

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA.

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

LIC. EN ADMINISTRACIÓN.

TESINA:

“PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA  
ADMINISTRATIVA APLICADA A LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR, S.A.”

PROFRA: CRISTINA ESCOBAR ITURBE.

ALUMNA: BAUTISTA CASTRO ELIZABETH.

MATRÍCULA: 92324682

*Profra. C. Escobar I.*  
*autorizada.*

OCTUBRE 97.

## **FASE 1. ANÁLISIS DEL SISTEMA.**

### **UBICACION**

La empresa DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR S.A. tiene sus instalaciones en Irolo # 122, Colonia Zacahuitzco, Delegación Benito Juárez

Los teléfonos son el 672 12 91 y el 672 19 48

Su RFC es DAE 800704KXA, y su registro patronal en el IMSS es el B1318655110-2.

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

La razón social de la empresa es DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS S.A. (D.A.E.S.A).

De acuerdo a sus características la identificamos como una mediana empresa que pertenece al sector servicios dentro del ramo alimenticio.

Esta empresa nació en 1887 con la razón social INMOBILIARIA DEL REY, como una empresa familiar y con el paso del tiempo, debido a cambios en su estructura organizacional, se convirtió en QUESOS FINOS DE CHIAPAS S.A.

Finalmente el 4 de julio de 1980 cambio a la razón social DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR S.A. (D.A.E.S.A.), como se le conoce actualmente.

El giro de la empresa es la compra, venta y distribución de productos lácteos, así como la elaboración de algunos de sus productos.

D.A.E.S.A distribuye sus productos en todo el D.F. y área metropolitana, así como en las ciudades de Acapulco, Jalapa, Minantitlán, Veracruz, Cuernavaca, Puebla, Toluca, Pachuca, Tenancingo, Tulancingo, Querétaro, Villa Hermosa.

Esta empresa da a conocer sus productos en el mercado con la marca "BONANZA" y se desplaza en las cadenas de tiendas de autoservicio más importantes como lo es el Grupo CIFRA (Aurrera, Bodega Aurrera, Wal-Mart y SUPERAMA), COMERCIAL MEXICANA, GIGANTE, KEY MART, SUMESA, Tiendas del ISSSTE, Tiendas de la UNAM, DE TODO, CARREFOUR, LA LUNA, Tiendas GARCES, Tiendas GARIS, Tiendas del IMSS Y clientes diversos tanto en restaurantes como en hoteles.

D.A.E.S.A. inició sus actividades como negocio familiar y fue creciendo en número de clientes y ventas, lo cual propicio la adquisición de un mayor número de recursos humanos, materiales y financieros para cubrir las necesidades apremiantes que tenía. Este crecimiento se fue dando por la turbulencia ambiental en que se desarrolla la empresa, pero sin planeación alguna, ya que

rápidamente ascendió la demanda de los productos BONANZA por su calidad y bajo costo.

Entre los productos que distribuye tenemos:

* Queso Panela	* Queso Cottage
* Queso Oaxaca	* Queso Manchego
* Queso Amarillo	* Queso Chihuahua
* Queso Sierra	* Queso Chiapas
* Queso Doble Crema	* Queso Cotija
* Queso Fresco	* Aderezo para nachos.
* Queso madurado Gouda Holandés	* Queso Provolone
* Requesón (se elabora en DAESA)	* Quesos madurados Edam.
* Queso de puerco	* Tocino
* Piernas de Pavo	* Jamón York
* Jamón Virginia	* Jamón Cocido
* Salchicha	* Longaniza, entre otros.

## CATALOGO DE PRODUCTOS

el producto: 47  
el almacen numero 1.

Producto	Descripcion			Ult.comp.	Un. Ctrl.Alm.	Stock minimo	Precio publico	Costo promedio
	Costeo	Prov1	Prov2	Linea I.V.A.	Ult.vta.	Ultimo costo	Precio minimo	Existencias
QUESO COTIJA PZA.					15/Sep/97	KG 1	43.75	23.01
PROM	18		QUESO	0.00	17/Sep/97	23.01	0.00	374.30
0011								
QUESO COTIJA PORCION					28/Ago/96	KG 1	43.75	38.91
PROM			QUESO	0.00	17/Sep/97	38.91	0.00	175.50
0011								
QUESO COTIJA RALLADO					1/Jul/96	KG 1	43.75	0.00
PROM			QUESO	0.00	11/Sep/97	0.00	0.00	3.00
QUESO MANCHEGO					9/Sep/97	KG 1	49.05	26.50
PROM	15		QUESO	0.00	15/Sep/97	26.50	0.00	1.70
0001								
QUESO MANCHEGO EXCELSIOR						PZ 2	0.00	16.55
PROM			QUESO	0.00	14/Feb/97	16.55	0.00	0.00
QUESO MANCHEGO PF						KL 3	0.00	0.00
PROM			QUESO	0.00	18/Mar/97	0.00	0.00	0.00
MANCHEGO RALLADO						PZ 1	49.05	0.00
PROM			QUESO	0.00	6/Mar/97	0.00	0.00	0.00
QUESO MANCHEGO PF						PZ 3	0.00	49.05
PROM			DEVOL	0.00	13/Jun/97	49.05	0.00	0.00
QUESO SIERRA					17/Sep/97	KG 1	40.05	18.51
PROM			QUESO	0.00	17/Sep/97	18.50	0.00	136.60
0017								
QUESO SIERRA PORCION						KG 1	40.05	5.25
PROM			QUESO	0.00	10/Sep/97	5.25	0.00	15.00
0017								
QUESO DOBLE CREMA					9/Oct/97	KG 1	28.75	12.39
PROM			QUESO	0.00	17/Sep/97	11.94	0.00	3.50
0007								
CREMA					10/Sep/97	PZ 2	20.10	8.10
PROM	2	32	QUESO	0.00	17/Sep/97	8.10	0.00	0.00
QUESO DOBLE CREMA PF						KG 3	22.00	27.61
PROM			DEVOL	0.00	29/Abr/97	27.61	0.00	0.00

## CATALOGO DE PRODUCTOS

el producto: 47  
el almacen numero 1.

Producto	Descripcion	Costeo	Prov1	Prov2	Linea	I.V.A.	Ult.comp.	Un.	Ctrl.Alm.	Stock minimo	Precio publico	Costo promedio
							Ult.vta.			Stock maximo	Precio minimo	Existencias
0002	QUESO OAXACA						17/Sep/97	KG	1	0.00	44.30	24.00
PROM	7	QUESO	0.00				17/Sep/97			24.00	0.00	1,432.42
0006	QUESO OAXACA PF							KG	3	0.00	33.90	39.86
PROM		DEVOL	0.00				13/Jun/97			39.86	0.00	0.00
0016	QUESO AMARILLO REBANADO						15/Sep/97	KG	1	0.00	42.40	15.90
PROM		QUESO	0.00				17/Sep/97			15.90	0.00	1,782.64
0016	QUESO AMARILLO REBANADO PF							KG	3	0.00	32.45	41.76
PROM		DEVOL	0.00				11/Nov/96			41.76	0.00	0.00
0006	QUESO CHIAPAS							KG	1	0.00	27.70	0.06
PROM		QUESO	0.00				17/Sep/97			0.06	0.00	163.45
0006	QUESO CHIAPAS PF							KG	3	0.00	21.20	24.82
PROM		DEVOL	0.00							24.82	0.00	0.00
0009	QUESO CHIHUAHUA						11/Sep/97	KG	1	0.00	48.00	25.50
PROM		QUESO	0.00				15/Sep/97			25.50	0.00	23.30
0009	QUESO CHIHUAHUA EXCELSIOR							PZ	2	0.00	0.00	0.00
PROM		QUESO	0.00				17/Dic/96			0.00	0.00	0.00
0008	QUESO CHIHUAHUA PF							KG	3	0.00	36.70	45.78
PROM		DEVOL	0.00				12/Nov/96			45.78	0.00	0.00
0008	QUESO PANELA						17/Sep/97	KG	1	0.00	33.10	17.97
PROM	8	QUESO	0.00				17/Sep/97			17.69	0.00	558.59
0008	QUESO PANELA PF							KG	3	0.00	25.55	33.11
PROM		DEVOL	0.00				8/Abr/97			33.11	0.00	0.00
0013	QUESO COTTAGE						11/Sep/97	KG	1	0.00	40.70	18.00
PROM		QUESO	0.00				17/Sep/97			18.00	0.00	16.00
0013	QUESO COTTAGE PF							KG	3	0.00	31.15	38.17
PROM		DEVOL	0.00							38.17	0.00	0.00

## CATALOGO DE PRODUCTOS

al producto: 47  
 el almacen numero 1.

Producto	Descripcion			Ult.comp.	Un. Ctrl.Alm.	Stock minimo	Precio publico	Costo promedio	
	Costeo	Prov1	Prov2	Linea I.V.A.	Ult.vta.	Ultimo costo	Stock maximo	Precio minimo	Existencias
REQUESON SALCHICHONERIA					3/Ago/96	KG 1	0.00	20.50	5.60
PROM 0012	1		QUESO	0.00	15/Sep/97	5.60	0.00	0.00	0.00
REQUESON SALCHICHONERIA PF						KG 3	0.00	15.70	19.58
PROM			DEVOL	0.00		19.58	0.00	0.00	0.00
QUESO AMARILLO BARRA					2/Jun/97	KG 1	0.00	0.00	11.94
PROM 0003			QUESO	0.00	25/Jul/97	11.94	0.00	0.00	0.00
QUESO AMARILLO BARRA PF						KG 3	0.00	0.00	34.05
PROM			DEVOL	0.00		34.05	0.00	0.00	0.00
CREMA BATIDA					28/Mar/96	KG 1	0.00	46.50	19.90
PROM			QUESO	0.00	6/Nov/96	19.90	0.00	0.00	0.00
MANTEQUILLA PF					27/May/97	KG 3	0.00	13.85	23.50
PROM			DEVOL	0.00	3/Jun/97	23.50	0.00	0.00	0.00
REQUESON PANADERIA					7/Feb/96	KG 1	0.00	14.15	6.69
PROM			QUESO	0.00	11/Jun/97	6.69	0.00	0.00	0.00
REQUESON PANADERIA PF						KG 3	0.00	14.15	0.00
PROM			DEVOL	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
ATE					15/Sep/97	KG 1	0.00	12.50	8.51
PROM 0010	10		DULCE	0.00	17/Sep/97	8.51	0.00	0.00	468.00
ATE PF						KG 3	0.00	9.50	10.31
PROM			DEVOL	0.00		10.31	0.00	0.00	0.00
QUESO PROVOLONE					15/Sep/97	KG 1	0.00	58.00	39.00
PROM 0015	9		QUESO	0.00	17/Sep/97	39.00	0.00	0.00	199.00
PROVOLETA					8/Sep/97	PZ 1	0.00	63.50	40.00
PROM			QUE.	0.00	17/Sep/97	40.00	0.00	0.00	169.20
QUESO PROVOLONE PF						KG 3	0.00	35.00	36.20
PROM			DEVOL	0.00		36.20	0.00	0.00	0.00

## CATALOGO DE PRODUCTOS

el producto: 47  
 el almacen numero 1.

Producto	Descripción			Ult.comp.	Un. Ctrl.	Alm.	Stock minimo	Precio publico	Costo promedio
	Costeo	Prov1	Prov2	Linea	I.V.A.	Ult.vta.	Ultimo costo	Precio minimo	Existencias
QUESO MOZARELLA						28/Ago/96	KG 1	54.95	0.37
PROM			QUESO	0.00		17/Sep/97	0.37	0.00	47.70
0014									
MOZARELLA RALLADO						12/Sep/96	PZ 2	46.70	25.59
PROM			QUESO	0.00		5/Oct/96	25.59	0.00	0.00
0014									
MOZARELLA BARRA						23/Ago/96	PZ 2	46.70	26.00
PROM			QUESO	0.00		9/Ago/96	26.00	0.00	0.00
0014									
QUESO MOZARELLA PF							KG 3	42.05	52.15
PROM			DEVOL	0.00		25/Nov/96	52.15	0.00	0.00
CREMA						10/Sep/97	PZ 1	20.10	8.10
PROM	2	32	QUESO	0.00		17/Sep/97	8.10	0.00	40.00
CREMA ALPINA						16/Jun/97	KG 1	0.00	40.00
PROM	10		CREMA	0.00		13/Sep/97	40.00	0.00	119.00
CREMA ALPINA PF							KG 3	0.00	0.00
PROM			DEVOL	0.00			0.00	0.00	0.00
CREMA ACIDA						8/Sep/97	KG 1	20.15	9.00
PROM			CREMA	0.00		17/Sep/97	9.00	0.00	4,185.00
0010									
CREMA ACIDA PF							KG 3	0.00	19.13
PROM			DEVOL	0.00		3/Abr/97	19.13	0.00	0.00
CREMA NATURAL PF							KG 3	0.00	0.00
PROM			DEVOL	0.00			0.00	0.00	0.00
QUESO GOUDA BOLA GRANDE PF							KG 3	0.00	45.50
PROM			DEVOL	0.00			45.50	0.00	0.00
QUESO GOUDA BOLA CHICO PF							KG 3	0.00	0.00
PROM			DEVOL	0.00			0.00	0.00	0.00
REQUESON NATURAL						17/Sep/97	KG 1	0.00	5.32
PROM	12		QUESO	0.00		24/Ago/96	7.50	0.00	3,910.10

## CATALOGO DE PRODUCTOS

del producto: 47  
 el almacen numero 1.

Producto	Descripcion			Ult.comp.	Un. Ctrl.Alm.	Stock minimo	Precio publico	Costo promedio
	Costeo	Prov1	Prov2	Linea I.V.A.	Ult.vta.	Ultimo costo	Precio minimo	Existencias
REQUESON NATURAL PF						KG 3	0.00	0.00
PROM			DEVOL	0.00		0.00	0.00	0.00
QUESO EDAM BOLA GRANDE PF						KG 3	0.00	0.00
PROM			DEVOL	0.00		0.00	0.00	0.00
QUESO EDAM BOLA CHICA PF						KG 3	0.00	0.00
PROM			DEVOL	0.00		0.00	0.00	0.00
QUESO GOUDA HOLANDES					15/Sep/97	KG 1	0.00	59.50
PROM 10			QUESO	0.00	17/Sep/97	40.00	0.00	40.00
0003								102.42
HOLANDES GOUDA ROJO					16/Ene/97	PZ 2	0.00	0.00
PROM			QUESO	0.00	1/Mar/97	0.00	0.00	0.00
QUESO GOUDA HOLANDES PF						KG 3	0.00	45.50
PROM			DEVOL	0.00		51.86	0.00	0.00
ADEREZO FRESCO RALLADO					15/Sep/97	KG 1	0.00	21.00
PROM 8			QUESO	0.00	17/Sep/97	4.00	0.00	0.00
0005								830.00
QUESO TIPO CANASTO					3/Jun/97	PZ 1	0.00	0.00
PROM 107			QUESO	0.00	6/Jun/97	15.02	0.00	0.00
ADEREZO FRESCO RALLADO PF						KG 3	0.00	18.90
PROM			DEVOL	0.00	25/Nov/96	22.53	0.00	0.00
QUESO PARMESANO					16/Jun/97	KG 1	0.00	89.80
PROM			QUESO	0.00	17/Sep/97	56.00	0.00	0.00
0002								68.20
PARMESANO RALLADO						KG 1	0.00	89.80
PROM 16			QUESO	0.00	10/Sep/97	0.00	0.00	0.00
								34.00
QUESO PARMESANO PF						KG 3	0.00	68.70
PROM			DEVOL	0.00		0.00	0.00	0.00
MASDAM					16/Jun/97	PZ 1	0.00	74.60
PROM			QUESO	0.00	15/Sep/97	59.52	0.00	0.00
								59.52
								0.90

## CATALOGO DE PRODUCTOS

el producto: 47  
 el almacen numero 1.

Producto	Descripcion			Ult.comp.	Un. Ctrl.Alm.	Stock minimo	Precio publico	Costo promedio
	Costeo	Prov1	Prov2	Linea I.V.A.	Ult.vta.	Ultimo costo	Precio minimo	Existencias
						Stock maximo		
QUESO MAASDAM PF PROM			DEVOL	0.00		KG 3 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00
QUESO CHEDAR PROM			QUESO	0.00	10/Jun/97 12/May/97	PZ 2 28.00	0.00 0.00	28.00 0.00
QUESO ROQUEFORT PROM 0001			QUESO	0.00	10/Jun/97 17/Sep/97	KG 1 56.00	0.00 0.00	93.20 56.00 19.34
QUESO ROQUEFORT PF PROM			DEVOL	0.00		KG 3 71.30	0.00 0.00	71.30 0.00 71.30
QUESO DAMBO PROM			QUESO	0.00		PZ 2 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00 0.00
ADEREZO P/NACHOS PROM 0020			QUESO	0.00	16/Jun/97 13/Sep/97	BL 1 7.01	0.00 0.00	18.10 7.01 7.40
ADEREZO P/NACHOS PROM 0020				0.00	5/Sep/97	PZ 2 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00 0.00
QUESO EGMONT PROM 13 PRECIO EN DOLLAR			QUESO	0.00	27/Nov/96 17/Ene/97	KG 2 27.00	0.00 0.00	0.00 0.00 27.00 0.00
QUESO GOUDA PROM			QUESO	0.00	16/Jun/97 8/Sep/97	PZ 1 28.39	0.00 0.00	0.00 0.00 28.39 28.41
QUESO EGMONT PF PROM			DEVOL	0.00		KG 3 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00
ADEREZO PARA NACHOS PROM		S/CHILE PF	DEVOL	0.00		KG 3 0.00	0.00 0.00	13.85 0.00 0.00 0.00
ADEREZO PARA NACHOS PROM		C/CHILE PF	DEVOL	0.00		KG 3 21.48	0.00 0.00	13.85 0.00 21.48 0.00
JAMON YORK PROM 0005	6		CARNE	0.00	15/Sep/97 17/Sep/97	KG 1 26.58	0.00 0.00	39.82 0.00 26.58 151.90

## CATALOGO DE PRODUCTOS

el producto: 47  
el almacen numero 1.

Producto	Descripcion			Ult.comp.	Un. Ctrl.Alm.	Stock minimo	Precio publico	Costo promedio
	Costeo	Prov1	Prov2	Linea I.V.A.	Ult.vta.	Ultimo costo	Precio minimo	Existencias
JAMON HORNEADO (TIPO YORK)					13/Ene/97	PZ 2	0.00	22.90
PROM				0.00			0.00	0.00
JAMON YORK PF						KG 3	0.00	30.50
PROM		DEVOL		0.00	15/Oct/96		0.00	0.00
JAMON VIRGINIA					15/Sep/97	KG 1	0.00	31.54
PROM	6	CARNE		0.00	17/Sep/97		0.00	0.00
0006								18.26
JAMON VIRGINIA PF						KG 3	0.00	26.10
PROM		DEVOL		0.00	18/Mar/97		0.00	0.00
JAMON COCIDO					15/Sep/97	KG 1	0.00	24.46
PROM	6	CARNE		0.00	17/Sep/97		0.00	0.00
0007								33.04
JAMON COCIDO PF						KG 3	0.00	20.35
PROM		DEVOL		0.00	30/May/97		0.00	0.00
SALCHICHA VIENA					15/Sep/97	KG 1	0.00	16.67
PROM	6	CARNE		0.00	17/Sep/97		0.00	0.00
0003								8.99
SALCHICHA VIENA PF						KG 3	0.00	13.80
PROM		DEVOL		0.00	30/May/97		0.00	0.00
TOCINO AHUMADO					15/Sep/97	KG 1	0.00	36.12
PROM	6	CARNE		0.00	17/Sep/97		0.00	0.00
0001								28.52
TOCINO AHUMADO REBANADO					12/May/97	PZ 1	0.00	0.00
PROM				0.00	13/May/97		0.00	0.00
TOCINO AHUMADO PF						KG 3	0.00	29.85
PROM		DEVOL		0.00			0.00	0.00
QUESO DE PUERCO					15/Sep/97	KG 1	0.00	21.29
PROM	6	CARNE		0.00	17/Sep/97		0.00	0.00
0009								14.14
QUESO DE PUERCO PF						KG 3	0.00	17.60
PROM		DEVOL		0.00			0.00	0.00

## CATALOGO DE PRODUCTOS

el producto: 47  
 el almacen numero 1.

Producto	Descripcion			Ult.comp.	Un.	Ctrl.Alm.	Stock minimo	Precio publico	Costo promedio
	Costeo	Prov1	Prov2	Linea	I.V.A.	Ult.vta.	Ultimo costo	Precio minimo	Existencias
LONGANIZA						16/Jun/97	PZ 1	0.00	15.68
PROM			CARNE	0.00		17/Sep/97		0.00	8.70
0004									
JAMON DE PAVO						9/Sep/97	KG 1	0.00	19.62
PROM		6	CARNE	0.00		17/Sep/97		0.00	124.20
0008									

Los precios cotizados en Dolares presentan una D al final.

de registros impresos : 93

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR, S.A, cuenta con una estructura organizacional que esta definida de la siguiente manera:

El Director General es el Arq. Juan De La Parra y De La Parra, hijo del fundador original de esta empresa, el señor Salvador De La Parra Sotelo.

Cuenta con 273 empleados los cuales se distribuyen en dos Gerencias:

- a) Gerencia de ventas; cuyo gerente es el señor José Luis Jiménez.
- b) Gerencia Administrativa; cuyo gerente es el Ing. Iván Espinosa Cuellar

Existen cinco coordinaciones que están a cargo de las siguientes personas:

Coordinación de Recursos Humanos, a cargo del Sr. Javier Arreola Ochoa

Coordinación de Crédito y Cobranza, a cargo del Sr. Francisco Barragán De La Parra

Coordinación de Contabilidad, a cargo de la Cp. Erika Arévalo García

Coordinación de Tesorería, a cargo del Sr. Javier Vaca Flores

Coordinación del Almacén, a cargo del P.A. Adrián Cárdenas Bravo

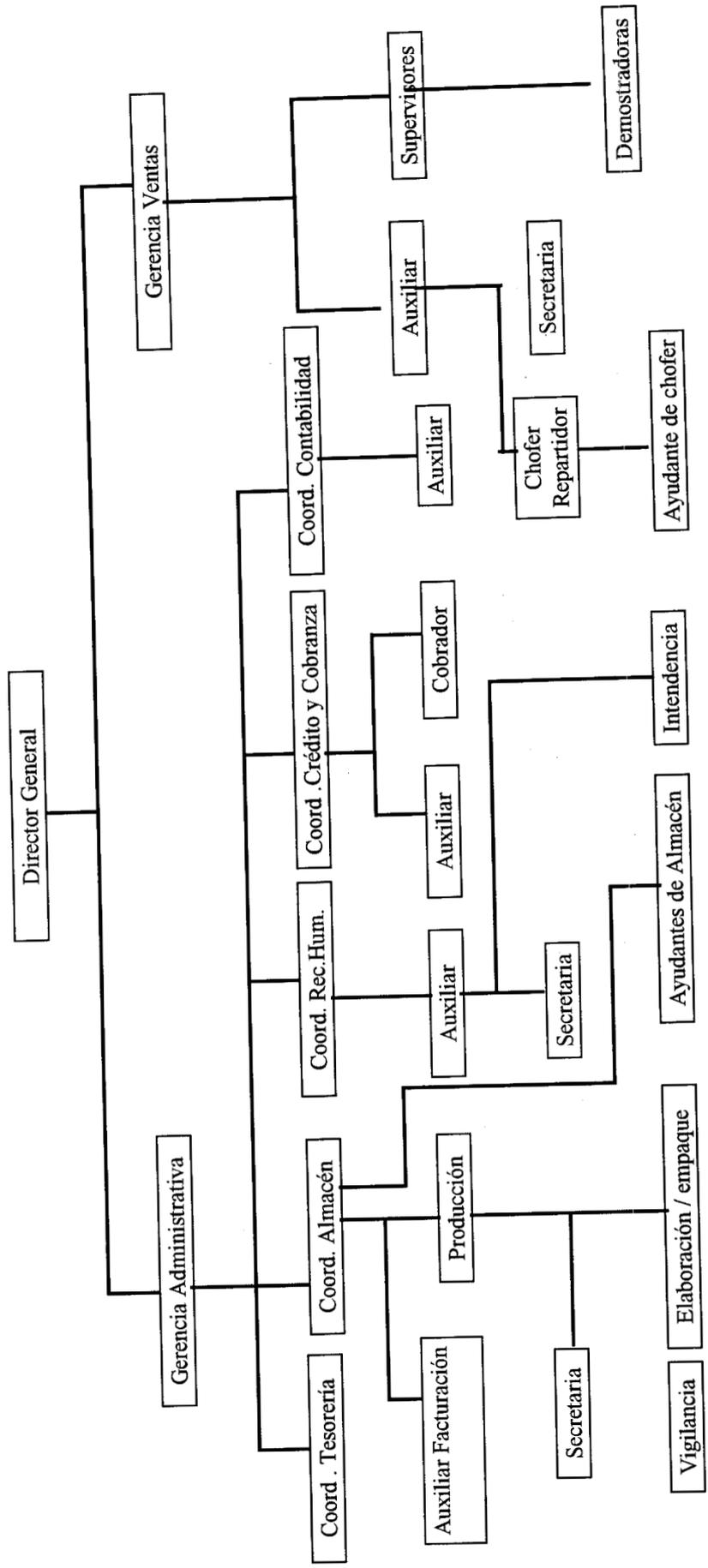
Su personal administrativo está compuesto por 21 personas, incluyendo a los dos gerentes y a los coordinadores, auxiliares administrativos y secretarias.

Personal de vigilancia 2.

Su personal del almacén se compone de 24 ayudantes generales.

El personal de ventas está constituido por 17 choferes que distribuyen la mercancía en unidades propiedad de la empresa, 13 Supervisores de ventas que se encargan de levantar pedidos, organizar eventos y arreglar problemas directamente con los jefes de salchichonería de las tiendas de autoservicio, así como de coordinar, organizar y supervisar el trabajo de las demostradoras que suman un total de 196 distribuidas en la Ciudad de México, área metropolitana y ciudades a donde se distribuyen los productos.

El organigrama general de la empresa es el siguiente:



A continuación se enumeran cada una de las actividades que se realizan en las coordinaciones de la empresa con el propósito de analizarlas con mayor precisión:

*DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR , S.A.*

*ACTIVIDADES POR FECHAS APROXIMADAS:*

*COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.*

<i>Día</i>	<i>Actividad</i>	<i>Checar</i>
11 y 27	Nómina quincenal (comisiones)	<p>Movimientos: Altas Bajas Modificaciones de Salario Incapacidades Vacaciones Aguinaldos Utilidades Días Festivos Trabajados</p> <p>Caja de Ahorro</p> <p>Percepciones Variables: Horas Extras Vales de despensa Comisiones Ayuda de Transporte Alimentos y Habitación Bono de Productividad</p> <p>Descuentos: Préstamos de caja de ahorro Préstamos Personales Faltas de Mercancía Mostrador Alimentación</p> <p>Impuestos Tablas (Trimestralmente)</p>

		Otros: Tarjetas Checadoras Finiquitos
7 y 18		Reportes de Contabilidad: Nóminas Descuentos Movimientos por Telebanco  Carpeta: Póliza Cheques
12	IMSS (Entero-Prov y Pago de nom)	Movimientos: Altas Bajas Modificaciones de Salario Incapacidades  Sal. Base de Cotización: Parte Fija Parte Variable  Cuotas: Enf. Y Mat. (11.875 %) IVCM (7.885 %) RT (1.8156 %) Guarderías (1 %)
14	Sar e Infonavit (BANSAR) (Día 15 cada mes Non)	Movimientos: Altas Bajas Aportaciones SAR Aportaciones Infonavit
Otros	Capacitación y Adiestramiento  Seguridad e Higiene	Actividades: Programas Constancias de Habilidades  Programa Anual Actas de Recorrido (Men) Riesgos de Trabajo

Fonacot

Solicitudes de Crédito  
Retenciones

Declaraciones Anuales

Crédito al Salario  
Primas de Riesgo  
Siniestralidades  
Sueldos y Salarios  
Aguinaldos  
PTU

Contrataciones

Expedientes  
Movimientos

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR, S.A.  
 COORDINACIÓN DE CONTABILIDAD.

Día	Actividad	Checar
14	Impuestos y Trámites Hacienda	Pagos:
16		Nóminas 2%
		ISPT
		ISR
		IVA
Diario	Contabilidad	Honorarios
		Pólizas de Diario:
		Acreedores
		Proveedores
		Intereses Bancarios
		Préstamos Bancarios
		Pólizas Informativas:
		Clientes
		Proveedores
		Honorarios
		ISR
	Aclaraciones	Requerimientos
	Verificación y Captura	Movimientos
Mensual	Contabilidad	Balances Generales
		Estados Financieros:
		Ingresos
		Egresos
		Nóminas
	Informes	INEGI:
		Ventas
		Gastos
		Sueldos
		Compras
	Análisis	General Contable
	Supervisión	Tesorería
		Auxiliar Contable
		Rec. Humanos

DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR, S.A.

*COORDINACIÓN DE TESORERÍA.*

Día	Actividad	Checar
10	Pólizas	Ingresos
Martes	Proveedores	Cheques Póliza Cheque
Diario	Saldos, Depósitos, Traspasos	Bancomer Banamex Atlántico

Libros de Bancos

Caja Chica

Gasolina

Integración de Sistema de Bancos



DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR, S.A.

GERENCIA DE VENTAS Y COORDINACIÓN DE ALMACÉN.

Día	Actividad	Checar
Mensual 7	Comisiones	Cálculo: Devoluciones Descuentos Confidenciales  Reportes Contabilidad: Devoluciones por Cadena Devoluciones Buen Estado Devoluciones Mal Estado  Reportes Gerencia Ventas: Devoluciones por Vendedor Devoluciones Buen Estado Devoluciones Buen Estado
	Estadísticas de Ventas	Reportes de Contabilidad: Ventas Globales Netas Ventas Factura por Cadena  Reportes Gerencia Ventas: Ventas Generales en Kg. Ventas por Vendedor en Kg.
Diario	Logística de Ventas	8:30 a.m.: Concentrado de Productos Verificación de Inventarios  1:00 p.m.: Asignación de Rutas Integración de Pedidos Tel. Ventas del día en \$  Viajes: Reporte Rec. Humanos
	SAE. SISTEMA ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL.	Actualizaciones: Clientes Precios de Productos Ofertas
	Vendedoras	Avisos: Ofertas

## **FASE 2. EVALUACIÓN EX-POST.**

Datos relevantes que permitirán el análisis del sistema:

La gerencia de ventas tiene contacto con compañías extranjeras para importar algunos de los productos que tienen un buen nivel de ventas en el mercado.

Estos son algunas de las empresas exportadoras y su país de origen:

1. MZO. OLDEN BURGER-BOTTERBLOOM MILCH E G. (ALEMANIA).
2. NEW ZELAND DAIRY BOARD (NUEVA ZELANDA).
3. DALRYLAND FOODS (CANADA).
4. CLALDY S.A. (URUGUAY).
5. PHILPOT DAIRY PRODUCTS LTD (INGLATERRA).

Y se maneja principalmente con todas estas compañías la importación de Queso Gouda o Edam.

Se atienden aproximadamente 700 tiendas de autoservicio, las cuales cuentan con demostradoras propias ubicadas en los departamentos de lácteos y salchichonería.

Los volúmenes de ventas actualmente son de 500 toneladas de quesos por mes y 400 toneladas de embutidos aproximadamente.

A las demostradoras se les paga comisión de \$500.00 la tonelada vendida sin considerar devoluciones ya sea en mal o en buen estado.

Para realizar un análisis global en cuanto a las ventas es importante hacer mención de la estadística de ventas que mes con mes se publica y evalúa, en el mes de abril y agosto las ventas no lograron cubrir todos los gastos, que se generaron, así que hubo una pérdida de \$200,000.00 en abril y de \$260,000.00 en el mes de agosto.

La venta fue muy baja registrándose una baja rentabilidad y liquidez de la empresa.

Estas cifras nos indican un déficit y un problema grave de endeudamiento, ya que se tiene que recurrir al financiamiento ya sea de recursos propios o a través de créditos bancarios.

Esta falta de liquidez económica repercute en la buena marcha y el crecimiento de la empresa.

Es importante mencionar que no se realiza un presupuesto mensual ni anual de gastos y por consecuencia el dinero nunca alcanza para todos los pagos que hay que cubrir, aunque parezca monótono y repetitivo es importante hacer entender a las coordinaciones que los gastos mensuales tienen que ser programados con anticipación.

Las ventas en los siguientes meses tuvieron variaciones mínimas, sin embargo para el mes de agosto disminuyeron de manera considerable, lo que nos hace reflexionar en la búsqueda de soluciones rápidas y precisas para seguir con el mantenimiento de la empresa. Debido a las necesidades apremiantes que observamos en la Gerencia de Ventas, se le realizó un estudio de mercado a DAESA ; a continuación se desglosa dicho estudio :

#### **PLAN DE MERCADOTECNIA. (D.A.E.S.A.)**

La empresa a la cual se le realizará un plan estratégico de mercadotecnia se le conoce con la razón social DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR, S.A., en la cual se realizará un diagnóstico con respecto a sus cuatro áreas principales de mercadotecnia:

- **Producto.**
  
- **Precio.**
  
- **Plaza y**
  
- **Promoción.**

En las cuales se considerarán los siguientes puntos:

- Objetivos
- Misión de la empresa con respecto a sus productos, se busca la satisfacción del consumidor.
- Fuerzas y debilidades en relación a la competencia.
- Ventaja competitiva ante los demás.
- Alternativas a efecto de lograr crecimiento.
- Sinergia de la planeación.
- Desarrollo del plan estratégico.
- Control.

Nuestro objetivo en este trabajo, es aplicar los conocimientos de mercadotecnia y realizar una planeación estratégica para dicha empresa.

Se hizo un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para posteriormente elaborar un plan estratégico, de tal manera que al implantarlo la empresa pueda aumentar su eficiencia y eficacia.

***MISIÓN:***

Su misión es que los consumidores identifiquen a la marca e incluso le den preferencia con respecto a la competencia por su calidad y precio.

## **FUERZAS Y DEBILIDADES:**

Con respecto a la planeación de sus 4 P's de mercadotecnia encontramos las siguientes fuerzas y debilidades:

Tiene aceptación dentro del mercado consumidor debido a que la mayor parte del tiempo se compra a proveedores que tienen el producto de buena calidad, por lo tanto el consumidor aprecia su calidad. Los lácteos en comparación con Las carnes frías son las más aceptadas por los consumidores.

### **Producto :**

Los proveedores no siempre son los mismos y la calidad del producto es variable. Las carnes frías tiene mayor competencia que los lácteos. Cuando aumenta la demanda, la empresa compra productos de menor calidad.

### **Precio :**

Sus precios son los más bajos del mercado, sin embargo, algunas veces se eleva debido a cambios en los proveedores

### **Plaza :**

Sus canales de distribución son muy amplios; ya que se vende en todas las tiendas de autoservicio del D.F. y área metropolitana

Esta dirigida a todas clases del mercado consumidor.

El equipo de reparto es insuficiente lo que retrasa la entrega de los pedidos.

No tiene venta en el nivel de distribución uno : restaurantes, hoteles, tiendas de abarrotes y vinaterías.

No tiene venta en el nivel de distribución cero (venta directa al consumidor).

### **Promoción:**

La única promoción que tiene son las demostradoras en cada tienda, éstas realizan labor de venta para que se desplace el producto.

Las tiendas de autoservicio, promueven el producto en sus boletines internos y lanzan ofertas por radio y televisión.

La empresa por su cuenta no hace publicidad a través de ningún medio masivo. La empresa también está sujeta a oportunidades y peligros debido a los factores no controlables.

Ya que se venden productos con distinta calidad, las ventas han disminuido por esa falta de seguimiento en la calidad de los productos que se venden.

Esta empresa tiene un gran riesgo debido a las condiciones políticas, económicas y sociales que enfrenta el país.

### ***VENTAJA COMPETITIVA:***

La Empresa crea valor a través de la distribución de sus productos en tiendas de autoservicio, manejando únicamente el nivel de distribución uno.

Esta no está integrada verticalmente hacia atrás, sin embargo se ve obligada moralmente a comprar a los mismos proveedores porque son en su mayoría familiares en línea directa (padre y hermanos). Lo cual la pone en desventaja con la competencia pues no controla los niveles de calidad requeridos por el mercado y, por lo tanto, no puede innovar sin invertir grandes sumas de dinero.

Tampoco está integrada verticalmente hacia adelante, pues sus distribuidores son independientes. Esto lo pone en desventaja con la competencia, ya que si no cubre los requisitos de calidad y precio, puede perder sus clientes e incluso salir del mercado.

### **ALTERNATIVAS A EFECTO DE LOGRAR UN CRECIMIENTO:**

Las alternativas que nosotros proponemos, las desarrollamos en la propuesta del un plan estratégico de mercadotecnia.

### **DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA.**

De acuerdo al estudio que realizamos en esta empresa, nos damos cuenta de que tiene muchas limitaciones en sus principales áreas de mercadotecnia, pero también puede aprovechar las fuerzas con las que cuenta.

Este plan estratégico se desarrolla con la meta de logra una expansión en el mercado.

Las propuestas son las siguientes:

#### *PRODUCTO.*

Básicamente el aumento en la calidad de los productos.

Fijar estándares de calidad a los proveedores.

Debido a que no todos los proveedores tienen un mismo grado de calidad puesto que al ofrecer un nuevo producto lo presentan con una buena calidad, a medida que se incrementan los pedidos, éstos disminuyen en sabor, consistencia, color, etc. Se sugiere fijar un grado de calidad mínimo para la adquisición de productos; puesto que esta situación afecta considerablemente las ventas.

b) Someter a concurso a los proveedores. ( En cuanto a calidad y precio).

No existe este proceso dentro de la empresa ya que se adquieren los productos más por motivos familiares que por motivos de calidad y precio, pues como ya se mencionó los hermanos y padre del dueño son los proveedores de una gran parte de sus productos.

Someter a los proveedores a concurso podría ayudar a la empresa a elevar sus estándares de calidad y mejorar precios de compra, para poder ofrecer mejores productos a un precio más accesible para los consumidores.

c) Cuidar constantemente la presentación de los productos.

Debido al sumo cuidado que requieren los productos perecederos, y a la presentación impecable que deben tener en las vitrinas de los departamentos de lácteos y salchichonería la empresa debe cuidar que a través de sus demostradoras los productos estén presentes tanto en vitrinas cerradas como en mesas refrigerantes.

La limpieza y presentación de los productos son factor indiscutible para la venta de los mismos.

Un producto podrá tener buena imagen y buen precio, pero si se encuentra sucio o con mala presentación simplemente no se vende.

Tratándose de productos alimenticios, la presentación y la limpieza son cualidades muy apreciadas por el cliente, una forma de mejorar la imagen de nuestros productos es precisamente que se encuentren en perfectas condiciones de higiene.

d) Capacitar al personal de reparto en cuanto al manejo adecuado del producto para evitar devoluciones por producto dañado.

El manejo del producto es importante ya que dependiendo de las condiciones físicas en que es recibido en las tiendas de autoservicio, el cliente lo recibirá en perfecto estado y se reflejará en una mejor imagen de la marca BONANZA.

El mal manejo en los productos genera devoluciones desde el momento mismo en que se reciben en tienda y obviamente son pérdidas para la empresa.

## *PRECIO.*

Su política de precios debe ser inferior o igual a los de la competencia, sin descuidar la calidad de los productos y considerando los factores que mencionamos en cuanto a proveedores.

Según nuestra investigación los precios no son el problema principal de esta empresa, ya que generalmente se mantienen bajos, lo que permite mantener su ventaja competitiva.

Sin hacer caso omiso a lo antes mencionado proponemos que sus precios se determinen por la ley de la oferta y la demanda, ya que esto le permitiría tener una imagen de reconocimiento dentro de los consumidores.

## *PLAZA.*

a) Ventas a detallistas. Nivel de distribución uno. ( Tiendas de abarrotes , vinaterías, hoteles y restaurantes.)

Este aspecto a la fecha no ha sido considerado por la Gerencia de Ventas, porque el mercado actual ha cubierto los costos, dejándoles un margen de utilidad aceptable.

Se sugiere abarcar este mercado el cual da oportunidad de llegar a un mayor número de consumidores, que posiblemente la competencia sí esté considerando. También sería un punto de apoyo más para promover la marca “ BONANZA”.

Los restaurantes y hoteles son también consumidores de estos productos y que actualmente han sido poco explotados. Se sugiere que el agente de ventas esté más pendiente de las necesidades de estos clientes, de tal forma que queden completamente satisfechos y no se vayan con la competencia.

Ventas directas al consumidor. Nivel de distribución cero. ( Ventas en mercados sobre ruedas).

Venta en mercados sobre ruedas. Estos son muy concurridos , por lo que se sugiere aprovechar la oportunidad de acercar el producto a las amas de casa que muchas veces no compran en tiendas de autoservicio ya que satisfacen sus necesidades de consumo. Esto se sugiere ya que la competencia lo está haciendo y está logrando excelentes resultados.

## PROMOCION.

Promoción por temporada.

Las temporadas representan un aumento de ventas para la mayoría de los productos, y los que está empresa promueve son más vendidos en fiestas decembrinas y regreso a clases; por lo que proponemos utilizar pequeños regalos de acuerdo a la temporada en la compra de los productos.

Propaganda.

Este punto la empresa no lo ha tomado en cuenta, ya que los carteles que utilizan son cartulinas que las mismas demostradoras hacen.

A esto se le llama cartulineo o cenefas, las cuales se utilizan en las tiendas de autoservicio para anunciar ofertas, marcas y precios de los productos, las cuales

son material de apoyo. La demostradora deberá solicitar y conseguir del jefe de salchichonería que todos los productos estén debidamente anunciados.

Sugerimos que la empresa mande imprimir carteles para anunciar los productos dentro de las tiendas, así como imprimir su marca en los delantales que utilizan sus demostradoras, lo cual va a permitir que los consumidores se familiaricen con la marca y el producto sea más conocido.

Diferenciar a las demostradoras.

Actualmente las demostradoras no llevan ningún logotipo o distintivo que las identifique como promotoras de estos productos en las tiendas, por lo que sugerimos sea tomado en cuenta este aspecto, ya que los consumidores identificarían más la marca.

Aumentar el número de demostradoras.

La labor de las demostradoras es de suma importancia, ya que ellas se encargan de promover y enfatizar las cualidades de los productos, así como dar sugerencias para que lo consuman.

La empresa en numerosas ocasiones ha dejado a las tiendas de autoservicio sin demostradoras, lo cual provoca una disminución en las ventas puesto que el producto se descuida a falta de éstas y la competencia se aprovecha de esta situación.

Por ello proponemos tener un número suficiente de demostradoras para cubrir en cualquier ocasión los puntos de venta.

Cuidar la imagen del personal de ventas.

Las demostradoras deben tener siempre una presentación impecable; ser

puntuales, cordiales con compañeros, jefe y dar siempre una atención esmerada a nuestros clientes; trabajar con orden y limpieza en el manejo del producto, ya que se trata de alimentos, tanto en la cámara como en el piso de venta; exhibir siempre en el punto de venta, todos nuestros productos autorizados, y manejar cuadros mayores a la competencia.

Una buena labor de venta es básica en una demostradora. Esta debe abordar al cliente sin esperar que este pida la marca, así como atenderlo amablemente y ofrecer al instante el producto. También debe de dar a probar el producto y hacer labor de convencimiento, dándole sugerencias al cliente sobre el consumo del producto (gratinados, guisados con queso fundido: pizzas, sincronizadas, alambres, papas rellenas, enchiladas suizas, algunas botanas, postres, etc.)

Mejorar la relación con los jefes de departamento de salchichonería y gerentes de tienda para conseguir puntos de venta.

Las demostradoras deben aprender a ganarse una buena relación con su jefe (a) de departamento colaborando con ellos, siendo puntuales, cumpliendo con sus funciones y trabajando con honestidad .

Organizar eventos (concursos, rifas, etc.) en las tiendas. Esto con la finalidad de que los consumidores conozcan más nuestro producto y de esta manera ganarle terreno a la competencia.

Esta planeación se llevará a cabo cada año, debido a las turbulencias del medio ambiente en que la empresa se desarrolla.

También se debe realizar una revisión constante de los planes, debido a que los factores no controlables por la empresa pueden modificar lo establecido en los planes y, por lo tanto, hacerlos obsoletos.

## **CONTROL**

El control de nuestro plan estratégico se llevara a cabo a través de la realización de los objetivos. Si un objetivo no se logra se hará una revisión para ver los puntos que necesitan retroalimentación

## **PRESUPUESTO**

Debemos incrementar el presupuesto para la promoción de los productos, ya que en momento actual la empresa no se ocupa mucho de esta variable.

Sugerimos invertir más en cambiar la imagen del producto, uniformes para las demostradoras, para degustación, proveer mayores cantidades del producto a las tiendas para que los clientes lo prueben. Invertir mayores cantidades de dinero en eventos de promoción, tales como presentaciones de grupos musicales en las tiendas, etc.

No mencionamos cifras porque es difícil conseguir datos reales sobre los recursos con los que cuenta la empresa.

Estadística de ventas hasta el día 31 de agosto del presente:

## Estadística de Ventas: Monto vs productos AL 31/AGO/97

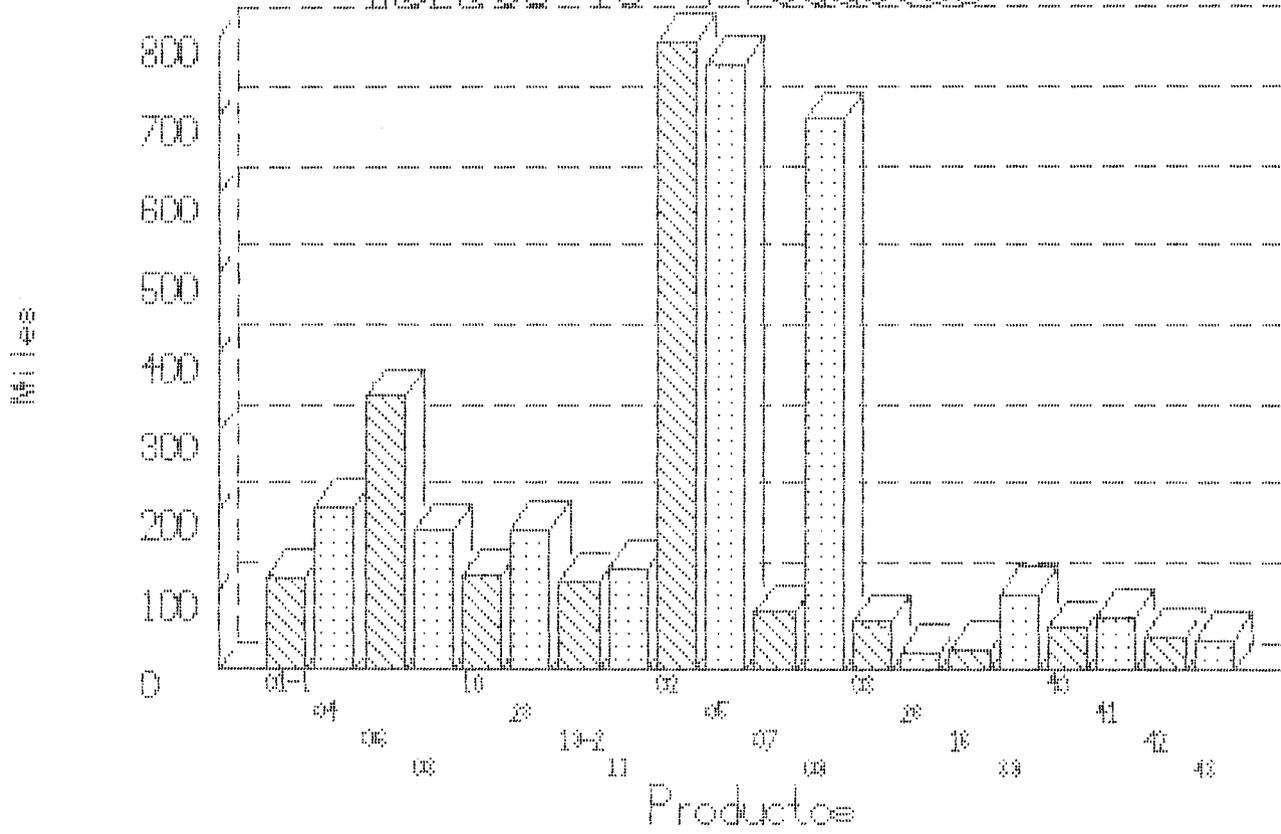
Periodo : Del 1/Ago/97 al 31/Ago/97

Período : Mensual

Productos	Ventas (Monto)	(%)	Devoluciones (Monto)	D/V
	115,743.57	2.52	0.00	0.00
	205,010.42	4.47	0.00	0.00
	344,765.88	7.52	0.00	0.00
	174,352.41	3.80	0.00	0.00
	118,668.35	2.59	0.00	0.00
	176,174.24	3.84	0.00	0.00
	111,480.55	2.43	0.00	0.00
	128,071.23	2.79	0.00	0.00
	792,430.40	17.28	0.00	0.00
	764,132.18	16.67	0.00	0.00
	74,236.07	1.62	0.00	0.00
	692,695.64	15.11	0.00	0.00
	60,655.38	1.32	0.00	0.00
	21,976.19	0.48	0.00	0.00
	26,831.40	0.59	0.00	0.00
	95,023.21	2.07	0.00	0.00
	52,893.33	1.15	0.00	0.00
	68,421.36	1.49	0.00	0.00
	44,177.46	0.96	0.00	0.00
	38,072.74	0.83	0.00	0.00
	40,484.63	0.88	0.00	0.00
	149,560.97	3.26	0.00	0.00
	1,492.20	0.03	0.00	0.00
	32,469.99	0.71	0.00	0.00
	28,014.39	0.61	0.00	0.00
	22,630.71	0.49	0.00	0.00
	62,977.20	1.37	0.00	0.00
	16,745.28	0.37	0.00	0.00
	16,546.82	0.36	0.00	0.00
	11,418.48	0.25	0.00	0.00
	26,144.57	0.57	0.00	0.00
	22,490.98	0.49	0.00	0.00
	3,150.00	0.07	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00
	16,612.80	0.36	0.00	0.00
	18,518.68	0.40	0.00	0.00
	3,035.00	0.07	0.00	0.00
	5,693.40	0.12	0.00	0.00
	855.00	0.02	0.00	0.00
Totales:	4,584,653.11	100.00	0.00	

# Ventas

## Montos vs Productos



Con el estudio de mercado realizado al departamento de ventas se realizan algunas sugerencias con respecto a las mejoras que se pueden realizar al dicho departamento.

### **GERENCIA ADMINISTRATIVA.**

La Gerencia administrativa es la que tiene a su cargo todas las coordinaciones y se hará mención de la problemática de cada una de ellas.

- Existe una enorme deficiencia en la estructura organizacional de la empresa, ya que no existe formalmente un organigrama formal de la empresa, un contrato colectivo de trabajo, un reglamento interno, no hay tampoco análisis y descripción de cargos, y no existe de un manual de procedimientos así como de diagramas de flujo.
- No existen objetivos generales bien definidos; por consecuencia las coordinaciones no los tienen tampoco.
- Se aprecia también una falta de material y equipo para el desempeño de las labores tanto en oficinas en las oficinas, ya que para elaborar cheques para pago de proveedores, para préstamos de caja de ahorro, para cotizaciones que se envían a los clientes, memorandums internos, llenado de declaraciones de ISR, y demás; llenado de formas para inscribir a las personas en el IMSS, para darlas de baja, para las modificaciones de salario, para el llenado de contratos, de credenciales, así como cartas para cambios de tienda y un sin fin de escritos más, únicamente se cuenta con 2 máquinas de escribir de las cuales una de ellas está bastante deteriorada.

## **COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

En la Coordinación de Recursos Humanos se manejan las prestaciones de todo el personal como IMSS, SAR, INFONAVIT, FONACOT, AGUINALDOS, VACACIONES, PTU, así como la nómina de los mismos.

- Se encarga del reclutamiento, selección y contratación del personal que requieren las distintas áreas, y se encarga de manejar la ubicación de las demostradoras en las tiendas y elaborarles las cartas que les piden en tienda para permitirles el acceso a salchichonería.
- Así como los controles de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene y de Capacitación y Adiestramiento. Y se encarga de dar una inducción a las personas que ingresan a laborar a la empresa.
- En esta coordinación hay una falta total de organización y planeación, ya que se saca únicamente el trabajo diario, o sea, lo que se va presentando sin tener un plan mensual o bimestral de trabajo ni planteamiento de objetivos.
- .Tampoco existe un programa de prestaciones ni de incentivos; ni se les dan cursos de capacitación a los empleados .
- Con respecto a los préstamos de caja de ahorro que se les hace al personal, están muy inconformes en el sentido de que no se les hace su préstamo en el momento que lo necesitan, sino que generalmente tienen que esperar hasta un mes para que se les haga.
- Otro aspecto que es importante recalcar es que únicamente hay una PC para llevar nóminas, IMSS, SAR, Caja de ahorro (Retenciones y Préstamos), esto indica que es insuficiente el equipo de cómputo.

## **COORDINACIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA.**

La coordinación de Crédito y Cobranza se encarga de llevar el control de los créditos que se otorga a sus clientes y los créditos que otorgan los proveedores; lleva el control de la facturación y de el cobro a clientes, hace la revisión de diferencias en facturas, realiza pronósticos de cobranza, hace aclaraciones en cuanto a pagos de remisiones, facturación, se encarga de manejar las notas de crédito y las notas de cargo, se encarga de reestructurar plazos de pago, etc.

- Esta área es muy importante para mantener la liquidez de la empresa, y en este caso se aprecia que se otorgan créditos a muy largo plazo con tal de vender, y en ocasiones ni siquiera pagan en el tiempo pactado. No existe una planeación que tome en cuenta los gastos fijos y los gastos variables que se realizan durante un periodo determinado, tomando en cuenta los cobros que se realizarán en el mes.
- Una persona de crédito y cobranza se encarga de realizar las compras de papelería, pero nunca entrega toda la papelería solicitada y finalmente cualquier persona al necesitarla para realizar su trabajo, tiene que pedir dinero de caja chica para comprarla, a un costo mayor por comprar al menudeo.

## **COORDINACIÓN DE CONTABILIDAD.**

La coordinación de Contabilidad se encarga de registrar las entradas y salidas de efectivo de la empresa, de sus activos y pasivos; y de proporcionar mensualmente los Estados Financieros de la empresa para hacer evaluaciones y proyectos.

- Maneja todo lo que son los impuestos y requisitos básicos de la S.H.C.P. , hace un análisis de costos, relación de gastos, etc.
- A esta coordinación va a dar la información de todas las demás coordinaciones como pagos de nómina, pagos de clientes, pagos de proveedores, compra de material y equipo, ventas, compras, informe de depósitos y traspasos, etc.

Esta coordinación tiene la siguiente problemática:

No tiene la información que requiere para hacer sus pagos de impuestos y terminar sus balances, siempre está a la espera de que las demás coordinaciones le entreguen los reportes necesarios para realizar su trabajo oportunamente. Generalmente se hacen aproximaciones para cerrar los meses y por lo tanto la contabilidad no es 100% real.

## **COORDINACIÓN DE TESORERÍA.**

La Coordinación de Tesorería se encarga de manejar toda la información bancaria de la empresa tanto de retiros como depósitos a las diferentes cuentas.

- Se encarga de manejar los saldos y de las inversiones que se realizan en cada una de las cuentas, lleva el control de los traspasos, maneja junto con Crédito y Cobranza las notas de crédito y de cargo, se encarga de manejar los vales de gasolina, y de llevar un control de los seguros, tenencias y demás papeles de las unidades de reparto.
- Control de la caja chica y elaboración de cheques, ya sea a proveedores o para pago de los arreglos de la empresa o compra de maquinaria y equipo o para préstamos a empleados.
- Un problema muy importante que hay que considerar es el de movimientos bancarios inesperados por parte del Gerente General, cuando ya se tienen destinados los fondos para cubrir algunos pagos él decide a última hora cancelar cheques y destinarlos a gastos personales o para pago a algunos proveedores que no están programados, esto lo hace básicamente con sus hermanos y padre, pues por cuestiones familiares prefiere pagarles casi de contado en lugar de pagar deudas muy atrasadas a los demás proveedores que son igual de importantes que los primeros.

## **COORDINACIÓN DE ALMACÉN.**

La coordinación de Almacén se encarga de distribuir todas las rutas para entrega de los productos así como del manejo de los productos en las cámaras de refrigeración, mantener ordenados los almacenes, recibir mercancía de proveedores, embolsar el producto con el logotipo de BONANZA; así como etiquetar, poner caducidades, lavar los productos cuando llegan sucios, etc.

En el almacén se aprecia una falta de iniciativa por parte de los encargados, ya que los problemas que se les presentan los tiene que resolver siempre el Gerente General, o el Gerente Administrativo.

El personal de almacén tiene deficiencias en cuanto al material y equipo de trabajo, ya que al tener que entrar a cámaras, sufren cambios bruscos de temperatura y padecen continuamente enfermedades de las vías respiratorias.

El problema más importante es que los proveedores entregan la mercancía a cualquier hora del día.

Debido a que en el almacén se recibe a cualquier hora del día por órdenes de el dueño de la empresa se retrasa mucho las actividades y ocasiona gastos muy elevados en horas extras y alimentación, así como descontento por parte de los empleados.

### **FASE 3. DIAGNÓSTICO.**

Para realizar el diagnóstico de lo que ocurre dentro del sistema en estudio, se realizaron algunas entrevistas, que en este caso se dieron en forma verbal, pues para ellos es incómodo el contestar un cuestionario en forma escrita, ya que piensan que la información que ellos den se puede manejar negativamente o puede en un momento dado afectar su situación laboral, sobre todo porque todos tienen un trato directo con el dueño de la empresa o tienen algún parentesco con él.

Dado que las deficiencias de esta empresa por el análisis hecho anteriormente son por la falta de planeación, organización y control en los procesos analizaremos detalladamente cada uno de ellos.

Se citan a continuación las preguntas que se aplicaron a los Gerentes, Coordinadores, auxiliares contables y administrativos, supervisores de ventas, demostradoras y ayudantes de almacén.

Los cuestionamientos fueron los siguientes:

1) Se les preguntó si conocían los objetivos generales de la empresa.

Desgraciadamente todos a excepción de los 2 gerentes desconocen los objetivos de la empresa. Lo cual demuestra un total desorden organizacional.

2) ¿ Los objetivos que tienen individualmente para su desarrollo profesional encajan con los objetivos que se persiguen en la empresa hasta el momento ?

En cuanto a nivel demostradoras, auxiliares y supervisores, el 40 % respondió que si estaban cumpliendo sus objetivos individuales en la empresa y el otro 60% está simplemente estable y sigue en el puesto por los horarios, por el trato que se les da y por las prestaciones.

3) ¿ Al iniciar un proyecto o en un día normal de trabajo se plantean objetivos bien definidos, es decir, su trabajo lo realizan conforme se va dando, sin control ni fin determinado , o con planeación ?.

Los coordinadores de las áreas como crédito y cobranza, contabilidad, almacén y tesorería dicen tener sus objetivos mensuales planteados y bien definidos, a excepción de la coordinación de recursos humanos que menciona que hasta el momento ha sacado el trabajo a tiempo, como es nómina y pagos de IMSS y SAR; pero se ha olvidado de planear y estructurar de forma más organizada el departamento.

4) ¿ Logras cumplir con los objetivos planteados en el programa de tu departamento ?

No, porque siempre sale trabajo atrasado o se retrasa algún otro departamento lo cual impide el logro de los mismos.

5) ¿Cuál es la razón por la cual hay retrasos en el trabajo ?

No supieron definirlo muy bien, pero se observa que tienen una actitud de apatía en cuanto al desempeño de su trabajo; pues la mayoría trabaja por necesidad y no por gusto, aparte de que el nivel de estudios es muy deficiente en toda la empresa; ya que el único profesionalista es el Gerente Administrativo que es Ing. en Sistemas.

Conozco muchos aspectos de esta empresa, ya que he laborado en ella a lo largo de 2 años, y apoyándome en las opiniones que he obtenido del personal con el cual mantengo una relación directa que debido a que estoy en la Coordinación de Recursos Humanos, se realiza el siguiente diagnóstico:

Nuestro Director General es una persona con mucha habilidad para las ventas, así como para las relaciones personales y con mucha visión a futuro, pero tiene un problema grave que origina todas las situaciones que iré enumerando más adelante y es que a raíz de que la empresa surgió como una empresa familiar y

fue creciendo aceleradamente, quiere seguir el modelo de administración que llevó su padre para hacer crecer la empresa; pero no se ha dado cuenta o no se quiere dar cuenta, que los sistemas y las condiciones del mercado, así como todo nuestro entorno evoluciona, y por lo tanto no se pueden seguir manejando las mismas estructuras administrativas de hace años, ni siquiera lo que se necesitaba ayer es lo mismo que requiero hoy o mañana.

Este aspecto es fundamental para entender el problema de organización de la empresa, y a su vez, también se dio un crecimiento inesperado que dejó atrás todos los procesos que se manejaban al ser una distribuidora ubicada en la central de abastos.

Lo anterior es para tener presente que este negocio empezó como una pequeña tienda que vendía a algunos comerciantes en la central de abastos y creció tan rápidamente que no hubo tiempo de organizar y estructurar la empresa.

Es muy interesante observar que no existe una estructura ORGANIZACIONAL definida, no hay un manual de procedimientos, diagramas de flujo, análisis y descripción de cargos, y un sin fin de requisitos más que son necesarios para que una empresa se mantenga; pero sobre todas las cosas que tenga un crecimiento y desarrollo sostenido, y un buen lugar en el mercado competitivo.

Todas las situaciones antes mencionadas dan origen a la problemática mencionada en la fase anterior y nos arrojan aún más datos.

Hace 12 meses aproximadamente, se despidió al Gerente Administrativo que se mantuvo en ese puesto durante casi 3 años, (todo esto es originado por el mal concepto de organización que posee nuestro Director General), en el transcurso de ese tiempo la empresa creció y creció, tanto en número de clientes, como en espacio territorial de distribución de los productos, en nivel de ventas y por consecuencia en personal, y durante este tiempo se descuidó toda la estructura ORGANIZACIONAL, no había preocupación por ninguna de las áreas prioritarias

de la empresa, como planeación, ejecución, evaluación y control de los procesos, y tampoco había capacitación para el personal.

Esto dio origen a personal altamente conformista y mediocre que realiza su trabajo como sale y como se puede, así que los problemas que hoy se tienen en la empresa son el fruto de la mala administración que hubo durante ese periodo, ya que mucho del personal que fue contratado por el antiguo gerente, ha tenido que ser despedido en el transcurso de este año por problemas de honradez, conducta y disposición para desempeñar de la mejor manera posible su trabajo.

En base a lo que hemos señalado, podemos entender perfectamente las deficiencias que se tienen en este momento, ya que la gente no está acostumbrada a trabajar por su propia cuenta, sino que en el momento que se les presente, pueden fácilmente desprenderse de toda responsabilidad, ya que no les interesa desempeñar su trabajo de una manera impecable.

Así que más que los demás limiten el desempeño de su trabajo, "nadie" (excepto 3 ó 4 personas) tiene el menor interés de hacer bien las cosas buscando no solo el cumplir con su trabajo, sino contribuir al logro de un objetivo común.

Otro aspecto importante que hay que mencionar y que considero es fundamental para el comportamiento del personal, es que nuestro Director General ejerce un liderazgo paternalista con la mayoría de sus empleados, ya que en 2 coordinaciones tiene a sus primos, y en general, gusta de contratar personal que sea recomendado por alguien de la empresa, cosa que es sumamente inconveniente si se quiere mantener una buena salud en la empresa.

Todas estas situaciones nos permiten observar que es necesario implementar un cambio en las actitudes y en la ideología de la gente, y sobre todo buscar que el Director de la empresa se de cuenta de la necesidad que se tiene de fomentar en los trabajadores de la empresa el trabajo en equipo y el logro de un objetivo en común para todos; que en este caso sería el crecimiento de la empresa.

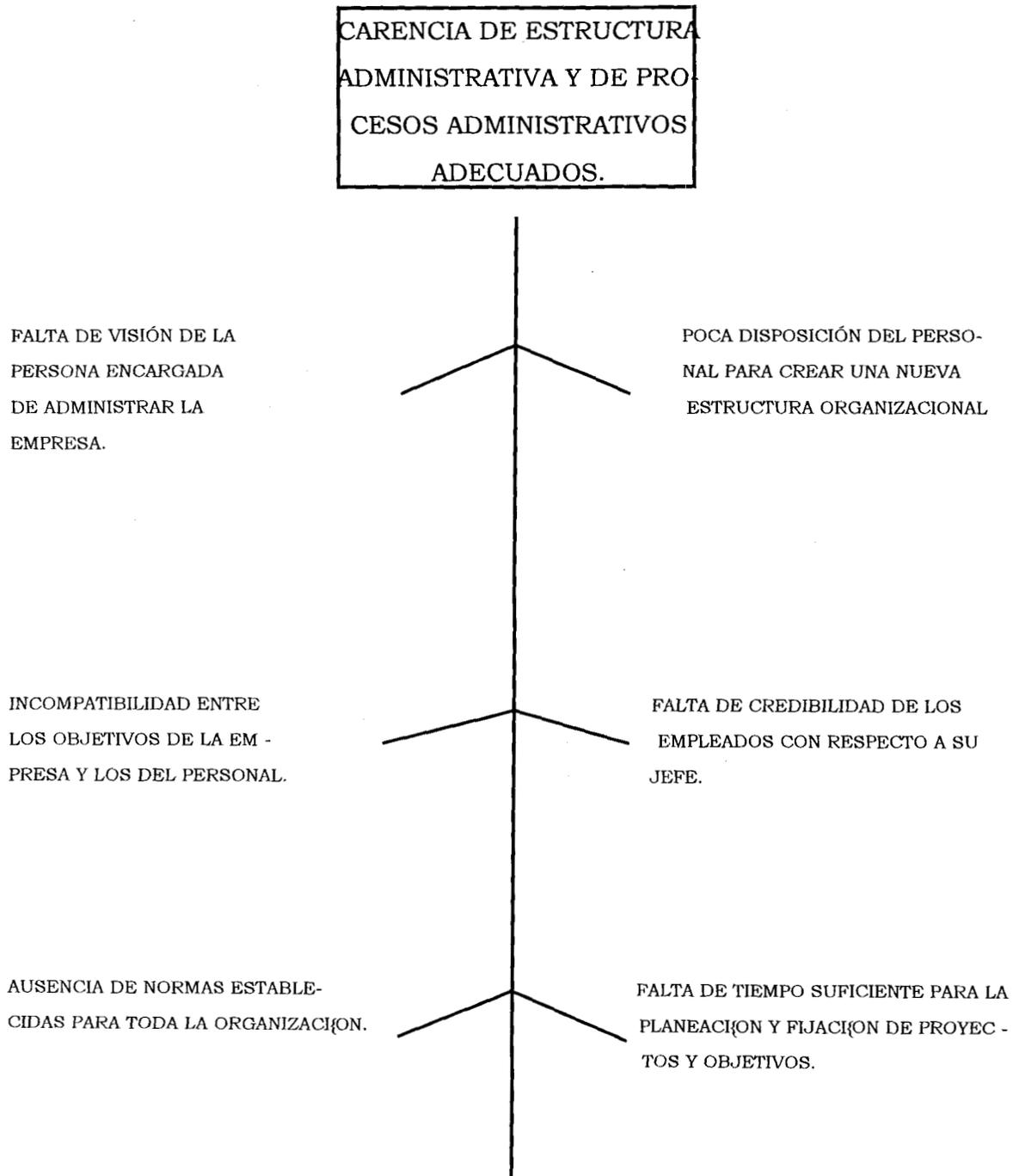
Finalmente, el principal problema que encontramos en esta empresa, del cual se derivan todas las situaciones mencionadas en la evaluación ex-post y en el diagnóstico, derivan de una falta de cultura organizacional y de las deficiencias que se presentan como consecuencia, que son :

- Falta de normatividad
- Carencia de contrato colectivo de trabajo.
- Ausencia de un reglamento interno de trabajo.
- Inexistencia de un manual de procedimientos.
- Ausencia de diagramas de flujo.
- Falta de congruencia de los objetivos generales de la empresa con respecto a los de los integrantes de la misma.

Este diagnóstico puede ser modificado conforme se vaya realizando un estudio mucho más profundo de la empresa, pero no podemos negar que es un síntoma latente en este sistema.

" Todo efecto tuvo su causa, así como toda causa tendrá su efecto ".

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR S.A.



#### **FASE 4. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS.**

Para la creación de una estructura administrativa adecuada en DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR, S.A. se enumeran las siguientes alternativas:

1. Otorgar la administración de la empresa al Gerente Administrativo, y que el Gerente Gral. sólo supervise.
2. Capacitar al Gerente General en cuanto a la administración de un negocio.
3. Sugerirle al Gerente Gral. de la empresa que esté un día completo en cada una de las áreas, para que conozca las necesidades reales de cada una de ellas.
4. Implementar un Desarrollo Organizacional a través de agentes de cambio para integrar al personal a la nueva estructura organizacional y a los nuevos procesos administrativos.
5. Eliminar al personal que no tiene un buen desempeño en sus funciones.
6. Asignarles otras actividades a los familiares del dueño donde fueran más funcionales, para medir su desempeño.
7. Trabajar con una administración por objetivos, donde todo el personal tenga como propósito alcanzar la misma meta.
8. Dar algunos cursos acerca del trabajo en equipo, formar grupos donde se pueda aplicar el análisis transnacional y formar grupos T.
9. Capacitar al personal para que sea útil en diversas áreas.
10. Adiestrarlos en la actividad que desempeñan, sobre todo en el área de producción.

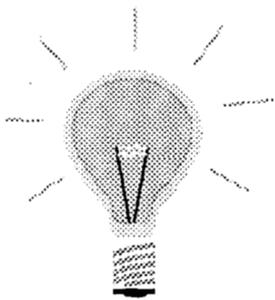
11. Creación de manuales de procedimientos de cada una de las áreas.

12. Crear un reglamento interior de trabajo.

13. Hacer válido dicho reglamento y respetarlo, sobre todo por el Gerente General.

14. Renovar a todo el personal que no cuente con las características requeridas para los puestos. (Perfil).

15. Contratar personal joven y con estudios profesionales, con los cuales se puedan implantar cambios en la organización.



## **FASE 5. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.**

### ALTERNATIVAS VIABLES.

1. La capacitación al Gerente Gral., en cuanto a como se debe administrar un negocio.
2. La invitación al gerente general de que esté un día completo en cada área, para que conozca las necesidades reales de la misma, así como las del personal.
3. Asignarles a los familiares del dueño otras actividades donde sean más funcionales y productivos.
4. Trabajar con una administración por objetivos, teniendo en común una misma meta.
5. Dar cursos al personal acerca de la importancia de el trabajo en equipo.
6. Capacitación y adiestramiento a todo el personal.
7. Creación de un reglamento interior de trabajo.
8. Hacer válido el reglamento interior de trabajo por parte del Gerente Gral., y por consecuencia de todos los empleados.

## ALTERNATIVAS NO VIABLES.

1. Que la administración de la empresa se otorgue a otra persona.
2. Esta alternativa no es viable por el momento porque por ningún motivo el dueño de la empresa le tendría la suficiente confianza al Gerente Admvo, como para cederle esos derechos.
3. Implementar un D.O. en la empresa introduciendo a un agente de cambio.
4. Tampoco es viable por el momento, ya que implicaría gastos que la empresa no puede solventar, además de que sería a largo plazo y al Gerente Gral. de esta empresa, no le interesa invertir para crecer.
5. Eliminar a los familiares del dueño no es posible, ya que estamos hablando de una empresa familiar, y porque en ellos encuentra a los fieles servidores que nunca le reclaman nada, y se conforman con lo que él les ofrece.
6. Creación de manuales de procedimiento .
7. No es posible por lo menos a corto plazo, porque mientras se siga manejando la empresa como hasta ahora, nunca se va a tener el tiempo suficiente para estudiarlos, realizarlos e implementarlos; además implica costos que no se pueden cubrir hasta el momento.
8. Renovar a las personas que no cuenten con las características requeridas para el puesto.
9. Primero que nada tiene que haber análisis del puesto y ver las características que debe cubrir una persona, además de que como ya se mencionó hay muchos familiares del dueño en los puestos clave.

10. Contratar personal capacitado y joven que pueda producir cambios significativos en la empresa.

Esta alternativa tampoco es viable por el momento, ya que implica tener que despedir gente y ofrecer mejores sueldos a los empleados nuevos a los que se les exigirá calidad, ya que el dueño no está dispuesto ni siquiera a aumentar los salarios de los empleados que laboran actualmente.

## **FASE 6. SELECCION DE LA MEJOR ALTERNATIVA.**

### **MÉTODO NORMATIVO O DE LA NORMA MÍNIMA.**

En esta última fase evaluaremos las alternativas viables a través de dicho método.

Este consiste en otorgarles una cierta puntuación a cada alternativa con respecto a una ideal en una escala del 1 al 10.

#### **Atributos de Evaluación:**

**COSTOS.**- Este atributo se considera muy importante, puesto que los costos para realizar cambios en la organización no deben ser superiores al 4% del total de ventas en el año. (Porcentaje que se propone).

**TIEMPO DE EJECUCIÓN.**- Que el proyecto no se lleve más de 6 meses en su ejecución.

**TIEMPO DE LOGRO DE OBJETIVOS.**- Que los objetivos se cumplan en un plazo no mayor de 12 meses.

**DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.**- Que la alternativa a elegir permita flexibilidad para que los recursos humanos no se distraigan mucho de su actividad.

**DISPONIBILIDAD DE RECURSOS MATERIALES.**- Que la alternativa no requiera de una gran cantidad de recursos materiales, ya que esto provocaría desajuste en la empresa y en los gastos presupuestados.

En base a la tabla de atributos se cita a continuación la fórmula que permitirá determinar la *Norma Mínima de Cualquier Alternativa*.

$$\|d_i\|^2 = (X_1^* - X_1^i)^2 + (X_2^* - X_2^i)^2 + (X_3^* - X_3^i)^2 + \dots + (X_n^* - X_n^i)^2.$$

Al aplicar la fórmula a cada una de las alternativas de solución obtuvimos los siguientes resultados:

$$d_A = \sqrt{62} = 7.87$$

$$d_B = \sqrt{6} = 2.45$$

$$d_C = \sqrt{106} = 10.30$$

$$d_D = \sqrt{37} = 6.08$$

$$d_E = \sqrt{50} = 7.07$$

$$d_F = \sqrt{128} = 11.31$$

$$d_G = \sqrt{21} = 4.58$$

$$d_H = \sqrt{39} = 6.24$$

Como podemos observar, la alternativa B es la que tiene el valor mínimo, por lo tanto podemos considerarla como la mejor de las decisiones.

Esta técnica es una herramienta útil para evaluar los resultados obtenidos de la investigación.

Las alternativas que se citaron no son mutuamente excluyentes, por lo que podemos considerar también las alternativas de valores mínimos como la G, D y H.

## **CONCLUSIONES.**

- Este trabajo de investigación fue a lo largo de su desarrollo sumamente importante para mi desarrollo académico, así como para mi desarrollo profesional. Asimismo me permitió hacer sugerencias a mi jefe inmediato y a ver a la empresa desde otro punto de vista.
- El propósito de esta investigación, es ser un aliciente para mejorar la estructura administrativa de la empresa, así como para tratar de ser más eficiente en sus procesos.
- Se espera que al entregar estas páginas al Gerente General sean de gran beneficio para implementar un verdadero cambio en la empresa.
- La empresa necesita un Desarrollo Organizacional efectivo que permita su crecimiento, y no seguir con rumbo indefinido.
- D.A.E.S.A., es una empresa fuerte en el mercado por sus bajos precios y la calidad de los productos, sin embargo, falta mucho por hacer para que logre alcanzar a las grandes empresas del ramo ; esto sólo se podrá obtener con : esfuerzo, dinamismo, deseo de cambio y sobre todo la plena convicción por parte del dueño de que la empresa necesita aún más para ser la mejor empresa de distribución de alimentos en México.
- La empresa DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EXCELSIOR, S.A., no está integrada verticalmente de una manera formal ; sin embargo, tiene lazos familiares que la integran de manera informal.  
El hecho de no estar integrada le puede ayudar a crear valor y, por lo tanto, ventaja competitiva sobre sus competidores ; sin embargo, tiene muchas debilidades como el hecho de no tener publicidad en medios masivos, comprar

productos de baja calidad cuando aumenta la demanda, depender de proveedores fijos, no tener niveles de distribución variados.

- Consideramos que si la empresa trata de convertir la debilidades antes mencionadas, en fuerzas competitivas, tendrá un nivel de sinergia superior al que adquiere actualmente.

El cambio que puede hacer la empresa en cuanto al producto, es a través de la expansión en dos dimensiones (mercado actual - producto actual, mercado nuevo - producto actual), ya que no es una empresa productora, sino distribuidora. En cuanto al servicio, ésta puede aumentar tanto su cantidad como calidad del servicio, lo que le permitirá innovar.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página.</b>
FASE 1. ANÁLISIS DEL SISTEMA	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación.</li> <li>• Antecedentes de la empresa.</li> <li>• Catálogo de productos.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> </ul>	4 12
FASE 2. EVALUACIÓN EX-POST.	20
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLAN DE MERCADOTECNIA (DAESA).</li> </ul>	21
Diagnóstico de la empresa :	
Objetivos.	22
Misión.	
Fuerzas y debilidades.	23
Ventaja competitiva.	
Desarrollo del plan estratégico de mercadotecnia.	25
■ Producto	
■ Precio	
■ Plaza	
■ Promoción	
■ Control	
■ Presupuesto.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Administrativa.</li> <li>• Coordinación de Recursos Humanos.</li> <li>• Coordinación de Crédito y Cobranza.</li> <li>• Contabilidad.</li> <li>• Coordinación de Tesorería.</li> <li>• Coordinación de Almacén.</li> </ul>	35 36 37 38 39
FASE 3. DIAGNÓSTICO.	41
Diagrama Causa-Efecto.	46
FASE 4. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS.	47
FASE 5. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.	49
FASE 6. SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA.	52
CONCLUSIONES.	54
ÍNDICE.	56