porcentaje de cumplimiento de la empresa.

Finalmente se da la apreciación e interpretación correspondiente.

HOJA DE EVALUACION No. 2

CALIFICACION

COLUMNA No. 1	2	3
ELEMENTOS	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
1. Dirección	16/3 = 5.3	540/100 = 5.4
2. Organización e Integración	20/3 = 6.6	640/100 = 6.4
3. Utilidades	22/4 = 5.5	530/100 = 5.3
4. Procesos:		
De Venta	28/5 = 5.6	570/100 = 5.7
De Compra	20/4 = 5.0	540/100 = 5.4
	28/5 = 5.6	28/5 = 5.6

$$5.6 + 5.6 = 11.2/2 = 5.6 \times 10 = 56\% = \text{A un cumplimiento}$$

REGULAR

De acuerdo a la calificación resultante la empresa se encuentra en una etapa REGULAR en su funcionamiento.

R E C O M E N D A C I O N E S

1. La elaboración a la brevedad posible del Manual de Organización, instrumento de suma importancia por el cual se logra el control total de cualquier tipo de empresa, llaméese Pública, Privada, Prestadora de Servicios, Productoras, etc.

2. Crear un modelo de comunicación formal, sencillo, oportuno, veraz, por el cual fluya la información tanto Horizontal como Verticalmente, para la adecuada toma de decisiones.
¿Como?

De acuerdo al tamaño de la empresa, la comunicación fluiría con mayor rapidez mediante el uso de Reportes, formatos internos y Memorándums.

Gerencia General ----> Departamentos de la empresa

Departamentos ----> Subordinados

Departamento ----> Departamento

- Los documentos deben ser elaborados en el momento que se ha tomado una decisión, se reciba información, se hagan cambios internos, se incrementen precios, productos y líneas de productos o se desee informar de algo a todo el personal.

- Los documentos se deberán entregar el mismo día en que sean elaborados.
 - La información plasmada debe ser clara y comprensible para todos los miembros que trabajamos en la empresa.
 - La elaboración de los documentos internos de cada departamentos que contengan información importante para la toma de decisiones en otro departamento deberán ser transmitidos en original, guardando éste copia con firma de recibido a la brevedad posible.
 - El uso de las extensiones telefónicas es importante cuando se desea enviar información a otras áreas de la empresa, evitando así pérdidas de tiempo e interrupciones en nuestros compañeros de trabajo.
 - En cuanto a la toma de Decisiones trascendentales, la información deberá ser tratada en todo momento en forma personalizada con previa agenda de punto a tratar.
3. Tomar en cuenta las estadísticas de venta que arroja la computadora de cada uno de los productos que se manejan en la empresa para poder mantenerlos siempre dentro de los Stocks Máximos (solventar la demanda del cliente en las etapas de mayor movimiento) y Mínimos (no invertir demasiado en productos de menor movimiento) y poder así mantener un control de inventarios.

4. La elaboración de un Manual de Procedimientos, instrumento por el cual se organizan, coordinan y se hacen más eficientes las actividades a realizar, evitando pérdidas de tiempo.
5. Capacitar al personal con programas sencillos, los cuales enseñen el manejo, aplicación, cualidades o atributos de los productos que se manejan, reforzando así el Servicio que se le da al cliente.
6. Hacer una revisión profunda a los Costos que se asignaron a cada uno de los productos que se manejan y reafirmar si los costos asignados son los adecuados y permiten obtener un buen margen de utilidad.
7. Crear más motivación, factor de importancia por el cual se puede lograr la colaboración total de los empleados haciéndolos sentir parte importante de la empresa, la motivación comprende muchas formas o estrategias de aplicación como por ejemplo"

Los incentivos, Cursos de capacitación, Eventos culturales, deportivos, sociales, buenas relaciones de trabajo, etc. que aplicándolos dan buenos resultados.

8. Reforzar la Comunicación con clientes (haciéndolos sentir que son los más importantes y por los cuales la empresa sigue en su funcionamiento, cumpliéndoles todos sus gustos y necesidades) y con los proveedores (para lograr mejores descuentos, plazos de pago más flexibles, tiempos de entrega más reducidos y ¿por que no?, ciertas consideraciones para con la empresa).

¿ Como ?

Con los Clientes

1. Capacitar al Personal de Ventas (Agentes y Vendedores de Mostrador) para que desarrollen al máximo su capacidad de Servicio y atención al cliente que visitan ó llegan a la empresa.
2. Crear una ruta diaria de visitas a clientes locales (mínimo 5 clientes por día) con el propósito de levantar pedidos, solucionar posibles problemas de necesidades que tenga el cliente, pedir opiniones y/o sugerencias en cuanto al precio, calidad, tiempo de entrega de los productos que manejamos, ¿qué productos complementarios podríamos manejar de acuerdo al giro de la empresa?. En pocas palabras crear una atención total para con el cliente.
3. Elaborar una guía de llamadas telefónicas diaria a clientes locales y foráneos (llamar mínimo 8 clientes, 6 clientes locales y 2 clientes foráneos) con el propósito de cumplir con los mismos puntos ó más, mencionados en la parte No. 2.

4. Crear un buzón de sugerencias pidiendo la colaboración del cliente con sus opiniones y/o sugerencia que puedan ayudarnos a ser cada día mejores en beneficio de todos, pero principalmente del Cliente, Información Vital y de utilidad para la adecuada toma de decisiones.
5. Aprovechar el servicio de cobrador para mandar a nuestros clientes folletos de información de nuevos productos, de ofertas, promociones, descuentos, rifas, entre otras actividades que se puedan realizar para motivarlos a la compra y preferencia de la empresa.
6. Procurar en todo momento mantener una Comunicación y atención Personalizada.

Con los proveedores

1. Para mantener una Comunicación constante y mostrar el interés que se tiene con nuestros proveedores, el departamento de Compras y la Gerencia tienen la obligación de solicitar todo tipo de información que pueda ser útil para el logro de este objetivo como por ejemplo:
 - Información Técnica de los productos que les compramos.
 - Capacitación en cuanto al manejo de los mismos productos.

- Apoyo con propagandas y publicidad (Anuncios de Radio, Folletos informativos, Calendarios, Gorras, lapiceros, encendedores, etc.)
 - Ciclos de conferencias al personal de nuestra empresa y para nuestros clientes.
2. Otra actividad que reforzará la comunicación y relación con nuestros proveedores son la visitas Personalizadas de nuestros directivos a las plantas y fábricas que nos preven del producto para la venta, con el objetivo de hacer notar el interés y las ganas que se tienen en impulsar las distribuciones pactadas.
 3. En cuanto a la fabricación de pedidos especiales el departamento de compras tienen la obligación de mantener constante comunicación con nuestros proveedores en cuanto al seguimiento del pedido, mostrando en todo momento interés y seriedad para cumplir con nuestro compromiso dentro de las especificaciones pactadas.
 4. Los eventos deportivos también dan buen resultado para reforzar las relaciones y comunicaciones comerciales.
 5. Estas y todas las actividades que se realicen con el objetivo de mejorar las comunicaciones con nuestros proveedores traerán muchos beneficios para nuestra empresa.

IMPORTANTE

Las recomendaciones que se plantean a continuación llevan una secuencia de prioridad, de la más importante en escala descendente y ordenadas de acuerdo a los resultados arrojados por la tabla de calificaciones, tomando en cuenta su porcentaje o peso de importancia.

Así mismo se pensó y se tomó en cuenta que las recomendaciones de solución no fueran en contra del objetivo de la empresa, que no representara costos elevados el poder desarrollarlas, y lo más importante aplicarlas a un corto plazo para poder evaluar los resultados que se obtengan.

CONCLUSIONES

Considero que la comunicación es un fenómeno universal sin el cual, no es posible concebir organización o estructuración de empresas, ó sea que debe ser considerada como un elemento de valor importantísimo en el funcionamiento y desarrollo de una empresa de cualquier tipo; por lo que su estudio, amerita, actualmente, un poco más de atención y profundización en todas las disciplinas que hoy la tratan, incluyendo naturalmente la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

El Licenciado en Administración de Empresas debe comprender perfectamente que en la comunicación se encuentra un elemento básico para optimizar el desarrollo de sus funciones, y que mientras más la conozca y mejor la utilice, estando al tanto de su avance tecnológico; más y mejores serán sus relaciones laborales.

La comunicación es un proceso que constantemente, podría decirse diariamente, está evolucionando y cambiando ya que en el campo de la electrónica, los adelantos técnicos son sencillamente increíbles. Esto existe hoy y habrá todavía aplicaciones mucho más interesantes para las cuales tenemos que estar preparados.

Es imposible decir si la comunicación escrita es más importantes que la oral ó lo contrario, ya que en algunas ocasiones, es más importante una comunicación escrita y en otras la comunicación oral, por lo tanto debe aceptarse que las dos tienen la misma importancia, según el emisor, el mensaje y el receptor.

Independientemente de lo anterior, la comunicación escrita (formal) dentro de la empresa, es de gran utilidad, para la mejor y mayor comprensión de las ideas, así como para la transmisión de órdenes, avisos, informes, etc., y en cualquier momento podemos saber quien la emitió y por lo tanto quien es el responsable de ella, delimitando así la responsabilidad por el acto ó actos ejecutados de acuerdo a esa comunicación; en la comunicación oral esto es un poco más difícil de saber ya que siempre habrá lugar a duda para encontrar si la fuente de la comunicación falló al emitirla o el receptor no comprendió el propósito del mensaje.

Finalmente quiero señalar que, así como una buena comunicación puede llevar al éxito más grande, una comunicación deficiente puede llevar al fracaso, por eso es conveniente tener en cuenta que todo cuidado que se tenga al hacer una comunicación, no estará de más que esto ayudará a que no se desvirtúe la intención de la misma.

SUGERENCIAS

Se trató de formar esta lista con algunos consejos que podrán ser de utilidad al tratar de mejorar las comunicaciones.

- Estar siempre dispuesto a escuchar.
- Tener deseo real de comunicarse.
- Conocer perfectamente los elementos y el progreso que sigue la comunicación.
- Hay que reconocer que no todos los que escuchan o leen los mensajes son iguales; cada uno es un caso distinto.
- Darse cuenta de las propias limitaciones y de las ajenas.
- Emplear el "Tal vez" o el "Puede ser" cuando sea necesario.
- Discutir tranquilamente; no gritar si se desea convencer.
- Considerar no sólo lo que se dice, sino porqué se dice.
- Reconocer que lo que verdaderamente importa son las personas no las palabras.
- Evitar prejuicios.
- Definir claramente el objetivo de la comunicación
- Apoyarse más en hechos que en suposiciones o inferencias

- Hablar o escribir en el lenguaje de la persona o personas a quien se dirige el mensaje, evitando hasta donde sea posible el uso de términos complicados.

El conocimiento de las fallas más comunes dentro del proceso de la comunicación, así como el de algunos consejos de aplicación práctica, podrán servir de ayuda para planear y elaborar con más cuidado las comunicaciones, que serán emitidas dentro de la empresa para su funcionamiento.

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

" ADMINISTRACION "

Koontz 'o'Donell

Editorial. Mc Graw Hill

Octava Edición

1986

" PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION "

George R. Terry

Editorial. C.E.C.S.A.

Nueva Edición

1982

" ORGANIZACION Y ADMINISTRACION "

Gary Dessler

Editorial. Prentice-Hall

1979

" MANUAL DE VENTAS AL DETALLE "

(Principios y Problemas)

Francisco Sayrols

Editorial Diana. Primera Edición

1959

" ADMINISTRACION DE VENTAS "

(Principios y Problemas)

Francisco Sayrols

Editorial. Diana

1959

" APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA FABRICA DE BLOCK
HUECO" (Tesis Profesional)

Verónica Pérez Maya

1991

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

" EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION EN LA EMPRESA MODERNA "

(Tesis Profesional)

Alejo Rico Figueroa

1989

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

APUNTES DE COMPRAS DEL SEXTO SEMESTRE DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Por: Prof. Raúl Castrejon

Uruapan, Mich. 1990

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

" ORGANIZACIONES "

(Estructura y procesos)

Richard H. Hall

Editorial. Prentice Hall

Tercera Edición

1987

" TEXTO DE AUTOESTUDIO ADMINISTRACION "

Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

Septiembre de 1985

" LA COMUNICACION EN LA MERCADOTECNIA "

Segunda Edición

Mc Graw Hill

3er Curso práctico de mercadotecnia Mc Graw Hill