



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

PROYECTO PARA LA ESTRUCTURACIÓN
Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA PRIVADA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN
DE ARTÍCULOS DE CURACIÓN.

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

ERIKA ARIAS VÁZQUEZ
MIZOTH JOHENELLY MADRIGAL QUIROZ



ASESOR
C.P. Y L.A. JORGE ÁLVAREZ ANQUIANO

MÉXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA



MINISTERIO DE EDUCACION Y ADMINISTRACION



AGO 30 2004



**COORDINACION DE
EXAMENES PROFESIONALES**

¶ Dios:

Por estar conmigo siempre,

Por guiar cada uno de mis pasos por el mejor camino y

Por toda la felicidad y enseñanza que has dado a mi vida.

¶ mis padres Leonarado y Catalina:

Por darme la vida, y apoyarme en todo momento,

Gracias por su amor y su dedicación.

¶ mi madre Caty:

Por ser la mejor amiga que Dios pudo darme,

Por ser el mejor ejemplo que haya podido tener y

Por toda la riqueza con la cual has llenado mi mente, mi vida y mi corazón.

¶ mi abuelita Rebeca:

Por todos tus cuidados, tu cariño,

Por tus consejos y tu apoyo en todo momento GRACIAS.

¶ mi familia:

Por todos aquellos momentos que hemos compartido

y también aquellos en los que no pude estar a su lado.

A mis amigos:

Por su comprensión, por brindarme su confianza y

Por caminar a mi lado en esta parte de mi vida.

A nuestro asesor:

Por compartir sus conocimientos y

Por brindarnos su apoyo en la realización de este proyecto.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Madrigal Quiroz
Mizoth Johenelly

FECHA: 01 - septiembre - 04

FIRMA: M Quiroz

Gracias por apoyarme y acompañarme en el logro de mis objetivos.

Erika Arias

A Dios:

*Aunque mis ojos no te pueden ver
y mis manos no pueden tocar tu rostro,
mi corazón puede sentir tu presencia
y sé que estás conmigo en cada momento de
mi vida, por eso te doy gracias por que hasta
el día de hoy me has ayudado y fortalecido
para lograr cada meta que emprendo,
solo puedo darte Gracias ya que no puedo
pagarte por lo que has hecho en mí.*

*Tu amor me asombra, tu amor me sostiene,
por eso quiero esconderme en los brazos de tu amor.*

A mi mamita, Mary Jose:

*A quien me ha heredado el tesoro más valioso
que puede dársele a un hijo: Amor*

*A quien sin escatimar esfuerzo alguno
ha sacrificado gran parte de su vida,
me ha formado y educado.*

*A quien la ilusión de su existencia ha sido
verme convertida en una persona de provecho.*

*A quien nunca podré pagar todos sus desvelos
ni con la riqueza más grande del mundo.*

*Mamita, te ofrezco como muestra de cariño
este singular proyecto como gratitud por el amor
y ternura que siempre me has dedicado.*

A la máxima casa de estudios, UNAM:

Es un honor pertenecer a la Universidad Nacional Autónoma de México, ya que esta institución me ha dado la oportunidad de estudiar una licenciatura para poder así lograr una meta más en mi vida.

*Gracias UNAM por lo que brindas,
por que das más de lo que te damos y eres
como una madre para con sus hijos.*

A mi querido asesor, Jorge Álvarez Anguiano:

Gracias por compartir sus experiencias y conocimientos para la realización de este proyecto, así mismo por su paciencia y entusiasmo.

Usted es un claro ejemplo de lo que puede lograr un Universitario a través del esfuerzo y dedicación en su vida profesional.

Jhenelly Madrigal

INTRODUCCIÓN 1-3

CAPITULO 1

Generalidades de Empresa

Objetivos 4

1.1 Definiciones del concepto empresa 5

1.1.1 Definiciones del termino empresa por diferentes autores 5-6

1.1.2 Definición del termino empresa por las autoras del proyecto 6

1.2 Elementos que integran la empresa 6

1.2.1 Recursos materiales 7

1.2.2 Recursos técnicos 7

1.2.3 Recursos humanos 7

1.2.4 Recursos financieros 8

1.3 Clasificación de las empresas 8

1.3.1 Actividad o giro 8-10

1.3.2 Origen de capital 10-11

1.3.3 Magnitud o tamaño 11-12

1.3.4 Estratificación por número de trabajadores 12

CAPITULO 2

Factores que Influyen en el Desarrollo de Coprosa

Objetivos 13

2.1 Servicio de salud en México 14-18

2.2 Inconvenientes del servicio de salud 18-19

2.3 El PNS como posible solución para modificar el servicio de salud en México 19

2.3.1 Objetivos generales del Programa Nacional de Salud 20

2.3.2 Objetivos específicos del Programa Nacional de Salud 20

2.3.3 Metas del Programa Nacional de Salud 21-22

2.3.4 Probables resultados de la aplicación del Programa Nacional de Salud 22

2.4 Análisis de la situación actual del PNS y del servicio de salud en México	23-24
---	-------

CAPITULO 3

Situación Actual de la Empresa Coprosa

Objetivos	25
-----------	----

3.1 Antecedentes de Coprosa	26
-----------------------------	----

3.2 Organigrama de Coprosa	26-27
----------------------------	-------

3.3 Panorama actual de la administración de personal en Coprosa	27-28
---	-------

3.4 Panorama actual de la comercialización de Coprosa	28
---	----

3.4.1 Esquema general del servicio de Coprosa	29-30
---	-------

3.5 Panorama actual de la situación financiera de Coprosa	30
---	----

3.5.1 Análisis de liquidez	30-31
----------------------------	-------

3.5.2 Análisis de actividad o eficiencia	31-32
--	-------

3.5.3 Análisis de endeudamiento	32
---------------------------------	----

3.5.4 Análisis de rentabilidad	32-33
--------------------------------	-------

3.5.5 Estado de resultados y posición financiera	33-34
--	-------

3.6 Análisis FODA	35-36
-------------------	-------

CAPITULO 4

Estudio de la Estructura de Coprosa

Objetivos	37
-----------	----

4.1 Obtención de la información básica de los puestos de Coprosa	38
--	----

4.2 Resultados de la aplicación del cuestionario al personal de Coprosa	38-42
---	-------

4.3 Recomendaciones de acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado	43
---	----

CAPITULO 5

Manual de Organización

Objetivos	44
-----------	----

Portada del manual de organización	45
------------------------------------	----

5.1	Introducción	46
5.2	Antecedentes históricos de Coprosa	47
5.3	Base legal	48
5.4	Estructura orgánica	49
5.5	Organigrama	50
5.6	Misión y visión	51
5.6.1	Misión	51
5.6.2	Visión	51
5.7	Valores	52
5.8	Filosofía	53
5.9	Objetivo general	54
5.10	Objetivos específicos	55
5.10.1	Objetivos de recursos humanos	55
5.10.2	Objetivos de comercialización	55
5.10.3	Objetivos de finanzas	56
5.11	Políticas	57
5.11.1	De la puntualidad y asistencia	57
5.11.2	De la apariencia personal	57
5.11.3	Del comportamiento del personal	58
5.11.4	Del manejo de la mercancía	58
5.11.5	De seguridad e higiene	59
5.12	Reglas	60
5.13	Descripción de puestos	61-82

CAPITULO 6

Aplicación de la Administración de Recursos Humanos en Coprosa Objetivos

83

6.1	Introducción	84
6.2	Técnicas para determinar los requerimientos del personal	84
6.2.1	Análisis de índices	84-85
6.2.2	Análisis de correlación	85-87

6.3	Proceso de reclutamiento de personal	87
6.3.1	Investigación interna	88
6.3.2	Investigación externa	88-89
6.3.3	Reclutamiento interno	89
6.3.3.1	Ventajas del reclutamiento interno	89-90
6.3.3.2	Desventajas del reclutamiento interno	90-91
6.3.4	Reclutamiento externo	91
6.3.4.1	Técnicas del reclutamiento externo	91-93
6.3.4.2	Análisis de las técnicas del reclutamiento externo	93-95
6.3.4.3	Ventajas del reclutamiento externo	95
6.3.4.4	Desventajas del reclutamiento externo	95-96
6.3.4.5	Sugerencias	96
6.4	Proceso de selección de personal	96
6.4.1	Recepción preliminar de solicitantes	97
6.4.2	Administración de exámenes	97
6.4.2.1	Pruebas utilizadas en el proceso de selección	98-100
6.4.3	Entrevista de selección	100-101
6.4.4	Verificación de referencias y antecedentes	102
6.4.5	Evaluación médica	102-103
6.4.6	Entrevista con el supervisor	103
6.4.7	Descripción realista del puesto	103
6.4.8	Decisión de contratar	103-104
6.5	Aplicación del proceso de selección de personal en Coprosa	104-106
6.6	Orientación y ubicación	107
6.6.1	Temas de la organización global	107
6.6.2	Prestaciones y servicios al personal	107
6.6.3	Presentaciones con el personal de la empresa	107
6.6.4	Funciones y deberes específicos	108
6.6.5	Recomendaciones	108
6.7	Capacitación del personal	108
6.7.1	Técnicas de capacitación	109
6.7.2	Beneficios para la organización	110

6.7.3 Beneficios para los empleados que favorecen en la organización	110-111
6.7.4 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas	111
6.8 Higiene y seguridad	111
6.8.1 Recomendaciones para prevenir accidentes	111-112
6.9 Definiciones de sueldo y salario	112
6.9.1 Salario	113
6.9.2 Sueldo	113
6.9.3 Salario nominal	113
6.9.4 Salario real	114
6.10 Métodos para determinar el salario	114
6.10.1 Jerarquización de puestos	114-115
6.10.2 Graduación de puestos	115-116
6.10.3 Comparación de factores	116-118
6.10.4 Sistema de puntuación	118-122
6.11 Incentivos	122
6.11.1 Incentivos económicos	122
6.11.2 Incentivos no económicos	122-123

CAPITULO 7

Proceso de Comercialización de Coprosa

Objetivos	124
7.1 Introducción	125
7.2 Proceso aplicado al sector privado	125-127
7.3 Proceso aplicado al sector público	127-128
7.4 Diagrama del proceso de comercialización del sector privado	129-131
7.5 Diagrama del proceso de comercialización del sector público	132-134

CAPITULO 8

Aplicación de la Mercadotecnia en la Empresa Coprosa

Objetivos	135
-----------	-----

8.1	Introducción	136
8.2	Mercado	136-137
8.2.1	Segmentación de mercado	137-140
8.3	Estudio de la mezcla de mercadotecnia en Coprosa	140
8.3.1	Producto	140-142
8.3.1.1	La marca	142-144
8.3.1.1.1	Logotipo	144
8.3.1.2	Empaque	144-146
8.3.1.3	Mezcla y líneas de productos que comercializa Coprosa	147
8.3.2	Precio	147
8.3.2.1	Definición de precio	147-148
8.3.2.2	Fijación de precios	148-149
8.3.3	Distribución	149
8.3.3.1	Canales de distribución	150-151
8.3.3.2	Logística	151
8.3.3.3	Recepción de mercancía	152
8.3.3.4	Almacenamiento	152-153
8.3.3.5	Entrega de mercancía al cliente	153
8.3.4	Promoción	154
8.3.4.1	Venta personal	154-156
8.3.4.2	Publicidad	156-160
8.3.4.3	Promoción de ventas	161-162
8.4	Matriz Boston Consulting Group	162-163

CAPITULO 9

Análisis de los Estados Financieros de Coprosa

	Objetivos	164
9.1	Introducción	165
9.2	Análisis FODA	165-166
9.3	Análisis estratégico	167
9.3.1	Análisis del entorno económico	167

9.3.2	Análisis del entorno socio-cultural	167
9.3.3	Análisis del entorno político-legal	167-168
9.3.4	Análisis del entorno tecnológico	168
9.4	Planteamiento del problema	168
9.5	Determinación de la estrategia	168
9.6	Planes de acción de Coprosa	168-169
9.6.1	Implementación del programa SAE	169-175
9.6.2	Cadena de valor	175-176
9.7	Elaboración de estados pro-forma sin estrategia	176
9.7.1	Punto de equilibrio	177-179
9.7.2	Cedula de presupuesto de compras	180
9.7.3	Cedula de presupuesto de gastos de administración	181
9.7.4	Cedula de presupuesto de gastos de venta	181
9.7.5	Cedula de presupuesto de gastos financieros	182
9.7.6	Cedula de presupuesto de cobranza	182
9.7.7	Cedula de presupuesto de cuentas por pagar	183
9.7.8	Cedula de presupuesto de flujo de caja	183
9.7.9	Estados de resultados y situación financiera sin aplicar la estrategia	184-189
9.7.10	Razones financieras sin aplicar la estrategia	190-192
9.7.11	Comparativo de razones financieras sin aplicar la estrategia	193
9.8	Elaboración de estados pro-forma con estrategia	194
9.8.1	Cedula de presupuesto de compras	194
9.8.2	Cedula de presupuesto de gastos de administración	195
9.8.3	Cedula de presupuesto de gastos de venta	195
9.8.4	Cedula de presupuesto de gastos financieros	196
9.8.5	Cedula de presupuesto de cobranza	196
9.8.6	Cedula de presupuesto de cuentas por pagar	197
9.8.7	Cedula de presupuesto de flujo de caja	197
9.8.8	Estados de resultados y situación financiera con la aplicación de la estrategia	198-203
9.8.9	Razones financieras con la aplicación de la estrategia	204-206
9.8.10	Comparativo de razones financieras con aplicación de la estrategia	207

9.8.11 Políticas de pago	208
9.8.12 Políticas de cobranza	208
9.9 Comparativo de ventas con y sin estrategia	209
CONCLUSIONES	210-211
BIBLIOGRAFÍA	212-213
PAGINAS WEB	214
ANEXOS	215-218

Hoy en día el 95% de las empresas mexicanas son Mypes; es decir, micro, pequeña y mediana, ante tal situación se ven en la necesidad de adecuarse a los cambios que se están presentando debido a la competitividad y entorno económico por el cual está pasando México; cabe señalar que las compañías que no se adaptan a los nuevos cambios que exige la sociedad estarán limitadas para obtener un desarrollo organizacional y crecimiento económico, por lo tanto se verán afectadas y tendrán que salir del mercado, pero las que estén dispuestas a permanecer deberán recurrir a estrategias innovadoras aplicando métodos y técnicas que la administración brinda a las organizaciones, ya que no basta tener un buen servicio o un producto para ofrecerlo al mercado, sino que es indispensable ajustarse a las diferentes limitantes que se presenten o que impidan un crecimiento en las organizaciones.

Debido a la necesidad de crecimiento y mejora administrativa que muestran las Mypes, se decidió llevar a cabo un análisis de la administración de una empresa dedicada a la comercialización de artículos de curación, medicamento y equipo médico; en la cual vimos la oportunidad de implantar métodos que le permitan crecer, desarrollarse, mantenerse y diferenciarse ante su competencia.

Cabe señalar que por cuestiones personales del dueño no se menciona el nombre real de la empresa, así como el nombre de las personas que colaboran en la compañía; por ello, en el desarrollo de este trabajo hablamos de la empresa como: "Comercializadora de Productos para la Salud" (Coprosa).

Considerando lo anterior, el estudio está enfocado a crear un cambio y mejora administrativa mediante la aplicación de diversos métodos y técnicas; con la finalidad de lograr lo siguiente:

- Implementación del manual de organización para la estructuración de Coprosa.
- Mejora en el proceso de comercialización.
- Elaboración de un plan de mercadotecnia que permita mejorar el servicio y darlo a conocer al cliente.
- Incremento de las ventas en el sector público y privado.
- Mayor participación en el mercado a nivel local.

A lo largo de este estudio el lector podrá notar la importancia de la Administración como una forma de solucionar problemas organizacionales en diferentes ámbitos.

El proyecto consta de nueve capítulos en los cuales se presenta el panorama actual de Coprosa, mostrando las carencias y deficiencias administrativas de la misma, desarrollando así las propuestas que permitirán dar solución a dicha problemática.

Iniciamos presentando las generalidades de empresa incluyendo desde el concepto de la misma hasta su clasificación, lo cual nos permitió situar a Coprosa como una empresa pequeña en crecimiento, por ello es necesaria la implementación de diversos sistemas administrativos que contribuyan en su desarrollo.

Posteriormente mostramos un esbozo de la situación actual del Sector Salud al cual pertenece Coprosa, con la finalidad de comprender el entorno en el que se desenvuelve y la influencia que tienen diversos factores en su operación; por ejemplo: el bajo presupuesto que se asignan a las instituciones del sector salud para la adquisición de insumos; así como, el Programa Nacional de Salud que lleva a cabo la administración del Presente Gobierno.

En el capítulo tres, presentamos las generalidades de Coprosa para tener una perspectiva global de su funcionamiento y de las actividades que se realizan en las áreas que la integran, logrando así identificar puntos débiles y convertirlos en puntos estratégicos que generen una oportunidad de desarrollo.

En el capítulo cuatro se habla de los métodos que se utilizaron para recopilar la información referente a la estructura de Coprosa y se dan a conocer los resultados obtenidos de la investigación referente a las actividades y funciones que realiza el personal de la empresa; así mismo, se incluyen algunas recomendaciones para mejorar el ambiente de trabajo y la situación laboral.

Con base en los resultados obtenidos en el capítulo cuatro, se elaboró el Manual de Organización de Coprosa incluido en capítulo cinco, contemplando los puestos que se requieren para realizar sus actividades eficientemente, considerando un crecimiento tanto económico como operativo.

El recurso más importante para una organización es el factor humano para poder lograr sus objetivos, por lo cual en el capítulo seis se desarrollo un análisis detallado del proceso de administración de personal con la finalidad de establecer los lineamientos que le permitan a Coprosa ser más competitiva en nuestra sociedad.

En el capítulo siete elaboramos el proceso de comercialización de Coprosa especificando cada una de las actividades que se realizan tanto en el sector público como privado, estableciendo las diferencias entre ambos sectores para comprender cada uno de los pasos que se efectúan para concretar una venta.

Siendo uno de los objetivos principales de este proyecto el incremento de las ventas y adquirir una mayor participación en el mercado local, fue necesario crear un plan y para ello se desarrolló la mezcla de mercadotecnia en Coprosa, se elaboraron estrategias de venta utilizando la promoción y publicidad que no se habían implementado.

Finalmente en el análisis financiero de Coprosa que corresponde al capítulo nueve, se muestra una investigación la cual nos ayudo a conocer el entorno económico, político y social que tiene influencia en la situación financiera de la empresa; por otra parte se integran los resultados aplicando la estrategia de "Valor Agregado" comparándolos con los efectos que se obtendrían de no implementarse.

Este estudio da a conocer que la falta de conocimiento y la no aplicación de las diversas técnicas que la administración provee a las organizaciones, limita la acción de las mismas generando un retraso en su crecimiento y desarrollo, por lo cual disminuye su competitividad ante otras empresas.

Generalidades de Empresa

1

OBJETIVOS

- * Determinar que elementos conforman el concepto empresa por medio de distintos enfoques.
 - * Proponer una definición de empresa a partir del análisis de los conceptos que se enuncian en este capítulo.
 - * Entender la importancia de la empresa considerando los elementos que la integran.
 - * Identificar y conocer las distintas clasificaciones de la empresa para ubicar el giro al que pertenece Coprosa y determinar su magnitud para limitar nuestra área de estudio.
-

1.1 DEFINICIONES DEL CONCEPTO EMPRESA.

1.1.1 Definiciones del termino empresa por diferentes autores.

Es necesario hablar del concepto "empresa", para poder identificar los elementos que han considerado distintos autores a través de los años para definirlo, y así entender la magnitud y composición del mismo; por tal motivo, hemos elegido varias definiciones considerando las más comunes en el ámbito administrativo, sin olvidar por supuesto el nombre del autor y el año en que fue creado.

El concepto EMPRESA lo definen como:

"Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua".

Petersen y Plowman (1960)

"Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".

José A. Fernández Arena (1960)

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".

Isaac Guzmán Valdivia (1967)

"Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva) para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionar seguridad y prosperidad a los empleados".

Antony Jay (1970)

“Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios”.

Rolan Caude (1980)

“Es la entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”.¹

Diccionario de la Real Academia Española (1993)

Acción encaminada a un fin. Y muy especialmente, la que comporta poner en juego, actividad, valor, energía u otras cualidades parecidas; proyecto importante u osado; aventura, correr el riesgo de una aventura. Organización industrial o comercial que se hace funcionar para alcanzar metas propias de las mismas”.²

Sergio Hernández Y Rodríguez (2000)

1.1.2 Definición del termino empresa por las autoras del proyecto.

Con base en el análisis de los conceptos anteriores, podemos definir a la empresa como:

“Un organismo integrado por recursos humanos, materiales, técnicos y económicos, que tiene como finalidad satisfacer determinadas necesidades de una sociedad mediante la aplicación de la administración y puede tener o no fines lucrativos”.

1.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA.

Los elementos que constituyen a la definición anterior se describen en este apartado con la finalidad de explicar la importancia del concepto.

¹ Guillermo de Jesús Camus Márquez, Administración Integral en la Empresa. Pág. 15.

² Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la Administración un Enfoque Teórico-Práctico. Pág. 412

1.2.1 Recursos materiales.

Recursos materiales. Son los bienes tangibles propiedad de la empresa.

- ❖ Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etcétera.
- ❖ Materias primas, materiales auxiliares, productos terminados, etcétera.

1.2.2 Recursos técnicos.

Recursos técnicos. Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

- ❖ Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas y sistemas administrativos.
- ❖ Fórmulas, patentes, etcétera.

1.2.3 Recursos humanos.

Recursos humanos. Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc. mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- ❖ Obreros calificados y no calificados.
- ❖ Oficinistas calificados y no calificados.
- ❖ Supervisores encargados de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- ❖ Técnicos que efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etcétera.
- ❖ Ejecutivos encargados de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- ❖ Directores que son quienes fijan los objetivos, estrategias, políticas, etcétera.

1.2.4 Recursos financieros.

Recursos financieros. Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios podemos citar:

- ❖ Dinero en efectivo.
- ❖ Aportaciones de socios.
- ❖ Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- ❖ Prestamos de acreedores y proveedores.
- ❖ Créditos bancarios o privados.
- ❖ Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.).

Todos los recursos son importantes para lograr los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.³

1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

A continuación se presentan algunos criterios para clasificar las empresas considerando su actividad o giro, el origen de su capital, magnitud o tamaño y número de empleados.

1.3.1 Actividad o giro.

De acuerdo con la actividad que desarrollan se clasifican en:

- ☒ Industriales: Su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, y se dividen en:

³ Guillermo de Jesús Camus Márquez, Administración Integral en la Empresa. Págs. 19 - 20

a) **Extractivas.** Se dedican a la explotación de los recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. Entendemos por recursos naturales todos aquellos elementos de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son: las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera.

b) **Manufactureras.** Son las empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y se dividen en:

⊕ Empresas que producen bienes de consumo final. Es decir, bienes que satisfacen directamente las necesidades del consumidor; como: duraderos o no duraderos y suntuarios o de primera necesidad. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios electrónicos, etcétera.

⊕ Empresas que producen bienes de producción. Estas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Por ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera.

c) **Agropecuarias.** Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

 **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor. Su función primordial es la compra y venta de productos terminados.

a) **Mayoristas.** Efectúan ventas a gran escala para otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) **Minoristas o detallistas.** Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

c) **Comisionistas.** Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación. Por esta función perciben una ganancia o comisión.

 **Servicios.** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.*

Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Educación
- e) Servicios públicos diversos:
 - ⊕ Comunicaciones
 - ⊕ Energía
 - ⊕ Agua
- f) Servicios privados diversos:
 - ⊕ Asesoría y administración
 - ⊕ Jurídicos y administrativos
 - ⊕ Promoción y ventas
 - ⊕ Agencias de publicidad
- g) Salubridad (hospitales)
- h) Fianzas y seguros

1.3.2 Origen del capital.

Con base en el origen de las aportaciones del capital y del carácter a quienes van dirigidas sus actividades, las empresas se clasifican en:

 **Públicas.** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; las cuales se clasifican en:

- a) Centralizadas. Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las

* Guillermo de Jesús Camus Márquez, Administración Integral en la Empresa. Págs. 16 - 18

decisiones, el mando y la ejecución. Las Secretarías del Estado caen dentro de esta clasificación.

- b) **Desconcentradas.** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. El Instituto Nacional de Bellas Artes y la Comisión Nacional Bancaria son algunos ejemplos de este tipo de empresas.
- c) **Descentralizadas.** En las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad y origen jurídicos propios, como lo son: PEMEX y la CFE.
- d) **Estatales.** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo de este tipo de empresas lo es Ferrocarriles Nacionales.
- e) **Mixtas o paraestatales.** En estas existen la coparticipación del estado y las particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Son entidades paraestatales las Universidades y demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía y se regirán por sus leyes específicas.

 **Privadas.** En ellas, el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es eminentemente lucrativa, éstas pueden ser: *Nacionales.* Cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros; *Transnacionales.* Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

1.3.3 Magnitud o tamaño.

La siguiente tabla muestra la clasificación de las empresas según criterio de Nacional Financiera de acuerdo a su magnitud o tamaño.

FIGURA 1.1.

PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE			
VENTAS	FINANZAS	PRODUCCIÓN	PERSONAL
Local	Bancos	Artesanal	
Nacional		Mecanizada	
Internacional		Altamente mecanizada	
		Automatizada	

1.3.4 Estratificación por número de trabajadores.

FIGURA 1.2.

SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 250	31 - 100	51 - 100

FUENTE: Diario Oficial de la Federación, Lunes 30 de Diciembre de 2002

Con base en los criterios anteriores podemos determinar que el giro de la empresa "Comercializadora de Productos para la Salud, S.A. de C.V." pertenece al *sector comercial*, desarrollando sus actividades como *mayorista* y teniendo un origen de *capital privado*. Por el volumen de sus ventas y número de trabajadores podemos situarla como *pequeña empresa*, realizando sus operaciones a *nivel local*.

Lo anterior nos permitirá delimitar el área de estudio de Coprosa, considerando los factores que la afectan interna y externamente de acuerdo a su entorno.

Factores que Influyen en el Desarrollo de Coprosa

2

OBJETIVOS

- * Conocer que parte de la población mexicana es usuaria de los servicios de salud ya sean públicos o privados.
 - * Identificar los problemas fundamentales en el servicio de salud que se brinda a los mexicanos.
 - * Mostrar el Plan Nacional de Salud (PNS) resaltando los puntos más importantes que lo integran.
 - * Analizar la propuesta de posibles resultados del PNS con respecto a la situación actual del servicio de salud en México y su relación con el desarrollo de Coprosa.
-

2.1 SERVICIO DE SALUD EN MÉXICO.

Uno de los temas más complejos en el desarrollo de la sociedad mexicana es sin duda el de la salud, el cual es un requisito prioritario para alcanzar una adecuada calidad de vida. La salud entendida no sólo como la atención al enfermo, sino como un servicio de calidad que brinde atención médica, quirúrgica, terapéutica, etc. que sea capaz de brindar información coherente y concisa por medio de campañas de prevención y promoción a la salud, como las campañas de vacunación o las de divulgación sobre algún riesgo de epidemia o enfermedad haciendo uso de los diferentes medios de comunicación para informar a nuestra sociedad.

Es fundamental poner en práctica las acciones anteriores ya que más del 90% de los mexicanos hacen uso del servicio de salud. En la figura 2.1. se puede apreciar la distribución porcentual de los diferentes rubros del gasto en los hogares por sexo del jefe de familia.

FIGURA 2.1.

Sexo del jefe / Grandes rubros del gasto	1992 a/	1996 b/	2000 b/	2002 b/
Total	75,758,287	151,329,414	369,322,233	425,440,026
Alimentos, bebidas y tabaco	36.4	35.7	29.9	30.7
Vestido y calzado	8	5.7	5.8	6.1
Vivienda	7.9	8.9	8.3	9.7
Limpieza del hogar	8.5	7.7	8.2	7
Cuidados médicos	3.6	3.6	3.6	3.1
Transporte y comunicaciones	14.5	16.2	17.8	18.9
Educación y esparcimiento	13.3	13.9	17.3	15
Cuidado personal	7.8	8.3	9.1	9.5
Hombre	66,279,886	130,362,140	315,766,577	356,679,624
Alimentos, bebidas y tabaco	36.5	35.9	29.4	30.5
Vestido y calzado	8	5.7	5.7	6.1
Vivienda	7.7	8.6	8	9.5
Limpieza del hogar	8.5	7.7	8.1	7
Cuidados médicos	3.5	3.6	3.5	3.2
Transporte y comunicaciones	14.7	16.5	18.1	19.3
Educación y esparcimiento	13.5	13.9	18	15.2
Cuidado personal	7.6	8.1	9.2	9.3
Mujer	9,478,401	20,967,274	53,555,656	68,760,402
Alimentos, bebidas y tabaco	34.5	35.3	32.6	32.1
Vestido y calzado	8.3	5.7	6.2	6.1
Vivienda	9.5	10.8	10.2	10.8
Limpieza del hogar	8.7	7.2	8.7	6.6
Cuidados médicos	4.5	3.5	4.3	2.6
Transporte y comunicaciones	12.5	14.7	16	17.2
Educación y esparcimiento	12.3	13.5	13.6	14.3
Cuidado personal	9.7	9.3	8.4	10.4

a/ Cifras en millones de pesos

b/ Cifras en miles de pesos

FUENTE: INEGI

La siguiente tabla muestra la distribución porcentual de la población total según condición de uso de servicios de salud para cada sexo y grupo de edad.

FIGURA 2.2.

Sexo/Grupos de edad	Total	Usuaría	No usuaría	No especificado
Hombres	47258265	96.0	3.0	1.0
0 a 4 años	5485973	95.8	2.0	2.2
6 a 14 años	11268967	96.7	2.4	0.9
15 a 64 años	28105440	95.8	3.4	0.8
65 y más años	2246999	95.2	4.0	0.8
No especificado	150886	86.1	6.7	7.2
Mujeres	49756602	96.7	2.3	1.0
0 a 4 años	5305420	95.8	2.0	2.2
6 a 14 años	10989851	96.8	2.3	0.9
15 a 64 años	30721961	97.0	2.3	0.7
65 y más años	2598697	96.1	3.2	0.7
No especificado	140673	88.5	5.8	5.7

FUENTE: INEGI

A continuación se muestra en la figura 2.3. la distribución porcentual de la población usuaria de servicios de salud por entidad federativa y su distribución porcentual según sexo para cada entidad.

FIGURA 2.3.

Entidad federativa	Total a/	Hombres b/	Mujeres b/
Estados Unidos Mexicanos	100	48.5	51.5
Aguascalientes	1	47.8	52.2
Baja California	2.5	50	50
Baja California Sur	0.4	50.8	49.2
Campeche	0.7	49.7	50.3
Coahuila	2.4	49.5	50.7
Colima	0.6	48.9	51.1
Chiapas	5.8	49.5	50.7
Chihuahua	5.1	49.7	50.3
Distrito Federal	9	47.5	52.7
Durango	1.4	48.4	51.6
Guanajuato	4.8	47.7	52.3
Guerrero	5.1	48.2	51.8
Hidalgo	2.5	48.5	51.7
Lisco	6.5	48.2	51.8
México	15.5	48.7	51.3
Michoacán	4.1	47.7	52.3
Morelos	1.6	48	52
Nayarit	0.9	49.4	50.6
Nuevo León	4	49.5	50.5
Oaxaca	5.5	47.8	52.2
Puebla	5.2	48	52
Querétaro	1.4	48.4	51.6
Quintana Roo	0.9	50.9	49.1
San Luis Potosí	2.4	48.5	51.5
Sinaloa	2.6	49.2	50.8
Sonora	2.5	49.6	50.4
Tabasco	2	49.1	50.9
Tamaulipas	2.8	49.2	50.8
Tlaxcala	1	48.8	51.2
Veracruz	7.1	48.2	51.8
Yucatán	1.7	49.2	50.8
Zacatecas	1.4	48.1	51.9

a/ La suma de los porcentajes de cada entidad integra el total nacional.

b/ El porcentaje de cada sexo está referido al total de la entidad correspondiente.

FUENTE: INEGI

Los cuadros anteriores, nos permitieron conocer que el servicio de salud es necesario tanto para hombres y mujeres de toda la República Mexicana sin importar su edad, ya que la población requiere de este servicio para lograr una calidad de vida digna.

2.2 INCONVENIENTES DEL SERVICIO DE SALUD.

Actualmente la salud de los mexicanos se ve afectada por dos grandes catástrofes en la salud: primero, los padecimientos propios de países pobres caracterizados por las enfermedades infecto-contagiosas como son las gastrointestinales y respiratorias, las cuales se presentan por las malas condiciones de higiene y nutrición en las que viven millones de habitantes (falta de agua potable, drenaje, alimentación balanceada, etc.) de igual forma tenemos el aumento considerable de las enfermedades y padecimientos crónico-degenerativos; en segundo lugar, las causas del progreso de las sociedades industriales que se ven reflejadas en el aumento de acontecimientos que no se habían experimentado en nuestra sociedad, por ejemplo; la violencia, las crecientes tasas de criminalidad y la drogadicción las cuales se han convertido en una problemática social a nivel nacional.

Otro problema que se observa es referente a la superpoblación que existe en la atención médica, tanto en la atención interna como externa. Es sabido que la infraestructura de los servicios de salud del estado supera en la mayoría de los casos a los privados, esto se refleja en la atención interna de los pacientes; sin embargo, la consulta externa es en la propia voz de los derechohabientes un *via crucis*, la mayoría de las personas que acuden a estas instituciones no tienen los recursos para pagar un médico particular y menos, si se trata de un especialista, los servicios quizás no sean los que quisiéramos pero hasta cierto punto es explicable que la calidad de los mismos disminuyan si consideramos la cantidad de pacientes que se atienden, como ejemplo es toda una proeza médica que un especialista dé más de treinta consultas en un día de trabajo, además de tratar a los pacientes internados, llevar y enseñar a los médicos internos, etc. en realidad no se dan abasto en una unidad médica por la alta demanda y por la insuficiencia de los presupuestos reflejados en mermas de recursos materiales, técnicos y humanos.

A continuación se muestra una tabla de la distribución porcentual de la población usuaria de servicios de salud según tipo de institución para cada sexo y grupo de edad.

FIGURA 2.4.

Sexo/Grupos de edad	Población usuaria	Seguridad social a/	Servicios médicos privados b/	Servicios a población abierta
Hombres	45352031	38.5	34.7	26.8
0 a 4 años	5256931	35.6	32.6	31.8
6 a 14 años	10898810	35.4	31.2	33.4
15 a 64 años	26925920	39.6	36.7	23.7
65 y más años	2140382	46.5	32.7	20.8
No especificado	129988	31.3	36.9	31.8
Mujeres	48119229	39.4	33.7	26.9
0 a 4 años	5080100	35.5	32.6	31.9
6 a 14 años	10632394	35.1	31.5	33.4
15 a 64 años	29785096	41.0	34.6	24.4
65 y más años	2497122	45.8	34.5	19.7
No especificado	124517	32.4	37.3	30.3

a/ Incluye a las instalaciones de seguridad social de los gobiernos estatales.

b/ Incluye a las personas que son atendidas por médicos particulares.

FUENTE: INEGI

2.3. EL PNS COMO POSIBLE SOLUCIÓN PARA MODIFICAR EL SERVICIO DE SALUD EN MÉXICO.

Ante la problemática del servicio de salud, el Gobierno de la República ha establecido un Programa Nacional de Salud (PNS) el cual pretende ser una inversión para un desarrollo de oportunidades y que a medida que el país se transforma, su sistema de salud debe hacerlo también.

El Programa Nacional de Salud señala como objetivos los retos que enfrenta en la actualidad el Sistema Nacional de Salud y que comprenden el de equidad, cuyo objetivo es el de abatir las desigualdades en salud; el de calidad, cuyo objetivo es de mejorar la salud de los mexicanos y garantizar un trato adecuado; y el reto de la protección financiera; cuyo objetivo es asegurar la justicia en el financiamiento en materia de salud.

2.3.1 Objetivos Generales del Programa Nacional de Salud.

- a) Atender la discapacidad como problema emergente de salud pública.
- b) Impulsar y fortalecer el desarrollo de los programas de prevención y de atención a la discapacidad mediante la participación de las instituciones de los tres niveles de gobierno y de la sociedad en general.

2.3.2 Objetivos Específicos del Programa Nacional de Salud.

- a) Contribuir a la reducción de la incidencia de la discapacidad, a través de la detección y diagnóstico tempranos.
- b) Atención adecuada y oportuna de las condiciones discapacitantes y promover acciones de prevención primaria de discapacidades vulnerables.
- c) Mejorar la calidad y equidad de los servicios de salud, así como la formación, capacitación y motivación de los recursos humanos de los servicios de rehabilitación.
- d) Promover la integración, homologación, ampliación y coordinación de las acciones y servicios para la prevención y rehabilitación de discapacidades del sector salud.
- e) Apoyar a las personas con discapacidad, para que la prestación de servicios de rehabilitación no les ocasione desajustes en su situación económica o limite su atención.

2.3.3 Metas del Programa Nacional de Salud.

- a) Instalar la Comisión de Prevención y Rehabilitación de Discapacidades en el marco del Consejo Nacional Consultivo para la Integración Social de Personas con Discapacidad.
- b) Consensar para poner en marcha y desarrollar el Programa de Acción para la Prevención y Rehabilitación de Discapacidades en todas las entidades federativas.
- c) Crear un Sistema Nacional de Registro de Discapacidades.
- d) Promover la participación del sector salud, de las instituciones académicas, organismos y representaciones de la sociedad civil, en actividades de prevención y rehabilitación de discapacidades mentales, visión, audición, voz, lenguaje, aprendizaje y del aparato locomotor.
- e) Establecer un servicio de Rehabilitación Médica Hospitalaria por cada entidad federativa.
- f) Implementar campañas educativas para la participación de la comunidad en la prevención de discapacidades, con periodicidad semestral de cambios de contenido, de acuerdo a necesidades y al avance del programa de ejecución.
- g) Incorporar al sistema de Vigilancia Epidemiológica la notificación de las discapacidades más frecuentes, enfatizando la presentación de las mismas por grupos de edad y según sexo.
- h) Los servicios del Sistema Nacional de Salud realizarán la detección temprana, el registro y notificación de casos al ámbito jurisdiccional (en los tres primeros meses de vida) de 10,000 casos de parálisis cerebral infantil; 1,000 casos de hipotiroidismo congénito; 2,400 de sordera congénita; 5,000 visuales; 2,600 de pie equino varo congénito y 3,000 casos de displasia congénita de cadera, para su atención oportuna y eficaz.
- i) Para su rehabilitación dentro de las primeras cuatro semanas de la enfermedad o lesión, atender a 20,000 casos de traumatismo craneoencefálico, 40,000 casos de enfermedad vascular-cerebral, 120,000 casos de fracturas graves y 2,000 casos de lesiones medulares.

- j) Promover y realizar la certificación anual de 100 servicios de rehabilitación médica y de 500 técnicos en rehabilitación.
- k) Gestionar el apoyo financiero a 20,000 personas con discapacidad para la adquisición de 14,000 ayudas visuales, 2,000 prótesis dentales, 1,928 auxiliares auditivos, 500 prótesis laringeas y 1,572 prótesis de aparato locomotor.

2.3.4 Probables resultados de la aplicación del Programa Nacional de Salud.

Al finalizar la presente Administración Federal se espera lo siguiente:

1. La Sociedad civil tendrá información y participará en acciones de prevención de discapacidades, como resultado de una campaña continua para la salud.
2. Establecer un servicio de rehabilitación médica hospitalaria por entidad federativa, en cada una de las instituciones del sector salud.
3. El 5% de las camas de hospital estarán destinadas para la rehabilitación de personas con discapacidad.
4. De la red de hospitales del tercer nivel del sector salud, 22 del IMSS, 16 de la SSA, 4 del ISSSTE contarán con instalaciones, equipo y personal suficientes, para la rehabilitación de personas con discapacidad.
5. Se reducirá la consecuencia de discapacidad por secuelas de fracturas severas de 124,656 a 49,862; por malformaciones congénitas de 67,054 a 33,527; por secuelas de enfermedades cerebro-vasculares de 43,142 a 10,785; por secuelas de trauma craneoencefálico de 20,241 a 6,720; por parálisis cerebral infantil de 13,200 a 3,300; por mielomeningocele de 2,500 a 625; por secuelas de debilidad visual de 45,000 a 20,000 por secuelas de la comunicación humana de 45,900 a 20,000.³

³ www.cnr.gob.mx/prev_dis/prog_des.htm

2.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PNS Y DEL SERVICIO DE SALUD EN MÉXICO.

A pesar de que se establecen Programas de Salud en México, por desgracia no tienen una continuidad ya que no existe una planificación previa y la enorme burocratización de la Secretaría de Salud junto con los raquiticos presupuestos federales, la negligencia y descuidos de los responsables de programas han hecho que los servicios de salud no logren una cobertura total de la población.

En lugar de aceptar que se tienen fallas y poner más atención en proponer y realizar apoyos a la población, se siguen repitiendo esquemas y vicios que cada día más limitan la labor y la aplicación del servicio de salud. En lugar de seguir recortando los presupuestos, limitando sus alcances y restringiendo su acceso, el estado mexicano debe urgentemente buscar y encontrar soluciones a tales problemas.

Por otra parte, la política de salud no puede ir más allá de su concepción e implementación actual, casi sin temor a equivocarnos no habrá gran cambio, mientras no finalice esta administración no podemos descartar la posibilidad de grabar con I.V.A. las medicinas, lo que podría generar es una pérdida de la salud de gran parte de la población, aumentando la morbilidad y mortalidad en el país, ocasionando una enorme pérdida en las utilidades de las compañías farmacéuticas considerando que la gran mayoría de los usuarios de los servicios de salud pública son de nivel económico bajo y medio.

También, debemos señalar que nuestro sistema normativo se encuentra rezagado y como ejemplo de ello es la legislación en materia de salud la cual se encuentra sin cambios, lo cual significan dos cosas: primero que ante tanta tecnificación y avances científicos nuestro país es blanco fácil y tierra fértil para la proliferación de experimentos, conductas y desarrollos ilícitos; en segundo lugar, el total y absoluto desinterés del estado ante estos fenómenos, ya que cabe mencionar que en México la ley es solo la forma de crear nuevas estructuras y justificar presupuestos.

Podemos decir que los servicios de salud es un lujo que no todos los mexicanos se pueden dar y que de acuerdo a la situación actual de nuestro país cada vez menos podrán.

De llevar a cabo el Plan Nacional de Salud sus objetivos, podemos mencionar que las Comercializadoras de Productos para la Salud se verán beneficiadas, ya que la mayor parte de los insumos que requieren las instituciones (IMSS, ISSSTE; etc.) los ofrecen éstas, lo anterior representan una oportunidad de crecimiento ya que pueden incrementar sus ventas y posicionamiento en el mercado durante el periodo de la administración de este gobierno.

Situación actual de la empresa

Coprosa

3

OBJETIVOS

- * Conocer los antecedentes de Coprosa para comprender su desarrollo y situación actual.
- * Elaborar la estructura orgánica de Coprosa para ubicar las áreas y los puestos que la integran.
- * Mostrar el panorama actual en cuanto a su administración de personal, comercialización y situación financiera, para entender su funcionamiento interno y externo.
- * Analizar la situación de Coprosa por medio del FODA para establecer y utilizar las herramientas, técnicas y métodos que mejoren su estructura y logren un incremento en sus ventas.

3.1 ANTECEDENTES DE COPROSA.

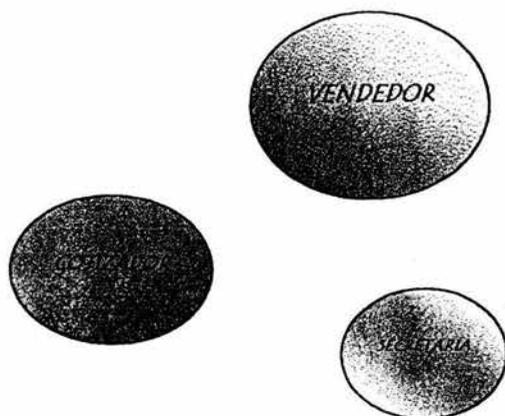
El Sr. Pérez decide en el mes de enero del año 1999 incursionar en el mercado de artículos de curación y laboratorio como persona física, para llevar a cabo las actividades de comercialización de su negocio decide usar las instalaciones de su casa, pero posteriormente al ir aumentando sus ventas se ve en la necesidad de formar una Sociedad Anónima de Capital Variable en el mes de octubre del mismo año, de igual forma fue indispensable ampliar el lugar de trabajo debido a que no se contaban con las instalaciones apropiadas para operar; por tal motivo tuvo que adquirir un terreno para construir sus oficinas y un almacén, de esta manera es como la empresa fue adquiriendo fuerza y dominio en el mercado ya que las ventas se fueron incrementando.

Podemos notar que durante estos cuatro años que lleva operando la empresa "COPROSA" se ha observado un crecimiento en cuanto a la plantilla del personal, estructura técnica de la empresa y sus finanzas, por lo cual es necesario considerar los factores que se deben emplear para cubrir las necesidades de la compañía.

3.2 ORGANIGRAMA DE COPROSA.

A continuación se presenta la estructura orgánica de la empresa considerando los puestos que la integran actualmente. Este tipo de organigrama pertenece al enfoque "modulo-equipo", de acuerdo al criterio del autor Enrique Benjamín Franklin F. en su obra "Organización de empresas".

FIGURA 3.1.



-  Unidad Central
-  Unidad Interna
-  Unidad Operativa

3.3 PANORAMA ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN COPROSA.

Actualmente la empresa no cuenta con una persona determinada para que se realicen las funciones propias del área de Recursos Humanos, por lo cual el reclutamiento, la selección, la contratación y la capacitación se llevan a cabo en forma empírica; es decir, las consideraciones que toman en cuenta para contratar al personal son con base en personas recomendadas, amigos o conocidos; así mismo, se selecciona al personal únicamente mediante una entrevista de trabajo y pruebas de conocimiento mismas que no son suficientes para evaluar correctamente el perfil del interesado.

Por otra parte la capacitación que se ofrece al personal no es la adecuada para que realice sus funciones eficientemente, ya que se va dando mientras se realiza el trabajo, generándose así errores que traen como consecuencia demoras en las diversas actividades de la empresa y del personal involucrado. Por lo anterior consideramos que el factor humano es un elemento indispensable para el buen funcionamiento de una compañía ya que es su recurso más valioso.

3.4 PANORAMA ACTUAL DE LA COMERCIALIZACIÓN DE COPROSA.

La empresa "Coprosa", actualmente cuenta con un inventario de artículos de curación y laboratorio en sus instalaciones el cual está resguardado en su almacén, éste inventario se ha ido formando con las necesidades que se han detectado en los hospitales tanto privados como públicos; así mismo, se ha considerado la rotación, demanda y aumento de precios en los productos. La adquisición de mercancía se da con base en los pedidos del cliente ya que este puede solicitar desde material de curación hasta equipos sofisticados del ramo, por lo cual estos últimos no son considerados en el inventario por ser de poca demanda.

Como ya se menciona, la empresa cuenta con un almacén para guardar la mercancía que compra durante el tiempo que tarde ésta en salir y ser entregada al cliente, en algunas ocasiones cuando no se tiene el producto en el almacén se le solicita al proveedor por medio de una orden de compra y se recoge en las instalaciones del mismo para entregarlo de inmediato, ya sea por que es una urgencia o por que el volumen del pedido es muy grande y se considera que es preferible que el producto lo tenga almacenado el proveedor para ahorrar espacios en el almacén y tiempos de entrega, cuando el o los productos que solicita el cliente se encuentran en el almacén de la empresa, se prepara el pedido y lo entrega alguno de los vendedores directamente al almacén de la institución que lo solicito o al cliente. Cabe mencionar que para la entrega de mercancía se tiene que llevar el pedido original del cliente o su copia, la factura original más 2 a 7 copias de la factura, lo cual puede variar de acuerdo al cliente o institución.

3.4.1 Esquema general del servicio de Coprosa.

El servicio que ofrece Coprosa a sus respectivos clientes es vía telefónica y es complementado por la labor que hace el vendedor al ir directamente con los clientes que tiene asignados para ofrecer algún producto o verificar si requiere de algún material.

Cuando el cliente solicita un producto que llega ser desconocido por el vendedor, el cotizador tiene la labor de buscarlo con los distintos proveedores o en su defecto recurrir al PLM, el cual es un directorio de proveedores donde se publican los productos que venden para el sector salud (libro que contiene datos de los proveedores como son: dirección, número de teléfono y fax de la empresa, etc.).

Cabe mencionar que el PLM esta dividido en secciones, es decir en la primera parte podemos observar su contenido y el indice para un mejor manejo del mismo, en la segunda parte se localizan en forma alfabética el nombre de los proveedores inscritos en el PLM, las marcas que manejan, el nombre y líneas de los productos.

En ocasiones suele pasar que se cotizan productos de una a dos marcas para que el cliente seleccione el que mejor le convenga de acuerdo a sus necesidades y presupuestos, lo anterior es con la finalidad de que el cliente compre lo que necesita con Coprosa y no busque más opciones.

Por otra parte, a los clientes se les ofrece el servicio de entrega a domicilio sin costo alguno, pero para ofrecer dicho servicio se considera el total de la compra y el volumen del pedido, para así poder entregar el producto en la fecha que el cliente lo solicite, ya que pueden ser varias entregas programadas, lo anterior representa un beneficio económico para ellos dado que ahorran tiempo y dinero al no enviar un transporte propio al recoger su mercancía, otro beneficio que obtienen es que no saturan sus almacenes ya que solicitan el producto cuando lo requieren.

La garantía que se ofrece de los productos que se venden se otorga únicamente por escrito al sector público, y es solo cuando la compra se hace mediante una licitación pública, la cual ampara que la entrega se realizará en tiempo, cantidad y calidad establecidos por la institución que solicita el pedido. En lo que respecta al sector privado los clientes no reciben un documento

que establezca la garantía de los productos pero si resultarán defectuosos, el cliente podrá solicitar el cambio de su mercancía considerando su pedido original.

3.5 PANORAMA ACTUAL DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE COPROSA.

En este apartado presentaremos los resultados obtenidos de los estados financieros básicos, para mostrar la situación actual de la empresa en relación al origen y aplicación de sus recursos. El análisis elaborado a partir de dichos estados nos servirá para poder evaluar la operación pasada y presente de la empresa y planear el futuro de la misma. En esta evaluación aplicamos las razones financieras pertenecientes a los cuatro grupos básicos que son: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

3.5.1 Análisis de liquidez.

En primer lugar tenemos las razones de solvencia, las cuales nos mostraran la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos y obligaciones.

1) Razón de liquidez o índice de solvencia

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo de ventas}} = \frac{3,008,977.56}{1,053,142.15} = 2.85$$

Este resultado nos indica que la empresa esta en disposición de liquidar sus deudas a corto plazo con \$2.85 por cada \$1.00 de pasivo y se quedaría con 1.85 para el resto de sus operaciones.

2) Prueba del ácido

$$\frac{\text{Activo circulante - inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{2,077,727.12}{433,665.20} = 4.79$$

Esta razón nos indica que por cada peso que debe a sus proveedores, la empresa tiene \$4.79 para pagar, tomado en cuenta que los inventarios no se consideran por no ser fácilmente convertidos en efectivo.

3) Capital de trabajo

Activo circulante – pasivo a corto plazo

$$2,308,004.96 - 433,665 = 1,874,339.76$$

Aquí podemos ver que la empresa tiene el suficiente capital para desarrollar sus actividades ordinarias, como pago de nomina, compra de producto para la venta, etc.; así mismo la cantidad obtenida de la aplicación de la razón de capital de trabajo nos servirá para saber si se tienen los recursos financieros suficientes para alguna inversión o gasto que sean necesarios realizar a corto plazo.

3.5.2 Análisis de actividad o de eficiencia.

Las siguientes razones nos servirán para saber el grado de efectividad en la aplicación de los recursos de la empresa.

1) Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar } 965,267.42}{\text{Ventas netas } 3,008,977.56} = 0.32$$

2) Rotación de inventario

$$\frac{\text{Costo de bienes vendidos } 1,053,142.15}{\text{Inventario } 230,277.84} = 4.57$$

Esta razón nos da como resultado que el inventario tiene una rotación de cada 4.57 veces al año, esto nos muestra que es necesario aplicar estrategias para incrementar la rotación del inventario, ya que en este último periodo fue muy lenta su rotación.

3) Rotación de activos totales

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{3,008,977.56}{3,648,713.96} = 0.82$$

Con este resultado nos podemos dar cuenta de que los activos han tenido muy poca rotación durante el periodo.

3.5.3 Análisis de endeudamiento.

1) Índice de endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} = \frac{433,665.20}{3,648,713.96} = 0.12 = 12\%$$

Esta razón nos indica que solo el 12% del capital ha sido financiado por terceros (acreedores), lo cual quiere decir que una gran parte de los recursos que se utilizan para la operación pertenecen a la empresa.

3.5.4 Análisis de rentabilidad.

1) Margen de utilidad

$$\frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{1,955,835.41}{3,008,977.56} = 0.65 = 65\%$$

La empresa tuvo un margen bruto de utilidad de 65%, lo cual nos indica que tiene una aceptable rentabilidad, siendo su costo de ventas una tercera parte de lo que gana.

3.5.5 Estado de resultados y posición financiera.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD, S.A. DE C.V. Estado de Posición Financiera Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2003

Ventas	\$3,008,977.56	
Costo de Ventas	1,053,142.15	
Utilidad Bruta		\$1,955,835.41

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Administración	\$326,000.00	
Gastos de Ventas	251,138.60	
Gastos Financieros	5,602.30	582,740.90
Utilidad de operación		\$1,373,094.51

Otros		
Intereses a favor	\$31,082.50	
Utilidad antes de ISR y PTU		\$1,404,177.01

ISR	\$477,420.18	
PTU	140,417.70	17,837.88
Utilidad del Ejercicio		\$786,339.13

"COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
ACTIVO CIRCULANTE		ACORTO PLAZO	
Caja y bancos	\$979,559.70	Proveedores	\$280,547.50
Clientes	965,267.42	ISR por pagar	12,700.00
Deudores diversos	132,900.00	PTU	140,417.70
Inventarios	230,277.84	Suma Pasivo a Corto Plazo	\$433,665.20
Suma Activo Circulante	\$2,308,004.96		
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL CONTABLE	
Edificios	\$945,175.00	Capital social	\$650,800.00
Equipo de transporte	367,651.00	Utilidad 2002	1,967,822.63
Mob. y equipo de oficina	14,583.00	Pérdidas acumuladas	-189,913.00
Equipo de cómputo	13,300.00	Utilidad 2003	786,339.13
Suma Activo no Circulante	\$1,340,709.00	Suma Capital Contable	\$3,215,048.76
Suma del Activo	\$3,648,713.96	Suma Pasivo y Capital Contable	\$3,648,713.96

3.6 ANALISIS FODA.

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa Coprosa considerando la situación actual en la que se encuentra.

FORTALEZAS

- ✓ Diversidad de productos en el ramo.
- ✓ Variedad de presentaciones en los productos.
- ✓ Equipo de transporte adecuado para la distribución de los productos.
- ✓ Convenios con los fabricantes (apoyo en la licitaciones).
- ✓ Entrega oportuna de los productos.
- ✓ Precios competitivos.
- ✓ Condiciones de crédito de acuerdo a las requerimientos del cliente.

DEBILIDADES

- ✗ No cuenta con la estructura organizacional adecuada.
- ✗ Poca participación en el mercado del sector privado y público.
- ✗ Falta de personal en las diversas áreas.
- ✗ Inadecuada ubicación del almacén en las instalaciones de la empresa.
- ✗ No cuenta con los medios y personal adecuados para el reclutamiento y selección de personal.
- ✗ Dependier del fabricante para la entrega de los productos.

OPORTUNIDADES

- ✓ Desastres naturales.
- ✓ Enfermedades y epidemias.
- ✓ Programas de salud (vacunación, platicas y capacitación para el uso de equipo).
- ✓ Comercio electrónico como medio de compra-venta del sector salud.
- ✓ Nuevos avances tecnológicos.
- ✓ Ventas al interior de la republica.

AMENAZAS

- × Volatilidad en el tipo de cambio.
- × Mercado cautivo.
- × Problemas socio-políticos en las instituciones gubernamentales.
- × Crecimiento del mercado de genéricos.
- × Incursión de distribuidoras extranjeras en el mercado nacional.
- × Escasez de materias primas para la elaboración de los productos del ramo.
- × Convenios del fabricante con la competencia.

Con la finalidad de mejorar y controlar los aspectos que alteran y degeneran las funciones de la empresa, se da a conocer un estudio por cada área que conforma a la organización, para ello se realizó un estudio y análisis, el cual se presenta en los próximos capítulos del proyecto.

Estudio de la Estructura de Coprosa

4

OBJETIVOS

- * Aplicar las técnicas de observación directa, entrevista y cuestionario para poder recopilar la información que nos permita elaborar adecuadamente la descripción de puestos y el manual de organización de Coprosa.
- * Mostrar por escrito y gráficamente los resultados de la información obtenida mediante la aplicación de las diversas técnicas utilizadas.
- * Identificar puntos débiles de Coprosa para poder eliminarlos a través de la administración científica.

4.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN BÁSICA DE LOS PUESTOS DE COPROSA.

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario para obtener la información básica de los puestos que integran actualmente a Coprosa; así mismo, el análisis de puestos nos permitió conocer: la estructura orgánica, condiciones de trabajo, relaciones de autoridad y responsabilidad, actividades y funciones de los empleados.

Cabe señalar que esta información fue recopilada mediante las siguientes técnicas: entrevista, cuestionario y observación directa. Es importante aclarar que no se considero el puesto del contador, ya que las funciones contables son realizadas por un contador externo y se considera como un servicio más de la compañía.

Previo a un análisis del cuestionario aplicado y demás técnicas utilizadas, la información arrojada nos permitió elaborar adecuadamente la estructura orgánica, el organigrama, políticas y reglas, la descripción de puestos; etc. contenidos en el manual de organización que se presenta en el capítulo V.

4.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE COPROSA.

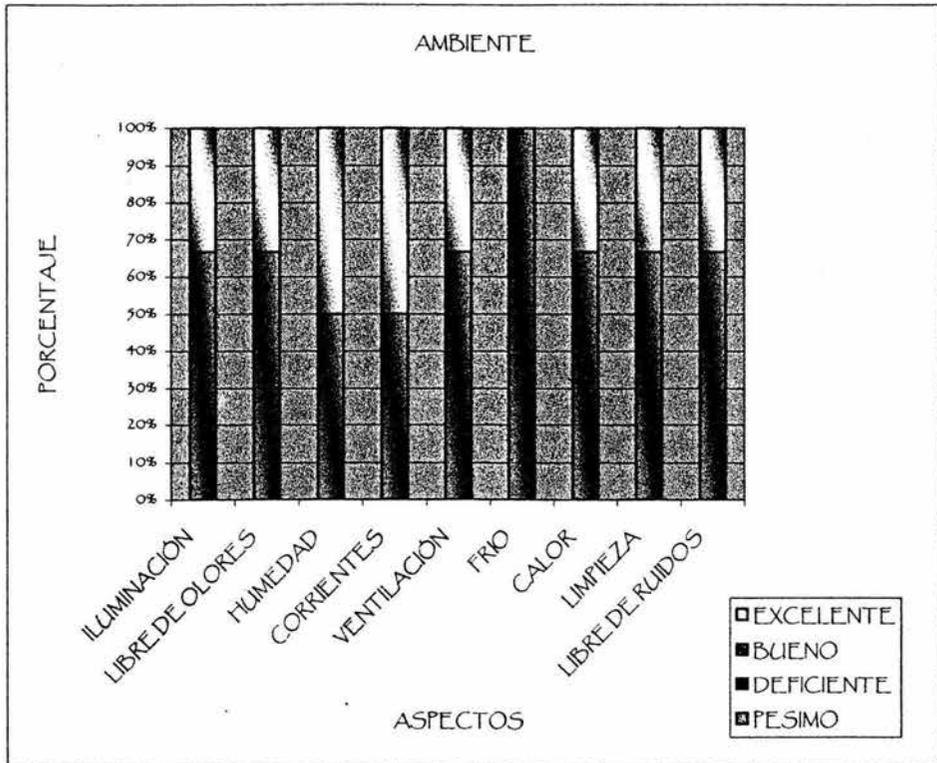
Las técnicas aplicadas en la recopilación de datos nos permitieron conocer la siguiente información:

- ❖ Que no existe un organigrama de la empresa.
- ❖ No hay objetivos por áreas, ni tampoco de los puestos.
- ❖ No existen políticas y reglas establecidas por escrito, solo se dan a conocer en forma verbal.

- ❖ Algunos empleados reciben ordenes de dos o más personas, lo cual crea confusión y retraso en las actividades que desempeñan.
- ❖ Las funciones y actividades no están definidas para cada puesto, lo cual genera duplicidad de las mismas; es decir, dos o más personas realizan la misma actividad, por ejemplo; el Gerente General y los vendedores cotizan los productos solicitados por el cliente, la secretaria y el cotizador elaboran las ordenes de compra y ambos las envían por fax o e-mail al proveedor.
- ❖ El nivel de responsabilidad en cuanto a dirección, supervisión y control, no corresponde al nivel jerárquico de los puestos; por ejemplo, uno de los vendedores considera que los cotizadores son sus subordinados.
- ❖ El personal que se contrata carece de las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto, por tal motivo se le tiene que capacitar y explicar detenidamente las actividades que desempeñará.
- ❖ En cuanto a los requerimientos generales de cada uno de los puestos podemos concluir que no corresponden a las funciones que desempeñan y tampoco a las responsabilidades que tienen, ya que pudimos notar que uno de los vendedores tiene como escolaridad carrera trunca en derecho.
- ❖ El personal cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo.
- ❖ Las condiciones de trabajo para los empleados son adecuadas.
- ❖ El número de plazas para el puesto de secretaria es inadecuado ya que existe carga de trabajo para el mismo.
- ❖ Los vendedores pasan casi el 50% de su tiempo dentro de la oficina lo cual no es conveniente si se quiere incrementar el volumen de ventas.

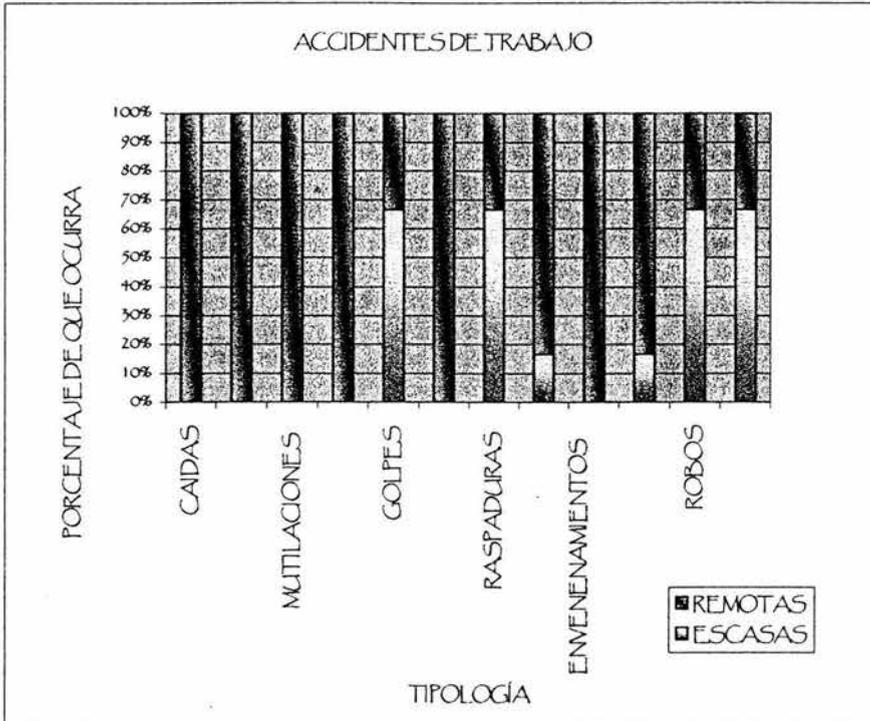
Las siguientes graficas muestran los resultados de las condiciones de trabajo.

FIGURA 4.1.



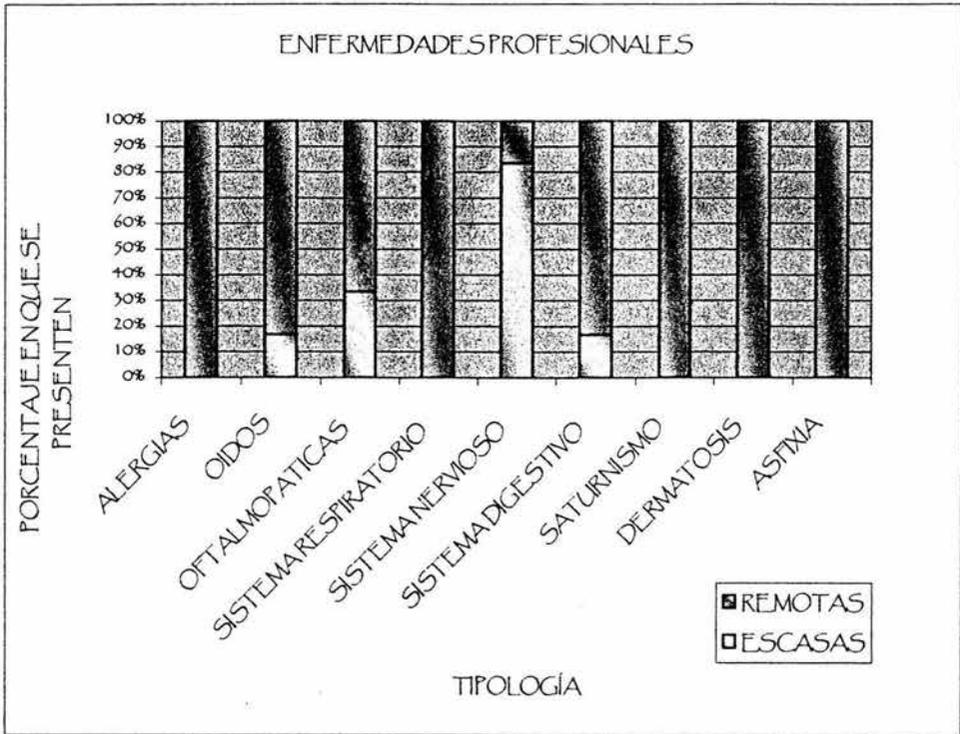
En la figura 4.1. podemos notar que los aspectos que se emplearon para evaluar las condiciones del ambiente en Coprosa son considerados por los trabajadores entre excelentes y buenas, cabe señalar que en el aspecto de humedad se obtuvo un menor porcentaje, por lo cual se sugiere tomar medidas como realizar mantenimiento del inmueble para que las condiciones sean mejores.

FIGURA 4.2.



En la figura 4.2. podemos notar que los accidentes de trabajo más frecuentes que pueden ocurrir en un periodo remoto y/o escaso son los golpes, raspaduras y robos, en lo que respecta a robos es recomendable tomar precauciones y medidas de seguridad tanto para el personal como para la compañía, así que se recomienda la instalación y contratación de alarmas de seguridad así como adquirir un seguro contra accidentes y robos, para salvaguardar las unidades de transporte y las instalaciones de la empresa.

FIGURA 4.3.



En la figura 4.3. podemos apreciar que la enfermedad profesional que puede presentarse en un periodo escaso y remoto entre los empleados, afecta principalmente al sistema nervioso hasta un 83% debido al grado de estrés y presión ocasionados por las actividades propias del trabajo.

4.3 RECOMENDACIONES DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO.

- a) Se recomienda que la contabilidad se lleve internamente para evitar que uno de los vendedores realice parte de esta función.
- b) Por la actividad de la empresa es necesario que se capacite al personal en lo referente a especificaciones técnicas, descripción y uso de los productos, lo cual actualmente no se da a los empleados.
- c) En el caso del Gerente General, cotizador, y vendedor se recomienda la capacitación en Inglés a un nivel intermedio, ya que se requiere el uso del idioma por las actividades que desempeñan.
- d) Es necesario la contratación de personal con experiencia en el ramo, para que las actividades que se desempeñen dentro de la compañía sean realizadas con mayor eficiencia.

Manual de Organización de Coprosa

5

OBJETIVOS

- * Determinar bajo que leyes, reglamentos, códigos y marco jurídico se rige Coprosa.
- * Definir la estructura orgánica y el organigrama de Coprosa, contemplando al personal que se requiere para funcionar mejor administrativamente y lograr un incremento en su fuerza de ventas y utilidades.
- * Establecer por escrito la misión, visión, valores, filosofía, objetivos, reglas y políticas de Coprosa para que su personal conozca dicha información y pueda consultarla en el momento que se requiera y deje de hacerse en forma verbal.
- * Aplicar la información obtenida en el capítulo cuatro para elaborar adecuadamente la descripción de puestos de Coprosa.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO PARA EL PRESENTE PROYECTO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

5.1 INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización es de aplicación específica para la empresa Coprosa y fue elaborado con la finalidad de que cada uno de los integrantes de la empresa, cuente con una fuente de información actualizada, ordenada y sistemática que les permita conocer la organización de la misma, sus antecedentes históricos, el marco jurídico bajo el cual se rige su funcionamiento, los objetivos hacia los cuales van dirigidas las acciones de la empresa, su estructura orgánica, funciones de las unidades administrativas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y los organigramas que representan la estructura.

El manual de organización facilita a cada uno de los empleados el conocimiento de sus obligaciones, responsabilidades y líneas de autoridad responsabilidad y comunicación en el ámbito de su competencia; ayuda a integrar y orientar al nuevo personal sobre sus actividades, reglas y políticas de Coprosa, su organización, administración y evaluación de los recursos humanos.

Dada la naturaleza dinámica de las empresas en constante crecimiento y desarrollo, es necesario que cualquier cambio que se presente en la organización de las unidades administrativas se someta a la consideración de la Gerencia General a fin de evaluarlo y mantener actualizada la información incluida en el presente manual.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

CAPÍTULO

PAGINA

DE

5.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE COPROSA

El Sr. Pérez decide en el mes de enero del año 1999 incursionar en el mercado de artículos de curación y laboratorio como persona física, para llevar a cabo las actividades de comercialización de su negocio, decide usar las instalaciones de su casa, pero posteriormente al ir aumentando sus ventas se ve en la necesidad de formar una Sociedad Anónima de Capital Variable en el mes de octubre del mismo año, de igual forma fue indispensable ampliar el lugar debido a que no se contaba con las instalaciones apropiadas para operar; por tal motivo tuvo que adquirir un terreno para construir sus oficinas y un almacén, de esta manera es como la empresa va adquiriendo fuerza y dominio en el mercado ya que las ventas se fueron incrementando.

Podemos notar que durante estos cuatro años que lleva operando la empresa Coprosa se ha observado un crecimiento en cuanto a la plantilla de personal, estructura técnica de la empresa y sus finanzas, por lo cual es necesario considerar los factores que se deben emplear para cubrir las necesidades de la empresa.

**5.3 BASE LEGAL****5.3.1 MARCO JURÍDICO**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

5.3.2 Leyes

Ley General de Salud

Ley de Adquisiciones del Sector Público

Ley Federal de Protección al Consumidor

Ley General de Sociedades Mercantiles

Ley del Impuesto al Valor Agregado

Ley del Impuesto al Activo

5.3.3 Códigos

Código de Comercio

Código Fiscal de la Federación

5.3.4 Reglamentos

Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Publicidad

Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios

Reglamento Interior de la Comisión Interinstitucional del Cuadro Básico de Insumos del Sector Salud (Publicado en el D.O.F. el 27 de mayo de 2003).

Reglamento del Registro Público de Comercio

Reglamento del Código Fiscal de la Federación

5.3.5 Acuerdos

Acuerdo por el que se establece que las instituciones públicas del Sistema Nacional de Salud solo deberán utilizar los insumos establecidos en el cuadro básico para el primer nivel de atención médica y, para el segundo y tercer nivel, el catálogo de insumo, publicado en el D.O.F. el 24 de diciembre de 2002



COPROSA

COMUNIDAD DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

5.4 ESTRUCTURA ORGANICA

- Gerente general
 - Vendedor
 - Cotizador
 - ◆ Secretaria
 - Contador General
 - ◆ Tesorero
 - Administrador de personal
 - ◆ Chofer
 - ◆ Almacenista
 - ◆ Intendencia



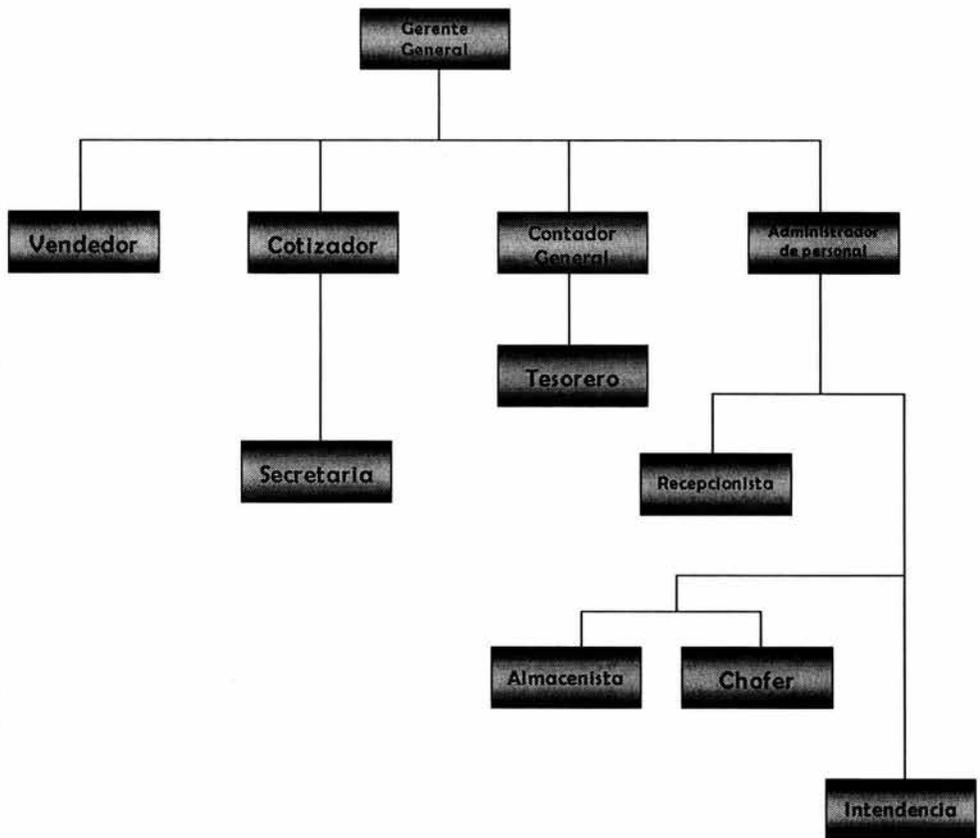
COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

5.5 ORGANIGRAMA





COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

5.6 MISION Y VISION

5.6.1 MISIÓN

Buscamos día a día ser los mejores distribuidores de artículos de curación, mediante un excelente servicio y trato personal con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente y superar sus expectativas.

5.6.2 VISIÓN

Ser la empresa líder a nivel nacional en el ramo de artículos de curación, a través del ofrecimiento de un servicio de calidad, variedad de productos y atención al cliente.



5.7 VALORES

✚ Responsabilidad

Es la capacidad de cada elemento humano de Coprosa para responder y asumir los compromisos.

✚ Integridad.

Ser congruente en el pensar, decir y actuar.

✚ Lealtad

Crear en la empresa, tener confianza y sentido de pertenencia hacia Coprosa.

✚ Respeto

Reconocer la dignidad y aceptar las diferencias de cada persona y su trabajo.

✚ Trabajo en equipo

Comunicación, colaboración y entrega para contribuir al logro de los objetivos.

✚ Calidad

Obtener los resultados esperados mediante la mejora continua y superación de las expectativas personales y laborales.

✚ Servicio

Capacidad de responder de manera eficiente, oportuna y cordial .



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

5.8 FILOSOFÍA

Se pretende crear un sentido de pertenencia sobre los procesos de la empresa, involucrando al personal y generando un alto grado de motivación participación e identidad entre los empleados, logrando así la lealtad a la compañía.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

5.9 OBJETIVO GENERAL

Lograr el fortalecimiento empresarial y aumentar nuestro posicionamiento en el mercado del sector privado y público, mediante la participación en las licitaciones que emiten las dependencias del gobierno, principalmente en aquellos rubros o partidas relacionados con la adquisición de artículos de curación y equipo médico; así mismo buscar nuevos clientes satisfaciendo sus necesidades aún con aquellos productos del ramo que no manejamos y estar al día con la tecnología más avanzada, es decir al realizar lo anterior aumentaremos nuestra cartera de clientes e incursionaremos en la venta de nuevos artículos para incrementar nuestras ventas y utilidades.



5.10. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.10.1 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

- Reclutar al personal adecuado para cubrir las vacantes existentes en la empresa por medio de diversos métodos de reclutamiento y selección de personal.
- Contratar al personal que cumpla con el perfil del puesto de acuerdo a los resultados de exámenes y entrevistas aplicadas.
- Brindar capacitación, adiestramiento y cursos de inducción al personal de la empresa para mejorar nuestro servicio.
- Motivar al personal mediante incentivos económicos y no económicos para incrementar la eficiencia en sus actividades.
- Pagar a los empleados una retribución justa que cubra sus necesidades básicas y las de su familia.

5.10.2 OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN

- Ofrecer productos innovadores para el sector salud a precios accesibles.
- Adquirir los productos para la venta en las mejores condiciones de precio, calidad, crédito y tiempo de entrega a través de negociaciones con los proveedores.
- Entregar en tiempo y forma los productos solicitados por el cliente.
- Adquirir un mayor dominio en el mercado del sector salud mediante la participación en las licitaciones que emiten las dependencias del gobierno.
- Introducir programas de publicidad y promoción para aumentar nuestra participación en el mercado del sector privado.
- Incrementar el volumen de ventas a través de mejoras en la calidad del servicio; es decir, brindar confianza al cliente protegiendo sus intereses tanto monetaria como socialmente.



COPROSA

UNIDAD DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

FECHA

PAGINA

DE

OBJETIVOS ESPECIFICOS

5.10.3 OBJETIVOS DE FINANZAS

- Cubrir las necesidades financieras de la empresa de manera satisfactoria mediante la correcta aplicación de los recursos monetarios.
- Aumentar las utilidades y disminuir costos, aprovechando los recursos con los que cuenta la empresa.
- Presentar información verídica en relación al origen y aplicación de los recursos mediante el análisis de los estados financieros para la toma de decisiones.
- Obtener mejores condiciones en las fuentes de financiamiento mediante la evaluación de las mismas.
- Aplicar los recursos financieros en inversiones a mediano y largo plazo para obtener mayores rendimientos.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

REVISIÓN

PAGINA

DE

5.11 POLÍTICAS

5.11.1 De la puntualidad y asistencia

- La jornada de trabajo para todo el personal de la empresa será de lunes a viernes; el horario de entrada será a las 9:00 hrs., con una tolerancia de 15 minutos y el horario de salida a las 18:00 hrs.
- El personal podrá disponer de una hora de comida misma que será de las 14:00 hrs. A las 15:00 hrs. ó de las 15:00 a las 16: hrs. dependiendo de las condiciones de trabajo.
- El responsable para otorgar permisos en relación a faltas, vacaciones, entradas y salidas fuera del horario de trabajo normal será el jefe inmediato.

5.11.2 De la apariencia personal

- Los empleados deberán tener cuidado en su arreglo e higiene personal con la finalidad de dar una buena imagen de la empresa.
- En el caso del personal femenino de la empresa no podrá utilizar faldas muy cortas ni escotes muy pronunciados; así mismo, es recomendable que no exceda en el uso de los cosméticos.
- Los empleados deberán presentarse a laborar con ropa formal de lunes a jueves, los días viernes podrán vestir ropa casual a excepción de los vendedores.
- El personal evitará usar tatuajes y/o perforaciones perceptibles a simple vista.
- Los empleados deberán presentarse con el cabello arreglado y evitar teñirlo en colores exóticos.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

5.11 POLITICAS

5.11.3 Del comportamiento del personal

- Todo empleado será responsable de reportar al jefe inmediato cualquier anomalía o incumplimiento de las políticas descritas en el presente manual.
- Todo el personal deberá ser cortés, amable y servicial, tanto con los clientes y/o proveedores como con los compañeros de la empresa.
- Todo empleado deberá evitar el consumo de bebidas alcohólicas, drogas o alimentos en el área de trabajo.
- Los empleados deberán mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo.
- Se deberán evitar las demostraciones físicas afectivas o sentimentales entre el personal de la empresa.
- El personal de la empresa evitará proceder con agresiones físicas y verbales tanto a clientes y proveedores como con los compañeros de la empresa; así mismo, no hará uso de palabras antisionantes mientras se encuentre dentro de la empresa.
- El personal deberá dar el uso correcto al material de trabajo, es decir para los fines que le fue otorgado.
- Todo empleado será responsable de reportar al Gerente General cualquier conato o presunción de robo por cualquier tipo de persona.

5.11.4 Del manejo de la mercancía

- Los artículos para la venta deberán acomodarse en el almacén de acuerdo a su clasificación.
- No se deberá recibir mercancía dañada, caducada o que no corresponda al pedido solicitado por el cliente.
- La persona encargada de recibir y entregar la mercancía evitará dejar productos en los pasillos o fuera del almacén.
- El personal responsable del manejo de la mercancía deberá tratar los productos con extremo cuidado.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

5.11 POLÍTICAS

5.11.5 De seguridad e higiene

- El personal que cargue y/o traslade mercancía deberá usar el equipo de seguridad necesario.
- La persona que presencie cualquier accidente o suceso que ponga en riesgo la salud o la vida de los empleados deberán advertirlo de inmediato.
- En caso de derrames de líquidos en cualquiera de los pasillos deberá reportarlo inmediatamente al personal de limpieza para solucionar dicho incidente.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

FECHA

PAGINA

DE

5.12. REGLAS

- Por cada tres retardos que acumule un empleado durante una quincena será acreedor a un descuento correspondiente a un día de trabajo.
- El personal que acumule 3 faltas consecutivas sin justificación se le dará de baja definitiva de la empresa.
- Queda prohibido presentarse a laborar vistiendo pants, bermudas, tops y tenis.
- Se prohíbe vender cualquier artículo ajeno al giro de la empresa o en el que se busquen intereses personales.
- Queda prohibido que todo el personal ajeno al almacén entre al mismo sin previa autorización del Gerente General.
- Se prohíbe la entrada de familiares de los empleados a la empresa.
- La persona que sea sorprendida haciendo mal uso del material y/o equipo de oficina será acreedora a una sanción por parte de la administración de personal.

5.13. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Gerente General

Numero de plazas: 1

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Ninguno

Subordinados directos: Vendedor, Cotizador, Contador General y Administrador de Personal

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar cada una de las áreas que tiene a su cargo mediante la optimización de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

IV. DESCRIPCIÓN

Función General

Organizar y controlar las funciones de las áreas que se encuentran a su cargo.

Funciones Específicas

1. Planear con los vendedores el porcentaje de aumento de ventas anual y establecer estrategias para lograrlo.
2. Establecer estrategias para conservar a los clientes y aumentar la participación en el mercado.
3. Autorizar y verificar los márgenes de utilidad que se obtendrán en la venta de los productos.
4. Supervisar las actividades de sus subordinados directos.
5. Vigilar que no se realicen compras innecesarias.
6. Verificar que las compras se realicen en las mejores condiciones de calidad, precio y tiempo de entrega.
7. Vigilar que los recursos financieros sean aplicados de acuerdo a las circunstancias y necesidades de la empresa.





COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

FECHA

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

8. Mantener una estrecha comunicación con el administrador de personal para verificar que las funciones del mismo se lleven a cabo de acuerdo a lo que se establece en el presente manual.

V. RESPONSABILIDAD

- a) En la dirección supervisión y control de personas directa e indirectamente.
- b) En tramites y procesos de la organización.

VI. COMUNICACIÓN

- a) Descendente vertical: con sus subordinados.
- b) Interna: con los empleados de la empresa.
- c) Externa: con clientes y proveedores.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 5% en caídas, raspaduras, cortadas y machucaduras.
- b) Enfermedades profesionales: 45 % de probabilidad de enfermarse del sistema nervioso.
- c) Ambiente: Oficina con iluminación adecuada, ventilada, limpia y libre de ruido y olores.
- d) Posición en su trabajo: Ocupa un 85% de su tiempo en la oficina realizando sus actividades en un escritorio, de pie o caminando y el 15% restante lo ocupa fuera de la oficina en gestión de negocios con clientes o proveedores.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: Finanzas, Mercadotecnia, Personal, Computación, Inglés, Derecho mercantil, Derecho del trabajo y Matemáticas.
- b) Experiencia: 3 años en el puesto y 5 años en el ramo
- c) Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas ó Licenciatura en Administración Industrial.
- d) Personalidad: Organizado, con iniciativa, liderazgo, capacidad de análisis y responsable.
- e) Capacitación: En especificaciones técnicas de los productos del ramo, seminarios, platicas y/o exposiciones del ramo de la salud y aplicación de la nueva tecnología.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

FECHA

PAGINA

DE

DESCRIPCION DE PUESTOS

I. IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Contador General

Numero de plazas: 1

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Gerente general

Subordinados directos: Tesorero

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Proporcionar información contable que sea útil, confiable y de manera oportuna, que sirva como base para la toma de decisiones de la gerencia general.

IV. DESCRIPCION

Función General

Registrar y procesar la información contable mediante técnicas y sistemas que permitan analizarla.

Funciones Específicas

1. Elaborar los estados financieros básicos y entregarlos a la gerencia general para su análisis.
2. Establecer las políticas internas para el manejo y control de los gastos.
3. Elaborar las declaraciones de impuestos necesarias durante el año.
4. Establecer las políticas para el pago a proveedores y cobranza a los clientes.
5. Mejorar las condiciones de las fuentes de financiamiento que la empresa utilice.
6. Elaborar informes de los estados financieros de la empresa así como emitir opiniones de los mismos sobre la aplicación de los recursos monetarios de la empresa.



COPROSA

UNIDAD DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. RESPONSABILIDAD

1. En tramites y procesos de la organización.
2. En información confidencial.
3. En valores.

VI. COMUNICACIÓN

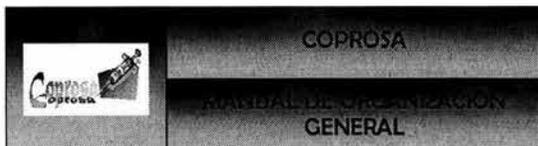
- a) Ascendente vertical: con el Gerente General.
- b) Descendente vertical: con el tesorero.
- c) Interna: con los empleados de la empresa.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 5% en caídas, golpes y machucaduras.
- b) Enfermedades profesionales: 25% de probabilidad de enfermarse del sistema nervioso.
- c) Ambiente: Lugar con iluminación adecuada, limpio, ventilado y libre de humedad, ruido y de olores.
- d) Posición en su trabajo: Ocupa un 85% dentro de la empresa realizando sus actividades en un escritorio sentado o de pie y 15% fuera de la oficina.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: Derecho fiscal, matemáticas, finanzas y economía.
- b) Experiencia: 3 años en el puesto.
- c) Escolaridad: Licenciatura en Contaduría.
- d) Personalidad: Responsable, honesto, con capacidad de análisis y síntesis, iniciativa y propositivo.
- e) Capacitación: Actualizaciones en las resoluciones fiscales.



PAGINA	DE
--------	----

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Administrador de personal

No. de plazas: 1

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Gerente General

Subordinados directos: Recepcionista, chofer, almacenista e intendencia.

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Contratar al personal de acuerdo con las necesidades y especificaciones del puesto, con la finalidad de contribuir en la mejora del servicio de la empresa.

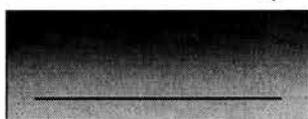
IV. DESCRIPCIÓN

Función General

Organizar, supervisar y controlar las actividades que competen al área de personal, así como las actividades de los trabajadores a su cargo.

Funciones Especificas

1. Reclutar, seleccionar y contratar a personal para cubrir las vacantes de la empresa.
2. Notificar al personal de "Coprosa" acerca de exposiciones y seminarios que le permitan capacitarse en cuanto al manejo y utilización de los artículos de curación y laboratorio, así como en equipo sofisticado del ramo.
3. Elaborar la nomina de sueldos y salarios cada 15 días.
4. Organizar y programar la ruta de entrega de los pedidos de clientes y entrega de mercancía de proveedores.
5. Dar solución a los problemas que se suscitan en su área.
6. Informar a su jefe inmediato acerca de las actividades que realiza.





COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

ECLIA

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. RESPONSABILIDAD

- a) En la dirección, supervisión y control de personal directa e indirectamente.
- b) En el manejo de información confidencial.
- c) En tramites y procesos de la empresa.

VI. COMUNICACIÓN

- a) Ascendente vertical y horizontal: con su jefe inmediato y con el contador general, cotizador y vendedor.
- b) Descendente vertical: con sus subordinados
- c) Interna: con los empleados de la empresa.
- d) Externa: con los candidatos para cubrir vacantes.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 5% en caídas, raspaduras, cortadas y machucaduras.
- b) Enfermedades profesionales: Probabilidad del 20% en sistema nervioso.
- c) Ambiente: Oficina con iluminación y ventilación adecuada, limpia, libre de ruidos y olores.
- d) Posición en su trabajo: Ocupa el 95% de su tiempo en el interior de la oficina y realiza sus actividades en un escritorio, sentado o de pie y el 5% de su tiempo restante lo destina en otras actividades fuera de la oficina.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: Computación, habilidad matemática, recursos humanos, psicología de personal y mercadotecnia.
- b) Experiencia: 2 años en el puesto y 3 años en el ramo.
- c) Escolaridad: Lic. en Administración o Lic. en Psicología.
- d) Personalidad: Organizada, con iniciativa, sociable y capacidad de análisis.
- e) Capacitación: Características generales de los productos farmacéuticos.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

Página

Página

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Vendedor

No. de plazas: 4

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Gerente General

Subordinados directos: Ninguno

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Ayudar a incrementar el volumen de ventas mediante el ofrecimiento de los productos farmacéuticos al sector público y privado.

IV. DESCRIPCIÓN

Función General

Vender y promocionar los diferentes productos que maneja la empresa en el ramo de artículos de curación y laboratorio.

Funciones Especificas

1. Visitar a los diferentes clientes que se tienen asignados para ofrecer los productos de la empresa y tomar pedidos.
2. Dar platicas a los clientes que compran los productos para dar a conocer el uso adecuado de los mismos, así como aclarar sus dudas.
3. Ayudar al cotizador cuando exista carga de trabajo y sea necesario.
4. Entregar pedidos a los clientes que tiene asignados, solo cuando las condiciones de trabajo así lo requieran.
5. Llevar un control de ventas por cada cliente asignado.
6. Entregar reportes a su jefe inmediato de las actividades que realiza.
7. Darle seguimiento a los pedidos de sus clientes.



COPROSA

MANDATO DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

FECHA: / /

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. RESPONSABILIDAD

- a) En la dirección, supervisión y control de personal indirectamente.
- b) En el manejo de información confidencial.
- c) En atención a clientes.
- d) En equipo.
- e) En valores.

VI. COMUNICACIÓN

- a) Ascendente vertical: con su jefe inmediato.
- b) Horizontal: con el contador general, cotizador y administrador de personal.
- c) Interna : con los empleados de la empresa.
- d) Externa: con lo clientes.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- a) Accidentes de trabajo: probabilidad del 25% en accidentes automovilísticos y robos.
- b) Enfermedades profesionales: probabilidad del 25% en sistema nervioso.
- c) Ambiente: oficina con iluminación y ventilación adecuada, limpia, libre de ruidos y olores.
- d) Posición en su trabajo: ocupa el 85% de su tiempo en el exterior de la oficina y realiza sus actividades en automóvil, sentado, de pie o caminando y el 15% de su tiempo restante lo destina en otras actividades dentro de la oficina.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: Computación, habilidad matemática, ingles 50%, psicología de personal y mercadotecnia.
- b) Experiencia: 2 años en el puesto y 3 años en el ramo.
- c) Escolaridad: Preparatoria concluida o pasante de la carrera de administración o a fin.
- d) Personalidad: Organizado, con iniciativa, sociable, proactivo y capacidad de análisis.
- e) Capacitación: En especificaciones técnicas y uso de los productos.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

FECHA

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Cotizador

No. de plazas: 4

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Gerente General

Subordinados directos: Secretaria

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Adquirir los productos que le solicitan los clientes buscando siempre la mejor calidad, tiempo de entrega y precio.

IV. DESCRIPCIÓN

Función General

Cotizar y evaluar los productos solicitados considerando las necesidades del cliente.

Funciones Específicas

1. Cotizar los productos que son solicitados por el cliente.
2. Buscar los mejores precios con los distintos proveedores comparando marcas y tiempos de entrega.
3. Realizar cálculos de descuentos y precios de venta.
4. Informar a su jefe inmediato de las actividades que realiza.
5. Pedir apoyo para las licitaciones del sector público con los distintos distribuidores directos y/o laboratorios.



COPROSA

MANDATO DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

FECHA

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. RESPONSABILIDAD

- a) En la dirección, supervisión y control de personal directamente.
- b) En el manejo de información confidencial.
- c) En tramites y procesos de la empresa.
- d) En atención a clientes.

VI. COMUNICACIÓN

- a) Ascendente vertical: con su jefe inmediato.
- b) Horizontal: con el contador general, vendedor y administrador de personal.
- c) Descendente vertical: con la secretaria.
- d) Interna: con los empleados de la empresa.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 5% en caídas, raspaduras, cortadas y machucaduras.
- b) Enfermedades profesionales: Probabilidad del 20% en sistema nervioso.
- c) Ambiente: Oficina con iluminación y ventilación adecuada, limpia, libre de ruidos y olores.
- d) Posición en su trabajo: Ocupa el 95% de su tiempo en el interior de la oficina y realiza sus actividades en un escritorio, sentado o de pie y el 5% de su tiempo restante lo destina en otras actividades fuera de la oficina.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: Computación, habilidad matemática, ingles 50% y mercadotecnia.
- b) Experiencia: 2 años en el puesto y 3 años en el ramo.
- c) Escolaridad: Pasante de la carrera de administración o afín.
- d) Personalidad: Organizado, con iniciativa, sociable y capacidad de análisis.
- e) Capacitación: En especificaciones técnicas de los productos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Tesorero

Numero de plazas: 1

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Contador general

Subordinados directos: Ninguno

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Llevar un control adecuado y confiable de los recursos financieros y apoyar las actividades del Contador General.

IV. DESCRIPCIÓN

Función General

Registrar y procesar la información contable mediante técnicas y sistemas que permitan analizarla.

Funciones Específicas

1. Realizar pagos a los proveedores.
2. Dar seguimiento a los créditos otorgados a los clientes.
3. Realizar la cobranza de los clientes.
4. Llevar el control de la caja chica, eficientando el flujo de efectivo.
5. Obtener y procesar información para apoyar al Contador General en la elaboración de los estados financieros.
6. Elaborar reporte de actividades a su jefe inmediato



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. RESPONSABILIDAD

- a) En tramites y procesos de la organización.
- b) En información confidencial.
- c) En valores.

VI. COMUNICACIÓN

- a) Ascendente vertical: con su jefe inmediato.
- b) Interna: con los empleados de la empresa.
- c) Externa: con proveedores y clientes.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 5% en caídas, golpes y machucaduras.
- b) Enfermedades profesionales: 25% de probabilidad de enfermarse del sistema nervioso.
- c) Ambiente: Lugar con iluminación adecuada, limpio, ventilado y libre de humedad, ruido y de olores.
- d) Posición en su trabajo: Ocupa un 100% de su tiempo de trabajo en la empresa, realiza sus actividades en un escritorio, sentado y de pie.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: Computación, derecho fiscal, matemáticas, finanzas y economía.
- b) Experiencia: 2 años en el puesto.
- c) Escolaridad: Carrera truca o pasante de licenciatura en Contaduría.
- d) Personalidad: Honesto, con iniciativa, responsable y con capacidad de análisis.
- e) Capacitación: Actualización en técnicas contables.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Recepcionista

Numero de plazas: 1

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Administrador de personal

Subordinados directos: Ninguno

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Canalizar al publico en general que acude a la empresa, con la persona correspondiente, para evitar confusiones y demoras en la atención a clientes y proveedores.

IV. DESCRIPCION

Función General

Atender las llamadas telefónicas y a los visitantes que acuden a la empresa dando la mejor atención.

Funciones Específicas

1. Recibir llamadas telefónicas y transferirlas a la persona correspondiente.
2. Recibir a los solicitantes y atender sus solicitudes proporcionando la información necesaria referente al servicio y productos que ofrece la empresa.
3. Recibir y dar mensajes a los empleados que se encuentren ausentes de su lugar de trabajo.
4. Recibir y entregar la correspondencia.
5. Recibir y asignar los fax que lleguen a la empresa a las personas a quienes sean enviados.





COPROSA

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. RESPONSABILIDAD

- a) En tramites y procesos de la organización.
- b) En información confidencial.
- c) En valores.
- d) En equipo.

VI. COMUNICACIÓN

- a) Ascendente vertical: con su jefe inmediato.
- b) Interna: con los empleados de la empresa.
- c) Externa: con los proveedores y clientes.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 5% en caídas, golpes y machucaduras.
- b) Enfermedades profesionales: 20% de probabilidad de enfermarse del oído y del sistema nervioso.
- c) Ambiente: Lugar con iluminación adecuada, limpio, ventilado y libre de humedad, ruido y de olores.
- d) Posición en su trabajo: Ocupa un 100% de su tiempo de trabajo en la empresa, realiza sus actividades sentada y de pie.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: En manejo de conmutador.
- b) Experiencia: 1 año en el puesto.
- c) Escolaridad: Preparatoria terminada.
- d) Personalidad: Discreta, responsable, espíritu de servicio, cordial, con iniciativa y organizada.
- e) Capacitación: En especificaciones técnicas de los productos.



COPROSA

UNIDAD DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

I. IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Secretaria

Numero de plazas: 2

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Cotizador

Subordinados directos: Ninguno

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Apoyar al cotizador para agilizar las actividades del mismo y obtener una mayor eficiencia en su función.

IV. DESCRIPCION

Función General

Capturar, archivar y enviar la información correspondiente a las cotizaciones.

Funciones Especificas

1. Enviar solicitudes de cotización a los proveedores.
2. Recibir las cotizaciones y turnarlas al cotizador para su análisis.
3. Recibir llamadas de los clientes y atender sus necesidades de cotizaciones.
4. Confirmar existencias de los productos con el almacenista.
5. Elaborar y enviar las cotizaciones de las solicitudes de los clientes.



COPROSA

GENERAL

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. RESPONSABILIDAD

- a) En tramites y procesos de la organización.
- b) En información confidencial.
- c) En valores.
- d) En atención a clientes.

VI. COMUNICACIÓN

- a) Ascendente vertical: con su jefe inmediato.
- b) Interna: con los empleados de la empresa.
- c) Externa: con los proveedores y clientes.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 5% en caídas, golpes y machucaduras.
- b) Enfermedades profesionales: 20% de probabilidad de enfermarse del oído y del sistema nervioso.
- c) Ambiente: Lugar con iluminación adecuada, limpio, ventilado y libre de humedad, ruido y de olores.
- d) Posición en su trabajo: Ocupa un 100% de su tiempo de trabajo en la empresa, realizando sus actividades sentada y de pie.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: Manejo de equipo de cómputo.
- b) Experiencia: 1 año en el puesto.
- c) Escolaridad: Preparatoria terminada o carrera comercial.
- d) Personalidad: Ordenada, discreta, responsable amable y con iniciativa.
- e) Capacitación: En especificaciones técnicas de los productos.



COPROSA

MANDATO DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

FECHA

PAGINA

DE

DESCRIPCION DE PUESTOS

I. IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Almacenista

Numero de plazas: 1

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Administrador de personal

Subordinados directos: Ninguno

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Controlar las entradas y salidas de los artículos para la venta que se encuentran en el almacén, maximizando recursos tales como equipo y espacio que le son proporcionados.

IV. DESCRIPCION

Función General

Mantener el resguardo físico de los productos que se encuentran en el almacén.

Funciones Especificas

1. Recibir y revisar la calidad y caducidad de los productos que entregan los proveedores.
2. Registrar los movimientos de entradas y salidas de mercancía.
3. Mantener un control adecuado del inventario.
4. Organizar y acomodar los productos de acuerdo a su clasificación.
5. Suministrar los productos necesarios para la entrega de pedidos a los clientes.
6. Separar y empacar la mercancía que será entregada a los clientes.
7. Proporcionar las existencias de los productos al cotizador y/o secretaria.
8. Elaborar reporte de actividades a su jefe inmediato.



COPROSA

MANDATO DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. RESPONSABILIDAD

- a) En el control de personal y de productos.
- b) En tramites y procesos de la organización.
- c) En equipo.
- d) En valores.

VI. COMUNICACIÓN

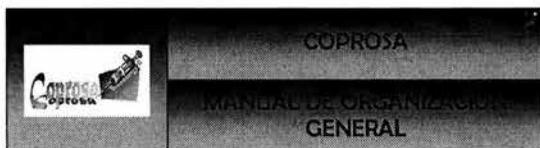
- a) Ascendente vertical: con su jefe inmediato.
- b) Horizontal: con el chofer, cotizadores y vendedores.
- c) Interna: con los empleados de la empresa.
- d) Externa: con los proveedores y clientes que recogen productos directamente en la empresa.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 50% en caídas, raspaduras, cortadas, golpes y machucaduras.
- b) Enfermedades profesionales: 12% de probabilidad de enfermarse del sistema nervioso.
- c) Ambiente: Almacén con iluminación adecuada, lugar ventilado, limpio y libre de humedad, ruido y olores.
- d) Posición en su trabajo: Ocupa un 100% de su tiempo de trabajo en la empresa, realiza sus funciones sentado, de pie y caminando.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: En normas sanitarias para el resguardo de los productos, computación y matemáticas.
- b) Experiencia: 2 años en el puesto y 1 en el ramo.
- c) Escolaridad: Preparatoria terminada.
- d) Personalidad: Honesto, ordenado, responsable, propositivo y con espíritu de servicio.
- e) Capacitación: En especificaciones técnicas de los productos del ramo, seminarios, platicas y exposiciones así como manejo del almacén.



TÍTULO	
PÁGINA	DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Chofer

Numero de plazas: 1

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Administrador de personal

Subordinados directos: Ninguno

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Entregar en tiempo y forma la mercancía al cliente y/o almacenista en condiciones optimas, para contribuir en la eficiente comercialización de la empresa.

IV. DESCRIPCION

Función General

Transportar la mercancía para ser entregada en su destino en el tiempo y forma especificados por los solicitantes.

Funciones Específicas

1. Cumplir con la ruta de entrega de mercancía junto con el administrador de personal.
2. Buscar las rutas mas eficientes para llegar a los destinos especificados.
3. Custodiar la mercancía que lleva bajo su responsabilidad.
4. Verificar que al recibir mercancía del proveedor, le sea entregada completa y correctamente de acuerdo a la orden de compra.
5. Descargar la mercancía del transporte al almacén del cliente y de Coprosa.



COPROSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

PAGINA

DE

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

VI. RESPONSABILIDAD

- a) En tramites y procesos de la organización.
- b) En atención al publico.
- c) En valores.

VI. COMUNICACIÓN

- a) Ascendente vertical: con su jefe inmediato.
- b) Horizontal: con el chofer, cotizadores y vendedores.
- c) Interna: con los empleados de la empresa.
- d) Externa: con los proveedores y clientes que recogen productos directamente en la empresa.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 40% en accidentes automovilísticos y 20% en machucaduras, caídas, golpes y raspaduras.
- b) Enfermedades profesionales: 15% de probabilidad de enfermarse del sistema nervioso.
- c) Ambiente: Medio de transporte ventilado, libre de humedad y de olores.
- d) Posición en su trabajo: Ocupa un 90% de su tiempo fuera de la empresa realizando sus actividades manejando, caminando o de pie y el 10% restante lo destina en actividades de la oficina.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos: Manejo de automóvil y reglamento de transito.
2. Experiencia: 4 años en el puesto.
3. Escolaridad: Secundaria terminada.
4. Personalidad: Amable, honesto, responsable y con iniciativa.
5. Capacitación: En el manejo de materiales.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Personal de limpieza

No. de plazas: 1

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Administrador de personal

Subordinados directos: Ninguno

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Contribuir en la imagen de la empresa manteniendo limpias las instalaciones.

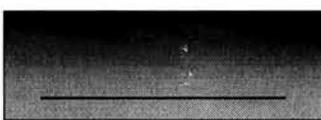
IV. DESCRIPCIÓN

Función General

Mantener limpias las instalaciones de la empresa por medio del equipo de trabajo que se le proporciona.

Funciones Específicas

1. Barrer y trapear las oficinas y pasillos todos los días.
2. Mantener limpios los sanitarios.
3. Limpiar archiveros, escritorios y demás muebles de las oficinas.
4. Reportar a su jefe inmediato acerca de desperfectos en las instalaciones o muebles de la compañía.
5. Reportar a su jefe inmediato de la carencia de los insumos que requiere para desempeñar sus labores.
6. Reportar las actividades que realiza a su jefe inmediato.





DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

V. RESPONSABILIDAD

- a) En equipo.

VI. COMUNICACIÓN

- a) Ascendente vertical: con su jefe inmediato.
b) Interna: con los empleados de la empresa.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- a) Accidentes de trabajo: Probabilidad del 7% en caídas, raspaduras, cortadas y machucaduras.
b) Enfermedades profesionales: Probabilidad del 5% en sistema nervioso y digestivo.
c) Ambiente: No aplica
d) Posición en su trabajo: Ocupa el 95% de su tiempo en el interior de la empresa y realiza sus actividades caminando, sentada o de pie y el 5% de su tiempo restante lo destina en otras actividades fuera de la empresa.

VIII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Conocimientos: Leer y escribir.
b) Experiencia: 2 años en el puesto y en el ramo no necesaria.
c) Escolaridad: Primaria o secundaria concluida.
d) Personalidad: Organizada, responsable, con espíritu servicial y que no tenga problemas al recibir instrucciones u ordenes.
e) Capacitación: No aplica

Aplicación de la Administración de Recursos Humanos en Coprosa

6

OBJETIVOS

- * Investigar y revisar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, orientación y ubicación que se aplicará a Coprosa.
- * Definir y proponer el proceso de reclutamiento, selección, contratación, orientación y ubicación de Coprosa para que sea más funcional, considerando ventajas y desventajas.
- * Proponer técnicas de capacitación para el personal de Coprosa mencionando los beneficios que se esperan obtener.
- * Elaborar recomendaciones para prevenir accidentes.
- * Mostrar por escrito y gráficamente la aplicación de algunos métodos para determinar el salario, considerando los puestos actuales y los que formarán parte de Coprosa.
- * Establecer incentivos económicos y no económicos para aplicarlos periódicamente mejorando el nivel de participación; así como, incrementar el trabajo individual y en equipo de los empleados.

6.1 INTRODUCCIÓN

Con base en las técnicas y análisis que realizamos para conocer el panorama general de Coprosa, determinamos que para lograr el crecimiento y una mejora administrativa en la empresa es necesario la aplicación de métodos y sistemas administrativos. Es por ello que en el capítulo V se hace una propuesta de la estructura orgánica de la compañía considerando los objetivos y estrategias que se pretenden llevar a cabo para incrementar el volumen de ventas; por tal motivo, es necesario contratar a personal capacitado mediante técnicas de reclutamiento, selección y contratación apropiadas para no incurrir en errores; logrando así, responder a las necesidades de la sociedad a la que está orientado el servicio de la compañía, el cual es la comercialización de artículos de curación y laboratorio.

Por lo anterior en este capítulo hablaremos del proceso de reclutamiento, incluyendo los medios, fuentes, ventajas y desventajas del mismo; también, abordaremos temas como: la selección y contratación de personal, orientación y ubicación, capacitación, higiene y seguridad en el trabajo y sueldos.

6.2 TÉCNICAS PARA DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL.

Las técnicas específicas que utilizamos para determinar los requerimientos del personal incluyen el análisis de índices y el análisis de correlación.

6.2.1 Análisis de índices.

“Análisis de índices: es la predicción técnica para determinar las necesidades futuras de personal utilizando índices entre volumen de ventas y el número de empleados necesarios, considerando que la productividad sigue siendo igual”.⁶

⁶ Gary Dessler, Administración de Personal. Pág. 109

A continuación se presentan dos tablas donde podemos apreciar las ventas generadas en el año de 1999 por Coprosa.

FIGURA 6.1.

PERIODO	NUMERO DE VENDEDORES	VENTAS S/IVA
Primer semestre : De enero a junio	1	\$336,725.47

FIGURA 6.2.

PERIODO	NUMERO DE VENDEDORES	VENTAS S/IVA
Segundo semestre : De julio a diciembre	2	\$1,001,552.75

El total de ventas para el año de 1999 fue de \$1,338,728.22 generadas por dos vendedores.

Las ventas generadas en el primer semestre fueron de \$336,725.47, por lo cual al contratar a un segundo vendedor se cree de acuerdo al análisis de índices que el volumen de las ventas se incrementara al doble, es decir a \$673,450.44 correspondiente al segundo semestre del año y sería en proporción ventas-vendedor, generándose al final un total en las ventas de \$1,010,176.41. Como se puede observar en las tablas, las ventas no se mantuvieron en proporción al número de vendedores, ya que hubo una diferencia de \$328,101.81 considerando las ventas totales del año 1999.

6.2.2 Análisis de correlación.

“Análisis de correlación: es el método gráfico utilizado para ayudar a identificar la relación entre dos variables”.⁷

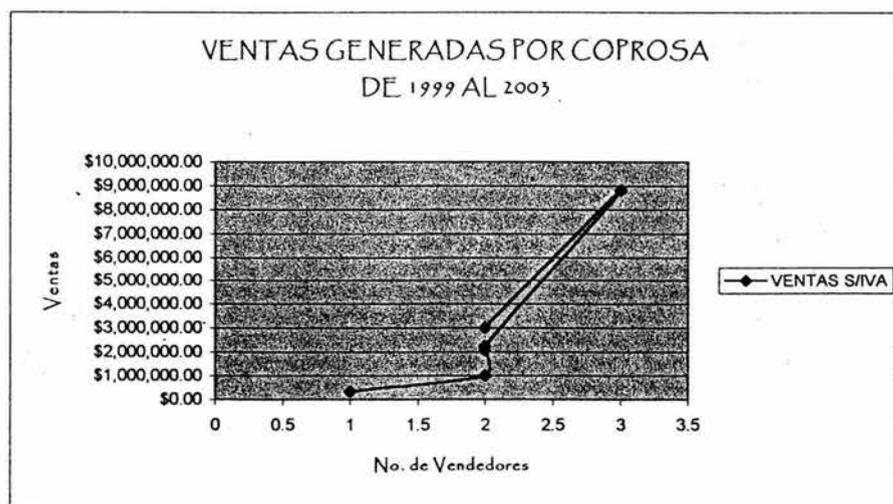
⁷ Gary Dessler, Administración de Personal. Pág. 110

En el siguiente ejemplo se pretende conocer si el indicador de ventas y los niveles de personal de "Coprosa" están relacionados, si lo están y si es posible proyectar el indicador de ventas, entonces también podremos proyectar los requerimientos de personal.

FIGURA 6.3.

VENTAS S/IVA	NÚMERO DE VENDEDORES
\$336,725.47	1
\$1,001,552.75	2
\$2,077,551.65	2
\$2,245,857.02	2
\$8,820,904.32	3
\$3,008,977.56	2

FIGURA 6.4.



Como se puede observar en la figura 6.4. en cierta forma el aumento de las ventas es en proporción al número de vendedores ya que en el año 2002 se contrato a un tercer vendedor generándose un total en las ventas de \$8,820,904.32 pero para el año 2003 las ventas disminuyeron en un 34.11% debido a la salida de uno de los vendedores.

Los dos análisis anteriores nos permiten determinar en cierta forma el aumento de la plantilla del personal y las ventas, aunque cabe mencionar que ninguno de los dos son exactos y confiables, ya que existen factores internos y externos que afectan directamente e indirectamente el giro de la empresa como son renuncias del personal, ambiente laboral, número de empleados, el entorno social, económico, político, cultural, avances tecnológicos, etc.

6.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.

El reclutamiento de personal para Coprosa debe ser llevado a cabo tomando como base los datos sobre las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización, el cual consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

El maestro y doctor en administración Idalberto Chiavenato en su obra "Administración de Recursos Humanos", nos menciona que el reclutamiento "es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; en esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar".⁸

⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Pág. 208

6.3.1 Investigación Interna.

El reclutamiento inicia con la fase de *investigación interna* la cual consiste en “la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazos para saber que requiere de inmediato y cuales son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significaran nuevos aportes de recursos humanos”.

Para Coprosa es indispensable la contratación de personal en cada una de sus áreas ya que se pretende generar una mejora administrativa logrando un incremento en sus ventas a través de la estructuración de la compañía, contratación de personal, utilizando métodos y sistemas administrativos que se pretenden implementar.

6.3.2 Investigación externa.

Otra fase del reclutamiento es la *investigación externa* que se basa en “una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes, la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento”.⁹

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación de mercados debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento le permitirá a Coprosa:

- ▣ Incrementar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos escogidos para la selección, como la de candidatos/empleados admitidos.
- ▣ Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
- ▣ Agilizar el proceso de reclutamiento.

⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Págs. 210 y 216

- ⌘ Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

6.3.3 Reclutamiento interno.

Existen dos tipos de reclutamiento de personal, los cuales son: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

Reclutamiento interno. “Es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”.¹⁰ El reclutamiento interno puede implicar:

- a) Transferencia de personal.
- b) Ascensos de personal.
- c) Transferencia con ascensos de personal.
- d) Programas de desarrollo de personal.
- e) Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

6.3.3.1 Ventajas del reclutamiento interno.

- ⌘ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión. Costos de integración del nuevo empleado.
- ⌘ Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.

¹⁰ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Pág. 221

- ⌘ Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental en la mayor parte de la veces.
- ⌘ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- ⌘ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- ⌘ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

6.3.3.2 Desventajas del reclutamiento interno.

- ⌘ Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar a allí.
- ⌘ Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleos que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- ⌘ Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación de Laurence Peter denominada "Principio de Peter": las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde muestran el máximo de su incompetencia.

- ▣ Cuando se afecta continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- ▣ No puede hacerse en términos globales de la organización. Se puede presentar la idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo. En esta caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano; la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto.

El reclutamiento interno no lo puede llevar a cabo Coprosa debido a que su magnitud es pequeña, y cuenta actualmente con 6 empleados por lo cual no es recomendable considerar a sus trabajadores actuales como posibles candidatos para llenar las vacantes de Administrador de personal, Contador general interno, Tesorero, Almacenista y Chofer, por que como ya se menciono anteriormente se pretende generar una mejora administrativa.

6.3.4 Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo es cuando se examinan candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

6.3.4.1 Técnicas del reclutamiento externo.

A continuación se describen las principales técnicas del reclutamiento externo.

- a) Consulta de los archivos de candidatos. "Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículo o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente

inscribir a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.¹¹

- b) Candidatos presentados por los empleados de la empresa. "También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega el candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.
- c) Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos.
- d) Conferencias y charlas en universidades y escuelas. Destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera.
- e) Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tiene mayor cobertura que si operaran por separado.
- f) Viajes de reclutamiento a otras localidades. Muchas veces cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales.

¹¹ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. Págs. 223 - 226

- g) Anuncios en diarios y revistas. El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general.
- h) Agencias de reclutamiento. Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal, pueden proporcionar personal de niveles altos, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o de fuerza laboral industrial.¹²
- i) Ferias de trabajo. “Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias”.¹³

6.3.4.2 Análisis de las técnicas del reclutamiento externo.

Después de analizar las diferentes técnicas de reclutamiento de personal, se determinó lo siguiente:

- † La técnica de reclutamiento, *consulta de los archivos de candidatos*, no se puede llevar a cabo ya que Coprosa no cuenta con un expediente amplio para poder determinar futuros candidatos.
- † *Candidatos presentados por empleados de la empresa*. Es la técnica que se utiliza actualmente, pero sea observado que no es muy confiable ya que el personal que es contratado mediante esta técnica no cubre el perfil de la vacante, generándose así problemas en el funcionamiento de la compañía.
- † *Los carteles o anuncios en la portería de la empresa*. Pueden ser utilizados para reclutar a personal del nivel inferior, que en este caso serían los puestos de almacenista, chofer e intendencia, utilizando este sistema la empresa ahorraría tiempo y dinero, ya que son

¹² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Págs. 228 - 229

¹³ William B. Werther, Administración de Personal y Recursos Humanos. Pág. 165

puestos donde no se requiere a personal con mucha experiencia, capacitación y capacidad de análisis para desempeñar las funciones requeridas.

- † *La técnica de contactos con sindicatos y asociaciones gremiales*, es poco costosa aunque no es una buena opción por la forma en que Coprosa contrata a su personal ya que la mayoría es de confianza y no pertenecen a ningún sindicato.
- † *Los contactos con universidades, escuelas y directorios*. Es una técnica de reclutamiento de bajo costo y puede ser utilizada por la empresa para reclutar a personal de nivel administrativo y así poder capacitarlo de acuerdo a los requerimientos de la vacante y de haberlas pueden ser posibles candidatos.
- † *Las conferencias y charlas en universidades y escuelas*. Es una técnica que puede ser utilizada para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa; así como, originar interés en los alumnos de estas instituciones por buscar empleo en compañías del giro de Coprosa.
- † *Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua*. Este tipo de técnica es viable para la empresa ya que puede contratar a personal ya capacitado y con experiencia en el ramo de artículos de curación y laboratorio, logrando así una ventaja competitiva ya que no invertiría mucho tiempo y dinero en la capacitación del personal que cubriría la vacante.
- † *Viajes de reclutamiento a otras localidades*. Por la magnitud de la empresa no es muy viable este tipo de técnica ya que le generaría mayores costos y tiempo.
- † *Anuncios en diarios y revistas*. Aunque le genere esta técnica de reclutamiento un costo a la empresa es una buena opción para contratar a personal de nivel operativo y administrativo, ya que el número de candidatos usando esta técnica sería mayor y se puede elegir al personal mejor capacitado para cubrir las vacantes de la compañía.

- † *Agencias de reclutamiento.* Resulta ser una técnica costosa y en la que se invierte mayor tiempo por tal motivo resulta poco viable para Coprosa ya que si se requiere cubrir una vacante en el menor tiempo posible, esta técnica no sería recomendable utilizarla.
- † *Ferías de trabajo.* Es una técnica poco usada por las empresas pero le sería de gran ayuda a Coprosa para dar a conocer sus servicios a la sociedad, logrando así obtener nuevos clientes y candidatos para llenar las vacantes de la empresa.

6.3.4.3 Ventajas del reclutamiento externo.

- ✓ Trae personal nuevo y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- ✓ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante.

6.3.4.4 Desventajas del reclutamiento externo.

- ✗ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de los candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.
- ✗ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etcétera.

- X En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- X Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, pueden frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
- X Por lo general, afecta a la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.¹⁴

6.3.4.5 Sugerencias.

El análisis del proceso de reclutamiento de personal nos permitió concluir que la empresa "Coprosa" debe hacer uso del reclutamiento externo considerando las siguientes técnicas como las más viables por el momento:

- ⌘ Los carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- ⌘ Contactos con universidades, escuelas y directorios.
- ⌘ Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- ⌘ Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- ⌘ Anuncios en diarios y revistas.
- ⌘ Ferias de trabajo.

6.4 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Una vez propuesto el tipo de reclutamiento que debe utilizar la empresa Coprosa; así como, el uso de las técnicas que se deben considerar para la contratación de personal, es necesario hablar de la selección de personal y sus fases que la comprenden.

¹⁴ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. Págs. 230 - 231

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, el proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección de personal de Coprosa incluye ocho pasos basados en el criterio del autor William B Werther en su obra "Administración de Personal y Recursos Humanos".

6.4.1 Recepción preliminar de solicitantes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo, el candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento, muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

6.4.2 Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiados complejos y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección".

6.4.2.1 Pruebas utilizadas en el proceso de selección.

El siguiente cuadro muestra las diversas pruebas de uso frecuente en la selección de personal y se encuentran con negritas las pruebas que pueden ser utilizadas para la selección de personal de Coprosa.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS

FIGURA 6.5.

NOMBRE	APLICACIÓN
■ Inventario multifásico de la personalidad (Minnesota)	Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
■ Inventario psicológico (California)	Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, gerentes, y supervisores)
■ Guía Guilford-Zimmerman del temperamento	Mide la personalidad y el temperamento (personal de ventas)
■ Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser	Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes y supervisores)
■ Prueba Owens de creatividad	Mide la creatividad y la habilidad de juicio (ingenieros)
■ Indicador Myers-Briggs	Mide los componentes de la personalidad

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

FIGURA 6.6.

NOMBRE	APLICACIÓN
■ Cuestionario de estilo de supervisión	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes y supervisores)
■ Cuestionario acerca de opiniones acerca de liderazgo	Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores)
■ Prueba general de aptitud	Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados)

PRUEBAS DE DESEMPEÑO

FIGURA 6.7.

NOMBRE	APLICACIÓN
▣ Prueba Stromberg de destreza	Mide la coordinación física (dependientes de almacenes)
▣ Prueba revisada de expresión documental (Minnesota)	Mide la visualización espacial (diseñadores)
▣ Prueba para oficinistas (Minnesota)	Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas)
▣ Prueba de simulación del trabajo	Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes y profesionistas)

EXÁMENES DE RESPUESTA GRÁFICA

FIGURA 6.8.

NOMBRE	APLICACIÓN
▣ Poligrafos (detector de mentiras)	Mide las respuesta fisiológicas a las preguntas (policia y vendedores al detalle)

EXÁMENES DE ACTITUD

FIGURA 6.9.

NOMBRE	APLICACIÓN
▣ Examen de honestidad individual	Mide las actitudes individuales respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros, etc.)
▣ Cuestionario de opiniones laborales	Mide la visualización espacial (diseñadores)

EXÁMENES MÉDICOS

FIGURA 6.10.

NOMBRE	APLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ■ Consumo de drogas 	Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipos delicados; etc.)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Determinación de antecedentes genéticos 	Identifica la disposición a contraer determinadas enfermedades.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Examen médico de exposición a sustancias peligrosas 	Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos; etc. (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigadores de ciencias aplicadas.

6.4.3 Entrevista de selección.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? y ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?.

Las entrevistas de selección son la técnica más ampliamente utilizada, su uso es casi universal entre la compañías latinoamericanas, una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

El siguiente cuadro muestra los diversos tipos de entrevistas y se recomienda a la empresa Coprosa, la utilización de las mismas de acuerdo al tipo de información que se pretenda recabar.

FIGURA 6.11.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente la técnica más empleada.	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de recepcionista en una sección de urgencias de un hospital.

Se recomienda que el administrador de personal de Coprosa cuenta con una guía de preguntas que le ayude y le facilite recabar información en la entrevista con el candidato que ocupara un puesto a nivel operativo o administrativo; por ello, hemos elegido las siguientes preguntas comúnmente empleadas en una entrevista de selección de personal, las cuales esperamos que sean de gran utilidad.

1. ¿Cómo emplea su tiempo libre?
2. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?
3. ¿Qué lo llevo a seleccionar nuestra compañía?
4. ¿Cuándo era estudiante cuáles eran sus clases favoritas? ¿Por qué?
5. ¿Planea continuar con sus estudios?
6. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?
7. ¿Conoce usted los productos y servicios de nuestra compañía?
8. ¿Qué características la gustaría encontrar en su jefe?
9. ¿Qué aspectos de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿Cuál es el mejor?
10. ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
11. ¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
12. ¿En que consistía su empleo anterior?
13. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
14. ¿Cuándo puede comenzar a trabajar?

6.4.4 Verificación de referencias y antecedentes.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato, el profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales está muy extendida en toda Latinoamérica.

6.4.5 Evaluación médica.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante.

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

6.4.6 Entrevista con el supervisor.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación.

6.4.7 Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos, para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advertieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sección de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible en el lugar de trabajo.

Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

6.4.8 Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión de tiempo y evaluaciones, y de él, puede surgir un candidato idóneo para otro puesto, incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes

de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales, también deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado.¹⁵

6.5 APLICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN COPROSA.

En las figuras 6.12. y 6.13. se muestra la aplicación del proceso de selección para los futuros empleados de la empresa, se hacen recomendaciones en cuanto al tipo de pruebas y entrevistas que se deben aplicar de acuerdo a la vacante que se desee cubrir.

Cabe aclarar que la persona que realizará los ocho pasos de la selección de personal será en primera estancia el Gerente General de Coprosa y una vez que se contrate a la persona que cubrirá el puesto de Administrador de Personal, este realizará las funciones de selección.

¹⁵ William B. Werther, Administración de Personal y Recursos Humanos. Págs. 186 - 18

PUESTO	Recepción preliminar de solicitantes	Administración de exámenes	Entrevista de selección	Verificación de referencias y antecedentes	Evaluación médica	Entrevista con el Administrador de Personal	Descripción del puesto	Decisión de contratar
GERENTE GENERAL	Las personas que asistan a la cita de trabajo tendrán que dirigirse con el Administrador de Personal.	El personal que este interesado en ocupar la vacante aplicaran pruebas psicológicas para medir su temperamento, personalidad y habilidad lógica, también se le aplicará un cuestionario del estilo de supervisión para medir el conocimiento de las prácticas de supervisión (para los puestos de contador y cotizador).	El tipo de entrevista que deberá utilizar el Administrador de Personal para este tipo de puestos será la entrevista mixta utilizando preguntas no estructuradas y como las que ya hemos mencionado anteriormente.	Es importante que los candidatos presenten cartas de recomendación en especial una elaborada por su jefe inmediato anterior ya que al poder corroborar la información con un empleado de la empresa donde trabajaba anteriormente, nos puede ser de gran ayuda.	El examen médico es importante ya que nos permite conocer el estado de salud de la persona que ocupará la vacante y también le permitirá a Coprosa la prevención de accidentes.	En esta etapa el Administrador de Personal deberá seleccionar a dos o tres candidatos, los cuales con base en los resultados son los más capacitados.	El Administrador de Personal deberá explicar las actividades y responsabilidades de la vacante a cubrir, antes de que el interesado se incorpore al trabajo, esto es con la finalidad de disminuir el número de errores que se puedan presentar al cubrir el puesto.	Al candidato que cubrirá la vacante, se le solicitará la siguiente documentación para el contrato. Como es copia del acta de nacimiento y de la credencial del IFE por ambos lados, comprobante de estudios y de domicilio y hoja del seguro en caso de tener. Se recomienda comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados para crear una buena imagen de la empresa.
VENDEDOR	El candidato deberá dejar su solicitud de empleo y/o curriculum, tendrá que llenar una solicitud en caso de no llevarla y si es que está interesado en la vacante que se ofrece.							
COTIZADOR								
CONTADOR								
TESORERO								
ADMINISTRADOR DE PERSONAL								
SECRETARIA								

FIGURA 6.12.

PUESTO	Recepción preliminar de solicitantes	Administración de exámenes	Entrevista de selección	Verificación de referencias y antecedentes	Evaluación médica	Entrevista con el Administrador de Personal	Descripción realista del puesto	Decisión de contratar
ALMACENISTA	Las personas que asistan a la cita de trabajo tendrán que dirigirse con el Administrador de Personal. El candidato deberá dejar su solicitud de empleo y/o currículum, tendrá que llenar una solicitud en caso de no llevarla y si es que está interesado en la vacante que se ofrece.	El personal que este interesado en ocupar la vacante disponible se le aplicaran la prueba general de aptitud la cual mide la habilidad verbal, espacial y numérica. En el caso del Almacenista se le aplicará también la prueba de Stromberg de destreza que mide la coordinación física.	El tipo de entrevista que deberá utilizar el Administrador de Personal para este tipo de puestos será la entrevista no estructurada o la entrevista de solución de problemas ya que el nivel de los puestos es operativo.	Es importante que los candidatos presenten cartas de recomendación en especial una elaborada por su jefe inmediato anterior ya que al poder corroborar la información con un empleado de la empresa donde trabajaba anteriormente, nos puede ser de gran ayuda.	El examen médico es importante ya que nos permite conocer el estado de salud de la persona que ocupará la vacante y también le permitirá a Coprosu la prevención de accidentes.	En esta etapa el Administrador de Personal deberá seleccionar a dos o tres candidatos, los cuales con base en los resultados son los más capacitados.	El Administrador de Personal deberá explicar las actividades y responsabilidades de la vacante a cubrir, antes de que el interesado se incorpore al trabajo, esto es con la finalidad de disminuir el número de errores que se puedan presentar al cubrir el puesto.	Al candidato que cubrirá la vacante, se le solicitará la siguiente documentación para contratarlo. Como es: copia del acta de nacimiento y de la credencial del IFE por ambos lados, comprobante de estudios y de domicilio y hoja del seguro en caso de tener. Se recomienda comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados para crear una buena imagen de la empresa.
CHOFER								
INTENDENCIA								

FIGURA 6.13.

6.6 ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN.

Una vez que hemos elegido al personal que ocupará la vacante es necesario poder brindarle una orientación y ubicación en la compañía, por tal motivo y con la finalidad de prevenir la rotación de personal, hemos diseñado diferentes puntos en los cuales se pueden apreciar los temas que se deben cubrir en la implementación del programa de orientación de los nuevos empleados de Coprosa.

6.6.1 Temas de la organización Global.

- a) Historia de Coprosa.
- b) Estructura de la compañía.
- c) Nombre y funciones de los puestos principales.
- d) Estructura de las instalaciones.
- e) Periodo de prueba (un mes).
- f) Normas de seguridad.
- g) Línea de productos.
- h) Descripción del proceso del servicio.
- i) Políticas y reglas.

6.6.2 Prestaciones y servicios al personal.

- a) Compensación salarial.
- b) Vacaciones.
- c) Capacitación y desarrollo especiales.
- d) Seguro individual.

6.6.3 Presentaciones con el personal de la empresa.

- a) Jefe inmediato.
- b) A los compañeros de trabajo.
- c) A los subordinados.

6.6.4 Funciones y deberes específicos.

- a) Ubicación del puesto de trabajo.
- b) Labores a cargo del empleado.
- c) Descripción del puesto.
- d) Objetivo del puesto.
- e) Relación con otros puestos.

6.6.5 Recomendaciones.

Para que el programa de orientación tenga éxito se deben considerar los siguientes puntos.

- a) El nuevo empleado no debe ser hostigado dándole a conocer mucha información.
- b) Evitar que inicie realizando la parte más desagradable o tediosa de su puesto.
- c) No forzarlo para que realice actividades que no conoce ya que existe la probabilidad que se sienta incomodo al no saber como realizarlas.
- d) Evitar hacer comentarios respecto a la forma en que realizaba las funciones la persona que ocupaba anteriormente el puesto.

6.7 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

Al recabar la información para elaborar la descripción de puestos de Coprosa, pudimos percatarnos que para los puestos de vendedor, cotizador y almacenista es necesaria una capacitación constante en el manejo y la descripción de los productos de curación; así mismo, como para el uso y cuidado de equipo sofisticado que se utiliza en el ramo de la salud.

En el caso del almacenista es necesario que conozca los artículos de curación y laboratorio para que pueda identificar las características de estos, así como las diversas presentaciones y tamaños que se manejan en el mercado, con la finalidad de poder localizarlos más fácilmente, poder establecer un orden y clasificar los productos del almacén para evitar entregar pedidos que no correspondan al del cliente.

El cotizador necesita conocer la descripción de los productos que vende la empresa e incluso aquellos que no tienen mucha demanda o que no están físicamente en el almacén para que pueda cotizarlos más fácilmente e incluso pueda buscar un sustituto del producto, de lo contrario su trabajo lo realizará lento y con fallas.

Es primordial que el vendedor conozca las líneas de productos que ofrece la empresa a sus clientes, ya que el hecho de desconocerlos no le permite realizar una buena labor de venta, generando desconfianza y una mala imagen del servicio de la empresa.

Por lo anterior consideramos que Coprosa al dar capacitación a sus empleados, estos desarrollarán mejor su trabajo logrando que el servicio de la empresa sea más eficiente y así pueda hacer frente a las nuevas necesidades que demanda la sociedad a la cual esta dirigido, por ello se recomienda la utilización de las siguientes técnicas.

6.7.1 Técnicas de capacitación.

- ❑ Organizar pláticas que se impartan dentro de la empresa, invitando a conferencistas o vendedores de los fabricantes de los productos para la salud, abordando temas referentes a especificaciones y usos de sus artículos. Las personas que asistan a impartir la plática se les recomienda que lleven consigo material de apoyo durante su exposición como por ejemplo: videos, acetatos, diapositivas, material por escrito de lo que se expondrá, folletos, muestras de los productos o fotografías de los mismos, etc.
- ❑ Asistir a exposiciones y ferias en las que participan los fabricantes de los productos del sector salud. Este tipo de técnica le permite a los empleados de Coprosa estar actualizados en los productos que han sufrido alguna modificación o mejora, así como conocer los nuevos avances tecnológicos en este ramo.
- ❑ Asistir a conferencias que promueven los fabricantes o distribuidores directos de productos para el sector salud, con la finalidad de conocer el lanzamiento de un producto o líneas de productos nuevos o para conocer más a detalle las características, uso de los mismos y de los artículos que ofrecen a sus clientes.

Se espera que la capacitación en los empleados de Coprosa generen los siguientes beneficios.

6.7.2 Benéficos para la organización.

- ☞ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ☞ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ☞ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ☞ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ☞ Crea una mejor imagen.
- ☞ Incremento de las ventas.
- ☞ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- ☞ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ☞ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- ☞ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- ☞ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ☞ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ☞ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ☞ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ☞ Ayuda a mantener bajo los costos en muchas áreas.
- ☞ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ☞ Promueve la comunicación en toda la organización.
- ☞ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

6.7.3 Beneficios para los empleados que favorecen en la organización.

- † Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- † Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- † Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- † Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- † Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- † Permite el logro de metas individuales.

- † Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- † Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

6.7.4 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre los individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización
- Alimenta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena imagen para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

6.8 HIGIENE Y SEGURIDAD.

El factor humano es un recurso importante para cualquier tipo de empresa sin importar su magnitud o giro, por ello la higiene y la seguridad en el ambiente de trabajo son vitales, ya que de no existir las condiciones óptimas en una compañía puede desencadenar una serie de accidentes y condiciones inseguras de trabajo.

Al estudiar y analizar las condiciones de trabajo en Coprosa, logramos conocer los factores que intervienen en la higiene y la seguridad de la empresa, lo cual nos permitió determinar si los empleados están laborando bajo condiciones óptimas y seguras o si existen riesgos de trabajo. Como se estudio en el capítulo IV las condiciones de trabajo que existen actualmente en Coprosa son favorables ya que los empleados pueden desarrollar sus funciones adecuadamente contando con las instalaciones, material y equipo apropiado, cabe mencionar que no esta por demás tomar ciertas consideraciones para evitar accidentes y poner a salvo la salud y vida de los trabajadores.

6.8.1 Recomendaciones para prevenir accidentes.

- a) Impartir capacitación y adiestramiento a los empleados de la empresa.

- b) Colocar letreros en las instalaciones de la compañía, en los cuales se haga notar que ocurriría si no se respetan las normas establecidas.
- c) Notificar al personal respecto a accidentes anteriores para tomar precauciones.
- d) Contar con equipo contra incendio para hacer frente a este tipo de accidentes.
- e) Contar con una salida de emergencia en caso de algún siniestro.
- f) Revisar periódicamente la instalación eléctrica.
- g) El chofer deberá utilizar faja y zapatos industriales al cargar y descargar la mercancía.
- h) El almacenista deberá utilizar faja, zapatos industriales, casco y guantes cuando cargue, descargue y acomode la mercancía.

6.9 DEFINICIONES DE SUELDO Y SALARIO.

A lo largo del estudio del presente proyecto, hemos hablado de que se pretende crear una mejora administrativa en Coprosa, de la misma manera hemos mencionado que el recurso más importante para una compañía es su personal, por tal motivo y pensando en las necesidades que tienen que satisfacer sus empleados, consideramos que la gratificación que deben recibir a cambio de su labor debe ser proporcional a su desempeño, productividad y escolaridad, ya que de lo contrario pueden los trabajadores optar por abandonar la empresa al no obtener una adecuada compensación por su trabajo.

Primero que nada empezaremos por definir los conceptos de sueldo y salario, para después hablar de los diferentes sistemas que se utilizan para calcularlos, como son el método de jerarquización, graduación, la comparación de factores y el sistema de puntuación; así mismo, una vez de estudiar las ventajas y desventajas recomendamos que método es el más apropiado que utilice Coprosa.

6.9.1 Salario.

“...Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.” (Art. 82, Ley Federal del Trabajo.) El artículo 84 de dicha ley aclara que: “El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como “la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar”.

6.9.2 Sueldo.

“La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal. La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores (Art. 18)”. Sin embargo, y en virtud de que el citado artículo 84 de la ley define al salario y nunca se refiere a sueldos, en este estudio se empleará el primer término.

6.9.3 Salario nominal.

“Es la cantidad en dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día, semana, etc. de trabajo o pieza hecha”.

6.9.4 Salario real.

“Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año que se toma más o menos arbitrariamente como base, o bien “...la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; o dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos”.¹⁶

6.10 MÉTODOS PARA DETERMINAR EL SALARIO.

6.10.1 Jerarquización de puestos.

Recibe el nombre de jerarquización el método más sencillo y menos preciso para realizar una evaluación de puestos, consiste en verificar la información que procede del análisis de puestos, y posteriormente a cada puesto se integra en una escala subjetiva de acuerdo a su importancia relativa en comparación con otros.

Con base en el método de jerarquización se determina que los puesto en Coprosa tienen los siguientes niveles.

FIGURA 6.14.

PUESTO	NIVEL
Intendencia	1
Almacenista	2
Chofer	
Secretaria	3
Recepcionista	
Tesorero	4
Cotizador	
Vendedor	
Administrador de Personal	5
Contador	
Gerente General	6

¹⁶ Fernando Anas Galicia, Administración de Recursos Humanos. Págs. 195 - 196

Este sistema no refleja claramente la importancia de los puestos, ya que el Administrador de Personal tiene mayor responsabilidad en cuanto a dirección, supervisión y control de personal por tener a su cargo a la recepcionista, almacenista, chofer e intendencia.

6.10.2 Graduación de puestos.

Es un método algo más completo que el de jerarquización aunque tampoco muy preciso, consiste en asignar a cada puesto un grado y la descripción que más se acerque a las actividades y funciones del puesto determina la graduación o clasificación.

El siguiente ejemplo muestra la descripción y graduación que corresponde a cada puesto de Coprosa considerando la descripción de puestos.

FIGURA 6.15.

GRADUACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN ESTANDARIZADA
1	Puesto: Intendencia El trabajo es sencillo y muy repetitivo, se efectúa bajo supervisión muy cercana, requiere capacitación mínima y muy poca responsabilidad e iniciativa.
2	Puesto: Almacenista y Chofer El trabajo es sencillo y con algunas variantes, se efectúa bajo supervisión general y requiere capacitación. El empleado tiene ciertas responsabilidades y toma iniciativas limitadas.
3	Puesto: Tesorero, Secretaria y Recepcionista El trabajo es moderadamente complejo, varía en medida considerable, se efectúa bajo la supervisión de su jefe inmediato y se requiere capacitación. El empleado es responsable del equipo e información que maneja y debe poseer iniciativa.
4	Puesto: Administrador de Personal, Vendedor, Cotizador y Contador. El trabajo es moderadamente complejo, varía en medida considerable, se efectúa bajo la supervisión del Gerente General y se requiere un nivel alto de capacitación. El empleado es responsable de equipo, valores, información confidencial, toma de decisiones y supervisión de personas, debe poseer alto nivel de iniciativa y responsabilidad.
5	Puesto: Gerente General. El trabajo es complejo y variado, no requiere de supervisión directa y es necesario un nivel alto de capacitación. Es responsable de información confidencial, toma de decisiones, supervisión y control de personal, debe poseer alto grado de iniciativa y responsabilidad.

El método de jerarquización al igual que el método de graduación de puestos también carece de precisión, puede conducir a distorsiones y a erróneas decisiones en los niveles de compensación, ya que este tipo de método garantiza que los empleados más importantes deben de recibir una compensación más alta.

6.10.3 Comparación de factores.

El método de comparación de factores consiste en comparar y evaluar los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; por ejemplo, el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales, cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al mismo factor en otros puestos.

El método de comparación de factores se basa en los siguientes pasos:

- a) Determinación de los factores esenciales. "Se debe decidir en primer lugar que factores son significativos y comunes para una gama amplia de puestos".
- b) Determinación de los puestos esenciales. "Los puestos esenciales son los que se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo donde esta última obtiene sus recursos humanos".
- c) Asignación de salarios a puestos esenciales. "Se concede un valor monetario a cada uno de los componentes básicos de cada puesto y la proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor".
- d) Ubicación de los puestos esenciales en una gráfica de comparación de factores. "Una vez que se asignan tasas salariales para los factores esenciales de cada puesto básico, la información se transfiere a una tabla de comprobación de factores".
- e) Evaluación de otros puestos. "Se registran los puestos básicos, la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales y se procede a la evaluación de otros puestos sirviéndose de los puestos típicos como indicadores".¹⁷

¹⁷ William B. Werther, Administración de Personal y Recursos Humanos. Págs. 337 -339

A continuación se muestra la aplicación del método comparación de factores en la empresa Coprosa.

FIGURA 6.16. Adscripción de salarios para puestos esenciales en Coprosa.

PUESTOS ESENCIALES

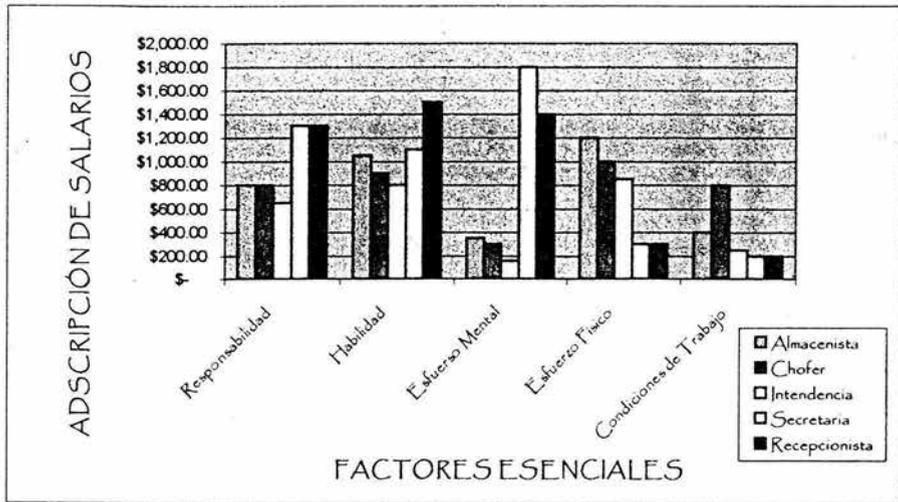
FACTORES ESENCIALES	ALMACENISTA	CHOFER	INTENDENCIA
Responsabilidad	800	800	650
Habilidad	1050	900	800
Esfuerzo mental	350	300	150
Esfuerzo físico	1200	1000	850
Condiciones de trabajo	400	800	250
Total	\$3800	\$3800	\$2700
Tasa mensual de comparación	<u>\$3800</u>	<u>\$3800</u>	<u>\$2700</u>

FIGURA 6.17.

Tabla de comparación de factores para los puestos que supervisa y tiene a su cargo el Administrador de Personal de Coprosa.

Factores Esenciales	Almacenista	Chofer	Intendencia	Secretaria	Recepcionista
Responsabilidad	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 650.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
Habilidad	\$ 1,050.00	\$ 900.00	\$ 800.00	\$ 1,100.00	\$ 1,500.00
Esfuerzo Mental	\$ 350.00	\$ 300.00	\$ 150.00	\$ 1,800.00	\$ 1,400.00
Esfuerzo Físico	\$ 1,200.00	\$ 1,000.00	\$ 850.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Condiciones de Trabajo	\$ 400.00	\$ 800.00	\$ 250.00	\$ 200.00	\$ 200.00

FIGURA 6.18.



En la figura 6.18. podemos observar cada uno de los factores esenciales con respecto a la adscripción de salarios, la asignación monetaria es en relación a la importancia relativa de los demás puestos.

6.10.4 Sistema de puntuación.

La investigación hecha en muchas empresas modernas ha demostrado que el sistema de puntuación es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación de factores, las corporaciones usan puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil diseñar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación de factores porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Este método consta de los siguientes seis pasos:

- a) Determinación de los factores esenciales. "El sistema de puntos puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente este sistema profundiza más en el análisis porque descompone estos elementos en subfactores".
- b) Determinación del nivel de los factores. "Puesto que el nivel de responsabilidad, así como otros factores puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor".
- c) Adjudicación de puntos a los subfactores. "Con los factores esenciales listados como se muestra en la figura, y los diferentes niveles que se colocan como encabezados se obtiene un sistema matricial de puntuación".
- d) Adjudicación de puntuaciones a los niveles. "Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto en el nivel IV, se deben conferir puntos a cada nivel diferente para resaltar la importancia de cada uno".
- e) Realización del manual de puntuación. "Se debe formular un manual de evaluación, el cual incluya una explicación por escrito de los elementos del puestos".
- f) Aplicación del sistema de puntuación. "El manual y la matriz de puntuación nos permitirán determinar el valor relativo de cada puesto, para lo cual se requiere comparar las descripciones de puesto en el manual de evaluación para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto; los puntos de cada subfactor se suman para identificar el número total de puntos del puesto".¹⁸

¹⁸ William J. Werther, Administración de Personal y Recursos humanos. Págs. 341 - 342

FIGURA 6.19. Sistema matricial de puntos aplicado a los puestos de Coprosa.

FACTORES ESENCIALES	MÍNIMO I	BAJO II	MODERADO III	ALTO IV
I. RESPONSABILIDAD				
a) Equipo y materiales	15	30	45	60
b) En la dirección, supervisión y control de personas.	25	50	75	100
c) En tramites y procesos	5	10	15	20
d) Información confidencial	10	20	30	40
e) Atención al público	20	40	60	80
II. HABILIDAD				
a) Experiencia	45	90	135	180
b) Educación y capacitación	25	50	75	100
III. ESFUERZO				
a) Físico	25	50	75	100
b) Mental	35	70	105	150
IV. CONDICIONES DE TRABAJO				
a) Desagradables	20	40	60	80
b) Riesgosas	20	40	60	80
TOTAL: 1000 Puntos				

FIGURA 6.20.

PUESTO: Gerente General

FACTORES ESENCIALES	MÍNIMO I	BAJO II	MODERADO III	ALTO IV
I. RESPONSABILIDAD				
a) Equipo y materiales		30		
b) En la dirección, supervisión y control de personas.				100
c) En tramites y procesos				20
d) Información confidencial				40
e) Atención al público		40		
II. HABILIDAD				
a) Experiencia				180
b) Educación y capacitación				100
III. ESFUERZO				
a) Físico	25			
b) Mental				150
IV. CONDICIONES DE TRABAJO				
a) Desagradables	20			
b) Riesgosas	20			
TOTAL: 725 Puntos				

FIGURA 6.21.

PUESTO: Cotizador

FACTORES ESENCIALES	MÍNIMO I	BAJO II	MODERADO III	ALTO IV
I. RESPONSABILIDAD				
a) Equipo y materiales			45	
b) En la dirección, supervisión y control de personas.			75	
c) En tramites y procesos			15	
d) Información confidencial				40
e) Atención al público				80
II. HABILIDAD				
a) Experiencia			135	
b) Educación y capacitación			75	
III. ESFUERZO				
a) Físico	25			
b) Mental			105	
IV. CONDICIONES DE TRABAJO				
a) Desagradables	20			
b) Riesgosas	20			
TOTAL: 635 Puntos				

FIGURA 6.22.

PUESTO: Administrador de personal

FACTORES ESENCIALES	MÍNIMO I	BAJO II	MODERADO III	ALTO IV
I. RESPONSABILIDAD				
a) Equipo y materiales			45	
b) En la dirección, supervisión y control de personas.				100
c) En tramites y procesos				20
d) Información confidencial				40
e) Atención al público		40		
II. HABILIDAD				
a) Experiencia				180
b) Educación y capacitación			75	
III. ESFUERZO				
a) Físico	25			
b) Mental			105	
IV. CONDICIONES DE TRABAJO				
a) Desagradables	20			
b) Riesgosas	20			
TOTAL: 670 Puntos				

En los cuadros anteriores, podemos observar la puntuación que obtuvo cada puesto al asignar valores de acuerdo a los factores que consideramos del método de sistema de puntuación, según los resultados el puesto de Gerente General obtuvo mayor puntuación en comparación con los puestos de Cotizador y Administrador de Personal, por lo cual el primer puesto es el que debe tener una mayor gratificación salarial. Este método a diferencia del de jerarquización, graduación y comparación de factores, es más preciso ya que podemos determinar con más exactitud los salarios de los puestos de la empresa Coprosa, por tal motivo se recomienda su utilización si se quieren obtener mejores resultados.

6.11 INCENTIVOS.

Con la finalidad de mejorar el nivel de participación e identificación del empleado y así mismo incrementar el trabajo individual y en equipo, sugerimos los siguientes tipos de incentivos que pueden aplicarse para lograr impulsar y obtener los objetivos de Coprosa.

6.11.1 Incentivos económicos.

- a) Aumento de sueldos de acuerdo al desempeño del trabajador.
- b) Comisiones por volumen de ventas.
- c) Bono especial por volumen de ventas (cuando genere un nivel mayor al estimado en un bimestre, cuatrimestre, semestre, etc.)
- d) Otorgar días especiales con goce de sueldo.

6.11.2 Incentivos no económicos.

- a) Regalar objetos deportivos o decorativos.
- b) Mejorar condiciones de trabajo.
- c) Tomar en cuenta las opiniones del personal.
- d) Regalar o rifar despensas.
- e) Regalar boletos para ir al cine o parque de diversiones.
- f) A hacer notario el desempeño de los trabajadores de la empresa, poniendo en la pancarta al empleado del mes ya sea por ventas o productividad.

Para poder aprovechar los incentivos anteriores cabe señalar que es necesario aplicarlos periódicamente, tomando en cuenta el desempeño actual del trabajador y la empresa con respecto a la productividad esperada en un plazo específico, la utilización de los incentivos le permitirá a Coprosa reducir sus costos y ser más eficiente en su proceso de comercialización.

Proceso de Comercialización de Coprosa

7

OBJETIVOS

- * Conocer el proceso de comercialización del sector privado y público.
- * Identificar que actividades se repiten en ambos procesos y cuales cambian para poder diferenciarlos.
- * Representar ambos procesos de comercialización gráficamente para interpretarlos fácilmente.

7.1 INTRODUCCIÓN.

En las empresas del sector comercial existen diversas actividades que se realizan; entre las principales podemos encontrar las siguientes: comprar, almacenar, vender y cobrar, entre otras, cada una de las cuales forman parte del proceso de comercialización de Coprosa; el llevar a cabo cada una de estas actividades con eficiencia se busca obtener como resultado el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa; por eso hace necesario establecer un proceso de comercialización adecuado a las necesidades y estructura de Coprosa.

Con base en la información presentada en el manual de organización elaboramos el proceso de comercialización buscando el aprovechamiento de todos los recursos que posee la empresa, tanto humanos, como materiales y financieros.

7.2 PROCESO APLICADO AL SECTOR PRIVADO.

✦ BÚSQUEDA DE CLIENTES

- 1) Los vendedores tienen asignada una zona para dar a conocer el servicio de la empresa y éstos se dirigen a instituciones como: hospitales, clínicas y empresas privadas; así mismo, utilizan otros medios como lo son el Sistema de Información Empresarial, Cámara Nacional de Comercio, etc. para localizar a los posibles clientes.

✦ VISITAS A CLIENTES

- 2) Al ser detectados los clientes, los vendedores concretan citas con la finalidad de realizar visitas a los responsables de compras y ofrecer los productos que comercializa Coprosa.

✦ COTIZACIONES

- 3) El cliente al contar con los datos del vendedor le hace llegar personalmente, vía fax, telefónica, o por correo electrónico solicitudes de cotización, las cuales se turnan a los cotizadores y mediante estas Coprosa tendrá la oportunidad de mostrar al cliente los precios que se manejan y el servicio que la empresa proporciona.

- 4) Una vez que los cotizadores reciben las solicitudes de cotización se disponen a pedir a los diferentes proveedores precios y tiempos de entrega de los productos a cotizar para así ofrecerle al cliente los mejores precios y lograr la asignación del pedido.
- 5) Al hacer llegar la cotización al cliente, el vendedor da seguimiento a la misma para ganar el pedido o en su caso negociar los precios con el cliente, en ocasiones disminuyendo el margen de utilidad para que le sea signado el pedido.

II COMPRA

- 6) Si el cliente decide levantar el pedido con Coprosa, debe elaborar una orden de compra que será enviada a la empresa y lo recibirá el cotizador, mismo que confirma precios y tiempos de entrega con el proveedor con quien se adquirirán los bienes al ser confirmados los precios, el cotizador turna el pedido a la secretaria para que elabore la orden de compra y solicite autorización al Gerente general.
- 7) Al tener autorizada la compra, la secretaria envía la orden al proveedor y confirma que éste la haya recibido; por otra parte, se le informa turnando la orden de compra al almacén para que tenga conocimiento de los pedidos que recibirá.
- 8) El cotizador informa al administrador de personal sobre los pedidos que recibirá diariamente y los cuales serán entregados a los clientes, el administrador especifica al chofer la ruta diaria que tomara para recepciones y entregas, posteriormente el cotizador da seguimiento de los pedidos solicitados tomando en cuenta los tiempos de entrega.

II RECEPCIÓN Y ENTREGA

- 9) Una vez que el tiempo de entrega se cumple, el proveedor hace llegar el pedido, el cual se recibe en el almacén verificando que cada uno de los productos corresponda con la orden de compra, cotejando ciertas especificaciones del pedido.
- 10) El almacenista registra la entrada de los productos para que posteriormente le sean enviados al cliente.

- 11) En ocasiones se tiene urgencia de entregar algunos pedidos, siendo necesario enviar al chofer a recoger la mercancía a las instalaciones del proveedor, para así dar el mejor servicio al cliente y entregar cuando este lo requiere.
- 12) Otra de las formas mediante las cuales se concretan las ventas en Coprosa es cuando el mismo cliente acude a las instalaciones de la empresa a adquirir los productos que se manejan de línea.

7.3 PROCESO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO.

II BÚSQUEDA DE CONVOCATORIAS

1. Los vendedores dedicados a las ventas del sector público se encargan de buscar las convocatorias que aparecen en el Diario Oficial de la Federación, en los periódicos de circulación nacional o en el sistema Compranet.
2. Una vez que el vendedor encuentra la(s) convocatoria(s) la revisa y la turna al gerente general, quien decide si se realiza la compra de las bases para la licitación de la dependencia o institución, tomando en consideración las cantidades y volumen del pedido, los acuerdos y convenios existentes con los fabricantes; así como, si es conveniente competir.
3. El vendedor obtiene las bases, las revisa y las turna al cotizador para que solicite apoyo del (los) fabricante(s) de los productos por los cuales se participara en la licitación.

II COTIZACIONES

4. El cotizador realiza la labor de negociación, de apoyo y convenios con los fabricantes y una vez que lo confirma, solicitan la autorización del gerente general para el trámite del pago de las bases.
5. El vendedor realiza el trámite de pago de las bases y turna al cotizador las partidas a cotizar, mismo que procede a realizar la labor de negociación con los proveedores.

6. El cotizador entrega la propuesta económica y técnica al vendedor para que proceda a participar en la licitación.

II PROCESO DE LICITACION

7. El vendedor acude a la junta de aclaración de dudas para que la propuesta que se presente sea lo mas exacta posible.
8. El cotizador al recibir los precios y tiempos de entrega del ó los proveedores, entrega la propuesta al vendedor para que la entreguen en el lugar especificado en la convocatoria.
9. La dependencia o institución realiza su proceso de apertura de propuestas en el cual se encuentra presente el vendedor.
10. Una vez que se cierra el concurso, se prepara el acta circunstanciada por ambas partes, se retiran los participantes y la institución o dependencia realiza la selección de proveedores y procede a emitir el fallo; si Coprosa resulta ganadora en una o varias partidas, el vendedor recibe la adjudicación del pedido.

II COMPRA

11. Al recibir la adjudicación, el vendedor la turna al cotizador para que este realice el proceso de compra y dé seguimiento del pedido.
12. La entrega de los pedidos al almacén de Coprosa se realizara de acuerdo a las necesidades de la institución.

II ENTREGA

13. El cotizador informa de la entrega del pedido al administrador de personal para que lo considere en la ruta del chofer de acuerdo a los horarios de recepción establecidos.
14. El almacenista prepara los productos recibidos y los entrega al chofer, quien acude al lugar especificado para realizar la entrega del pedido.

7.4 DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR PRIVADO

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE						
	VENDEDOR	CLIENTE	COTIZADOR	SECRETARIA	ALMACENISTA	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	CHOPER
1. Inician la búsqueda de clientes por diferentes medios.	•						
2. Concretan visitas con los clientes para dar a conocer a Coprosa.	•						
3. Envía o entrega solicitud de cotización al vendedor.			•				
4. Recibe la solicitud de cotización y la turna al cotizador.	•						
5. Recibe la solicitud de cotización y procede a buscar los mejores precios y tiempos de entrega entre los proveedores que maneja.				•			
6. Elabora cotización con los precios y tiempos de entrega obtenidos y la envía al cliente que la solicitó.						•	

SECTOR PRIVADO

UNIDAD RESPONSABLE

ACTIVIDAD

VENDEDOR CLIENTE COTIZADOR SECRETARIA ALMACENISTA ADMINISTRADOR DE PERSONAL CHOFER

7. Recibe cotización y decide levantar el pedido a Coprosa.

•

8. Elabora y envía orden de compra a Coprosa.

•

9. Recibe el pedido para realizar la compra a los proveedores con quienes se negociaron las mejores condiciones de compra.

•

10. Elabora orden y entrega al Gerente General para su autorización.

•

11. Una vez que se autorizó la compra informa al Administrador de personal sobre los pedidos que se recibirán.

•

12. recibe el pedido de proveedor, registra su entrada y lo prepara para ser entregado al cliente.

•

SECTOR PRIVADO

UNIDAD RESPONSABLE

ACTIVIDAD

VENDEDOR	CLIENTE	COTIZADOR	SECRETARIA	ALMACENISTA	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	CHOFER
----------	---------	-----------	------------	-------------	---------------------------	--------

13. Programa las rutas de entrega y las proporciona al chofer.

•

14. Acude al almacén para recibir los pedidos que se entregaran a los clientes.

•

15. Entrega al chofer los pedidos preparados para entregar a los clientes.

•

16. Sube los pedidos a la camioneta y sale a la ruta establecida.

•

17. Entrega al cliente su pedido correspondiente.

•

18. Recibe el pedido.

•

7.5 DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE						
	VENDEDOR	CLIENTE	COTIZADOR	SECRETARIA	ALMACENISTA	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	CHOPER
1. Buscan convocatorias para licitación.			•				
2. Turna la convocatoria al Gerente General para su revisión.			•				
3. Revisa las bases y las turna al cotizador.			•				
4. Recibe las bases y solicita apoyo de los fabricantes para el ingreso a la licitación.					•		
5. Solicita autorización al Gerente General para la adquisición de las bases.					•		
6. Realiza el trámite de adquisición de las bases y entrega al cotizador las partidas a cotizar.			•				
7. Solicita precios a los proveedores.					•		

SECTOR PUBLICO

UNIDAD RESPONSABLE

ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE						
	VENDEDOR	CLIENTE	COTIZADOR	SECRETARIA	ALMACENISTA	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	CHOFER
8. Acude a la junta de aclaración de dudas.	●						
9. Obtiene los precios de los productos cotizados y realiza labor de negociación.	●						
10. De acuerdo a los precios acordados elabora la propuesta económica y la turna al vendedor.				●			
11. Elabora la propuesta técnica y al recibir la propuesta económica la entrega a la institución.	●						
12. Acude al proceso de apertura de propuestas.	●						
13. Emite el fallo y realiza la adjudicación del pedido.			●				

SECTOR PUBLICO

UNIDAD RESPONSABLE

ACTIVIDAD

VENDEDOR	CLIENTE	COTIZADOR	SECRETARIA	ALMACENISTA	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	CHOFER
----------	---------	-----------	------------	-------------	---------------------------	--------

14. Recibe el pedido y lo turna al cotizador.

●

15. Realiza el proceso de compra y da seguimiento al pedido.

●

16. Informa al administrador de personal la fecha de entrega del pedido.

●

17. Organiza la ruta para la entrega de los pedidos.

●

18. Recibe el pedido, lo prepara y lo entrega al chofer para su entrega.

●

19. Entrega el pedido a la institución en la fecha programada.

●

20. Recibe el pedido.

●

Aplicación de la Mercadotecnia en la Empresa Coprosa

8

OBJETIVOS

- * Conocer a que mercado esta dirigido el servicio de Coprosa para poder expandirlo.
- * Identificar la mezcla de productos que comercializa Coprosa para conocer su clasificación y uso.
- * Definir el empaque apropiado para la distribución y entrega de productos.
- * Sugerir márgenes de utilidad considerando el precio de compra, volumen de pedidos, antigüedad del cliente, etc.
- * Establecer un plan de publicidad y promoción, para incrementar la participación en el mercado de los sectores público y privado.
- * Ubicar las unidades estratégicas de negocio de Coprosa para definir un curso de acción y aplicarlo.

8.1 INTRODUCCIÓN.

Una de las principales herramientas para eficientar la comercialización de las empresas es la mercadotecnia, una actividad mediante la cual se busca la completa satisfacción de las necesidades y deseos de grupos o individuos, a través del intercambio de productos o servicios.

Hoy en día existe una gran competencia entre las empresas de diversos giros, sobre todo en el sector comercial, por lo cual en Coprosa es necesaria la aplicación de la mercadotecnia para dar a conocer los productos que se venden a un mayor número de clientes, sobre todo porque uno de los principales objetivos de la empresa es el incremento de los niveles de ventas; por tal motivo es indispensable recurrir a la implantación de estrategias de publicidad, promoción y distribución con la finalidad de ofrecer al cliente el mejor servicio asegurando su total satisfacción, lo cual permitirá a Coprosa permanecer y posicionarse en el mercado como una de las mejores empresas en su ramo.

8.2 MERCADO.

Para poder delimitar la aplicación de la mercadotecnia en el contexto de la empresa Coprosa comenzaremos por definir el mercado al cual van dirigidos los productos que se comercializan en ella. Actualmente podemos reconocer diferentes tipos de mercado, los cuales son los siguientes:

- ⌘ Mercado de consumo: Este mercado esta integrado por individuos que utilizaran los productos y/o servicios para su uso personal; es decir, que no serán comercializados después de que se adquieren y a este consumidor se le llama usuario final.
- ⌘ Mercado industrial: En este mercado los individuos y organizaciones adquieren bienes y/o servicios para la producción de otros bienes y/o servicios.
- ⌘ Mercado de reventa: En este mercado los individuos y organizaciones obtienen una ganancia al rentar o revender los bienes y servicios adquiridos.
- ⌘ Mercado de gobierno: Este mercado se integra por instituciones del sector público, las cuales adquieren los bienes y/o servicios para la realización de sus funciones.

- ▣ Mercado internacional: Mercado formado por organizaciones, individuos e instituciones de otros países.

De acuerdo a la clasificación anterior podemos definir que Coprosa tiene un amplio mercado; en el mercado industrial podemos encontrar a los hospitales, laboratorios y empresas privadas que cuentan con servicio médico interno, los cuales ocuparán los artículos de curación y equipo médico para ofrecer un servicio a terceros; en el mercado de reventa tenemos a los distribuidores más pequeños que no logran adquirir directamente sus productos con los fabricantes por no tener un mayor volumen de ventas, y finalmente el mercado de gobierno, en el cual a pesar de no generar pedidos tan frecuentes, las compras que realizan son en grandes volúmenes.

8.2.1 Segmentación de Mercado.

Una vez que se ha determinado el mercado al cual van dirigidos los productos que comercializa Coprosa, es necesario determinar el segmento de mercado en el cual se ocupará la empresa para dirigir sus estrategias de mercado y enfocarse en él para obtener una mayor eficiencia en sus técnicas de mercadotecnia aplicadas más adelante.

En la siguiente tabla, presentamos los criterios de segmentación de mercado aplicados a la empresa Coprosa.

FIGURA 8.1.

CRITERIO	SEGMENTO DE MERCADO
<u>Ubicación</u>	
✦ Región geográfica	Distrito Federal
<u>Tipo de cliente</u>	
✦ Industria y tamaño	<p>A) El tipo de cliente al cual va dirigido el servicio de la empresa Coprosa es en primera instancia, hospitales, clínicas, (públicos y privados) y laboratorios, pero también lleva a cabo actualmente sus ventas a empresas privadas grandes, medianas y pequeñas, que cuenten con servicio médico interno.</p> <p>B) Distribuidores pequeños de artículos de curación y laboratorio así como de medicamentos.</p>
✦ Tipo de Uso	Los clientes mencionados en el inciso A, ocupan los productos para efectuar los servicios para los cuales fueron creados y los distribuidores del inciso B, los utilizan para la reventa, es decir como Intermediarios entre empresas pequeñas o usuarios finales Coprosa.
<u>Condiciones del negocio</u>	
✦ Tamaño del pedido	Por lo mencionado anteriormente la empresa se enfocara en atender pedidos grandes en especial los del sector público.

De acuerdo a la segmentación realizada, presentamos algunas tablas informativas en las cuales podemos observar el número de empresas medianas y grandes ubicadas en el distrito federal por sectores, en las cuales están incluidos el sector servicios (hospitales, clínicas, escuelas y laboratorios), y el sector industrial y comercial (empresas privadas medianas y grandes que

probablemente cuentan con servicio medico). Así mismo, agregamos el número de unidades medicas ubicadas en el Distrito Federal, tanto del sector publico como privado.

FIGURA 8.2.

EMPRESAS GRANDES EN EL DISTRITO FEDERAL			
INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
242	259	472	973

EMPRESAS MEDIANAS EN EL DISTRITO FEDERAL			
INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
691	618	481	1,790

UNIDADES MEDICAS UBICADAS EN EL DISTRITO FEDERAL		
SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO	TOTAL
384	415	799

Como podemos observar existe un amplio mercado en el cual Coprosa puede ofrecer sus productos (de acuerdo a los objetivos planteados en el manual de organización), se pretende abarcar un mayor porcentaje mediante las diferentes estrategias que se plantearán a lo largo de este capítulo.

Una vez que se ha definido el mercado podemos elegir los segmentos que se tomaran como mercado(s) meta, esto nos ayuda a dirigir las estrategias de mercadotecnia buscando incrementar el volumen de ventas, incrementar la participación en el mercado y lograr un posicionamiento en el mismo.

Existen tres tipos de estrategias dependiendo del segmento de mercado que se elija, las cuales son:

- ⌘ Estrategia de congregación. Se considera todo el mercado como un solo segmento, considerando semejantes a los miembros del mercado.
- ⌘ Estrategia de un solo segmento. Se elige un solo segmento del mercado total.
- ⌘ Estrategia de segmentos múltiples. Se identifican como mercados meta 2 o mas segmentos del mercado total.¹⁹

Para Coprosa es sumamente importante el ampliar su mercado e incrementar la demanda de los productos que comercializa, para poder crecer y desarrollarse; también, es importante considerar que existe una gran competencia en el ramo, es por ello que se elige la estrategia de segmentos múltiples, considerando también que entre las líneas de productos que se manejan en la empresa existen algunas que van dirigidas a un segmento, por ejemplo: equipos médicos que solo se venden en clínicas y hospitales, o medicamentos que no son utilizados por laboratorios por el servicio que ofrecen.

8.3 ESTUDIO DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA EN COPROSA.

8.3.1 Producto.

El producto es: "todo aquello que ofrece la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo, incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas"²⁰

Existe una inmensa variedad de productos, por lo cual ha sido necesario realizar una clasificación de los productos, misma que nos permitirá ubicar los que se comercializan en Coprosa, para poder diseñar la estrategia mas adecuada para su venta.

¹⁹ Stanton Etzel y Walker, Fundamentos de Marketing, Pag. 179-181

²⁰ Kotler y Armstrong, Mercadotecnia, Pag. 326

FIGURA 8.3.

CLASIFICACIÓN A

- DURADEROS
- NO DURADEROS
- SERVICIOS

CLASIFICACIÓN B

➤ CONSUMO

- USO COMUN
- COMPARACIÓN
- ESPECIALIZADOS
- NO BUSCADO

➤ INDUSTRIALES

- MATERIALES Y PIEZAS
- BIENES DE CAPITAL
- SUMINISTROS Y SERVICIOS

La empresa Coprosa se encarga de comercializar artículos de curación como son vendas, telas adhesivas, jeringas, guantes, etc. artículos de laboratorio entre los cuales podemos encontrar probetas, soluciones químicas, tubos de ensayo, lámparas de alcohol, etc. y medicamentos, los cuales se venden en menor proporción, manejándolos principalmente como servicio especial a los clientes que los requieren así mismo, también se comercializa equipo sofisticado para hospitales y laboratorios. Considerando lo anterior, nos podemos dar cuenta que es difícil ubicar en una sola clasificación los productos que vende la empresa ya que son de diversa índole, por ejemplo, dentro de la clasificación "A" se pueden ubicar los medicamentos como bienes no duraderos y las sillas de ruedas como bienes duraderos. En la clasificación "B" podemos ubicar los productos de acuerdo al mercado al que van dirigidos; por ejemplo, si se venden a hospitales; los medicamentos y artículos de curación, se ubican en los industriales en materiales y piezas, si se venden a empresas privadas se encuentran como suministros y finalmente el equipo médico como tripies y mesas de exploración se encuentran en los industriales como bienes de capital.

En el siguiente cuadro podemos ver algunos de los productos que vende Coprosa, ubicados en la clasificación correspondiente.

FIGURA 8.4.

Clasificación	Materiales y piezas	Bienes de capital
Duraderos	Vendas	Andaderas
	Termómetros	Sillas de ruedas
	Sondas	Camas
	Lámpara de alcohol	Camillas
		Colchones especiales
		Tripic
		Mesas de exploración
No duraderos	Jeringas	
	Batas para cirugía	
	Tela adhesiva	
	Reactivos	

Todos los productos incluidos en el cuadro se clasifican también como suministros para las empresas que los requieren para el uso de su servicio médico.

8.3.1.1 La Marca.

“Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” ... “representa la promesa del vendedor de entregar de manera consistente una serie específica de características, beneficios y servicios a los compradores”.²¹

En el caso específico de la empresa Coprosa, al ser una comercializadora no posee marcas propias; es decir, se dedica a ofrecer las marcas de los fabricantes de los productos que vende.

²¹ Kotler y Armstrong, Mercadotecnia, Pág. 335

De acuerdo al giro de la empresa es necesario que ofrezca a sus clientes una gran variedad de productos, algunos de ellos en diferentes marcas, así el cliente tendrá la oportunidad de elegir la que mas le convenga de acuerdo a sus necesidades; cada una de esas marcas tiene su propio mercado, hay varias que tienen un gran reconocimiento y prestigio, como lo son: Johnson & Johnson, Kendall, 3M, Kimberly Clark, Kodak, Degasa, etc.; esta es una gran ventaja para Coprosa, ya que el propio fabricante se encarga de dar valor a su marca y posicionarla ofreciendo variedad y calidad en sus productos.

Por otra parte, en el ramo de los medicamentos y artículos de curación se llegan a presentar periodos en los cuales escasean productos de ciertas marcas, por diversos motivos, principalmente falta de material para su producción, o retrasos en el proceso de importación por las diferentes variables económicas y administrativas, es por ello que Coprosa debe ofrecer productos alternos para cubrir la necesidad que el cliente tenga del producto, sobre todo porque son artículos que los clientes no pueden dejar de utilizar.

Algunas de las marcas que la empresa ofrece por líneas de productos son las que presentamos en el siguiente cuadro:

FIGURA 8.5.

MATERIAL DE CURACIÓN	LABORATORIO CLÍNICO	MOBILIARIO E INSTRUMENTAL
◆ Abbot	◆ Kodak	◆ Ciiasa
◆ Altamirano	◆ Mallinckrodt	◆ Esgo
◆ Atramat	◆ Bayer	◆ Dimeda
◆ Baxter		◆ Dewimed
◆ B.D		◆ Miltex
◆ Cardetex		◆ Promisa
◆ Degasa		◆ Welch Allyn
◆ Johnson & Johnson		◆ Ultra light
◆ Kendall		◆ Rubin
◆ Vizcarra		◆ Ortiz

De acuerdo al cuadro anterior podemos observar que se manejan desde marcas muy conocidas y posicionadas en el mercado, hasta otras no tan conocidas pero que sí ofrecen calidad y cumplimiento con las especificaciones y normas que los clientes requieren.

8.3.1.1.1 Logotipo.

Al no manejar una marca propia, se propone el siguiente logotipo para la empresa, mismo que se elaboró con la finalidad de lograr una identificación de la misma en el mercado, es decir distinguirse ante los clientes entre las demás empresas del mismo giro.

FIGURA 8.6.



Los colores que se utilizaron en el logotipo son el amarillo y el azul, los cuales tienen el siguiente significado:

■ Amarillo

Es el color del sol, representa la luz, activa el intelecto, la comunicación y la armonía del todo.

■ Azul

Transmite seriedad, confianza, fluidez y tranquilidad.

8.3.1.2 Empaque.

Dentro de la gran variedad de productos que vende Coprosa, podemos encontrar algunos productos que no requieren de un empaque especial para transportarlos, pero existen otros para los cuales es necesario tener un mayor cuidado al llevarlos de un lugar a otro, ya que se les pueden provocar daños parciales o totales, mismos que representan pérdidas para la empresa; por tal motivo es indispensable evitarlo mediante un estudio del empaque y embalaje idóneos para la transportación y entrega de cada una de las líneas de productos. Para ello es indispensable considerar los siguientes factores:

- ▣ Tamaño
- ▣ Temperatura que el producto requiere para mantenerse en buen estado
- ▣ Material con el cual está elaborado el producto
- ▣ Envase (en su caso)

En el aspecto del empaque Coprosa tiene otra ventaja, la cual es que el fabricante desarrolla su propio empaque en el cual lo entrega y este mismo lo puede ocupar para entregarlo y que el cliente esté seguro de que el producto no ha sido usado y así en caso de ser necesario se pueda aplicar la garantía, sin embargo esto no significa que siempre sea así, es por ello que en Coprosa se deben establecer diferentes empaques para la entrega de los productos en aquellos casos que sea necesario; por ejemplo, los pedidos que no se entregan en cajas completas o aquellos que contienen una gran cantidad de productos de diferentes líneas que se entregan cuando el cliente acude a la empresa a recogerlos.

De acuerdo a lo observado en la empresa, las pruebas realizadas y sugerencias, se establecen los siguientes productos para empaquetar este tipo de pedidos.

- ▣ Cajas de cartón corrugado de diferentes medidas dependiendo del tamaño del pedido y los productos a empaquetar. Las cajas no tendrán ninguna impresión, las medidas que se sugieren son las siguientes:

FIGURA 8.7.



Descripción	Costo más IVA
▣ Caja de cartón de 55x45x27	\$6.50
▣ Caja de cartón de 50x40x40	\$7.15
▣ Caja de cartón de 57x57x45	\$8.50
▣ Caja de cartón de 60x60x80	\$14.90

Las medidas que se sugieren son de acuerdo al tamaño de los pedidos más recurrentes y a las que los proveedores manejan de línea, ya que al mandar a hacer medidas especiales el costo aumenta, principalmente porque el volumen que se comprará no es muy grande.

Para el sellado de las cajas se ocupara una cinta de 48 x 150 impresa a dos tintas y contendrá los siguientes datos: el nombre de la empresa, dirección, teléfonos y fax, así mismo, esta cinta tendrá la función de sello de garantía de que el pedido va completo y en buenas condiciones, por lo cual se agrega también la leyenda: "una vez abierta la caja no se aceptan devoluciones. El costo de la cinta es de \$ 16.50 mas IVA.

FIGURA 8.8.



▣ Otro de los productos que se utilizaran para pedidos mas pequeños serán bolsas camiseta de polietileno de alta densidad, impresas también a dos tintas con el logotipo de Coprosa, dirección y teléfonos, en calibre 150 el cual por el tipo de productos que se empacaran en ellas es lo suficientemente resistente.

FIGURA 8.9.



Cada uno de estos productos se utilizaran como empaque de acuerdo a los factores mencionados anteriormente como características de productos y pedido a empaacar, evitando desperdicio de materiales y de espacio en los empaques seleccionados; así mismo, también se tomaran en cuenta las especificaciones de los clientes en caso de que el cliente requiera de algún empaque en específico, con la finalidad de darle el mejor servicio de acuerdo a sus necesidades; principalmente en el caso de los pedido del sector publico, ya que son los clientes que incluyen este tipo de especificaciones en sus requerimientos.

8.3.1.3 Mezcla y líneas de productos que comercializa Coprosa.

La empresa Coprosa posee una mezcla de productos sumamente amplia, ya que por línea ofrece una gran variedad de artículos, unos con mayor rotación que otros pero finalmente se ofrecen al cliente para proporcionar el mejor servicio demostrando la importancia que tiene para la empresa.

En el siguiente cuadro podemos observar la mezcla de productos que ofrece Coprosa a sus clientes.

FIGURA 8.10

AMPLITUD					
Profundidad	Artículos de curación	Medicamentos	Artículos de laboratorio	Mobiliario	Equipo
		-Primeros auxilios	-Controlados -No controlados	-Reactivos -Instrumental -Materiales	-Hospitales -Clínicas -Consultorios

Cada una de estas líneas cuentan también con una gran variedad de marcas y productos, los cuales se surten a los clientes de acuerdo a sus necesidades de compra.

8.3.2 Precio.

8.3.2.1 Definición de precio.

De acuerdo a la definición que nos proporcionan los autores Kotler y Armstrong en su obra "Mercadotecnia", el precio es "la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio"...

“es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio”²²

8.3.2.2 Fijación de precios.

Para toda empresa, el precio en el cual vende sus productos tiene repercusiones en su utilidad final, de ahí la importancia de fijar los precios de acuerdo a los objetivos a los cuales van dirigidas todas las acciones de la empresa; para ello existen diversos factores tanto internos como externos indispensables a considerar, los factores internos que influyen en Coprosa son los objetivos, ya mencionados, las utilidades deseadas, los costos, la calidad y posicionamiento de las marcas y productos para la venta; entre los factores externos podemos encontrar la competencia, la imagen de la empresa y la demanda de los productos.

En el siguiente cuadro se muestran los diferentes métodos o enfoques para la fijación de los precios de los productos así como los factores que se consideran de acuerdo al enfoque aplicado.

FIGURA 8.11.

MÉTODO	CONSIDERACIONES
1. BASADO EN EL COSTO	<ul style="list-style-type: none"> - Costo unitario mas utilidad deseada - Punto de equilibrio - Precios de los intermediarios
2. BASADO EN EL COMPRADOR	<ul style="list-style-type: none"> - La cantidad que los clientes pagarían por el producto
3. BASADO EN LA COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - El nivel en el cual se encuentran los precios en relación a la competencia - Por propuesta sellada, basado en los precios que se piensa que la competencia puede establecer

²² Kotler y Armstrong, Mercadotecnia, Pag.+10

Actualmente la empresa Coprosa únicamente considera como factor primordial la utilidad deseada para la fijación de los precios y la propuesta sellada para el caso de las licitaciones.

Así, se propone que se establezcan diferentes escalas de precios considerando lo siguiente:

- ▣ Volumen del pedido
- ▣ Tipo de cliente (nuevo, constante, privado, publico)
- ▣ Condiciones de crédito

Las escalas de precios se establecerán de acuerdo a los siguientes márgenes de utilidad: 20%, 25% y 30%. En los siguientes ejemplos podemos ver la aplicación de los márgenes de utilidad en diferentes casos.

- ▣ El margen de utilidad que se le aplicara a un cliente nuevo que se encuentra ubicado al norte de la delegación Azcapotzalco, que requiere de un crédito de 15 o 30 días y el volumen del pedido es pequeño, no se le podrá aplicar un margen de utilidad inferior a un 25%, ya que por las condiciones no es redituable para la empresa; sin embargo, se le puede aplicar el 25 % si el mismo pasa a recoger su pedido.
- ▣ Por otra parte, si es un cliente ya conocido que requiere de 30 días de crédito, su pedido es pequeño y se encuentra en la delegación Magdalena Contreras y considerando que los proveedores con los cuales compite Coprosa son mas pequeños, se le aplicara un margen de utilidad del 30%.
- ▣ Si es un cliente grande, es decir que compra constantemente, en volúmenes altos y es cumplido en sus pagos se le aplicara a sus precios un margen de utilidad del 20 %.

8.3.3 Distribución.

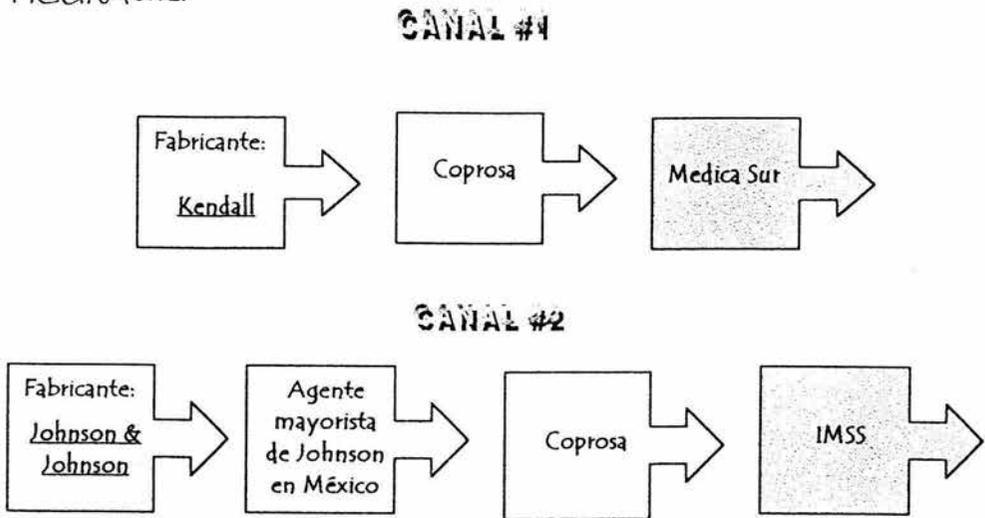
En este apartado abordaremos el tema de canales de distribución y logística, aplicados a la empresa de estudio, así podremos identificar y proponer mejoras en la manera mediante la cual Coprosa hace llegar los productos a sus clientes.

8.3.3.1 Canales de distribución.

Un canal de distribución esta formado por personas u organizaciones que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, desde el fabricante hasta el usuario final o industrial.

La empresa Coprosa, como ya se menciono con anterioridad es una empresa comercializadora por lo cual forma parte del canal de distribución de los fabricantes de los productos que vende, dichos fabricantes utilizan diversos canales de distribución y en la siguiente figura 8.12. podemos observar un ejemplo de los canales en los cuales Coprosa funge como intermediario para la distribución de los artículos de curación.

FIGURA 8.12.



Aquí podemos observar que existen 2 formas mediante las cuales el fabricante incluye a Coprosa en su canal de distribución, en el primero aparece adquiriendo los productos directamente con el fabricante, este caso se da cuando Coprosa ya tiene convenios con los fabricantes para la distribución de sus productos y es proveedor directo; en el segundo canal se da el caso de que existen ciertos fabricante los cuales por estar en el extranjero, tienen agentes mayoristas en cada región geográfica del mundo y algunos se encuentran localizados en nuestro país.

Así, podemos apreciar la importancia de Coprosa como intermediario, ya que en la venta de los productos se encuentra establecido por la ley, que los fabricantes no pueden distribuir directamente sus productos al usuario industrial o final.

8.3.3.2 Logística.

La distribución física de los productos que comercializa Coprosa comienza a partir de la recepción de los pedidos por parte del cliente, el cotizador procede a verificar con el almacenista la existencia de los productos solicitados, si el pedido no está completo, se consulta al cliente para que este decida de acuerdo a sus necesidades, si se realiza la entrega parcial o espera a que lleguen los faltantes y se entregue el pedido completo. En ocasiones la compra de los productos se realiza mediante Just In Time aplicado al sector comercial; es decir, se busca que la entrega de los pedidos en el almacén de Coprosa se lleve a cabo un día antes de la fecha de entrega proporcionada al cliente, así se puede lograr un ahorro en costos de almacenamiento.

Algunos de los productos que la empresa mantiene en stock para entrega inmediata son los siguientes:

- ▣ Jeringas
- ▣ Guantes
- ▣ Cubrebocas
- ▣ Vendas
- ▣ Tela adhesiva
- ▣ Pañales desechables
- ▣ Batas desechables
- ▣ Algodón
- ▣ Alcohol
- ▣ Catgut

Otro de los aspectos tomados en cuenta para recomendar estos productos, además de la demanda son que: no tienen caducidad, no necesitan de cuidados especiales y sus costos son bajos.

8.3.3.3 Recepción de mercancía.

En la distribución física, la recepción de la mercancía es una de las actividades primordiales, ya que es en esta etapa en la cual se verifica que el proveedor nos entregue los productos y la cantidad especificada de los mismos.

Para la recepción de mercancía se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Mantener la puerta del almacén cerrada, hasta que llegue el transportista, abrir la puerta y hacer pasar el vehículo al área de recibo.
2. Una vez identificado el proveedor, se procederá a reunir al equipo que se necesita para la descarga.
3. En ocasiones serán necesarias tarimas de plástico o de madera, dotar de fajas, navajas, cascos de seguridad, uniforme, zapatos especiales y cuerdas, mientras mejor equipado se encuentre el almacenista, la labor se efectuará con mayor rapidez y seguridad.

Una vez que el almacenista revisa cada una de las partidas que esta recibiendo, firma de recibido y traslada los productos al almacén, posteriormente procede a clasificarlos para la colocación en los anaqueles.

8.3.3.4 Almacenamiento.

Los productos en el almacén se acomodaran de acuerdo a las siguientes especificaciones:

- ⌘ Medicamentos:
 - Controlados
 - No controlados
- ⌘ Artículos de curación:
 - Sólidos
 - Líquidos

⌘ Material de laboratorio:

Reactivos

Materiales diversos

Equipo de laboratorio

⌘ Equipo médico:

Por especialidad

Cada una de estas clasificaciones se acomodara en los anaqueles en forma alfabética de izquierda a derecha y de arriba abajo por cada tramo de anaquel para su rápida ubicación. Así mismo, se recomienda que en cada pasillo se coloque una lista de los productos que se encuentran ubicados en el anaquel para evitar demoras en el surtido de los productos y tener un mayor control de los mismos.

Así mismo, se deberá elaborar el catalogo de los productos por líneas, por clasificación y ubicación en el almacén.

Actualmente no existe ninguna señalización dentro del almacén, por lo cual se recomienda que se pinten las líneas de seguridad en color amarillo en los pasillos.

8.3.3.5 Entrega de mercancía al cliente.

Una vez que se tiene el pedido del cliente para su entrega, el almacenista procede a empacarlo para así entregarlo al chofer y que éste, de acuerdo a la ruta establecida en conjunto con el administrador de personal lo haga llegar al cliente.

El medio de transporte que se utiliza para los envíos es terrestre, actualmente la empresa cuenta con el transporte adecuado para realizar esta función.

El traslado de los productos del al almacén y al lugar en el cual se encuentra ubicada la camioneta de la empresa, se realiza con un carro conocido comúnmente como “diablo”, en caso de pedidos pequeños y con una “plancha” para pedidos mas grandes y con mayor peso.

8.3.4 Promoción.

La promoción de ventas es un aspecto sumamente importante en las actividades mercadológicas de toda empresa y sobre todo en la actualidad, cuando existe una gran competencia y se vuelve indispensable la existencia de una diferencia notable entre Coprosa y el resto de las empresas con el mismo giro. Por otra parte, la promoción también es una manera de fomentar las ventas, esto incluye informar, persuadir y recordar a los clientes y prospectos de cliente sobre los servicios y productos que la empresa ofrece.

A lo largo de este capítulo se incluyen diversas estrategias para lograr uno de los objetivos de la promoción, el cual es incrementar la efectividad en la labor de venta.

8.3.4.1 Venta personal.

Uno de los factores a considerar para la parte de promoción en la mezcla de la mercadotecnia es la venta personal, y en el cual es necesario realizar diversas acciones que permitan obtener los resultados que la Gerencia General espera.

Actualmente, la empresa cuenta con 2 vendedores únicamente y observando las actividades que realiza cada uno de ellos se diagnostica que es necesario un incremento en la fuerza de ventas, para poder cubrir totalmente el mercado que se tiene previsto abarcar. El incremento en la fuerza de ventas será de un 100%, es decir, habrá cuatro vendedores, los cuales se dividirán primeramente por sector (público y privado) y posteriormente por zonas, tomando como prioridad al mercado meta que son las unidades médicas (hospitales, clínicas y laboratorios).

También será necesario realizar una división de vendedores por zona para el ahorro de recursos, como lo son el tiempo y esfuerzo; es decir, evitar que las distancias influyan en la ausencia de los vendedores o se dupliquen visitas de vendedor a un mismo cliente.

FIGURA 8.13.

Vendedores		
Sector Público	Noreste	Vendedor A zona NE
	Suroeste	Vendedor B zona SO
Sector Privado	Noreste	Vendedor A zona NE
	Suroeste	Vendedor B zona SO

FIGURA 8.14.

Distrito Federal

MUNICIPIOS	NO. DE VENDEDOR
ALVARO OBREGON:	B
BENITO JUAREZ:	A
MAGDALENA CONTRERAS LA:	B
MILPA ALTA:	B
TLAHUAC:	A
TLALPAN:	B
VENUSTIANO CARRANZA:	A
XOCHIMILCO:	B
AZCAPOTZALCO:	A
COYOACAN:	B
IZTAPALAPA:	A
MIGUEL HIDALGO:	A
CUAJIMALPA DE MORELOS:	B
CUAUHTEMOC:	A
GUSTAVO A MADERO:	A
IZTACALCO:	A

Una vez que se ha dividido la fuerza de ventas por zonas, se procederá a elaborar un programa de visitas a los clientes.

Dentro del programa de visitas, se contemplaran las siguientes etapas:

- 1) El vendedor ampliara su cartera de clientes de acuerdo a la zona asignada.
- 2) Al identificar aquellos clientes con quienes aun no se ha tenido ninguna relación comercial se procede al primer contacto, el cual será vía telefónica, para identificar a la persona encargada de compras dar a conocer la empresa y concertar una cita.

- 3) El vendedor prepara la información que presentara al contacto de compras; es decir, el currículo de la compañía y su tarjeta de presentación con la finalidad de proporcionar una buena imagen ante el posible cliente.
- 4) Al tener el primer contacto personal el vendedor hablara sobre los productos que ofrece la empresa haciendo énfasis en el servicio que se otorgará al cliente para entrar en su grupo de proveedores.
- 5) En esa primera visita se invitara al cliente a solicitar una cotización de los productos para que Coprosa pueda mostrarle la atención y precios accesibles en las cotizaciones, buscando cerrar la primera venta.
- 6) Una vez que se obtiene la venta con el nuevo cliente se programan visitas quincenales y mensuales dependiendo del tipo de cliente y de la periodicidad de sus pedido, para dar seguimiento a la cuenta del cliente.

El presente programa de visitas se realizara buscando el logro de los siguientes objetivos:

- ☒ Cubrir las diferentes zonas del Distrito federal.
- ☒ Dar a conocer el servicio de Coprosa, y los productos que ofrece.
- ☒ Asesorar a los clientes de acuerdo a sus requerimientos
- ☒ Presentar propuestas de ventas (pedidos programados, nuevos productos y tecnología).
- ☒ Ofrecer atención personalizada a cada cliente.
- ☒ Dar seguimiento a los pedidos y buscar la completa satisfacción de los clientes.

8.3.4.2 Publicidad.

Dentro de la comunicación externa que se llevará a cabo en la empresa Coprosa podemos encontrar la publicidad, la cual es definida en la obra "Fundamentos de Marketing" como "todas las actividades que atañen a presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado por y pagado acerca de un producto, servicio u organización".²³

²³ Stanton, Etzel y Walker, "Fundamentos de Marketing", Pag. 621

La clasificación de la publicidad de acuerdo a los autores Stanton, Etzel y Walker, se presenta a continuación:

- ⌘ Meta: consumidores o empresas. Publicidad de consumo o publicidad de negocio a negocio.
- ⌘ Tipo de demanda: Primaria o selectiva. La publicidad de demanda primaria estimula la compra de un producto y la demanda selectiva estimula la compra de productos de marcas específicas.
- ⌘ El mensaje: De productos o institucional.
- ⌘ La fuente: Comercial o social.²⁴

La clasificación anterior aplicada a Coprosa la podemos especificar primeramente como publicidad de negocio a negocio, ya que se pretende incrementar la demanda de los clientes que son otras organizaciones, la publicidad también es de demanda primaria y selectiva, ya que además de ofrecer los productos en general, los clientes llegan a buscar marcas en específico y sobre todo en aquellos casos en los que existen productos con marcas únicas; finalmente, el mensaje será tanto de productos como de imagen y la fuente es comercial ya que la finalidad es lucrativa.

Una vez definido el tipo de publicidad que se aplicará, se pueden delimitar los medios masivos de comunicación mediante los cuales llevan a cabo las campañas de publicidad entre estos medios encontramos los siguientes:

- ⌘ Televisión
- ⌘ Correo directo
- ⌘ Periódico
- ⌘ Radio
- ⌘ Sección amarilla
- ⌘ Revistas
- ⌘ Publicidad fuera de casa
- ⌘ Medios interactivos²⁵

²⁴ Stanton, Etzel y Walker, "Fundamentos de Marketing", Pag.622-624

²⁵ Stanton, Etzel y Walker, "Fundamentos de Marketing", Pag.630-633

Considerando el tamaño de la empresa, el mercado al que van dirigidos los productos que comercializa y el costo que representa, se selecciona como medio de publicidad para Coprosa la Sección Amarilla y otros directorios, como los son el PLM de medicamentos y artículos de curación, ya que son aquellos mediante los que obtendremos una mejor respuesta de los posibles clientes.

EL DICCIONARIO DE ESPECIALIDADES FARMACÉUTICAS-PLM ha sido reconocido por el Honorable Cuerpo Médico por más de 50 años como el libro de consulta con la información para prescribir más exacta, actualizada y segura, ya que todos sus textos están aprobados por las autoridades de la Secretaría de Salud.

FIGURA 8.15.



Guía de Proveedores y Servicios en el Área de la Salud

Esta guía contiene toda la información sobre productos e insumos médicos hospitalarios, ordenado por especialidades. Diseñado con índices cruzados para una fácil consulta. Esta publicación está organizada para ayudar a los departamentos de compras, así como a los distribuidores y fabricantes, para identificar fácilmente los productos y las marcas comerciales.

También se elaborará un tríptico, mismo que presentaran los vendedores a los clientes en sus visitas iniciales para que puedan conocer la información principal con respecto a la empresa, su imagen, productos y marcas que ofrece al mercado.

La finalidad primordial del tríptico es dar a conocer el servicio que ofrece Coprosa a los clientes nuevos y a los clientes con quienes existe ya una relación comercial, para reafirmar la imagen que tienen de la empresa.

Coprosa es una empresa que comercializa una amplia gama de productos para la salud como son los siguientes:

- ❑ Reactivos
- ❑ Medicamento
- ❑ Material De Laboratorio
- ❑ Equipo Medico
- ❑ Material De Curación

Con ellas se busca satisfacer una amplia gama de necesidades de todas las instituciones del sector publico y privado.



Nuestro principal compromiso es satisfacer sus necesidades por lo cual contamos con vendedores especializados en el ramo tanto para el sector publico como privado, quienes se encargan de hacer contacto con los clientes y dan el seguimiento necesario para obtener su completa satisfacción.

Con nosotros podrá encontrar:

- ❑ Precios competitivos.
- ❑ Atención personalizada e inmediata.
- ❑ Entrega oportuna a domicilio.
- ❑ Amplia variedad de productos de diferentes líneas del ramo.
- ❑ Crédito de acuerdo a sus necesidades.

Estas son algunas marcas de los productos que ofrecemos y podemos encontrar las siguientes:

Johnson-Johnson



BRAND



GRIFOLS

DAIGGER



TAYLOR

degasa

Entre nuestros principales clientes por sector podemos encontrar a:

Sector público



Sector Privado

- ↓ Medica Sur
- ↓ Hospital San José
- ↓ Hospital Santa Elena
- ↓ UAM
- ↓ Hospital Infantil Privado
- ↓ Hospital Ángeles del Pedregal.

Para mayores informes contáctenos al

52 10 - 35 40

Nuestra misión es:

Buscar día a día ser los mejores distribuidores de artículos de curación, mediante un excelente servicio y trato personal con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente y superar sus expectativas.



Nuestra visión es:

Ser la empresa líder a nivel nacional en el ramo de artículos de curación, a través del ofrecimiento de un servicio de calidad, variedad de productos y excelente atención al cliente.



"Ofrecerte lo mejor en calidad y servicio es nuestro compromiso"

8.3.4.3 Promoción de ventas.

“La promoción de ventas se refiere a los medios para estimular la demanda, diseñados para completar la publicidad y facilitar la venta personal”²⁶

Las técnicas de promoción elegidas para la empresa Coprosa son las siguientes:

- ⌘ Muestras de nuevos productos. Este medio nos servirá para que los clientes sientan la importancia que tiene el conocer los nuevos productos que le podemos ofrecer y mantenerlos actualizados en cuanto a las innovaciones en el mercado.
- ⌘ Pláticas para el uso de los productos. Cuando así lo requiera el cliente, se le impartirán pláticas a sus compradores para que tengan un mayor conocimiento sobre el uso y especificaciones de los productos que se venden; con ello el cliente sentirá que se le toma en cuenta y que también hay un interés de que el cliente aprenda.
- ⌘ Descuentos. Otra de las formas para fomentar las ventas es ofrecer descuentos, en el caso de Coprosa los descuentos se aplicaran en pagos de contado y al ofrecer como opción las compras programadas o al adquirir un volumen determinado de compra también podrá obtener el cliente un descuento sobre el monto total del pedido.
- ⌘ Artículos promocionales. Para poder complementar la publicidad que se realizara para Coprosa, se pretende adquirir artículos promocionales los cuales serán:
 - ⊕ Plumas con el logotipo de Coprosa. Estas se entregaran a todos los clientes que sean visitados por los vendedores, tanto públicos como privados.
 - ⊕ Tazas grabadas con el logotipo. Se entregarán a aquellos clientes con quienes ya exista una relación comercial.
 - ⊕ Llaveros con logotipo. Se entregaran a los clientes con quienes se este iniciando la relación comercial.

²⁶ Stanton, Etzel y Walker, “Fundamentos de Marketing”, Pág. 637

Al aplicar estos medios de promoción se buscará el cierre de las ventas personales y un incremento en el número de clientes al diferenciamos de la competencia y el servicio.

8.4 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.

La matriz BCG se puede aplicar a la empresa Coprosa para clasificar sus Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), que se identifican en este caso particular como las líneas de productos que se venden en la empresa y las podemos observar en la siguiente figura:

FIGURA 8.16.



De acuerdo a la matriz anterior se distinguen como "estrellas" los artículos de curación, por ser la línea que genera mayor porcentaje en el volumen de ventas y un tasa alta de crecimiento en el mercado.

Podemos notar también que el mobiliario y equipo médico se sitúan como “vaca de efectivo”, ya que Coprosa se encuentra con una amplia participación en el mercado, pero las ventas no son tan frecuentes siendo esta la razón por la cual no se le considera con una alta tasa de crecimiento en el mercado. Por otra parte, los medicamentos los encontramos con una alta tasa de crecimiento en el mercado, pero Coprosa tiene una baja participación con respecto a esta línea, ya que la maneja como servicio especial para los clientes que así lo requieren y finalmente, tenemos como “perros” a los reactivos, por ser los productos con los cuales se tiene una menor participación en el mercado y la tasa de crecimiento es baja; así mismo, por lo delicado que es el manejar esta línea de productos.

Considerando lo anterior, podemos determinar que Coprosa deberá invertir más en la promoción de los medicamentos para que llegue a abarcar un mayor porcentaje en el mercado y así, buscar que se conviertan en “estrellas”; en lo que se refiere al mobiliario y equipo médico se puede apreciar que se encuentran como “vaca en efectivo”, por ser productos que a pesar de tener una baja tasa de crecimiento en el mercado, no dejan de venderse y finalmente notamos que los reactivos y material de curación se encuentran como “perros”, pero definitivamente no se pueden dejar de ofrecer a los clientes, ya que es un servicio más con el cual la empresa puede competir y diferenciarse de otras distribuidoras.

Análisis de los Estados Financieros de Coprosa

9

OBJETIVOS

- * Presentar un análisis del entorno económico, social y tecnológico de Coprosa, para comprender su situación actual financiera y proyectar resultados económicos a mediano plazo.
- * Detallar los planes de acción propuestos con relación a los resultados obtenidos en el análisis del entorno.
- * Elaborar un comparativo de los resultados de las razones financieras que Coprosa obtendría al aplicar los planes de acción, así como el no llevarlos a cabo.
- * Mostrar el crecimiento económico que Coprosa tendrá considerando la aplicación de las estrategias propuestas, mediante la elaboración de sus estados financieros pro-forma.
- * Mostrar gráficamente el comportamiento de las ventas con la implementación de la estrategia y sin la aplicación de la misma.
- * Establecer por escrito las políticas de pagos y cobranza para tener un mejor control del manejo de los recursos monetarios.

9.1 INTRODUCCIÓN.

En este capítulo, damos a conocer la importancia que tiene el llevar a cabo el análisis de los estados financieros de Coprosa, ya que estos nos permitieron obtener los resultados económicos de su operación considerando los factores que la afectan; de igual forma, tomamos en cuenta las consecuencias al seguir Coprosa laborando de la misma manera y las repercusiones al adoptar los planes de acción propuestos en este capítulo.

La implementación de la estrategia “ Valor Agregado”, requiere de la aplicación de recursos monetarios, por ello es necesario realizar una evaluación de los gastos que se generarán y los beneficios que se obtendrán con su implementación, dichos egresos pueden apreciarse a través de las cédulas que se incluyen en este apartado.

9.2 ANÁLISIS FODA.

A continuación presentamos el análisis FODA de Coprosa, contemplando su situación actual y dando a conocer una serie de estrategias para modificar tanto sus debilidades y amenazas; así como, el aprovechar las fortalezas y oportunidades que presenta ante su competencia y entorno.

Es importante mencionar que este análisis nos dio la pauta para poder contemplar las variables que tienen influencia directa con el crecimiento y desarrollo empresarial de Coprosa, por tal motivo se realiza un estudio que nos lleva a plantear un curso de acción en la búsqueda de la mejora continua.

FIGURA 9.1.

ANÁLISIS FODA



9.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

El presente análisis nos ayudo a comprender algunos factores que afectan a Coprosa en su entorno económico, social, cultural, político, legal y tecnológico en el cual se encuentra la empresa, es por ello que presentamos en cada uno de los análisis las variables que afectan directamente el comportamiento de la comercialización de insumos para la salud.

9.3.1 Análisis del entorno económico.

- ⊕ Bajo presupuesto asignado a las unidades médicas del sector público.
- ⊕ Volatilidad en el tipo de cambio peso-dólar que influye en la variación de los precios de los insumos de importación para la salud.
- ⊕ La compra de medicamentos de patente, similares y genéricos está en función del poder adquisitivo de las personas, mismo que se ve afectado por la inflación.

9.3.2 Análisis del entorno socio-cultural.

- ⊕ Las enfermedades infecto-contagiosas se encuentran en función de la falta de higiene y mala nutrición en la sociedad mexicana.
- ⊕ Las campañas de vacunación para prevenir la propagación de enfermedades contagiosas son escasas.
- ⊕ Los medios que se utilizan para dar a conocer los riesgos en relación a las enfermedades son inadecuados e insuficientes para informar a la población.
- ⊕ Las campañas de salud reproductiva no han tenido la aceptación que se esperaba debido a la idiosincrasia de la comunidad en México.

9.3.3 Análisis del entorno político-legal.

- ⊕ Aumento en el pago de impuestos por la compra de nuevo equipo tecnológico.
- ⊕ La influencia de los tratados internacionales en la adquisición de los insumos en general.
- ⊕ Iniciativas de ley para determinar la asignación del Impuesto al Valor Agregado en medicamentos.

- ⊕ La legislación de los monopolios beneficia el desarrollo de distribuidores de insumos para la salud.

9.3.4 Análisis del entorno tecnológico.

- ⊕ Investigación acerca de innovaciones tecnológicas en equipos médicos.
- ⊕ Adquisición de tecnología que permita el desarrollo de la investigación medica en nuestro país.

9.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Con base en el análisis estratégico y FODA, se determinó que el problema que presenta actualmente Coprosa es la falta de diferenciación del servicio entre las diversas distribuidoras de artículos para la salud. Los clientes tanto públicos como privados no tienen preferencia por un distribuidor en especial ya que Coprosa no ha determinado ninguna estrategia para sobresalir entre la competencia.

9.5 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La estrategia a seguir para establecer la diferenciación de Coprosa con respecto a su competencia será la de dar a conocer el valor agregado que proporciona la empresa a sus clientes.

Esta estrategia de valor agregado se llevará a cabo a través de una campaña de promoción y publicidad en la cual se buscará dar a conocer la importancia del servicio que Coprosa ofrece a sus clientes y de esta forma crear una diferencia que le permita destacar en el giro.

9.6 PLANES DE ACCIÓN DE COPROSA.

Para poder concretar la estrategia planteada que le permita poco a poco lograr el objetivo de diferenciarse ante la competencia para obtener un posicionamiento en el mercado y abarcar un mayor porcentaje del mismo, será necesario que Coprosa siga los siguientes planes de acción:

- ⊕ Contratación y capacitación del personal en los puestos de vendedor, cotizador y secretaria.
- ⊕ Programación de visitas a los clientes.
- ⊕ Plan de promoción mediante la compra de artículos como plumas, llaveros, y tazas con el logotipo y datos generales de la empresa.
- ⊕ Creación de un medio informativo para dar a conocer los productos y el servicio que ofrece Coprosa.
- ⊕ Brindar a los clientes platicas para dar a conocer los productos que se comercializan y su uso.
- ⊕ Ofrecer a los clientes planes de entregas programadas para sus pedidos.
- ⊕ El servicio que se proporcione al cliente tanto via telefónica como personal debe ser cálido, eficiente y dando solución inmediata a sus requerimientos.
- ⊕ Ofrecer descuentos a los clientes en la adquisición de grandes volúmenes.
- ⊕ Creación de una pagina web que le permita al cliente conocer a Coprosa y resaltar calidad de su servicio.

9.6.1 Implementación del programa SAE (Sistema Administrativo Empresarial).

La empresa Coprosa actualmente no cuenta con ningún sistema mediante el cual pueda llevar correctamente el control total de sus operaciones de comercialización, por lo cual se propone la implementación de un sistema con dicha finalidad. En este caso el sistema que se propone es el Sistema Administrativo Empresarial, mismo que se describe a continuación agregando el costo de adquisición.

FIGURA 9.2.

Nueva Modalidad



1 Sistema ASPEL-SAE Win

1 Usuario + empresas

Licencias de Usuarios Adicionales

Los módulos que el SAE incluye son los siguientes:

Clientes y cuentas por cobrar

- * Datos generales y comerciales del cliente, como Fecha de última venta, Vendedor asignado, Días de revisión y pago de documentos, Días de crédito, etc..
- * Control de cargos y abonos a través de conceptos como cheques, efectivo, tarjeta de crédito, cheque posfechado, etc..
- * Suspensión de ventas a clientes.
- * Aplicación de anticipos a una o varias facturas.
- * Cálculo de Intereses moratorios.
- * Consulta de cobros del día y saldo general del cliente.
- * División de cargos para generar pagos por medio de documentos cobrables (letras, pagares, etcétera).
- * Reporte de Cobranza General, Estados de cuenta, pronóstico y control de cobranza, corte de caja, etc.

Facturación

- * Control de las operaciones de venta tanto de clientes registrados en el catálogo como de compradores eventuales en mostrador.
- * Ágil y rápida captura de los siguientes documentos de venta: Cotizaciones, Pedidos, Remisiones, Facturas y Devoluciones.
- * Personalización de la ventana de captura de documentos, para visualizar únicamente los campos que se requieren registrar y agilizar la captura.

- Ágil acceso a la información para consultar rápidamente las Cotizaciones, Pedidos, Remisiones, Facturas y Devoluciones del día, de la semana, del mes, de la fecha señalada, etc.
- Venta de productos que manejan pedimentos y/o lotes.
- Apartado de productos desde pedidos y cotizaciones.
- Posibilidad de facturar sin existencias.
- Ventas a plazos.
- Recepción de pagos a facturas.
- Devolución directa de productos y servicios.
- Definición de políticas de descuento por porcentaje o monto, sobre un rango de productos, por volumen, etc.
- Cálculo de comisiones de los vendedores.
- Múltiples reportes de ventas: Relación resumida o detallada de documentos, Productos devueltos, Pendientes por producto, Apartados, Ventas por cliente, etc.
- Kits de venta.

*Proveedores y
cuentas por pagar*

- Datos generales y comerciales del proveedor, como: Fecha de última compra, Días de crédito, Límite de crédito, Saldo, etc.
- Control de cargos y abonos a través de conceptos como Efectivo, Cheque, Tarjeta de crédito, Nota por pagar, etc.
- Suspensión de compras a proveedores.

Compras

- * Aplicación de anticipos a una o varias compras.
- * Interfase con ASPEL-BANCO con la finalidad de programar los pagos a sus proveedores.
- * División de cargos para generar pagos por medio de documentos cobrables (letras, pagares, etcétera).
- * Consulta de pagos del día y saldo general del proveedor.
- * Múltiples reportes como Pagos Generales, Estados de cuenta, Pronóstico de pagos, Autorización de cheques.
- * Ágil y rápida captura de los siguientes documentos de compra: Recepciones de mercancía, Órdenes de compra y Devoluciones.
- * Personalización de la ventana de captura de documentos, para visualizar únicamente los campos que se requieren registrar y agilizar la captura.
- * Ágil acceso a la información para consultar rápidamente las Órdenes de compra, Recepciones de mercancía y Devoluciones del día, de la semana, del mes, de la fecha señalada, etc.
- * Posibilidad de dar de alta proveedores y productos desde la ventana de captura de documentos de compra.
- * Registro de pedimentos, lotes y números de serie.
- * Captura de gastos indirectos en la recepción de mercancía.
- * Reportes de compra tales como Productos recibidos, Pendientes por producto, Compras por proveedor.

Inventarios

- * Control de inventarios de productos y servicios, a través del uso de múltiples almacenes.
- * Registro de productos, servicios y kits, indicando datos como clave (16 caracteres), descripción (40 caracteres), si requiere Números de serie, control de Lotes, registro de pedimentos aduanales, etc..
- * Definición de 5 precios: público, mínimo y 3 precios de lista.
- * Manejo de costeo UEPS, PEPS, Promedio o Estándar para los productos y servicios.
- * Armado de kits; permite agrupar varios productos y/o servicios para conformar una sola entidad de venta; con actualización automática del kit y sus componentes al momento de efectuar la venta.
- * Operación de compra-venta de productos con diferentes unidades de entrada y de salida.
- * Cambio de precios por porcentaje o monto, teniendo la posibilidad de hacerlo a partir del costo del producto.
- * Lectura, diseño e impresión de código de barras.
- * Catálogo de Pedimentos Aduanales y Lotes de productos.
- * Generación automática de almacenes.
- * Traspaso automático entre almacenes.
- * Proceso de inventario físico con ajustes automáticos.

- Múltiples reportes como: Catálogo de productos, lista de precios, inventario físico, existencias y costos, movimientos al inventario, kárdex, rotación, historial de existencias, etc.

Estadísticas

El módulo de Estadísticas permite analizar y aprovechar toda la información del negocio desde diversos ángulos.

Permite analizar y aprovechar toda la información comercial de la empresa a través de estadísticas predefinidas en el sistema, tales como Ventas y Compras mensuales y anuales, Clientes y Proveedores más importantes, Productos más vendidos, Periodos de mejor venta, etc..

Permite modificar el contenido de las estadísticas o crear estadísticas personalizadas, para contar con la información que sea de mayor interés y de acuerdo a las variables definidas por el usuario; como Ventas y Compras Quincenales; Comparativos de Devoluciones contra Mermas; etc.

Por otra parte, se requerirá de capacitación para el personal que hará uso del sistema, esta capacitación consistirá en: Un curso básico SAE de 10 horas, comprendiendo 2 sesiones de 5 horas cada uno, los horarios son: 9:00 a 2:00 hrs. y de 10:00 a 3:00 hrs. El curso podrán tomarlo hasta 8 personas y su costo es de \$6,000.

Dicho curso se llevará a cabo en dos fines de semana los días sábados. Así mismo, será necesario establecer la forma en la que se llevara el control en el sistema, por lo cual, en el cuadro adjunto, se especifica el la función que realizará cada uno de los usuarios por módulo.

FIGURA 9.3.

PUESTO	FUNCIÓN POR MÓDULO DEL SISTEMA	
	Consulta	Modificación
<i>Gerente general</i>	Todos los módulos	Todos los módulos
<i>Vendedor</i>	Todos los módulos	Cientes
<i>Cotizador</i>	Todos los módulos	Proveedores, compras y facturación
<i>Secretaría</i>	Todos los módulos	Proveedores, compras y facturación
<i>Contador General</i>	Todos los módulos	Cuentas por cobrar y cuentas por pagar
<i>Tesorero</i>	Todos los módulos	Cuentas por cobrar y cuentas por pagar
<i>Almacenista</i>	Todos los módulos	Inventarios

9.6.2 Cadena de valor.

A continuación presentamos la cadena de valor que se desarrollo para la empresa Coprosa.

Actividades que agregan valor y que son necesarias:

- ⊕ Entrega de los pedidos a tiempo.
- ⊕ Trato amable al cliente.
- ⊕ Compra oportuna de nuestros productos al proveedor.
- ⊕ Ofrecer un sistema eficiente de pedidos al cliente.

Actividades que no agregan valor y son necesarias:

- ⊕ Compras al proveedor.
- ⊕ Tener un lugar de trabajo limpio y seguro.
- ⊕ Implementación del SAE.

Actividades que agregan valor y que no son necesarias:

- ⊕ Que el personal de la empresa porte uniforme.
- ⊕ Contar con mobiliario muy sofisticado en la compañía.
- ⊕ Que los transportes tengan el nombre y logotipo de la empresa.

Actividades que no agregan valor y no son necesarias:

- ⊕ Realizar convivencias dentro de la empresa.
- ⊕ Tener mas de tres proveedores para la compra de los productos.

9.7 ELABORACIÓN DE ESTADOS PRO-FORMA SIN ESTRATEGIA.

Para poder elaborar los Estados de Resultados y los Estados de Situación Financiera Pro-Forma sin estrategia fue necesario desarrollar las siguientes cedulas:

- ⊕ Compras
- ⊕ Gastos de administración
- ⊕ Gastos de ventas
- ⊕ Gastos financieros
- ⊕ Cobranza
- ⊕ Cuentas por pagar
- ⊕ Flujo de caja

La información que se presenta en las cedulas fue elaborada con base en los Estados Financieros del año 2003, proporcionados por el dueño de la empresa Coprosa, cabe señalar que los resultados que se obtuvieron de las proyecciones están sujetos a dicha información.

Para la elaboración de los estados financieros pro-forma fue necesario consultar la variación porcentual anual de la inflación y la demanda de bienes y servicios a corto plazo, así como las ventas y compras netas del sector farmacéutico (medicamento, material de curación, equipo medico, etc.).

También se realizaron presupuestos únicamente para los años 2004, 2005 y 2006, considerando el cambio de la presente administración de nuestro país, debido a que no podemos contemplar las modificaciones que se generen por la elección del nuevo Jefe de Gobierno. Por otra parte, la dinámica interna de una empresa esta en función de la toma de decisiones que lleve a cabo el dueño o gerente de la misma.

9.7.1 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se calculó con base en las ventas netas del año 2003, cabe aclarar que los siguientes resultados obtenidos nos permitieron establecer las ventas probables para el periodo 2004-2006 considerando que no se implementa la estrategia.

Punto de Equilibrio 2004

Ventas netas: \$3,008,977.56

Costos fijos: \$1,203,591.02

Costos variables: \$1,504,488.78

$$PE = \frac{CF}{1.00 - CV/VN}$$

$$PE = \frac{1,203,591.02}{1.00 - 1,504,488.78 / 3,008,977.56}$$

$$PE = \frac{1,203,591.02}{1.00 - 0.50}$$

$$PE = \frac{1,203,591.02}{0.5}$$

$$PE = \underline{\underline{2,407,182.04}}$$

COMPROBACIÓN

Ventas del siguiente año: \$2,407,182.04

Costos variables: \$1,203,591.02

(ventas por el 50%)

Utilidad marginal: \$1,203,591.02

Costos fijos totales: \$1,203,591.02

Utilidad neta: \$0.00

Punto de Equilibrio 2005

Ventas netas: \$2,407,182.04

Costos fijos: \$962,872.816

Costos variables: \$ 1,203,591.02

$$PE = \frac{CF}{1.00 - CV/VN}$$

$$PE = \frac{962,872.82}{1.00 - 1,203,591.02 / 2,407,182.04}$$

$$PE = \frac{962,872.82}{1.00 - 0.50}$$

$$PE = \frac{962,872.82}{0.5}$$

$$PE = \underline{\underline{1,925,745.63}}$$

COMPROBACIÓN

Ventas del siguiente año: \$1,925,745.63

Costos variables: \$962,872.82

(ventas por el 50%)

Utilidad marginal: \$962,872.82

Costos fijos totales: \$962,872.82

Utilidad neta: \$0.00

Punto de Equilibrio 2006

Ventas netas: \$1,925,745.632

Costos fijos: \$770,298,2528

Costos variables: \$962,872.816

$$PE = \frac{CF}{1.00 - CV/VN}$$

$$PE = \frac{770,298.25}{1.00 - 962,872.816 / 1,925,745.632}$$

$$PE = \frac{770,298.25}{1.00 - 0.50}$$

$$PE = \frac{770,298.25}{0.5}$$

$$PE = \underline{\underline{1,540,596.51}}$$

COMPROBACIÓN

Ventas del siguiente año: \$1,540,596.51

Costos variables: \$770,298.26

(ventas por el 50%)

Utilidad marginal: \$770,298.26

Costos fijos totales: \$770,298.26Utilidad neta: \$0.00

A continuación se pueden observar las cédulas, Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera, para el periodo 2004-2006.

Cada una de las cédulas nos muestran los ingresos y egresos que Coprosa efectuaría al seguir bajo el mismo estilo de administración, es decir con la misma plantilla de personal, procesos y funciones administrativas, clientes, etc.

9.7.2 Cédula de presupuesto de compras.

PRESUPUESTO DE COMPRAS				
AÑO	ADQUISICIÓN DE MERCANCIA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	TOTAL DE COMPRAS ANUALES
2004	\$1,053,142.15	\$254,205.95	\$230,277.84	\$1,077,070.26
2005	\$1,091,055.26	\$295,315.14	\$254,205.95	\$1,132,164.45
2006	\$1,134,697.47	\$315,645.62	\$295,315.14	\$1,155,027.95
BASE: INDICE DE COMPRAS NETAS DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES. ACTIVIDAD: MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS FARMACÉUTICOS. MATERIAL E INSTRUMENTAL MÉDICO Y DE LABORATORIO				

9.7.3 Cedula de presupuesto de gastos de administración.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

GASTOS	AÑO		
	2004	2005	2006
LUZ	5,038.47	5,234.47	5,475.78
AGUA	1,503.84	1,562.34	1,634.36
TELEFONO	21,331.40	22,161.19	23,182.82
PREDIO	2,974.93	3,090.66	3,233.14
SUELDOS	281,619.20	303,529.18	331,514.57
PAPELERIA	50,865.38	52,844.04	55,280.15
MANTENIMIENTO	20,284.59	21,073.66	22,045.16
TOTAL	383,617.81	409,495.53	442,365.97
BASE: GASTOS DEL AÑO 2003 Y PRONOSTICO DE INFLACION ANUAL DEL BANCO DE MEXICO Y BANAMEX			

9.7.4 Cedula de presupuesto de gastos de venta.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

GASTOS	AÑO		
	2004	2005	2006
FIJOS:			
SUELDOS	72,000.00	78,292.80	85,511.40
TELEFONO	6,131.47	6,399.42	6,694.43
VARIABLES:			
GASOLINA	54,289.52	56,661.97	59,274.09
COMISIONES	127,821.36	133,407.15	139,557.22
MANTENIMIENTO	12,953.30	13,519.36	14,142.60
TOTAL	273,195.65	288,280.70	305,179.74

9.7.5 Cedula de presupuesto de gastos financieros.

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

GASTOS	AÑO		
	2004	2005	2006
COMISIONES POR MANEJO DE CUENTA	3,140.25	3,322.38	3,538.34
SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	1,175.35	1,244.25	1,328.40
PAGO DE CHEQUES Y FIANZAS PARA LICITACIONES	1,498.45	1,585.36	1,688.39
TOTAL	5,814.05	6,151.99	6,555.13
BASE: TASAS DE INTERES			

9.7.6 Cedula de presupuesto de cobranza.

PRESUPUESTO DE COBRANZA

CONCEPTO	AÑO		
	2004	2005	2006
VENTAS PRESUPUESTADAS	3,195,534.16	3,467,154.57	3,789,599.94
MAS COBRANZA ANTERIOR	965,267.42	950,113.18	1,001,223.11
TOTAL DE COBROS	4,160,801.58	4,417,267.75	4,790,823.05
MENOS COBROS PENDIENTES	950,113.18	1,001,223.11	1,342,276.30
COBRANZA DEL PERIODO	3,210,688.40	3,416,044.64	3,448,546.75
BASE: VENTAS NETAS DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES, ESTADO DE RESULTADOS DEL 2005 Y ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 2005			

9.7.7 Cedula de presupuesto de cuentas por pagar.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR

AÑO	COMPRAS	GTOS DE VENTAS	GTOS DE ADMON.	ISR	TOTAL
2004	1,077,070.26	273,195.65	383,617.81	508,226.70	2,242,110.42
2005	1,132,164.45	288,280.70	409,495.53	568,418.09	2,398,358.77
2006	1,155,027.95	305,179.74	442,365.97	655,192.03	2,557,765.69
	3,364,262.66	866,656.09	1,235,479.31	1,731,836.82	7,198,234.88

9.7.8 Cedula de presupuesto de flujo de caja.

FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	AÑO		
	2004	2005	2006
EFFECTIVO DE OPERACIÓN	3,210,688.40	3,416,044.64	3,448,546.75
RECIBIDO DE CLIENTES			
PAGO DE EFECTIVO DE MERCANCIA	1,077,070.26	1,132,164.45	1,155,027.95
PAGO DE EFECTIVO DE GASTOS DE OPERACIÓN	662,627.51	697,776.23	747,545.71
PAGO DE EFECTIVO DE ISR	508,226.70	568,418.09	655,192.03
INTERESES A FAVOR	84,244.52	91,417.16	104,959.24
TOTAL	1,047,008.45	1,109,103.03	995,740.30

9.7.9 Estados de Resultados y Situación Financiera sin aplicar la estrategia.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

Ventas	\$3,195,534.16	
Costo de Ventas	1,077,070.26	
Utilidad Bruta		\$2,118,463.90

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Administración	\$383,617.81	
Gastos de Ventas	273,195.65	
Gastos Financieros	5,814.05	662,627.51
Utilidad de operación		\$1,455,836.39

Otros		
Intereses a favor	\$84,244.52	
Utilidad antes de ISR y PTU		\$1,540,080.91

ISR	\$508,226.70	
PTU	154,008.09	662,234.79
Utilidad del Ejercicio		\$877,846.12

"COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
ACTIVO CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
Caja y bancos	\$1,047,008.45	Proveedores	\$444,002.50
Clientes	950,113.18	ISR por pagar	198,973.93
Deudores diversos	14,200.50	PTU	154,008.09
Inventarios	254,205.95	Suma Pasivo a Corto Plazo	<u>\$796,984.52</u>
Suma Activo Circulante	<u>\$2,265,528.08</u>		
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL CONTABLE	
Edificios	\$781,136.36	Capital social	\$650,800.00
Equipo de transporte	235,296.44	Utilidad 2003	786,339.13
Mob. y equipo de oficina	12,052.06	Pérdidas acumuladas	-189,913.00
Equipo de cómputo	7,869.82	Utilidad 2004	877,846.12
Suma de Activo no Circulante	<u>\$1,036,354.68</u>	Suma Capital Contable	<u>\$2,504,898.25</u>
Suma del Activo	<u>\$3,301,882.77</u>	Suma Pasivo y Capital Contable	<u>\$3,301,882.77</u>

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

Ventas	\$3,467,154.57	
Costo de Ventas	1,132,164.45	
Utilidad Bruta		\$2,334,990.12

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Administración	\$409,495.53	
Gastos de Ventas	288,280.70	
Gastos Financieros	6,151.99	703,928.22
Utilidad de operación		\$1,631,061.90

Otros		
Intereses a favor	\$91,417.16	
Utilidad antes de ISR y PTU		\$1,722,479.06

ISR	\$568,418.09	
PTU	172,247.91	740,665.99
Utilidad del ejercicio		\$981,813.06

"COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

ACTIVO

PASIVO

ACTIVO CIRCULANTE

A CORTO PLAZO

Caja y bancos	\$1,109,103.03
Clientes	1,001,223.11
Deudores diversos	8,245.00
Inventarios	295,315.14
Suma Activo Circulante	<u>\$2,413,886.28</u>

Proveedores	\$308,840.24
ISR por pagar	147,797.20
PTU	172,247.91
Suma de Pasivo a Corto Plazo	<u>\$628,885.35</u>

ACTIVO NO CIRCULANTE

CAPITAL CONTABLE

Edificios	\$710,123.97
Equipo de transporte	188,237.15
Mob. y equipo de oficina	10,956.42
Equipo de cómputo	6,053.71
Suma de Activo no Circulante	<u>\$915,371.25</u>

Capital social	\$650,800.00
Utilidad 2004	877,846.12
Pérdidas acumuladas	-189,913.00
Utilidad 2005	981,813.06
Suma Capital Contable	<u>\$2,700,372.18</u>

Suma del Activo \$3,329,257.53

Suma Pasivo y Capital Contable \$3,329,257.53

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

Ventas	\$3,789,599.94	
Costo de Ventas	1,155,027.95	
Utilidad Bruta		\$2,634,571.99

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Administración	\$442,365.97	
Gastos de Ventas	305,179.74	
Gastos Financieros	6,555.13	754,100.84
Utilidad de operación		\$1,880,471.15

Otros		
Intereses a favor	\$104,959.24	
Utilidad antes de ISR y PTU		\$1,985,430.39

ISR	\$655,192.03	
PTU	198,543.04	853,735.07
Utilidad del Ejercicio		\$1,131,695.32

"COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
ACTIVO CIRCULANTE	A CORTO PLAZO
Caja y bancos	Proveedores
\$995,740.30	\$231,258.31
Clientes	ISR por pagar
1,342,276.30	104,283.53
Deudores diversos	PTU
23,870.00	198,543.04
Inventarios	Suma Pasivo a Corto Plazo
315,645.62	\$534,084.88
Suma Activo Circulante	
\$2,677,532.22	
ACTIVO NO CIRCULANTE	CAPITAL CONTABLE
Edificios	Capital social
\$645,567.24	\$650,800.00
Equipo de transporte	Utilidad 2005
150,589.72	981,813.06
Mob. y equipo de oficina	Pérdidas acumuladas
9,960.38	-189,913.00
Equipo de cómputo	Utilidad 2006
4,656.70	1,131,695.32
Suma de Activo no Circulante	Suma Capital Contable
\$810,774.05	\$2,954,221.39
Suma del Activo	Suma Pasivo y Capital Contable
\$3,488,306.27	\$3,488,306.27

9.7.10 Razones financieras sin aplicar la estrategia.

Razones Financieras del Periodo 2004

RÁZON DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Costo de ventas}}$	=	$\frac{3,195,534.16}{1,077,070.26}$	=	2.967	veces
LIQUIDEZ MEDIATA	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	=	$\frac{2,265,528.08}{796,984.52}$	=	2.843	veces
ROTACION DE INVENTARIO	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	=	$\frac{1,077,070.26}{254,205.95}$	=	4.24	%
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	=	$\frac{796,984.52}{3,301,882.77}$	=	0.24	%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}}$	=	$\frac{950,113.18}{3,195,534.16}$	=	0.297	%
PRUEBA DEL ACIDO	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	=	$\frac{2,011,322.13}{796,984.52}$	=	2.524	veces
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo circulante} - \text{pasivo a corto plazo}$	=	$1,468,543.56$			
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	=	$\frac{3,195,534.16}{3,301,882.77}$	=	0.968	veces
MARGEN DE UTILIDAD	$\frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{2,118,463.90}{3,195,534.16}$	=	0.663	%

Razones Financieras del Periodo 2005

RAZON DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Costo de ventas}} = \frac{3,467,154.57}{1,132,164.45} = 3.06241$	veces
LIQUIDEZ MEDIATA	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{2,413,886.28}{628,885.36} = 3.83836$	veces
ROTACION DE INVENTARIO	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}} = \frac{1,132,164.45}{295,315.14} = 3.83$	%
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} = \frac{628,885.36}{3,329,257.53} = 0.19$	%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} = \frac{1,001,223.11}{3,467,154.57} = 0.28877$	%
PRUEBA DEL ACIDO	$\frac{\text{Activo circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{2,118,571.14}{628,885.36} = 3.36877$	veces
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo circulante - pasivo a corto plazo} = 1,785,000.92$	
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{3,467,154.57}{3,329,257.53} = 1.04142$	veces
MARGEN DE UTILIDAD	$\frac{\text{Ventas - costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{2,334,990.12}{3,467,154.57} = 0.67346$	%

Razones Financieras del Periodo 2006

RAZON DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Costo de ventas}} = \frac{3,789,599.94}{1,155,027.95} = 3.28096$	veces
LIQUIDEZ MEDIATA	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{2,677,532.22}{534,084.89} = 5.013308$	veces
ROTACION DE INVENTARIO	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}} = \frac{1,155,027.95}{315,645.62} = 3.66$	%
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} = \frac{534,084.89}{3,488,306.27} = 0.15$	%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} = \frac{1,342,276.30}{3,789,599.94} = 0.3542$	%
PRUEBA DEL ACIDO	$\frac{\text{Activo circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{2,361,886.60}{534,084.89} = 4.422306$	veces
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo circulante - pasivo a corto plazo} = 1,468,543.56$	
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{3,789,599.94}{3,488,306.27} = 1.086372$	veces
MARGEN DE UTILIDAD	$\frac{\text{Ventas - costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{2,634,571.99}{3,789,599.94} = 0.695211$	%

9.7.11 Comparativo de razones financieras sin aplicar la estrategia.

RAZON	OPERACION	AÑO		
		2004	2005	2006
RAZON DE LIQUIDEZ	Ventas	2.97	3.06	3.28
	Costo de ventas			
LIQUIDEZ MEDIATA	Activo circulante	2.84	3.84	5.01
	Pasivo a corto plazo			
ROTACION DE INVENTARIO	Costo de ventas	4.24	3.83	3.66
	Inventario			
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	Pasivos totales	0.24	0.19	0.15
	Activos totales			
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	Cuentas por cobrar	0.30	0.29	0.35
	Ventas netas			
PRUEBA DEL ACIDO	Activo circulante - Inventarios	2.52	3.37	4.42
	Pasivo a corto plazo			
CAPITAL DE TRABAJO	Activo circulante - pasivo a corto plazo	1,468,543.56	1,785,000.93	1,468,543.56
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	Ventas	0.97	1.04	1.09
	Activos totales			
MARGEN DE UTILIDAD	Ventas - costo de ventas	0.66	0.67	0.70
	Ventas			

9.8 ELABORACION DE ESTADOS PRO-FORMA CON ESTRATEGIA.

Para la elaboración de los estados por-forma con estrategia fue necesario considerar los gastos que implica el implementar la estrategia de "Valor Agregado", así como los planes de acción, que son: la adquisición de artículos promocionales, empaque para la distribución de los pedidos, la implementación del SAE; etc.

En las cédulas que se muestran a continuación se puede apreciar el incremento en los gastos de la empresa por año considerando que los planes de acción no se llevaran a cabo en un solo periodo, sino que se aplican en diferentes etapas.

La propuesta de implementar la estrategia implica el aumento de la plantilla de personal así como el incremento de las ventas y clientes en el sector público y privado, por otro lado se contempla que la empresa obtenga una mayor funcionalidad en sus procesos internos.

9.8.1 Cedula de presupuesto de compras.

PRESUPUESTO DE COMPRAS				
ANO	ADQUISICION DE MERCANCIA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	TOTAL DE COMPRAS ANUALES
2004	\$1,874,595.02	\$220,682.92	\$230,277.84	\$1,864,998.10
2005	\$4,029,839.39	\$176,546.34	\$220,682.92	\$3,985,702.81
2006	\$6,913,295.52	\$157,630.66	\$176,546.34	\$6,894,379.84

BASE: INDICE DE COMPRAS NETAS DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES.
ACTIVIDAD: MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS. MATERIAL E INSTRUMENTAL MEDICO Y DE LABORATORIO

9.8.2 Cedula de presupuesto de gastos de administración.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
GASTOS	AÑO		
	2004	2005	2006
FIJOS:			
LUZ	5,290.59	5,496.19	5,749.56
AGUA	1,579.05	1,640.45	1,716.08
TELEFONO	22,890.84	30,508.91	36,610.69
PREDIO	2,974.95	3,090.66	3,255.14
SUELDOS	322,984.00	375,784.00	626,686.88
VARIABLES			
PAPELERIA	55,403.64	59,817.67	65,799.44
MANTENIMIENTO	21,095.97	21,982.00	23,081.10
ADQUISICION DE SOFTWARE		26,204.00	
TOTAL	430,225.80	696,519.88	762,876.89
BASE: GASTOS DEL AÑO 2005 Y PRONOSTICO DE INFLACION ANUAL DEL BANCO DE MEXICO Y BANAMEX			

9.8.3 Cedula de presupuesto de gastos de venta.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA			
GASTOS	AÑO		
	2004	2005	2006
FIJOS:			
SUELDOS	84,000.00	104,640.00	114,287.81
TELEFONO	6,438.04	6,719.38	7,029.15
VARIABLES			
GASOLINA	67,861.90	84,827.57	88,757.91
COMISIONES	150,054.61	424,193.62	755,483.79
MANTENIMIENTO	13,341.89	15,610.01	18,419.81
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	10,650.00	18,850.00	19,415.50
TOTAL	332,346.44	654,840.58	981,575.97
BASE: VENTAS NETAS DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y PRONOSTICO DE INFLACION ANUAL DE BANCO DE MEXICO Y BANAMEX			

9.8.4 Cedula de presupuesto de gastos financieros.

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

GASTOS	AÑO		
	2004	2005	2006
COMISIONES POR MANEJO DE CUENTA	4,824.24	6,050.50	8,745.94
SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	5,555.98	16,967.74	55,725.39
PAGO DE CHEQUES Y FIANZAS PARA LICITACIONES	57,491.86	95,322.59	161,872.28
TOTAL	47,672.08	116,320.63	204,339.61

BASE: TASAS DE INTERES

9.8.5 Cedula de presupuesto de cobranza.

PRESUPUESTO DE COBRANZA

CONCEPTO	AÑO		
	2004	2005	2006
VENTAS PRESUPUESTADAS	5,355,980.05	10,604,840.50	16,861,696.59
MAS COBRANZA ANTERIOR	965,267.42	2,055,272.42	3,711,694.18
TOTAL DE COBROS	6,321,247.47	12,640,112.92	20,573,390.57
MENOS COBROS PENDIENTES	2,055,272.42	3,711,694.18	4,721,274.99
COBRANZA DEL PERIODO	4,265,975.05	8,928,418.74	15,852,115.58

BASE: VENTAS NETAS DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES, ESTADO DE RESULTADOS DEL 2005 Y ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 2005

9.8.6 Cedula de presupuesto de cuentas por pagar.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR					
ANO	COMPRAS	GTOS DE VTAS	GTOS DE ADMON	ISR	TOTAL
2004	1,864,998.10	332,346.44	430,223.80	893,279.17	3,520,847.51
2005	3,985,702.81	654,840.38	696,319.88	1,722,526.15	7,059,389.22
2006	6,894,379.84	981,373.97	762,876.89	2,697,084.86	11,335,715.56
	12,745,080.75	1,968,560.79	1,889,420.57	5,312,890.19	21,915,952.29

9.8.7 Cedula de presupuesto de flujo de caja.

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO			
	ANO		
	2004	2005	2006
EFFECTIVO DE OPERACION RECIBIDO DE CLIENTES	4,285,975.05	8,928,418.74	15,852,115.58
PAGO DE EFECTIVO DE MIMERCANCIA	1,864,998.10	3,985,702.81	6,894,379.84
PAGO DE EFECTIVO DE GASTOS DE OPERACION	810,242.32	1,551,160.26	1,744,250.86
PAGO DE EFECTIVO DE ISR	401,975.63	947,389.38	1,753,105.16
INTERESES A FAVOR	26,166.94	68,119.42	154,258.35
TOTAL	1,234,925.93	2,712,285.71	5,614,638.07

9.8.8 Estados de Resultados y Situación Financiera con la aplicación de la estrategia.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

Ventas	\$5,355,980.05	
Costo de Ventas	1,864,998.10	
Utilidad Bruta		\$3,490,981.95

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Administración	\$430,223.80	
Gastos de Ventas	332,346.44	
Gastos Financieros	47,672.08	810,242.32
Utilidad de operación		\$2,680,739.63

Otros		
Intereses a favor	\$26,166.94	
Utilidad antes de ISR y PTU		\$2,706,906.57

ISR	\$893,279.17	
PTU	270,690.66	1,163,969.83
Utilidad del Ejercicio		\$1,542,936.75

"COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		ACORTO PLAZO	
Caja y bancos	\$1,234,925.95	Proveedores	\$590,902.58
Cientes	2,035,272.42	ISR por pagar	491,303.54
Deudores diversos	8,500.00	Acreedores diversos	12,850.32
Inventarios	220,682.92	PTU	270,690.66
Suma Activo Circulante	<u>\$3,499,381.29</u>	Suma Pasivo a Corto Plazo	<u>\$1,365,747.10</u>
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL CONTABLE	
Edificios	\$781,136.36	Capital social	\$650,800.00
Equipo de transporte	235,296.44	Utilidad 2003	786,339.13
Mob. y equipo de oficina	12,052.06	Pérdidas acumuladas	-189,913.00
Equipo de cómputo	7,869.82	Utilidad 2004	1,542,936.75
Suma de Activo no Circulante	<u>\$1,036,354.69</u>	Suma Capital Contable	<u>\$3,169,988.88</u>
Suma del Activo	<u>\$4,535,735.98</u>	Suma Pasivo y Capital Contable	<u>\$4,535,735.98</u>

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

Ventas	\$10,604,840.50	
Costo de Ventas	3,985,702.81	
Utilidad Bruta		\$6,619,137.69

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Administración	\$696,319.88	
Gastos de Ventas	654,840.38	
Gastos Financieros	116,320.63	1,467,480.89
Utilidad de operación		\$5,151,656.80

Otros		
Intereses a favor	\$68,119.42	
Utilidad antes de ISR y PTU		\$5,219,776.22

ISR	\$1,722,526.15	
PTU	521,977.62	2,244,503.77
Utilidad del Ejercicio		\$2,975,272.45

"COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		ACORTO PLAZO	
Caja y bancos	\$2,712,285.71	Proveedores	\$883,138.56
Clientes	3,711,694.18	ISR por pagar	748,067.70
Deudores diversos	11,453.80	Acreedores diversos	15,245.21
Inventarios	176,546.34	PTU	521,977.62
Suma Activo Circulante	<u>\$6,611,980.03</u>	Suma Pasivo a Corto Plazo	<u>\$2,168,429.09</u>
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL CONTABLE	
Edificios	\$710,123.97	Capital social	\$650,800.00
Equipo de transporte	188,237.15	Utilidad 2004	1,542,936.75
Mob. y equipo de oficina	10,956.42	Pérdidas acumuladas	-189,913.00
Equipo de cómputo	6,033.71	Utilidad 2005	2,975,272.45
Suma Activo no Circulante	<u>\$915,371.25</u>	Suma Capital Contable	<u>\$5,358,922.19</u>
Suma del Activo	<u>\$7,527,351.28</u>	Suma Pasivo y Capital Contable	<u>\$7,527,351.28</u>

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

Ventas	\$16,861,696.39	
Costo de Ventas	6,894,379.84	
Utilidad Bruta		\$9,967,316.55

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Administración	\$762,876.89	
Gastos de Ventas	981,373.97	
Gastos Financieros	204,339.61	1,948,590.46
Utilidad de operación		\$8,018,726.09

Otros		
Intereses a favor	\$154,258.35	
Utilidad antes de ISR y PTU		\$8,172,984.44

ISR	\$2,697,084.86	
PTU	817,298.44	3,514,383.31
Utilidad del Ejercicio		\$4,658,601.13

"COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA SALUD S.A. DE C.V."
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO A CORTO PLAZO	
Caja y bancos	\$5,614,638.07	Proveedores	\$1,109,668.65
Clientes	4,721,274.99	ISR por pagar	891,781.94
Deudores diversos	7,862.95	Acreedores diversos	18,845.10
Inventarios	157,630.66	PTU	817,298.44
Suma Activo Circulante	<u>\$10,501,406.67</u>	Suma Pasivo a Corto Plazo	<u>\$2,837,594.14</u>
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL CONTABLE	
Edificios	\$645,567.24	Capital social	\$650,800.00
Equipo de transporte	150,589.72	Utilidad 2005	2,975,272.45
Mob. y equipo de oficina	9,960.38	Pérdidas acumuladas	-189,913.00
Equipo de cómputo	4,656.70	Utilidad 2006	4,658,601.13
	<u>\$810,774.05</u>	Suma Capital Contable	<u>\$8,474,586.58</u>
Suma del Activo	<u>\$11,312,180.71</u>	Suma Pasivo y Capital Contable	<u>\$ 11,312,180.71</u>

9.8.9 Razones financieras con la aplicación de la estrategia.

Razones Financieras del Periodo 2004

RAZON DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Costo de ventas}} = \frac{5,355,980.05}{1,864,998.10} = 2.87184$	veces
LIQUIDEZ MEDIATA	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{3,499,381.29}{1,365,747.10} = 2.56225$	veces
ROTACION DE INVENTARIO	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}} = \frac{1,864,998.10}{220,682.92} = 8.45$	%
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} = \frac{1,365,747.10}{4,535,735.98} = 0.30$	%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} = \frac{2,035,272.42}{5,355,980.05} = 0.38$	%
PRUEBA DEL ACIDO	$\frac{\text{Activo circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{3,278,698.37}{1,365,747.10} = 2.40066$	veces
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo circulante - pasivo a corto plazo} = 2,133,634.19$	
ROTACION DE ACTIVOS	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{5,355,980.05}{4,535,735.98} = 1.18084$	veces
MARGEN DE UTILIDAD	$\frac{\text{Ventas - costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{3,490,981.95}{5,355,980.05} = 0.65179$	%

Razones Financieras del Periodo 2005

RAZON DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Costo de ventas}} = \frac{10,604,840.50}{3,985,702.81} = 2.66072$	veces
LIQUIDEZ MEDIATA	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{6,611,980.03}{2,168,429.09} = 3.0492$	veces
ROTACION DE INVENTARIO	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}} = \frac{10,604,840.50}{176,546.34} = 60.07$	%
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} = \frac{2,168,429.09}{7,527,351.28} = 0.29$	%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} = \frac{3,711,694.18}{10,604,840.50} = 0.35$	%
PRUEBA DEL ACIDO	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{6,435,433.69}{2,168,429.09} = 2.96779$	veces
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo circulante} - \text{pasivo a corto plazo} = 4,443,550.93$	
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{10,604,840.50}{7,527,351.28} = 1.40884$	veces
MARGEN DE UTILIDAD	$\frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{6,619,137.69}{10,604,840.50} = 0.62416$	%

Razones Financieras del Periodo 2006

RAZON DE LIQUIDEZ	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Costo de ventas}}$	$= \frac{16,861,696.39}{6,894,379.84}$	$= 2.44572$	veces
LIQUIDEZ MEDIATA	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	$= \frac{10,501,406.67}{2,837,594.14}$	$= 3.70081$	veces
ROTACION DE INVENTARIO	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	$= \frac{6,894,379.84}{157,630.66}$	$= 43.74$	%
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	$= \frac{2,837,594.14}{11,312,180.71}$	$= 0.25$	%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}}$	$= \frac{4,721,274.99}{16,861,696.39}$	$= 0.28$	%
PRUEBA DEL ACIDO	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	$= \frac{10,343,776.01}{2,837,594.14}$	$= 3.64526$	veces
CAPITAL DE TRABAJO	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{pasivo a corto plazo}}{\text{plazo}}$	$=$	$7,663,812.53$	
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	$= \frac{16,861,696.39}{11,312,180.71}$	$= 1.49058$	veces
MARGEN DE UTILIDAD	$\frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	$= \frac{9,967,316.55}{16,861,696.39}$	$= 0.59112$	%

9.8.10 Comparativo de razones financieras con la aplicación de la estrategia.

RAZÓN	OPERACIÓN	AÑO		
		2004	2005	2006
RAZÓN DE LIQUIDEZ	Ventas	2.87	2.66	2.45
	Costo de ventas			
LIQUIDEZ MEDIATA	Activo circulante	2.56	3.05	3.70
	Pasivo a corto plazo			
ROTACION DE INVENTARIO	Costo de ventas	8.45	60.07	43.74
	Inventario			
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	Pasivos totales	0.30	0.29	0.25
	Activos totales			
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	Cuentas por cobrar	0.38	0.35	0.28
	Ventas netas			
PRUEBA DEL ACIDO	Activo circulante - Inventarios	2.40	2.97	3.65
	Pasivo a corto plazo			
CAPITAL DE TRABAJO	Activo circulante - pasivo a corto plazo	2,153,634.19	4,443,550.93	7,663,812.53
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	Ventas	1.18	1.41	1.49
	Activos totales			
MARGEN DE UTILIDAD	Ventas - costo de ventas	0.65	0.62	0.59
	Ventas			

9.8.11 Políticas de pago.

Los pagos que realizará Coprosa a sus proveedores serán al contado y a crédito, de acuerdo al volumen de compra y antigüedad de la relación comercial; dichos pagos se realizarán de la siguiente manera:

- ◆ En efectivo: cuando el volumen y/o monto de la compra sea pequeño.
- ◆ Con depósito a cuenta del proveedor: Cuando este cuente con una cuenta bancaria y requiera el depósito.
- ◆ Con cheque: el cheque deberá girarse a nombre del proveedor y por ninguna razón será al portador.

En caso de que el proveedor requiera un anticipo, este será de un máximo del 50% del total del pedido.

9.8.12 Políticas de cobranza.

En el sector público el pago estará sujeto a las condiciones que se establezcan en las licitaciones; con respecto al sector privado, los cobros que realice Coprosa serán al contado para las primeras 2 compras y a crédito otorgando 15 y 30 días dependiendo de las condiciones requeridas por el cliente y los volúmenes de pedido.

Los pagos realizados directamente en Coprosa serán de acuerdo a las siguientes especificaciones:

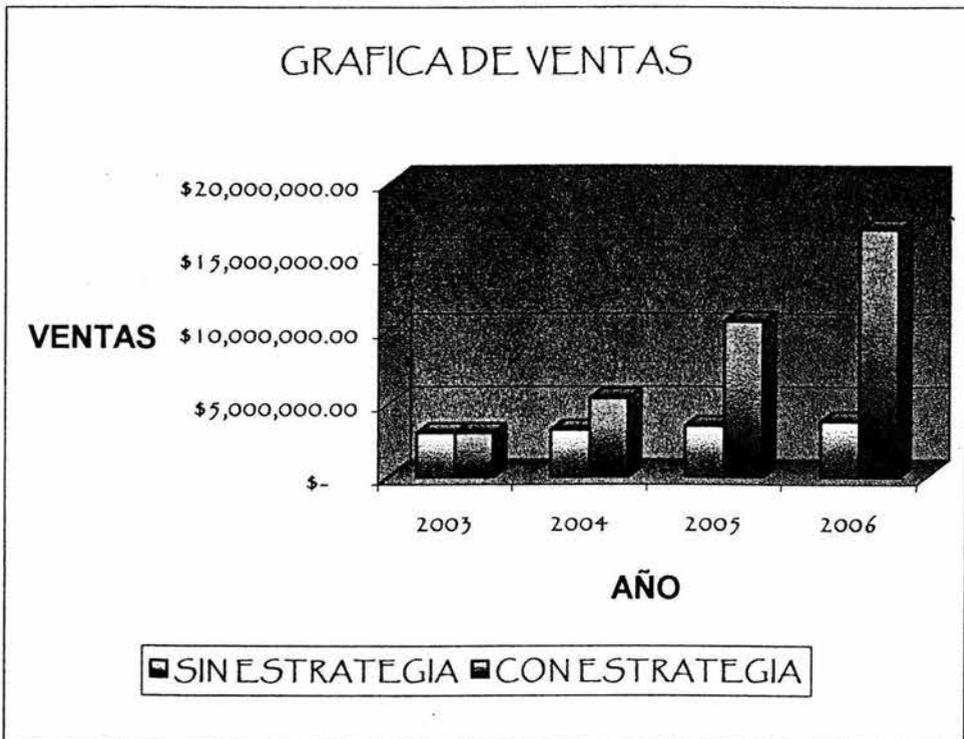
- ◆ El pago en efectivo deberá ser con moneda nacional.
- ◆ Con cheque a nombre de "Comercializadora de Productos Para la Salud S.A. de C.V."
- ◆ Con depósito bancario a la(s) cuenta(s) establecida(s) por Coprosa.

En caso de que el producto(s) solicitado(s) por el cliente sea de importación, deberá realizar un pago del 50% y liquidar el monto total a la entrega del producto.

9.9 COMPARATIVO DE VENTAS CON Y SIN ESTRATEGIA

Los resultados que se obtienen con y sin la aplicación de la estrategia se pueden observar más claramente en la figura 9.4. es notorio que con la implementación de los planes de acción Coprosa incrementa sus ventas en más de un 100% cabe señalar que es consecuencia de la contratación de nuevo personal, estructuración de la empresa y mayor participación en las licitaciones del gobierno.

FIGURA 9.4.



Después del estudio elaborado, nos percatamos de que la aplicación de métodos y sistemas son indispensables para cualquier empresa, ya que son necesarios para lograr el desarrollo, crecimiento y mejora continua en toda organización.

El análisis realizado en cada una de las áreas de Coprosa nos permitió conocer la estructura, funcionamiento y entorno de la misma, con ello logramos detectar sus fortalezas y debilidades, para poder establecer las mejoras necesarias para su crecimiento y desarrollo.

Al implementar el manual de organización en Coprosa se espera que las deficiencias organizacionales referentes a su estructura, funciones y responsabilidades del personal de la empresa sean eliminadas; como por ejemplo la duplicidad de funciones y mando, adaptando lo establecido en el manual no solo será útil para los recursos humanos sino para cada una de las áreas que integran la empresa.

En el apartado de Recursos Humanos se estableció la forma en la que debe llevarse la Administración de Personal considerando desde el proceso de reclutamiento hasta la capacitación y desarrollo de personal, ya que como se observó Coprosa no contempla los lineamientos necesarios para ejecutar correctamente las funciones correspondientes de esta área.

Para que Coprosa logre una diferenciación con respecto a su competencia, nos vimos en la necesidad de desarrollar una estrategia de ventas, recurriendo a la publicidad y adquisición de artículos promocionales, mismos que tienen como objetivo el que los clientes identifiquen el servicio y productos que ofrece la empresa fomentando así las ventas. Por otra parte se elaboró la matriz Boston Consulting Group permitiéndonos identificar las líneas de productos para la salud que ofrece Coprosa al mercado y ubicándolas como Unidades Estratégicas de Negocio.

En el proceso de comercialización de Coprosa se establecieron cada uno de los pasos que se llevaran a cabo para la realización del mismo, desde el contacto con el cliente hasta la entrega del producto que solicite, cabe señalar que dicho proceso es un punto clave para lograr una óptima operatividad en la empresa, para ello se elaboró un diagrama que permita identificar y entender de una manera más clara cada uno de los pasos.

También es importante mencionar que las ventas son parte de la columna vertebral de la empresa, ya que de ellas depende el crecimiento y beneficios económicos que se puedan obtener, por tal motivo hacemos énfasis en la importancia de la implementación de las propuestas como el medio para lograr un cambio interno que le permita obtener una sana economía mediante la correcta aplicación de los recursos monetarios.

Finalmente, no hay que olvidar que cada una de las mejoras que se implanten deben ser analizadas considerando el ambiente en el cual se encuentra la empresa, aplicándolas de acuerdo al tamaño y necesidades de la organización, examinando los costos y beneficios que implican y sobre todo es indispensable tener una visión hacia el futuro, tomando en cuenta los cambios que se pueden presentar, ya que toda empresa se encuentra en función de los cambios que se generan en su entorno, por tal motivo se requiere de previsión para ejecutar diferentes planes de acción.

1. Arias Galicia, Fernando: Administración de Recursos Humanos. 4ª Ed. México 1994, Trillas, 534 p.p.
2. Camus Márquez, Guillermo de Jesús: Administración Integral en la Empresa. México 2001, Trillas, 183 p.p.
3. Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. 5ª Ed. México 2002, McGraw-Hill, 699 p.p.
4. Dessler, Gay: Administración de Personal. México 1996, Prentice-Hall Hispanoamericana, 715 p.p.
5. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín: Organización de Empresas. 2ª Ed. México 2004, McGraw-Hill Interamericana, 369 p.p.
6. Gitman, Lawrence J.: Administración Financiera Básica. 3ª Ed. México 1996, Harla, 792 p.p.
7. Harley, Robert F.: Administración de Ventas. México 1994, Continental, 527 p.p.
8. Hernández y Rodríguez, Sergio: Introducción a la Administración un Enfoque Teórico-Práctico. México 2000, McGraw-Hill, 418 p.p.
9. Koontz Harold y Heinz Weihrich: Administración una Perspectiva Global. 12ª Ed. México 2003, McGraw-Hill, 804 p.p.
10. Kotler Phillip y Armstrong Gary: Fundamentos de Mercadotecnia. 2ª Ed. México 1995, Prentice Hall Hispanoamericana, 654 p.p.
11. Perdomo Moreno, Abraham: Planeación Financiera para Épocas normal y de Inflación. 4ª Ed. México 1998, Ecafsa, 350 p.p.

12. Stanton, Etzel y Walter: Fundamentos de Marketing. 13ª Ed. México 2004, 764 p.p.
13. Werther, William B.: Administración de Personal. 5ª Ed. México 2000, McGraw-Hill, 582 p.p.
14. Agenda de Salud. 5ª Ed. México 2004, Ediciones Fiscales ISEF
15. Agenda de la Administración Pública Federal. 4ª Ed. México 2001, Ediciones Fiscales ISEF
16. Agenda Mercantil. 13ª Ed. México 2004, Ediciones Fiscales ISEF
17. Fisco Agenda. 16ª Ed. México 2000, Ediciones Fiscales ISEF

1. www.aspel.com.mx
2. www.banamex.com
3. www.banxico.org.mx
4. www.cnr.gob.mx/prev_dis/prog_des.htm
5. www.economia.gob.mx
6. www.elcontribuyente.com.mx
7. www.inegi.gob.mx
8. www.plmlatina.com
9. www.salud.gob.mx
10. www.ssa.gob.mx

CUESTIONARIO PARA OBTENER LA INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO

Con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes y ser mejores cada día, nos permitimos distraer su atención para que nos ayude a colaborar con el siguiente cuestionario, se le pide que conteste las preguntas verazmente, para poder tomar buenas decisiones en la administración de la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: _____

No. de Plazas: _____

☞ Dibuje el organigrama de la empresa y señale su puesto.

☞ De acuerdo a las siguientes opciones especifique su tipo de contratación.

- a) Personal de base
b) Personal de confianza

RELACIONES DE AUTORIDAD

☞ Escriba el nombre y el puesto de su jefe inmediato.

☞ Mencione el nombre y el puesto de las personas que tiene a su cargo.

RESPONSABILIDAD

☞ Especifique en el siguiente cuadro el tipo de responsabilidad que tiene su puesto.

RESPONSABILIDAD	SI	NO	ESPECIFIQUE
En la dirección, supervisión y control de personas			
En valores			
En equipo			
En trámites y procesos			
Información confidencial			
Atención al público			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

☞ Cual es el objetivo del puesto que ocupa.

☞ Menciona la función general del puesto que desempeña.

☞ Llene el siguiente cuadro con las actividades específicas de su puesto y marque con una "x" la periodicidad en que las realiza.

<u>ACTIVIDAD</u>	Diaria	Semanal	Mensual	Eventual	Otro

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- Escolaridad: _____
 Edad: _____
 Estado civil: _____
 Antigüedad en la empresa: _____
 Considera que las actividades que desempeña requieren de alguna capacitación?
 a) Si Cual: _____ b) No
 De acuerdo a las actividades que realiza es necesario el conocimiento de otro (s) idioma(s).
 a) Si Cual: _____ b) No
 ¿Qué experiencia laboral ha tenido antes de prestar sus servicios en la empresa?

CONDICIONES DE TRABAJO

Llene los siguientes cuadros de acuerdo a las opciones que se le proporcionan.

P=Pesimo D=Deficiente B=Buena E=Excelente

AMBIENTE

ILUMINACIÓN				
OLORES				
HUMEDAD				
CORRIENTES				
VENTILACIÓN				
FRIJO				
CALOR				
LIMPIEZA				
RUIDO				

POSICIÓN EN SU TRABAJO

INTERIOR				
EXTERIOR				
ESCRITORIO				
VEHÍCULO				
DE PIE				
SENTADO				
CAMINANDO				
MANEJANDO				

CONDICIONES DE TRABAJO

Llene los siguientes cuadros de acuerdo a las opciones que se le proporcionan.

ACCIDENTES DE TRABAJO

CAIDAS				
CORTADAS				
MUTILACIONES				
QUEMADURAS				
GOLPES				
CHOQUES ELÉCTRICOS				
RASPADURAS				
MACHACADURAS				
ENVENENAMIENTOS				
FRACTURAS				

ENFERMEDADES PROFESIONALES

ALERGIAS				
OIDOS				
OFTALMOPATICAS				
SISTEMA RESPIRATORIO				
SISTEMA NERVIOSO				
SISTEMA DIGESTIVO				
SATURNISMO				
DERMATOSIS				
ASFIXIA				

80 ¿Cuenta con los recursos materiales necesarios para desempeñar sus funciones, y de no ser así menciones los que requiere para desempeñar mejor su trabajo?

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
