



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía**

***“ Diagnóstico Funcional de un Sistema Productivo ”
Caso Práctico: Bodega de Vidrios y Cristales***

Tesis que presenta la alumna:

Blanca Susana Ortega Cid

Matrícula: 94222361

Para la obtención del grado de:
Licenciado en Administración

Asesor:

Mtra: Ma. Cristina Escobar Iturbe.

Diciembre 2001

Es verdad que el camino conlleva el riesgo del fracaso, es la principal razón del temor a la libertad ,

Pero también es verdad que en la vida no hay errores, solo lecciones que aprender.

Anónimo.

*Gracias Señor por todo y lo mucho que me has dado,
Cuando en ti me refugie, necesitada de amor y esperanza
Y sólo tus palabras y consuelo me hicieron sanar,
Se que el camino fue difícil, pero es también
el que más vale la pena, por que hoy puedo volterar
a verlo con orgullo, cuando las únicas armas
que tuve para cruzarlo fueron la fe y la voluntad en ti y en mi.
No se si querras han darme la mano, pero se que me entiendes
porque en mi ya no existe el miedo desde que descubrí
que siempre estarás cerca de mí.*

A TI ALAN :

Que eres la luz de mi vida

Te dedico todo mi esfuerzo y trabajo

Porque gracias a ti, he encontrado

el motivo mas importante de mi vida

Gracias por llegar cuando más te necesite.

SIEMPRE TE AMARE .

A MI MADRE :

Gracias por todo tu apoyo, paciencia y comprensión

Por ser mi amiga incondicional, y además por ser

la mejor madre del mundo, es por ello que

te admiro , te quiero y te respeto por siempre.

Mami , siéntete orgullosa he aquí tu cosecha .

Índice

Introducción	6
Fase Uno: Análisis del Sistema	8
1.1. Antecedentes Históricos	9
1.2. Ubicación Sectorial	11
1.3. Componentes Humanos	12
1.4. Estructura	14
1.5. Componentes Tecnológicos	16
1.6. Componentes Físicos	19
1.7. Componentes Normativos	20
Fase Dos : Evaluación Ex – post	21
2.1. Proceso de Venta	23
2.2. Área de Administración	24
2.3. Departamento de Crédito y Cobranza	24
2.4. Departamento de Contabilidad	25
2.5. Departamento de Compras	25
2.6. Departamento de Producción	26
2.7. Departamento de Colocaciones	26

2.8. Departamento de Ventas	26
2.8.1. <i>Estructura y funcionamiento del Depto de Ventas</i>	27
2.8.2. <i>Objetivo de Ventas</i>	28
2.8.3. <i>Estrategia</i>	28
2.8.4. <i>Políticas y Normas</i>	29
2.8.5. <i>Planes</i>	29
2.8.6. <i>Programas</i>	30
2.8.7. <i>Procedimientos</i>	30
2.8.8. <i>Dirección del Equipo de Ventas</i>	30
2.8.9. <i>Fuerza de Ventas</i>	31
2.8.9.1. <i>Actividades</i>	31
2.8.9.2. <i>Perfil</i>	31
2.9. Reporte Diario de Actividades	32
2.9.1. <i>Programa de Trabajo</i>	32
2.9.2. <i>Plan Especial de Productividad</i>	32
2.10. Clientes	33
2.10.1. <i>Conservación de los Clientes</i>	33
2.10.2. <i>Forma de Pago de los Clientes</i>	33
2.10.3. <i>Negociación</i>	34
2.10.4. <i>Pronóstico Mensual de Ventas</i>	34
2.11. El Producto	34
2.11.1. <i>Protección a personas y bienes</i>	34
2.11.2. <i>Funciones de Diseño, Decoración y Confiabilidad</i>	36
2.11.3. <i>Promoción de los Productos</i>	36
2.11.4. <i>Determinación de los precios del producto</i>	36
2.12. Departamento de producción	37
2.12.1. <i>Estructura</i>	37
2.12.2. <i>Actividades</i>	37
2.12.3. <i>Inventario</i>	37
2.12.4. <i>Control de Calidad</i>	39
2.12.5. <i>Medición del trabajo</i>	39
2.12.6. <i>Estadísticas</i>	39
2.13. Recursos Humanos	39
2.13.1. <i>Horario de Servicio</i>	40
2.13.2. <i>Prestaciones</i>	40
2.14. Empleo de la Autoridad Funcional	40
2.15. Cultura.	41

Fase Tres : Diagnóstico	42
3.1. Encuestas y Cuestionarios	43
3.2. Resultados de la Encuesta	44
3.2.1. <i>Personal de Ventas</i>	44
3.2.2. <i>Gerente de Ventas</i>	47
3.2.3. <i>Secretaría de Ventas</i>	47
3.2.4. <i>Personal de Producción</i>	48
3.2.5. <i>Personal en su Conjunto</i>	50
3.2.6. <i>Los Clientes</i>	52
3.3. Análisis de la Problemática	53
3.3.1. <i>Experiencia en el ramo</i>	53
3.3.2. <i>Capacitación del Producto</i>	53
3.3.3. <i>Capacitación en Ventas</i>	53
3.3.4. <i>Incumplimiento de las cuotas mensuales</i>	53
3.3.5. <i>Falta de motivación</i>	54
3.3.6. <i>El dinero es el principal motivador</i>	54
3.3.7. <i>Comisiones por Ventas</i>	54
3.3.8. <i>Incumplimiento en las obligaciones del persona</i>	54
3.3.9. <i>No existe plan de Productividad</i>	54
3.3.10. <i>El ambiente laboral</i>	55
3.3.11. <i>Descripción de Puestos</i>	55
3.3.12. <i>Salario justo y equitativo</i>	55
3.3.13. <i>Prestaciones de ley</i>	55
3.3.14. <i>Conocimiento de las políticas y reglamentos del a empresa</i>	56
3.4. Evaluación del Proceso Administrativo.	57
3.4.1. <i>Planeación</i>	57
3.4.2. <i>Dirección</i>	58
3.4.3. <i>Control</i>	59
3.4.4. <i>Evaluación</i>	59
3.4.5. <i>Capacitación</i>	60
Fase Cuatro: Generación de Alternativas	62
4.1. Hacer un Autoanálisis	63
4.2. Formalidad en los Planes	64
4.3. Personal	65
4.4. Capacitación	65

4.5.Evaluación de los resultados	66
4.6.Manuales	66
4.7.La Comunicación y el Gerente	67
4.8.Comunicación y Reconocimiento	67
4.9.El Control Interno	68
4.10.Filosofía Empresarial	68
4.11.Diferenciación	69
Conclusión	70
Bibliografía	74
Anexos	77

Introducción

Como uno de los compromisos del Gobierno de la República es la generación de empleos que permitan un desarrollo económico sustentable tanto regional como nacional, se ha creado un programa de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa donde son considerados subsidios que deberán destinarse a actividades como el apoyo a la formación de recursos humanos, capacitación y asesoría para el desarrollo de la cultura empresarial, y a la innovación tecnológica, tanto en el ramo industrial, comercial, de servicios, agropecuarias y de pesca debido a que las micro, pequeña y mediana empresas en nuestro país conforman el 90% del total de las empresas constituidas que emplean a más de un 42% del total de la población económicamente activa, lo que representa cerca de un 23% del Producto Interno Bruto, además de que constituyen un sector poco favorecido por los instrumentos de apoyo, debido a que la gran mayoría presentan problemas de organización, operación, utilización de técnicas obsoletas, así como de desconocimiento de trámites y reglamentos lo que limita así su consolidación y desarrollo.

Por ello es necesario impulsar la adecuación de las estrategias actuales promoviendo así cambios institucionales de programas y acciones que fomenten con mayor solidez y visualicen la complementariedad de los diferentes programas existentes en las diversas dependencias y organismos públicos y privados, que tengan como objetivo el apoyo a las micro, pequeña y mediana empresas.

Todo cambio planeado en una organización va a depender en gran medida de la estrategia a tomar, pero antes de ello se debe hacer un examen actual de las cosas.

Tal examen es hacer un análisis llamado diagnóstico de los diferentes sistemas que componen al sistema - empresa, este sistema a su vez se compone por subsistemas como niveles gerenciales, departamentos, fuerzas laborales etc.,.

Por eso en la presente investigación se hará el diagnóstico del proceso productivo de la empresa denominada Bodega de Vidrios y Cristales.

Con el diagnóstico lo que se pretende es identificar los puntos fuertes y los puntos débiles, así como las oportunidades y áreas problemáticas, para después desarrollar los planes y programas de acción y corregir los problemas aprovechando las oportunidades y conservando sus fortalezas.

Es posible generar un diagnóstico de los procesos organizacionales importantes en la toma de decisiones, los estándares y patrones, relaciones intergrupo, estilos de comunicación, manejo de conflictos y algunos métodos de planificación.

Es decir en el diagnóstico se analizan los aspectos tanto a nivel dirección como de grupo, así como también de aspectos relacionados con los procesos seleccionados, la comunicación y la toma de decisiones.

Así pues con ésta investigación lo que trato es darle una aplicación a uno de los modelos y técnicas de intervención; investigación - acción, con todos los fundamentos que precisa para el logro o alcance del cambio a corto plazo.

El modelo utilizado en la presente investigación es la llamada " Metodología para la solución de problemas en sistemas productivos " que se conforma por ocho fases que son:

1. El análisis del sistema
2. Evaluación Ex post
3. Diagnóstico
4. Generación de alternativas
5. Evaluación Ex ante
6. Selección de alternativas
7. Implantación
8. Control

Sólo se realizará hasta el punto cuatro, que es " La Generación de alternativas", en esta fase sólo se dan algunas recomendaciones de las tantas que podrían ser tomadas en cuenta. Debido a que las demás fases requieren de una autorización por parte de la empresa para implantar los cambios propuestos y al final ser evaluados.

El trabajo se encuentra estructurado por tres fases fundamentales, en la primera denominada " Análisis del Sistema " donde se mencionan, sus antecedentes históricos, componentes físicos, humanos, tecnológicos y normativos como los son objetivos, políticas, procedimientos, estrategias, métodos de control, entre otros. En la segunda fase denominada Evaluación Ex post en esta parte se da a conocer el funcionamiento actual del sistema, se mencionan las diversas actividades de cada subsistema y su interrelación para funcionar como un sistema productivo.

Para conocer tales aspectos se realizaron varias entrevistas a nivel gerencial, se aplicaron cuestionarios al personal administrativo, y se aplicaron encuestas a los empleados de las áreas de ventas y producción además de que se hicieron varios recorridos por la empresa para determinar el funcionamiento dentro de esta.

En la tercera fase llamada Diagnóstico se plantea el análisis de la problemática en ésta se da una determinación del estado insatisfactorio y una descripción de la problemática para ello se utilizó el método de Análisis Causal, mediante la elaboración de cadenas Causa Efecto para así mostrar de una forma más clara la relación que guarda una problemática con otra. En éstas cadenas algunas de las problemáticas funcionan como causantes y otras como resultado de ellas, es decir en ésta fase se establece el contraste entre la información de la primera y segunda fase.

Y por último en la fase cuatro llamada " Generación de Alternativas " se mencionan algunas alternativas de solución que permitan corregir algunas de las deficiencias encontradas.



Fase Uno

Análisis del Sistema

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Bodega de Vidrios y Cristales S.A. de C.V.

Grupo BVC S.A. de C.V. es una compañía que se formó el 12 de Abril de 1972, como resultado de la unión de un grupo de empresarios calificados en el mercado del vidrio y cristal dentro de la industria de la construcción.

BVC cuenta con un valioso equipo de profesionales con amplia experiencia en la fabricación de cristal templado e instalación de cristales en general, así como también aluminio para fachadas integrales, cancelaría arquitectónica, interiores, domos, cancelas para baño, Solariums, herrajes, complemento de puertas templadas mecánicas y puertas automáticas "Horton Automáticas, que se caracterizan por dar un servicio de apoyo, desde la etapa de diseño hasta la ejecución y terminado de la obra".

En 1993, Grupo BVC obtuvo la distribución de Yeso Panamericano S.A. de C.V. con la cual se vino a complementar la empresa con, venta e instalación de muros de tablaroca, plafones de tablaroca, plafones reticulares con suspensión Donn DX, Meridian, Fineline, Centricitee, y placa Acustone, Constelación y otra variedad de plafones.

Bodega de Vidrios y Cristales S.A. de C.V. garantiza la calidad de su trabajo por medio de la adquisición de cristales de la mejor calidad que le distribuye principalmente la empresa Saint Gobaint no utiliza intermediarios, solamente la ejecución especializada de operarios altamente calificados y de un alto nivel de supervisión, los cuales se encargan cuidar hasta el más último detalle de la obra realizada, que va desde su contratación hasta la terminación de la misma, ya que es lo que día con día viene a formar parte de la presentación y prestigio de grupo BVC.

Así mismo, mantiene un constante desarrollo tecnológico y de actualización en los sistemas, que le han permitido resolver las urgentes necesidades del cliente.

En su etapa de diseño se apoya con los conocimientos de su calificado personal que con su profesionalismo y experiencia, sugieren al cliente nuevas alternativas de acuerdo a algún diseño especial en la obra, y de igual manera se proponen soluciones óptimas a cualquier problema que se presente durante la ejecución de la obra.

Como BVC tiene la ventaja de realizar todos los trabajos preliminares y adicionales al instalar, Cristal, Aluminio, Muros de tablaroca y plafones es una de las formas en la cual pueden asegurar la calidad y eficiencia que ofrece Grupo BVC en su producto final.

1.2 UBICACIÓN SECTORIAL

NOMBRE DE LA EMPRESA: Bodega de Vidrios y Cristales, S.A. de C.V.

GIRO: Distribuidora de Vidrios y Cristales.

DIRECCIÓN: Fultón No 22 Centro Industrial Tlalnepantla.

Tlalnepantla, Edo. De México C.P. 54030

TELEFONOS: 5565 92 11 con 11 líneas.

5390 3653 5390 3873

5390 3829 5390 0661

FAX: 5390 0749

FECHA DE CONSTITUCIÓN: 12 - Abril de 1972.

R.F.C. : BBV- 890610 - FSO

Anexo 1.

1.3 COMPONENTES HUMANOS

REPRESENTANTES

NOMBRE	PUESTO
C.P. Román Amieva Sánchez	Director general y Apoderado Legal.
Lic. Román Amieva Fernández	Director Comercial.
Lic. José Fernando Amieva Fernández	Gerente Administrativo.
Sra. Ofelia Macias Becerra.	Gerente de Crédito y Cobranza.
C.P. Escolástica Avila Suárez.	Gerente Contable.
Sr. Francisco Rosas García.	Gerente de Ventas.
Sr. Antonio Navarro Macia.	Gerente de Compras.
Sr. Pedro Gómez Amieva.	Gerente de Producción y Embarques
Sr. Héctor Guzmán Ramírez.	Gerente de Colocaciones.
Ing. Eduardo Márquez Amieva.	Gerente de División Aluminio.
Sr. José Luis Zurita Martell.	Gerente de División Tablaroca.

PERSONAL

- 1 Secretaria de la Dirección.

- 3 Auxiliares de Contabilidad y Cajera.

- 2 Auxiliares de Crédito y cobranza.

- 1 Secretaria de Embarques.

- 4 Secretarias de Ventas.

- 1 Auxiliar de Compras.

- 1 Almacenista.

- 1 Jefe Taller de Máquinas.

- 1 Jefe de Embarques.

- 44 Choferes y Obreros en General.

- 38 Maestros Colocadores.

- 2 Empleados para Cobranzas.

1.4. ESTRUCTURA

La empresa se encuentra estructurada por departamentos en los cuales cada persona tiene a su cargo la realización de determinadas tareas, por orden de rango o grado de importancia clasificandola a través de una jerarquización de funciones para llegar a una especialización y perfeccionamiento día con día.

Los departamentos en los que se encuentra dividido son:

- Ventas.
- Contabilidad.
- Crédito y Cobranzas.
- Compras.
- Producción y
- Colocaciones.

El tipo de organización que existe es de tipo lineo -funcional porque la autoridad se trasmite de dueño o gerencia general hacia cada departamento donde las actividades se realizan las funciones de cada especialización.

A continuación se presenta el Organigrama de la empresa y en el capítulo dos se describen sus actividades de cada departamento su relación y participación dentro del sistema empresa.

Figura .1

Organigrama

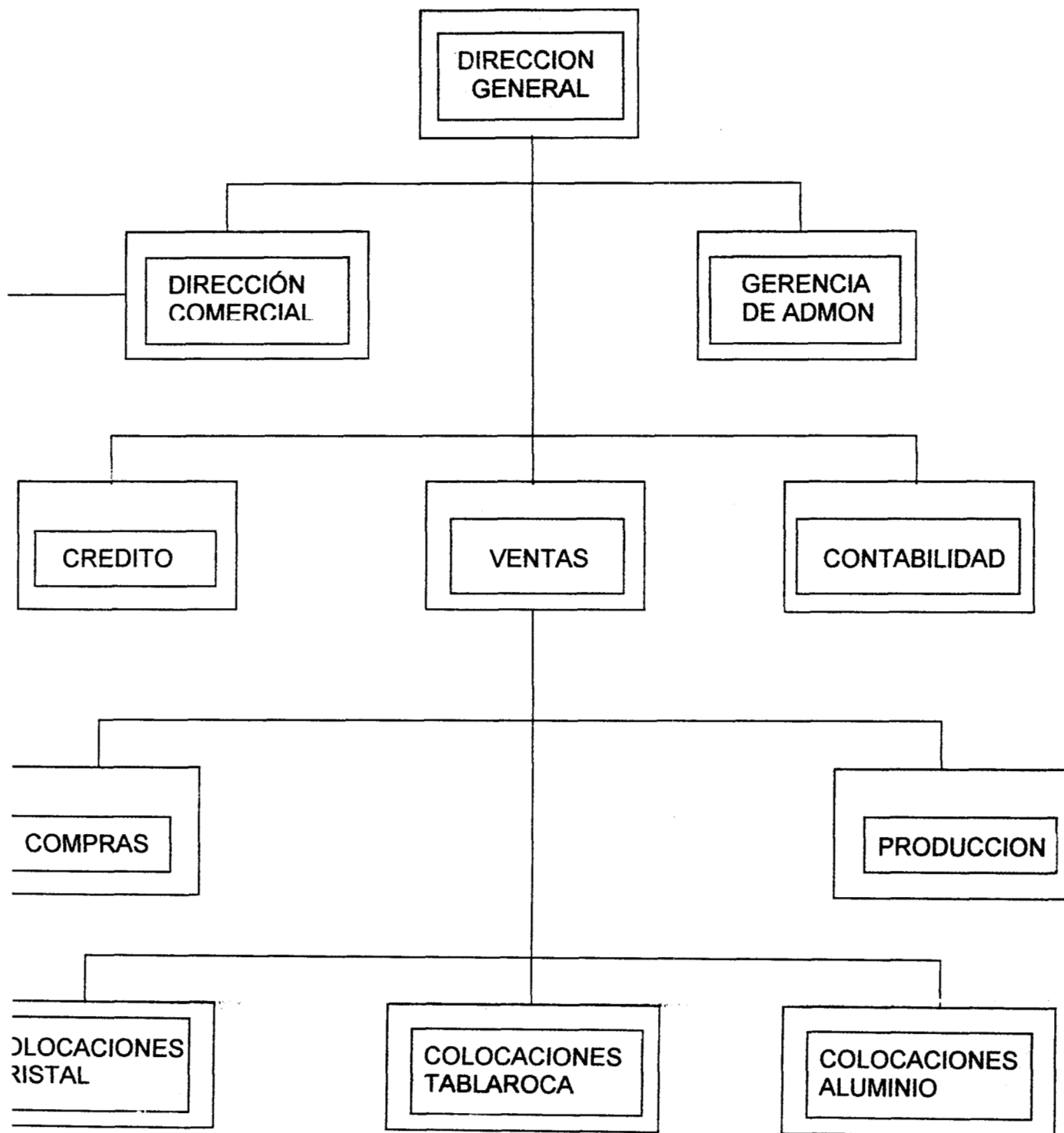


Fig. 1

1.5. COMPONENTES TECNOLÓGICOS

MAQUINARIA Y EQUIPO

Grúa Valla Crame Modelo 3 EV

Capacidad 3.5 Toneladas

Taladro de piso para Madera y Aluminio

Dos Lijadoras de Agua para banda grande

Máquina para pulir esquinas de Vidrios

Compresora de Aire

Máquina Lavadora y Secadora de Vidrio

Máquina para Jaladeras de Piedra

Dos Sierras Eléctricas para cortar Madera y Aluminio

Montacarga Manual (cargador de vidrio)

Exide Ironclad "ESB de México"

Máquina Pulidora de Cantos
Rectilínea Vertical de Muelas de Copa
Modelo Strateglas P/45

Máquina Pulidora para Cristales Redondos
Fabricación Nacional
Pulidora Manual 3" Hub. MT200
Glas Tec. (Z.Bavelloni. S.A.)

Máquina Biseladora Vertical Rectilínea
Marca Z. Bavelloni Spa Mod. B/ 53- CN
Para trabajar cristales de 3 a 20 mm.

Mesa de Corte (B.C.T.Serie 52004/) Z.Bavelloni. S.P.A.
Cortes rectilíneos, Diagonal y de Forma.
Potente C.N.C. Programable.

Cabezal de Corte controlado sobre vidrio de 3mm a 19 mm con precisión de 0.3 mm
con una velocidad de 100m/om.

Seccionado, mesa de funcionamiento, dispositivo de carga de tres brazos, incluye
Monitor y teclado.

Máquina Manual con plano rotativo SB-10Z Bavelloni. S.A.
Biseladora y cantedora.

Muelas para biselar 150mm. Muelas periféricas para 100 hasta 150mm
Medidas mínimas y máximas.
Bisel de 230 hasta 2100. Cantos pulidos de 100 hasta 2100
Máquina para hacer Taladros GME (Glass Machinery Engineering)

Máquina Pulidora de Cantos.
Rectilínea Vertical de Muelas a copa
Modelo PR888 Serie 610-3-034

Esmeriladora (cabina para Enarenar)
Oridine IGM'93

1.6. COMPONENTES FÍSICOS

AREA DE BODEGAS Y OFICINAS

- 1 600 m2 de área Bodega y Talleres.
- 400 m2 de área oficina en dos niveles.

EQUIPO DE OFICINA

- 17 Microprocesadores
- 17 Monitores
- 17 Teclados
- 17 Impresoras
- Conmutador Telefónico con 11 líneas y 7 Multilíneas.
- 2 Equipos de Fax
- 6 Líneas Telefónicas.

Anexo..2

1.7. COMPONENTES NORMATIVOS

Misión:

Su misión es satisfacer al cliente en todas sus necesidades relacionadas al medio ofreciéndoles, servicio, precio, y atención y la mejor calidad en nuestros productos así como de la colocación de los mismos para que el cliente valore nuestro trabajo y así abrir aún más el mercado.

Visión:

Se entiende por visión lo que el representante de ventas visualiza en el campo de la construcción, llámese edificios, casas habitación, a nivel residencial, hospitales así como plazas, en lo que se refiere a cristal, aluminio, tablaroca, y plafón, es decir que la persona que va a realizar la venta tenga la suficiente visión para poder llevar a cabo la venta.

Propósito:

Crear una empresa que sea capaz de mantenerse firme en el mercado comercializando su producto.

Objetivo:

Su objetivo es mantener un nivel de ventas constantes alrededor de \$7 000 000.00 mensuales.



Fase Dos
Evaluación Ex -Post

Bodega de vidrios y cristales es una empresa de actividad manufacturera industrial de consumo final tanto al mayoreo como menudeo, además de que también ofrece el servicio de instalación del vidrio.

Como lo principal para la empresa es darse cuenta del nivel de mercado ganado que tiene BVC y que los productos que maneja estén enfocados a los sectores tanto comercial, industrial, de iniciativa privada, e incluso residencias, hospitales, hoteles, centros comerciales, seguridad bancaria etc., para satisfacer la demanda y ganar la confianza de clientes día con día y poder así posicionarse entre los primeros lugares del mercado, ofreciendo precios accesibles, con calidad y buen servicio.

El departamento de ventas es una pieza estratégica importante dentro de la empresa, dado que a través de ella es posible establecer una estrecha relación entre sus elementos tanto del interior como del exterior, es por tal motivo, que de ahí surge la importancia de analizar la interrelación y funcionamiento de este departamento con los demás, dentro de la empresa para poder percibir a la empresa como un sistema.

Comenzare por describir como se lleva a cabo el proceso funcional de la empresa y la participación que tiene cada departamento dentro del proceso. Primero se muestra un diagrama y posteriormente se describe la función de cada departamento dentro de éste. **(Fig. 2)**.

Proceso Funcional

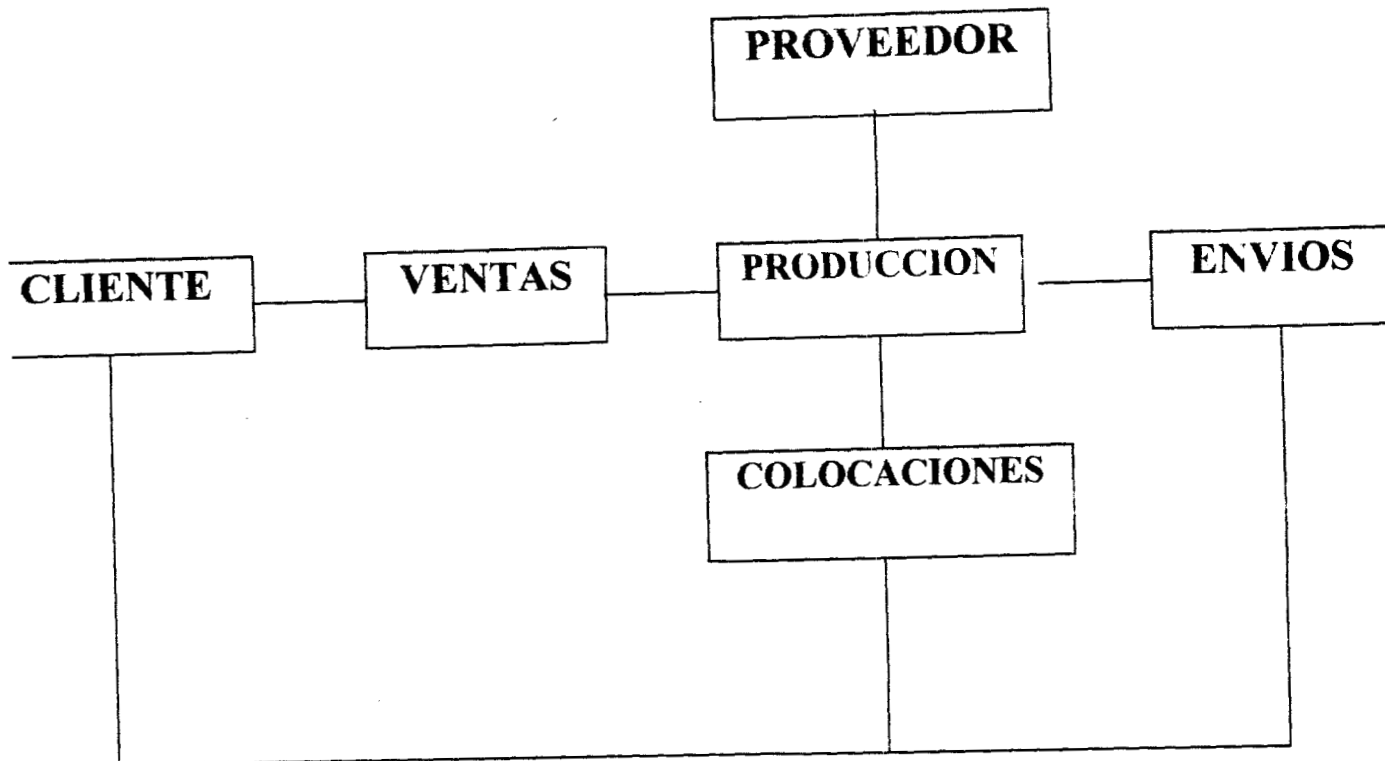


Fig. 2

2.1. PROCESO DE VENTA

Los ejecutivos de ventas se encargan de contactar al cliente, estos ofrecen producto y servicio y lo ponen en contacto con el departamento de ventas para hacer la cotización y realizar la venta posteriormente se pasa la orden del pedido al departamento de producción en donde se elabora conforme a las características requeridas por el cliente, después se envía el producto y se entrega la factura al cliente para obtener la firma de conformidad.

Fig. 3

Proceso de Venta

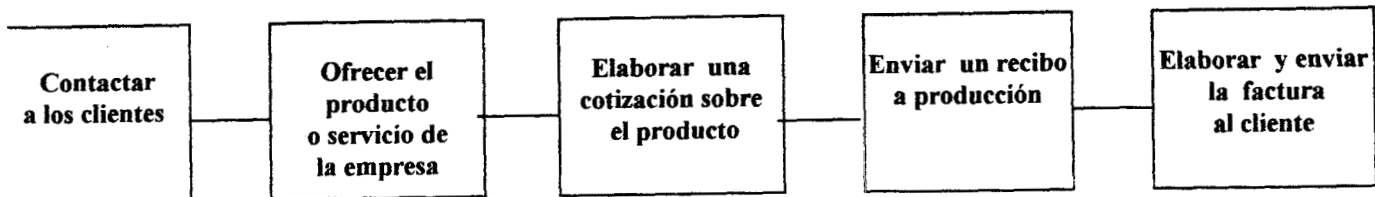


Fig. 3

2.2. AREA DE ADMINISTRACIÓN

La gerencia de administración se encarga de coordinar, apoyar y transmitir las decisiones tomadas por la dirección general de los departamentos que están a su cargo y verificar el buen funcionamiento de estos.

2.3. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

La función primordial de éste departamento es el de gestionar todas aquellas cuentas que han adquirido algún producto de la empresa por medio del crédito.

El objetivo principal que se persigue es la política Cuentas por Cobrar, que es cobrar todo lo que se pueda, para no tener cartera vencida, la vigilancia de las cuentas por cobrar se lleva a cabo mediante un programa administrativo por computadora en donde se capturan todas las facturas, de tal forma que en el momento en el que se genera una factura se genera una cuenta por cobrar y es entonces cuando se revisa periódicamente el archivo para observar como anda la cobranza.

La planeación de los recursos financieros se sacan día con día es decir, de acuerdo como se van necesitando los recursos se van sacando, se lleva a cabo una presupuestación de forma muy ligera y a plazos cortos de tiempo.

2.4. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

Este departamento está encargado de llevar el control financiero de la empresa para tener unas finanzas sanas, de tal manera que no repercuta en sus gastos fuertes tanto fiscalmente como con proveedores y gastos internos de la empresa, así como el registro de entradas y salidas de capital y de llevar un diario de caja y ventas para registro de las ganancias diarias del negocio además de que funciona como auxiliar de recursos humanos y gerencia.

2.5. DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

El departamento de compras se encarga de buscar los mejores precios y calidad en los insumos necesarios para el uso interno de la empresa ya que las exigencias de calidad que requieren para el cliente es muy grande. Además de mantener los stock´s dentro del almacén

La función principal de éste departamento es la de conseguir, las mercancías o materiales que se requieran en un momento dado por el personal de la empresa para el desarrollo de sus funciones o el desarrollo del producto, en ésta área no se tiene una mecánica definida ya que el consumo de los materiales varía de acuerdo a la producción y al consumo interno.

2.6. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Este departamento se encarga de cumplir con los requerimientos de producción del cliente en la fecha de entrega que ha negociado anteriormente el departamento de ventas y verifica que la calidad de sus productos sea la óptima.

2.7. DEPARTAMENTO DE COLOCACIONES.

Dentro de las colocaciones existen tres divisiones que son Cristal, Aluminio y Tablaroca.

Dentro de la División Cristal: Se ofrece el servicio de colocación del cristal donde el cliente lo requiera con el objetivo de hacerlo en las mejores condiciones para que pueda ser aceptado por el cliente y ganar su confianza.

En la División Tablaroca: Se ofrece el mismo servicio de instalación de muros con un acabado ya sea para casa habitación, oficina, ó negocio. Para lo cual se requiere de una calidad de primera por lo que se cuenta con el personal altamente calificado y capacitado para dicho trabajo.

En la División Aluminio: se lleva acabo la instalación de éste material aunado a la colocación del cristal a nivel residencial , edificios, u oficinas.

2.8. DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas se encarga de colocar el producto en los mejores clientes y distribuir los productos en el mercado, busca, contrata y da seguimiento de servicio al cliente.

2.8.1. Estructura y Funcionamiento del Departamento de Ventas.

Se encuentra estructurada principalmente por 4 asistentes administrativos en ventas, cuya función de cada una es la siguiente:

● *Mostrador*: es la persona responsable de atender al cliente vidriero tanto de mayoreo como menudeo para dar una atención inmediata, de calidad y servicio para la entera satisfacción del cliente, siendo parte de sus funciones el elaborar las remisiones de requeridas por las personas del mostrador.

● *Pedidos*: es la persona responsable de elaborar los pedidos que son proporcionados por los agentes (aluminio, cristal, acuster glass, tablaroca) así como todos los accesorios para su colocación y realiza las siguientes actividades:

- ☐ Captura los pedidos.
- ☐ Checa que el pedido vaya completo, es decir que no le falten datos como selladores, dirección, telefono, precio etc.
- ☐ Da apoyo al mostrador en caso necesario.

● *Presupuestos*: es la persona responsable de atender a los agentes en la elaboración de presupuestos y realizan además la

- ☐ Captura de presupuestos.
- ☐ Atención al cliente vía telefónica.
- ☐ Checán que los precios que proporcionen los agentes sean los correctos.
- ☐ Apoyo al mostrador en caso necesario.

● *Recepción:* es la persona responsable de transmitir correctamente las llamadas a cada una de las extensiones solicitadas por el cliente o el proveedor, debiendo ser cortez, servicial y hábil para no tener esperando a la persona que este en el teléfono, y sus funciones son las que a continuación se mencionan:

- ☒ Contestar el conmutador.
- ☒ Apoyar al mostrador.
- ☒ Archivo.

2.8.2. Objetivo de Ventas

Su principal objetivo dentro de la empresa es cumplir con las ventas pronosticadas además de buscar al mejor cliente potencial y mantenerlo el mayor tiempo posible con sus cualidades de producto y servicio.

Un objetivo representa un resultado que la empresa desea alcanzar en un tiempo específico, y establecido cuantitativamente.

Características de un objetivo.

- ✚ *Cuantificable*
- ✚ *Medible*
- ✚ *Alcanzable*

2.8.3. Estrategia de Ventas

Satisfacer al cliente con calidad, servicio y precio teniendo una organización que cumpla con los requisitos de eficiencia logrando ser la mejor en el mercado teniendo la meta de crecer.

2.8.9. Fuerza de Ventas

Su fuerza de ventas esta constituido por siete agentes de ventas quienes no forman parte directa de la empresa sino que son personal contratado por una agencia externa, estos son los encargados de vender los productos directamente, y a quienes se les otorga una comisión del 4 al 6 % de sus ventas mensuales.

2.8.9.1. Actividades.

Su forma de trabajo es por "cambaceo" el cual consiste en que los vendedores salen por la mañana a las diferentes zonas del Distrito Federal tocando puertas y mostrando su portafolio de productos.

En algunas ocasiones el Gerente de ventas sale con los vendedores, principalmente cuando se trata de cerrar un negocio, o bien para reforzar el nivel de los ejecutivos y darles un poco más de respaldo.

2.8.9.2. Perfil.

Se requieren personas con estudios a nivel bachillerato pero con experiencia en ventas y que tenga las cualidades de un vendedor nato, que sea rápido en respuestas, pensamiento, que sea capaz de tomar decisiones al momento, que no sea sumiso, que sea agresivo, y que sobre todo le interese su trabajo y ganar dinero.

La principal motivación hacia la fuerza de ventas, es la del dinero, ya que entre más venda un ejecutivo de ventas, mayores posibilidades tendrá de ganar más dinero en sus comisiones.

Un plan es el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

2.8.6. Programas

Los programas que maneja la empresa son informales es decir no tienen una organización o control de las actividades diarias pero sin embargo si están bien definidas las funciones.

Un programa es un esquema en donde se establecen : las secuencias de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

2.8.7. Procedimientos

Los procedimientos establecidos son llevados a cabo y aunque no están estructurados son del conocimiento de todo el personal de la empresa desde su inicio hasta el final.

Los procedimientos establecen un orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

2.8.8. Dirección del Equipo de Ventas

La dirección del equipo de ventas está constituida por el director comercial apoyado por la dirección general y la gerencia de ventas la cual se preocupa por mantener informados a los representantes de ventas de cualquier cambio de precios así como la aparición de cualquier nuevo producto.

La estrategia definida realmente no corresponde al concepto ya que realmente una estrategia se refiere a los cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas, en ella no se mencionan metas ni propósitos de la empresa.

2.8.4. Políticas Y Normas

Las políticas y normas que maneja éste departamento es en relación con el cliente, enfocado al servicio que se le presta, la asesoría del producto y del precio.

Una política es una guía para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro e una organización.

Las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa, de manera que mientras las reglas son estrictas las políticas son flexibles.

2.8.5. Planes

La empresa no cuenta con planes ni políticas formales establecidas, éstas sólo son conocidas de manera implícita como lo es el crecimiento a nivel nacional e internacional para ser una empresa competitiva y de excelencia en el ramo del vidrio.

No existe alguna cuota mensual para ellos ya que las ventas varían demasiado es difícil establecer un estándar de ventas mensuales porque bien se puede trabajar en una gran obra como en un pequeño hotel o restaurante.

2.9. REPORTE DIARIO DE ACTIVIDADES

No existe un reporte formal o por escrito de las actividades que se tengan que realizar a diario, ya que es dependiendo de la carga de trabajo y tipo de obra. sólo existe un reporte diario de ventas el cual se lleva al banco diariamente.

Podría existir un plan de actividades diarias para los ejecutivos el cual sería presentado todas las mañanas para así llevar un control del trabajo neto que se ha realizado. como el de buscar clientes, a un determinado horario y otro para revisar los pedidos y clientes etc.

2.9.1. Programa de trabajo

El programa de trabajo que se lleva es en base al trabajo u obra que lo requiera, al terminar el trabajo se comienza otro o bien se llevan varios al mismo tiempo hasta terminar el trabajo.

El programa de trabajo le ayudaría a la empresa a planear mejor el trabajo de rutina podría tener una agenda semanal, mensual etc,

2.9.2. Plan Especial de Productividad

No existe programa de trabajo ya que es una pequeña empresa que solo trabaja en el curso y aún no se da a la tarea de formular sus programas de trabajo tanto para el nivel gerencial como para el mando operativo.

Al definir un plan diario de actividades le es más fácil medir la productividad de la empresa en un periodo de tiempo, pero al no tener datos de productividad diaria, es difícil precisar la capacidad productiva de la planta.

2.10. CLIENTES

Sus principales clientes son en construcciones de edificios, hoteles, restaurantes, hospitales, comercios, industria, centros comerciales, seguridad bancaria e iniciativa privada.

2.10.1. *Conservación de los clientes*

Lo que hace la empresa para conservar a sus clientes, es mantener el contacto con sus clientes potenciales por medio de sus ejecutivos de ventas y ofreciéndoles un excelente servicio y calidad en sus productos además de un buen precio, es así a través de éstas estrategias como conserva BVC a sus clientes.

2.10.2. *Forma de pago de los clientes*

Existen clientes que pagan el 100% al momento de realizar la compra y existen otros que pagan el 50% al pedido y el otro 50 % al momento de terminar el trabajo, sin embargo existen también clientes que se les da crédito con un plazo de pago de 15 a 30 días.

Existen ocasiones que se deja un 10% al realizar el presupuesto para fijar el precio del producto.

2.10.3. Negociación

La negociación depende de los diversos estilos de los ejecutivos de ventas, por lo que se busca principalmente en BVC no es una negociación basada en el alto precio sino que con un precio accesible, y con producto de calidad ganar un cliente seguro para tal demanda que se da en un mercado tan saturado que existe en el ramo del Vidrio. En algunos casos se somete a concurso.

2.10.4. Pronóstico mensual de ventas

El pronóstico que se estima mensualmente es una variable que no está determinado por algún factor importante, simplemente es un estimado.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
4 millones	4 millones	4 millones	4 millones	4 millones
cuota mínima de 130,000 a 250,000				

2.11. EL PRODUCTO

Los productos que se manejan son de gran variedad dependiendo de la magnitud los usos y aplicaciones al cual vayan dirigidos, como puede ser tanto en el sector industrial, público, privado, comercial, de seguridad etc.

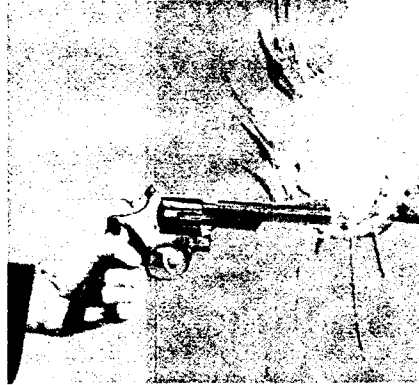
2.11.1. Protección a personas y bienes

Es evidente el riesgo de peligro que se corre en caso de que un ventanal se rompa accidentalmente o por causa de un ataque de agresión, por robo o bala, por esto solo son comercializados vidrios que proporcionen los más altos estándares de calidad y seguridad en el mercado.

En caso de rotura, los trozos de vidrio quedan adheridos a una película transparente de material plástico que se localiza en las uniones de los vidrios que evita la proyección de esquirlas que puedan dañar a las personas.

Dependiendo de la naturaleza del vidrio, del número y espesor de sus componentes, existen cuatro tipos de acristalamiento.

- ◆ Seguridad física
- ◆ Anti-agresión
- ◆ Anti-robo
- ◆ Anti-bala.



a) Seguridad física.

Acceso a grandes edificios de gran afluencia de público como aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones del metro, salas de espectáculos, hotelería, grandes superficies acristaladas susceptibles de ser alcanzadas accidentalmente por las personas, como ventanales, aparadores, barandajes, puertas y ventanas de edificios escolares, instalaciones deportivas (gimnasios, piscinas, etc.).

b) Anti -agresión

Vitrinas en centros comerciales, comercios, centros de control y procesos de datos, cajeros automáticos, museos, galerías centros públicos con gran afluencia de gente como estadios, zoológicos, etc.

c) Anti-robo

Vitrinas y escaparates, joyerías, platerías, tiendas de antigüedades, librerías, tiendas de aparatos electrónicos, exposiciones de aparatos de arte, etc.

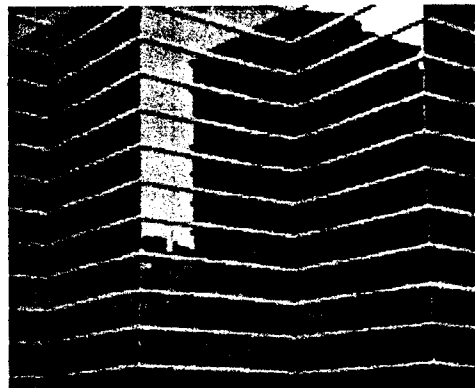
d) Anti-bala

Para ventanillas de bancos, farmacias, cajas de pago en empresas comerciales y de servicios, transporte de valores y vehículos blindados.

2.11.2. Funciones de Diseño, Decoración y Confort.

El vidrio tiene múltiples usos y funciones variada, los avances tecnológicos han permitido crear nuevos y variados productos que ofrecen confort y seguridad en:

- Protección solar
- Aislamiento térmico
- Aislamiento acústico
- Protección contra varios tipos de radiación
- Decoración y estética
- Acristalamientos resistentes al fuego



2.11.3. Promoción de los productos

La promoción del producto se hace a través de la sección amarilla, folletos, internet y la promoción personal.

2.11.4. Determinación de los precios del producto

El proveedor de BVC ofrece el producto a un determinado precio, a ese precio se le añaden costos, costos de operación de la empresa y un margen de utilidad que se desea obtener pero eso sí, sin salirse del precio que rigen en el mercado ya que eso conllevaría a perder clientela.

El precio se fija de acuerdo a las listas de precios y el volumen manejado por cliente.

2.12. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

2.12.1. Estructura

Esta estructurado por un gerente de producción y 44 choferes y obreros en general, los cuales están distribuidos de tal manera que todos puedan desempeñar todas las actividades necesarias en el proceso de producción y sacar adelante el trabajo, además de 38 maestros colocadores quienes se dedican a instalar el producto en el domicilio del cliente y existen dos personas destinadas para cortes de mostrador.

2.12.2. Actividades

El personal de ventas deposita en un contenedor el pedido y alguno de los operarios de producción toma el pedido para trabajar el producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Primeramente se pasa el vidrio a la mesa de corte para darle la medida especificada, posteriormente se pasa a otra mesa para matar el filo, después se pasa a pulido para acomodar el cristal y se pasarlo al acuster después pasa a embarques que es donde se planea la ruta de entrega del producto.

2.12.3. Inventario

El inventario de la materia prima y materiales se mantiene con un stock al mínimo ya que como es un producto que fácilmente puede romperse no es conveniente tener demasiado. la entrada del material esta basada en razón a la factura de salida de los mismos, mientras que algunos de los materiales complementarios como chapas son requisitados con bastante anticipación ya que algunos son importados.

Fig.4

Proceso de producción

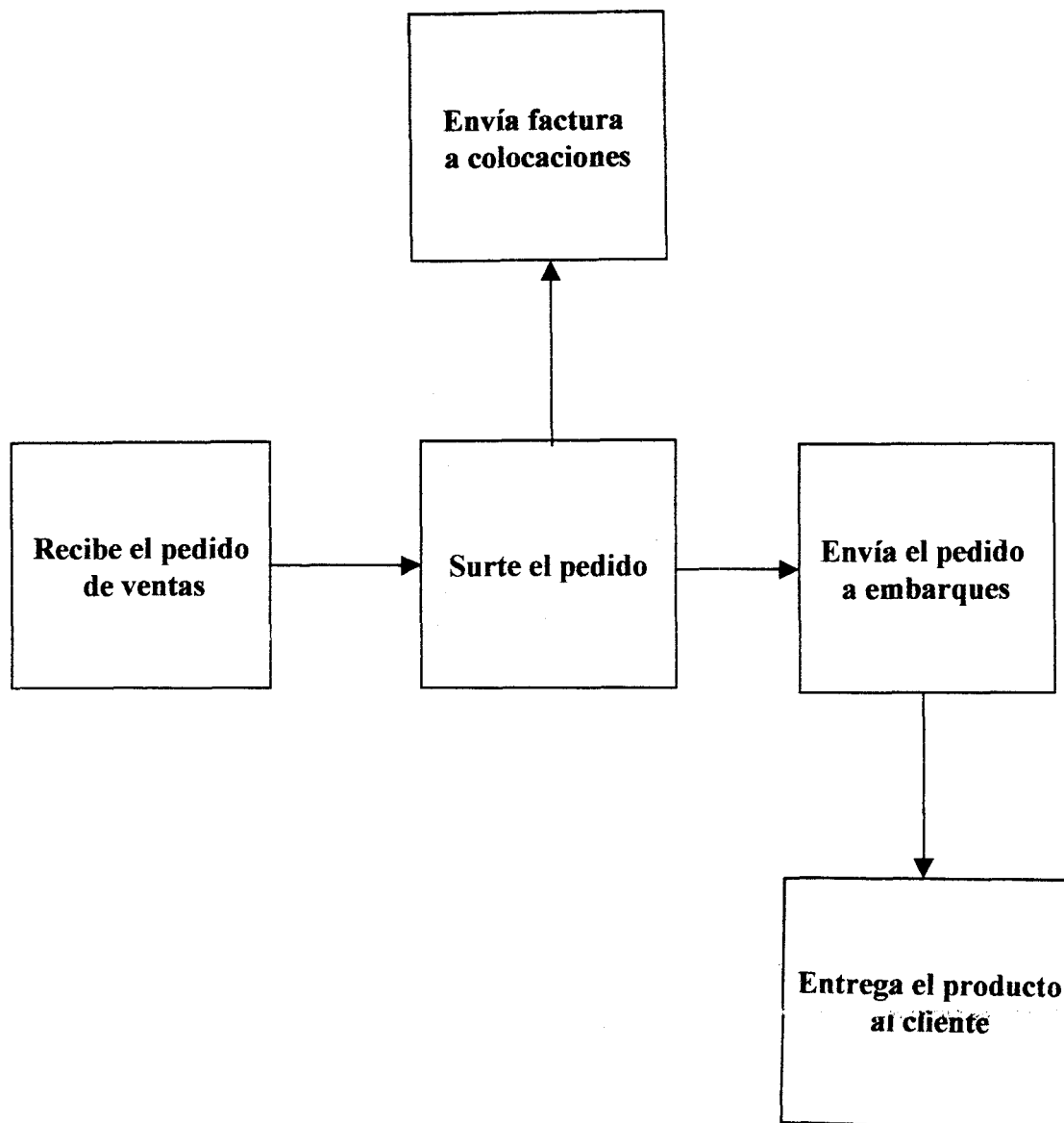


Fig. 4

2.12.4. *Control de calidad.*

El control de calidad en la empresa se realiza a través de la supervisión desde la recepción de los materiales, durante el proceso y hasta el terminado de los citados productos destinados al consumidor.

Además de que también se cuida mucho la calidad en el servicio e instalación del producto.

2.12.5. *Medición del Trabajo.*

Realmente la medición del trabajo se lleva en forma empírica, es decir en base a la experiencia que puedan tener los maestros, una determinada cantidad de trabajadores producen un número específico de productos, por lo que si en otro taller tienen el doble de personal entonces debe haber una doble cantidad de producción.

2.12.6. *Estadísticas*

La empresa maneja una cuota de ventas mensual como estadística. Claro que esta varía demasiado de una mes a otro ya que depende tanto de los clientes como del ambiente tanto interno como externo de la empresa y por consiguiente esto se ve reflejado en el departamento de producción

2.13. RECURSOS HUMANOS

Debido a que la empresa se considera pequeña no cuenta con el área de recursos humanos, y ni siquiera se cuenta con la persona indicado que pueda coordinar los aspectos humanos de la empresa sino que es precisamente el contador quien se encarga de algunas funciones de recursos humanos.

2.13.1. Horario de Servicio

La empresa presta sus servicios de Lunes a Viernes con horario de 9:00 a.m. a 18:00 hrs y los Sábados de 9:00 a.m. a 13:00 hrs aunque el personal administrativo no tiene un horario establecido de trabajo ya que a veces se prolonga su jornada, mientras que los empleados trabajan con el horario de servicio de la empresa contando con una hora de comida, excepto los días Sábados que el horario es más corto.

2.13.2. Prestaciones

Dentro de las prestaciones que reciben los trabajadores podemos mencionar las siguientes:

- ◆ El salario está integrado dentro de los cuatro y cinco salarios mínimos.
- ◆ Las vacaciones correspondientes a la ley.
- ◆ Aguinaldo
- ◆ Vales despensa
- ◆ Premio por puntualidad y asistencia.
- ◆ Ayuda de útiles escolares.
- ◆ Uniformes y
- ◆ Además de un litro de leche diario que se les proporciona por el riesgo de trabajo que corren al trabajar con material peligroso para su salud.

2.14. EMPLEO DE LA AUTORIDAD FUNCIONAL

La toma de decisiones se toma en la cima gerencial y los operarios las acatan al pie de la letra (con ciertas consideraciones hacia los maestros en algunos aspectos y de acuerdo a su conocimiento en el trabajo, en Bodega de Vidrios y Cristales se tiene una autoridad lineal descendente.

2.15. CULTURA

En el sistema en el cual los hombres como mujeres trabajan y viven su "cultura organizacional" significa ello tanto un modo de vida como de creencias, expectativas y valores, en forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización, donde cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores, todo éste conjunto de variables debe ser observado, analizado e interpretado, la cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.



Fase Tres Diagnóstico

Diagnóstico

El propósito de realizar un diagnóstico es el de detectar discrepancias para mejorar un proceso de acuerdo a su situación actual con el escenario de referencia y con los objetivos operacionales para detectar desajustes actuales y los posibles futuros, para obtener dicha información se aplicaron algunas encuestas y cuestionarios a el personal de la empresa y a sus clientes de BVC.

3.1. ENCUESTAS Y CUESTIONARIOS

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas al personal de Bodega de Vidrios Y Cristales, los cuales estuvieron enfocados a tres áreas fundamentales, Ventas, Producción y Clientes.

Para el área de Ventas se elaboró un formato especial de ventas o vendedores y un formato especial para la gerencia de Ventas.

Para el área de Producción se aplicó un formato especial elaborado para el personal técnico.

A algunos de los clientes de la empresa se les aplicaron unos cuestionarios para saber la opinión que tienen de ella.

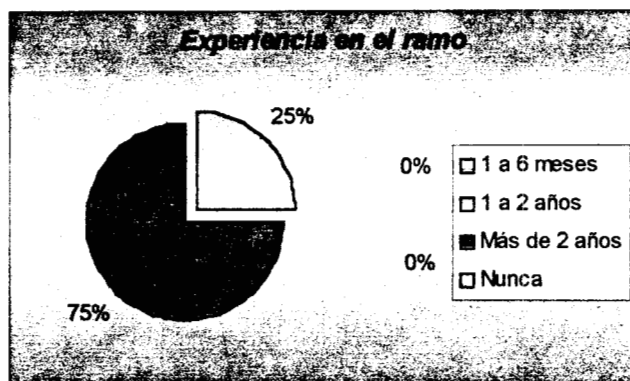
Al final se muestran un comparativo de los cuestionarios aplicados a cada uno de los departamentos, para obtener la información que servirá de base para el análisis del funcionamiento actual del sistema productivo.

Los formatos aplicados se muestran en los anexos 3a, 3b, 3c, y 3d.

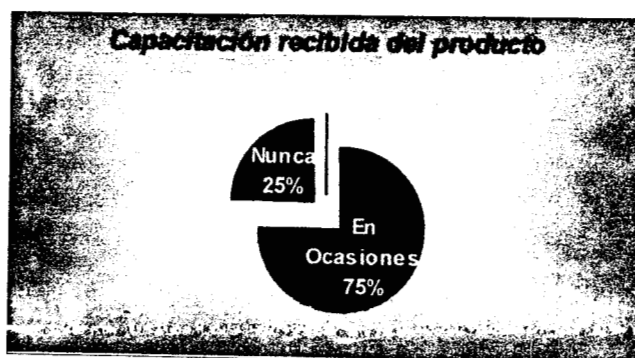
3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

3.2.1. *Personal de ventas.*

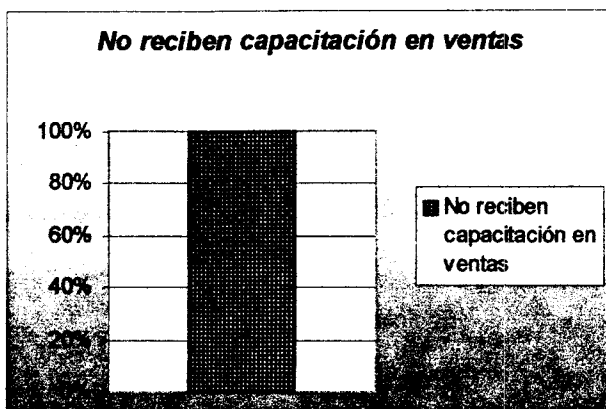
1. El 75% de los vendedores respondió que tiene más de 2 años de experiencia en el ramo mientras que el 25 % contestó que tiene de 1 a 2 años de experiencia.



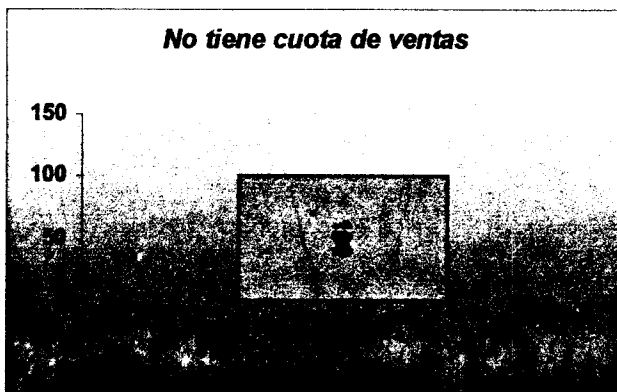
2. El 75 % de los vendedores respondió que en ocasiones reciben capacitación de los productos que manejan, mientras que el 25% respondió que nunca han recibido capacitación de los productos.



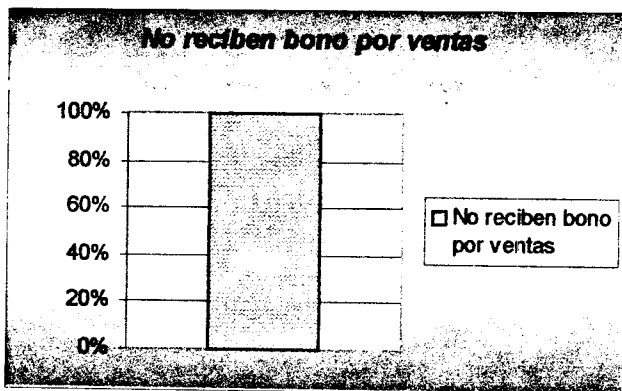
3. En lo que se refiere al factor de capacitación en ventas, en su totalidad los vendedores especificaron nunca haber recibido capacitación acerca de las técnicas de venta.



4. La totalidad de los vendedores respondieron no tener cuota mensual de ventas.



5. El 100% de los vendedores no reciben como premio algún bono por buenas ventas.



3.2.2. Gerente de Ventas

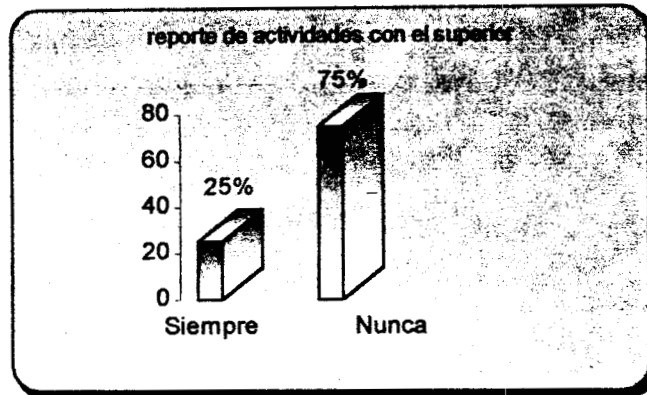
- ◆ El gerente de ventas respondió que los vendedores en ocasiones cumplen con la cuota mensual de ventas.
- ◆ Al preguntarle si presentan un reporte de actividades diaria, nos respondió que en ocasiones los presentan.
- ◆ Nos respondió que casi siempre se cumple con el programa de trabajo.
- ◆ La solicitud de capacitación nos respondió que en ocasiones es requisitada por los vendedores.
- ◆ El gerente de ventas considera que siempre existe buen ambiente de trabajo.
- ◆ Considera además que las funciones de cada puesto en ocasiones están establecidas.
- ◆ Considera también que el salario que se le otorga casi siempre es justo y equitativo.
- ◆ Menciona que siempre se le otorgan las prestaciones de ley.
- ◆ El gerente de Ventas considera conocer siempre las políticas y reglamentos de la empresa.

3.2.3. Secretaria de Ventas.

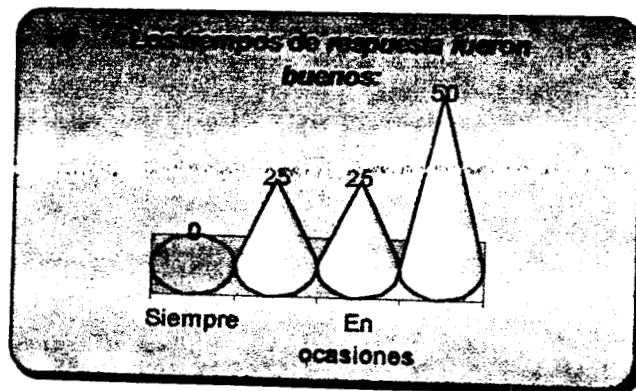
- ◆ La secretaria de ventas contestó que cuando el cliente solicita un producto casi siempre se le formula una orden de pedido de manera formal o escrita.
- ◆ Contestó que siempre se formula una remisión de venta.
- ◆ Contestó que cuando el producto es entregado de acuerdo con lo solicitado por el cliente siempre se formula una factura de venta.
- ◆ Contestó que cuando la venta ha culminado siempre se formula un registro de venta.

3.2.4. Personal de Producción.

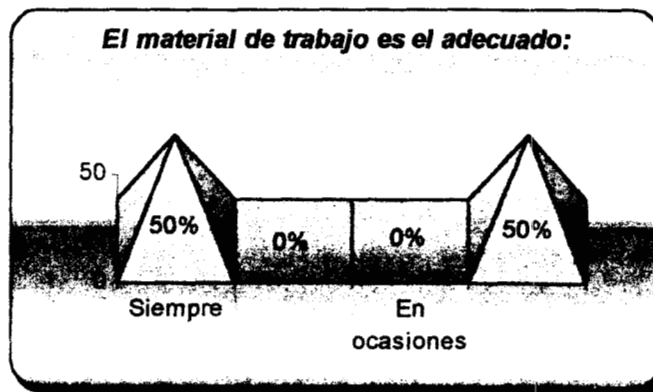
1. El 75 % del personal contestó que en ocasiones se reportan a su superior al iniciar y terminar cada actividad que le fue asignada mientras que el 25 % justificó siempre hacerlo.



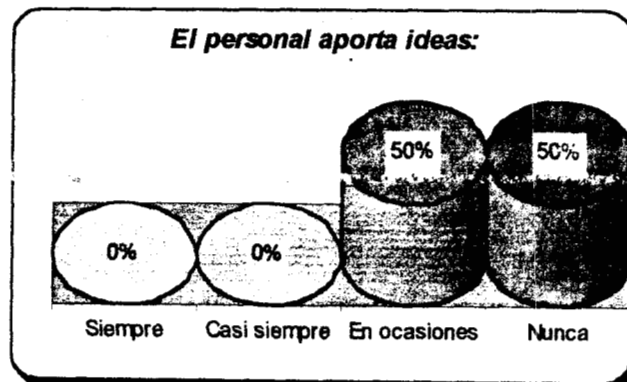
2. Al preguntarles si verifican que los tiempos de respuesta de atención e instalación sea el correcto para cada tipo de cliente se observó que el 25% respondió que casi siempre lo hacen mientras que el otro 25% lo hace en ocasiones y un 50 % nunca lo hace.



3. Un 50 % de los empleados de producción considera que casi siempre se les proporciona el material y herramientas de trabajo y que están completos y son los adecuados para realizar bien su trabajo, el otro 50% considera que nunca.

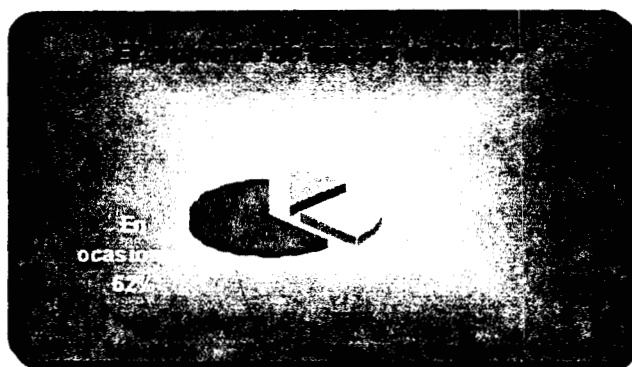


4. En el rubro formulado para investigar si el personal aporta ideas para el mejoramiento del servicio, instalaciones y ambiente de trabajo el 50% respondió que nunca, mientras que el otro 50% respondió que sucede en ocasiones.

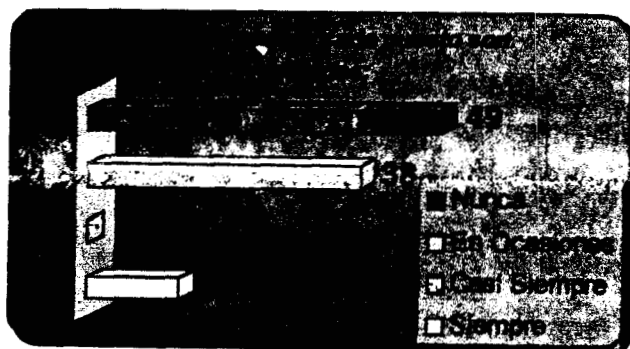


3.2.5. Personal en su Conjunto.

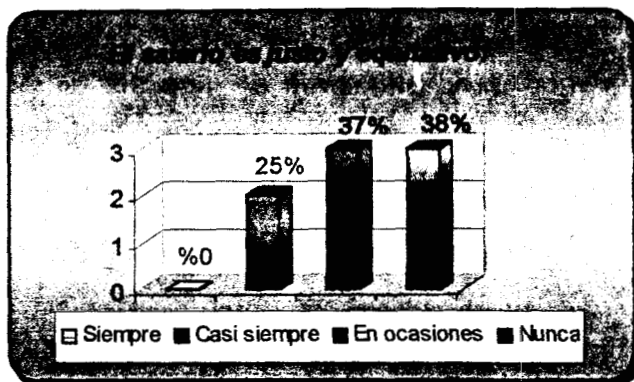
1. El 13% respondió que las relaciones de trabajo siempre son buenas, el 25 % respondió que casi siempre, y un 62% contestó que en ocasiones, como se puede observar las relaciones o ambiente de trabajo no siempre son las mejores.



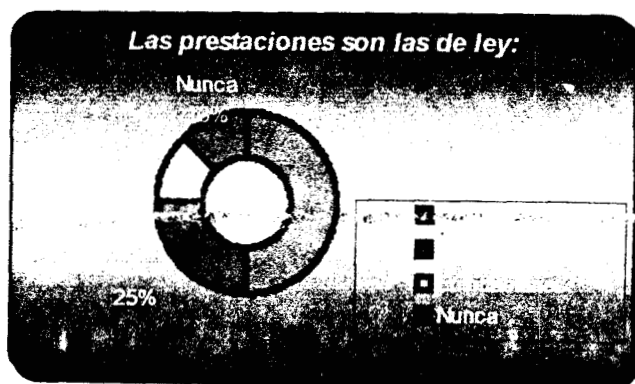
2. Un 13% contestó que siempre están bien establecidas las funciones de cada puesto mientras que un 38% considera que en ocasiones y un 49 % contestó que nunca.



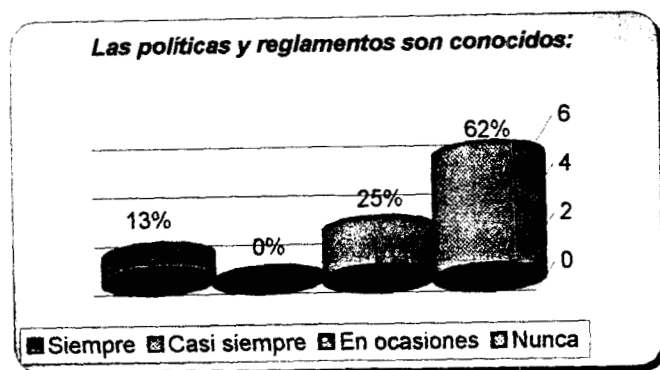
3. Nadie considera recibir siempre un salario justo y equitativo, más sin embargo un 25 % considera que casi siempre lo recibe, mientras que el 37% considera que en ocasiones lo recibe y un 38% de ellos considera nunca recibirlo.



4. En lo que se refiere a las prestaciones que reciben los trabajadores se les pregunto si recibían las prestaciones establecidas por la ley, y un 49% respondió que siempre, mientras que el 25 % contestó que Casi siempre, un 13% respondió que en ocasiones y un 13% contestó que nunca.



5. El 13% respondió que siempre ha conocido las políticas y reglamentos de la empresa, ninguno considera casi siempre conocerlas, mientras que un 25% dice conocerlas en ocasiones y en lo que respecta a un 62% del personal de la empresa considera nunca conocerlos.



3.2.6. Los Clientes

En lo que se refiere a los clientes se pudo constatar que prefieren a Bodega de Vidrios y Cristales por su servicio, calidad y confiabilidad en el producto ya que consideran que cubre sus requerimientos en 90% aproximadamente, más sin embargo no están muy convencidos con sus precios aunque menciona que las condiciones de pago que se les ofrecen en ocasiones son accesibles, por otra parte mencionan que los conocimientos del personal hacia su producto no son los suficientes, pero reconocen a BVC como una empresa que está siempre en cercanía a su negocio.

3.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

3.3.1. *Experiencia en el ramo.*

Como el 75% del personal tiene una experiencia de 2 años o más y el solo un 25% tiene cerca de 2 años por tal motivo se puede decir que existe un conocimiento en el trabajo para un buen desempeño, pero tampoco se puede decir sea personal altamente calificado.

3.3.2. *Capacitación del producto.*

Existe muy poca capacitación de los productos que ofrecen los vendedores, mientras que el gerente de ventas opina que la requisición de cursos de capacitación del producto se da en ocasiones el 25 % de ellos opina nunca haberles dado el curso de los productos, esto es bastante grave ya que los vendedores son la imagen de la empresa y si ellos no saben con seguridad los productos que están ofreciendo al cliente, difícilmente podrán convencer sobre sus beneficios y utilidades que pueden éstos tener.

3.3.3. *Capacitación en ventas.*

Al igual que es importante dar constantemente un curso de capacitación del producto a los vendedores, de igual manera es importante el implementar cursos de acción de ventas dirigidos al personal de ventas, ya que no es nada fácil llevar a cabo un proceso de venta con eficacia, tomando en cuenta la gran diversidad de clientes que existen con diferentes status, necesidades y caracteres.

3.3.4. *Incumplimiento de las cuotas mensuales.*

De acuerdo a las encuestas realizadas los vendedores no tienen una cuota más sin embargo la gerencia menciona que los vendedores en ocasiones cumplen con la cuota de ventas, existe por tanto una incongruencia entre los vendedores y la gerencia pero como se puede observar tanto la gerencia de ventas como la dirección no les ha importado establecer una cuota o tener un control sobre las ventas realizadas por tal motivo no tienen claro un objetivo específico de ventas y los posibles objetivos de ventas que se tienen en mente no se alcanzan por no estar establecidos.

3.3.5. Falta de motivación.

El personal de ventas no recibe motivación alguna como bonos adicionales por buenas ventas, es por ello que ellos mismos no tienen interés por buscar más clientes o realizar más ventas, claro que existen más técnicas para motivar a sus empleados de ventas.

3.3.6. El dinero es el principal motivador.

El 50% de los vendedores respondió ser el dinero siempre el principal motivador para incrementar las ventas mientras que el otro 50% considera que en ocasiones es el principal motivador, no hay duda que el personal se sentiría motivado si se le proporcionara un incentivo de ventas el cual le beneficiaría más a la empresa.

3.3.7. Comisiones por ventas realizadas.

Mientras que la gerencia nos menciona otorgarles el 3% de comisiones por las ventas realizadas mensualmente los vendedores comentan no recibir comisiones.

3.3.8. Incumplimiento en las obligaciones del personal.

Como los vendedores no están obligados a presentar un reporte de actividades, no existe una supervisión constante por parte de gerencia ya que según las encuestas la gerencia de ventas menciona que sus vendedores en ocasiones presentan un reporte de actividades, mientras que si a los vendedores no se les ha establecido una cuota de venta y no son incentivados a vender más difícilmente podrán presentar resultados de su trabajo.

3.3.9. No existe plan de productividad.

Aunque existe una minoría del personal en toda la empresa que reporta de su trabajo realizado o terminado a su superior, la empresa no está interesada en implantar un plan de productividad ya sea semanal, mensual, etc, debido a que sus

resultados son muy variados, y esto no le permite tener una media de ventas o utilidades pronosticadas las cuales podrían servirle para hacer planes tanto en el Corto como en el Largo Plazo.

3.3.10. *El ambiente laboral.*

El 62% del personal opina que las relaciones de trabajo en ocasiones son buenas un 25% opina que casi siempre y solo un 13% opina que siempre existen buenas relaciones laborales, con ello podemos decir que no existen relaciones de trabajo adecuadas y que existe algo que no les permite sentir bien en la empresa.

3.3.11. *Descripción de puestos.*

De acuerdo a las encuestas existe una gran discrepancia entre el 13% de los trabajadores que consideran estar siempre bien definidas las funciones de cada puesto, mientras que un 38% considera en ocasiones estar definidas y una mayoría del 49% que nunca sabe cuales son las funciones establecidas para cada puesto, esto nos indica que existe una mala planeación en la empresa que no permite un buen funcionamiento ni coordinación de la misma.

3.3.12. *Salario justo y equitativo.*

En éste aspecto hay diferencias de opinión ya que mientras que el 25% opina que casi siempre se les retribuye un salario justo y equitativo, el 37% opina que en ocasiones, y un 38% opina que nunca se les retribuye un salario justo y equitativo, claro es que la mayoría opina no estar de acuerdo con el salario proporcionado y solo una minoría está casi de acuerdo con su salario.

3.3.13. *Prestaciones de ley.*

Las prestaciones que otorga la empresa al personal son siempre las necesarias ya que casi un 50% considera recibir las prestaciones necesarias establecidas por la ley, aunque tal vez exista personal al que no se le otorgan todas o que no sabe cuales son las establecidas por la ley.

3.3.14. *Conocimiento de las políticas y reglamentos de la empresa.*

Como se sabe en la encuesta realizada se pudo observar que casi la mitad de los trabajadores no conocen las políticas y reglamentos de la empresa, aunque un 38% considera conocerlo en ocasiones, esto nos quiere decir que si la empresa no los tiene establecidos por escrito es incierto decir que existe un 13% del personal que lo conozca y que un 38% solo en ocasiones, más bien habría que preguntar si lo saben o no.

3.4. EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo con el estado deseado que pretende alcanzar BVC y con los aspectos reales que se pudo observar, lo siguiente en su:

3.4.1. Planeación :

- ◆ Pertenece y se administra por una persona o grupo muy pequeño de accionistas que comúnmente son familiares.
- ◆ No existen programas generales de departamento o de área ya que los objetivos y planes se encuentran sólo en la mente del dueño.
- ◆ En ocasiones se llegan a dar algunos incidentes de discordia, los cuales son indicios de diferencias personales y realmente son problemas de la administración de la empresa, ocasionado por la falta de consistencia en la filosofía y objetivos.
- ◆ Existen ciertos aspectos de la organización que no definen claramente las funciones de cada departamento ni el de cada miembro de la empresa, como lo es hasta que punto tiene cada uno derecho y hasta que punto tienen la obligación de cumplir con determinada tarea.
- ◆ El establecimiento de objetivos y planeación se mantiene solo en manos del departamento de contabilidad, que es en donde se deciden las prioridades y programación para el logro de objetivos.
- ◆ Los planes y objetivos que tienen en mente son solo vistos como algo deseable más no como un compromiso, es por ello que sus resultados son muy variables.

- ◆ Se han hecho de sus clientes principalmente mediante contactos personales aunque no se ha preocupado demasiado por la competencia ya que estos han sido muy tolerantes con respecto a variaciones de calidad o demoras en la entrega.
- ◆ Los precios normalmente se basan en lo que el cliente este dispuesto a pagar y de acuerdo a los precios de la competencia.
- ◆ Los planes de ventas no se realizan de forma programada: ya que el departamento de ventas, no tiene control directo con los vendedores y no puede tenerlos bajo un plan de trabajo estricto, ni con bonos convincentes, e incentivos que estén enfocados al personal de ventas.
- ◆ Existe una sobre carga en el departamento de Contabilidad ya que este se encarga tanto de los aspectos contables, administrativos, como del personal.

3.4.2. *Dirección:*

- ◆ El director general dirige la empresa basándose en sus conocimientos y delega áreas a los gerentes de diferentes especialidades pero reteniendo siempre su autoridad lo que implica comunicación en un solo sentido, cada gerente sabe poco o nada de las demás áreas y generalmente no se tiene el interés en saber lo que está pasando con los demás departamentos.
- ◆ El director suele enfrentarse a problemas imprevistos que llegan a convertirse en crisis, al presentarse éstas situaciones, con frecuencia desvían el objetivo de los planes originales y el trabajo se vuelve con poco sentido.

- ♦ Las relaciones o responsabilidades laterales así como los contactos entre departamentos se evitan siempre que sea posible y como resultado cuando se presenta un problema en un departamento la productividad y la eficiencia se ven afectadas y es entonces cuando surgen las crisis en la empresa.

3.4.3. Control:

- ♦ El gerente delega las tareas y siente que la responsabilidad ha pasado de su persona a la persona delegada y desprecia el control de trabajo de un nivel inferior.
- ♦ Evita la supervisión ya que esto puede hacer que los subordinados se sientan amenazados en su trabajo, aumentando su estrés y creándoles un sentimiento de inseguridad con lo cual pueda aumentar la armonía de su ambiente laboral.

3.4.4. Evaluación:

- ♦ No existe un método de control sino que al personal se le evalúa en cuanto a su disposición, lealtad con su jefe, su honestidad y cooperación para realizar las tareas exactamente como el jefe se las asignó.
- ♦ El jefe cuida mucho su información y no comparte sus conocimientos o planes por miedo a que aprendan mucho del negocio y formen sus propias ideas es por ello que todo se le informa y es él quien toma cualquier decisión.
- ♦ Las promociones sólo se reconocen con años de servicio y lealtad, o bien por relaciones personales e influencias.

3.4.5. *Capacitación:*

- ◆ No existe una capacitación formal ésta sólo se da al personal cuando ingresa a la empresa y es de trabajador con experiencia a trabajador sin experiencia y una vez que el gerente siente que tiene los conocimientos suficientes para trabajar de manera independiente se le deja sólo auxiliándolo cuando tiene algún problema. Ya que la capacitación es considerada como una fuga de presupuesto que no produce resultados tangibles sino que transforma la producción.
- ◆ En lo que se refiere a la administración media, sólo se da en lo referente a cada departamento o división ya que se tiene el cuidado de no pasar más información que la absolutamente necesaria además de que no es tan fácil capacitar a este personal porque comúnmente tiene la creencia de que la forma de hacer sus actividades son de la mejor manera y además de un miedo o resistencia al cambio ya que la empresa tradicional no es receptiva de cambios e innovaciones y se duda prácticamente de que puedan haber beneficios prácticos

Fig.5

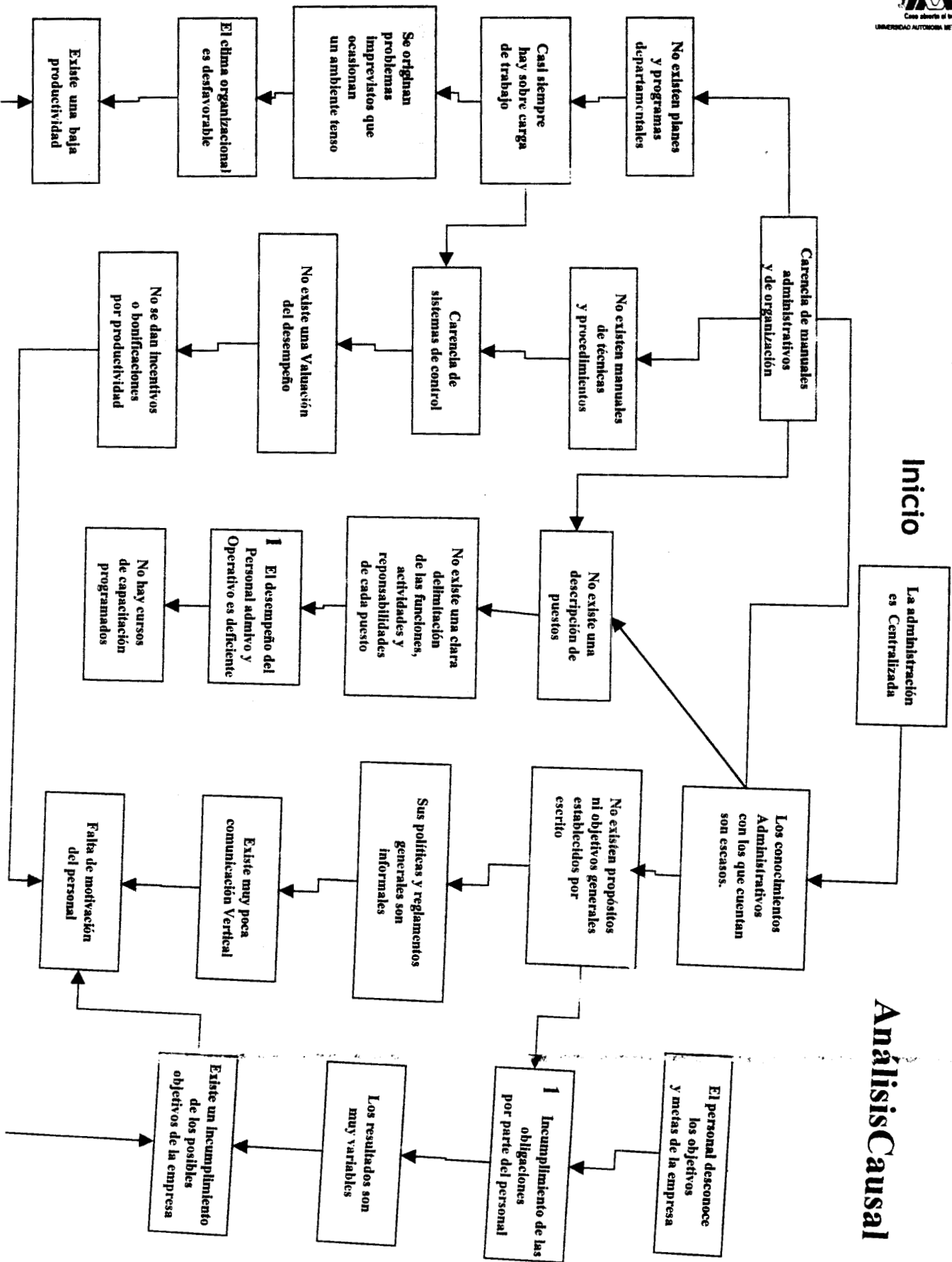


Fig.5



Fase Cuatro Generación de Alternativas

Generación de Alternativas.

Las recomendaciones que se dan a continuación sólo pretenden dar una sugerencia de los aspectos que podrían ser tomados en cuenta para una mejoría en su proceso administrativo, ya que dicho análisis ha sido analizado por un agente externo y en ningún momento pretende hacer un cambio dentro de la empresa ya que no existen intereses comunes, ello sólo está en manos del director general, pero esperando que el presente análisis sea de utilidad a dicha empresa se sugiere los siguientes factores claves:

4.1 HACER UN AUTOANÁLISIS

Es recomendable que la dirección general realice auto análisis periódicamente para observar que tan alejado se encuentra de sus objetivos y metas, aquí se muestran algunas sencillas preguntas que tendría que responder la dirección general de acuerdo a un modelo Situacional que sirve como guía para ello.

MODELO SITUACIONAL.

1) ¿Dónde se encuentra la empresa?

- ◆ Filosofía, confianza y misión colectiva.
- ◆ Situación en marca.
- ◆ Situación Competitiva.
- ◆ Confiabilidad y aceptabilidad del producto.
- ◆ Mercado al que sirve.

2) ¿A dónde quiere llegar la empresa?

- ◆ Redefinición preliminar de las metas.

3) ¿Cuáles son las alternativas estratégicas para lograr las metas?

- ◆ Evaluación de las alternativas en vista de las potencialidades, debilidades y restricciones.
- ◆ En el momento actual.

4) ¿Puede la empresa llegar hasta ahí?

- ◆ En el momento actual.
- ◆ Con sus requerimientos organizacionales.
- ◆ Con sus requerimientos de personal.
- ◆ Con sus requerimientos de instalaciones.
- ◆ Con sus requerimientos Financieros.

5) ¿Cuáles estrategias logran cuáles metas?

- ◆ Relación entre estrategia y metas en vista de los valores directivos y del análisis situacional.
- ◆ Conclusiones concernientes a la estrategia para lograr las metas.

6) ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta ahí.

- ◆ Presupuestos a corto plazo.
- ◆ Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a la Organización, al Personal y la Dirección.

7) Observar el desempeño y revisarlo anualmente.

4.2 FORMALIDAD EN LOS PLANES

El Primer aspecto a manejar es el concientizar y aclarar que la formalidad dentro de una organización implica varios beneficios, que quizás no generará más dinero de manera directa, que es lo que realmente le interesa a una empresa, pero que generará los medios adecuados para una mayor comunicación y coordinación, que permitan en forma ordenada y sistemática, información de la organización y para la organización, necesaria para el mejor desempeño de sus funciones.

El proceso resultará difícil y se toma su tiempo pero esto le permitirá.

Asegurar un compromiso constante con los objetivos acordados, a pesar de los problemas que se llegen a presentar, para evitar planeaciones inciertas y periodos de incertidumbre.

Proporcionar una flexibilidad y planes alternativos o de contingencia, para tomar en cuenta cambios económicos o de mercado.

Verificar los planes por escrito con los propósitos y acciones para así tomar en cuenta sus prioridades, actividades interrelacionadas y coordinación interdepartamental.

4.3. PERSONAL

Podrían contar con el personal administrativo suficiente que se dedique a analizar la estructura y funcionamiento general de la organización para que proponga y en su caso adapte los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia, diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información; formular manuales administrativos para todas aquellas áreas que integren a la organización y las funciones con las disposiciones legales vigentes, con lo cual colaborará en la clasificación y en el registro de las normas que regulan la operación institucional, desarrolle proyectos de los reglamentos, instructivos, circulares e instrumentos administrativos similares, asesore a las áreas de la organización en la interpretación de técnicas administrativas y promueva la capacitación, desarrollo y adiestramiento constante del personal de la organización.

El administrador o persona contratada deberá poseer una amplia experiencia en el campo laboral en relación con la administración general, manejo de diferentes técnicas e instrumentos de análisis administrativos, sistemas y procedimientos, distribución del espacio, análisis del diseño y control de los sistemas de información, medición del trabajo, simplificación administrativa, calidad y manuales administrativos.

Así mismo debe saber operar equipos de cómputo y de oficina, usar y aplicar técnicas de análisis cuantitativo, administración del personal, planeación estratégica, economía, contabilidad, dirección, finanzas, comercio exterior, mercadotecnia, costos y presupuestos entre otras.

4.4. CAPACITACIÓN

Otro aspecto importante es la capacitación, y no tanto del personal operativo sino más bien debiera comenzar de arriba hacia abajo, ya que en la mayoría de las veces la capacitación no se da muy frecuentemente en éstos niveles debido a que se considera que todo es ya sabido por estos y muchas veces se quedan con conceptos pasados que dificultan y entorpecen los procesos de la organización.

Existen empresas que se dedican a dar cursos de actualización en los diferentes rubros a las empresas, o bien empresas que se dedican a la consultoría y que pueden brindar capacitación en cursos especiales.

También existen editoriales de libros y revistas que se dedican exclusivamente a la elaboración de volúmenes relacionados con temas empresariales como los de ECAFSA, Díaz Santos, Adminístrate Hoy, Ejecutivos de Finanzas, Mundo Ejecutivo etc.

4.5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación es considerada como una oportunidad para comprobar el crecimiento, desarrollo o mejoría de la empresa, los resultados departamentales suelen dividirse en resultados cuantitativos en relación a los objetivos fijados y el desarrollo del personal, éstas evaluaciones deben ser manejadas de manera rutinaria en el progreso departamental, para llegar a la raíz de muchos problemas y malentendidos por ello, es necesario que su normatividad este establecida desde un principio dentro de un manual de Organización.

4.6. MANUALES

Cabe mencionar que un manual es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización que tiene la empresa y es de gran utilidad porque:

- Uniforma y controla el cumplimiento de las funciones.
- Delimita las actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumenta la eficiencia de los empleados ya que indica lo que se debe hacer y como se debe hacer.
- Son una fuente de información pues muestran la organización de la empresa.
- Ayuda a la coordinación y evita la duplicidad de fugas de responsabilidad.
- Es una base para el mejoramiento de sistemas y
- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

4.6.1 El Contenido

El contenido de un manual debe dividirse de acuerdo a la clasificación por temas:

Índice.

Objetivos y antecedentes del manual.

Cada sección debe llevar la fecha en que se elaboró o corrigió para que permanezca vigente.

Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.

Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.

Redactarse clara, concisa y ordenadamente y complementarse con gráficas.

Uno de los manuales más importantes que no debe faltar en toda empresa es el manual de Organización, ya que éste explica los detalles más importantes de la organización ya que contiene:

Introducción y objetivos del manual.
Historia de la empresa.
Los objetivos generales de la organización.
Sus políticas generales.
Nombres de las áreas o departamentos y puestos.
Procedimientos de la organización.
Responsabilidades de los altos niveles.
Funciones.
Cartas de Organización.
Descripción de puestos.
Descripción de actividades.

De este se desprenden los manuales departamentales, de procedimientos, de bienvenida, de políticas, y de puesto.

4.7 LA COMUNICACIÓN Y EL GERENTE

La comunicación que existe dentro de la empresa es escasa debido a que ésta solo fluye en un solo sentido.

Los sistemas de información son todos aquellos medios a través de los cuales se pueden saber datos relativos al funcionamiento de cada una de las actividades y valerse de técnicas como la contabilidad, la auditoria, sistemas computarizados, archivos, formas y reportes, es importante la implantación de un sistema de información eficiente ya que muchas veces lo único que origina es el papeleo excesivo, la burocratización y entorpecer las actividades.

Las empresas modernas se han dado cuenta de que las reuniones cortas y frecuentes con los equipos resultan ser un canal de comunicación bastante efectivo, la idea de esto es utilizarla como una herramienta efectiva para capacitar y transmitir gran variedad de información.

4.8 COMUNICACIÓN Y RECONOCIMIENTO

A todo empleado y en cualquier nivel le gusta sentir que su trabajo tiene significado y valor y que se le respeta como persona, además de que les gusta saber qué está sucediendo en la empresa, estar informado acerca de los cambios, mejoras y de los planes futuros y ver que su contribución se reconozca públicamente.

Se ha comprobado que una buena comunicación tiene un efecto directo sobre el desarrollo y las actitudes positivas, por ello es importante conservar a sus empleados que valen para la empresa ya que una falta de motivación e incentivos originan que su personal valioso salga a buscar mejores oportunidades, y esto no es conveniente para la empresa ya que cuando ingresa una nueva persona la empresa pierde tanto tiempo en que la persona se familiarice con la empresa como económicamente ya que sus errores le pueden costar más que si retiene a un buen empleado.

Dar la oportunidad al personal de la empresa a que expresen y aborden sus ideas para el mejoramiento o bien para sugerencias que pudieran ser tomadas en cuenta en el desarrollo tanto interno como externo de la organización.

4.9. EL CONTROL INTERNO

Su finalidad no se limita a reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, el aprovechamiento del tiempo y el establecimiento de políticas de operación.

Un diagrama de flujo sería también una buena herramienta para mantener un control en las operaciones, permite una mayor simplificación de las actividades, mejorar alguna operación combinándola con otra parte del proceso, eliminar demoras.

Los aspectos a los que se debe aplicar el proceso control son de:
Cantidad, tiempo, Costo y Calidad.

4.10 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

El establecimiento de una filosofía empresarial, incluye el poner por escrito los principios y valores básicos a los que se suscriben todos los miembros de la empresa y con los que van a operar, ésta generalmente incluye:

- responsabilidad hacia el cliente y la relación con éste.
- La responsabilidad hacia la comunidad y el ambiente
- Las responsabilidades y actitudes personales dentro de la empresa

Puede ser muy útil el colocarlos en las áreas claves del trabajo para que sirvan como recordatorio del compromiso de cada miembro de la empresa desde el nivel del director hasta el del trabajador.

Al parecer no se tienen claros algunos conceptos administrativos y el establecimiento de su estrategia no lo es realmente sino más bien es una combinación entre estrategia, metas y objetivos, además debe existir una estrategia general de la empresa y ya sea que cada departamento cuente con la propia para alcanzar sus objetivos.

4.11. DIFERENCIACIÓN

Existen productos en los cuales los clientes tienen fuertes preferencias y en la que algunos competidores están dispuestos a obtener costes inferiores, por ello la capacidad de obtener un mayor beneficio está en razón a las imperfecciones del mercado o sea, la diferenciación del producto o servicio, ya que la entrada de nuevos competidores, unida a la sensibilidad del precio de los clientes rebaja los márgenes hasta rebajar los benéficos empresariales.

Por ello ha sido elaborado y aplicado una encuesta a los principales clientes para saber los puntos importantes que son de utilidad a la empresa sobre el producto, calidad y precio.

Conclusión

El medio en el cual se inscribe toda empresa hoy en día es concebido como un sistema abierto por lo cual su situación cada vez se torna más difícil e inestable debido al rápido desarrollo tecnológico, la expansión del mercado y los cambios económicos que presionan constantemente a toda empresa para cumplir con las exigencias humanas, sociales, políticas y económicas por ello el éxito o fracaso de cualquier organización va a depender en gran medida de una buena planeación e implementación de estrategias, de sus innovaciones y de una cultura cohesiva, por tal motivo, es necesario que las pequeñas y medianas empresas se encuentren abiertas al cambio y a la mejora continua.

Este trabajo de investigación ha sido realizado desde un enfoque sistémico, puesto que toda organización es vista como un todo organizado compuesto por dos o más partes que actúan y se interrelacionan entre sí para lograr un fin determinado. Por ello cabe enfatizar que el análisis de sistemas constituye una parte esencial del proceso administrativo con la única finalidad de estandarizar y simplificar las actividades en la empresa en lo que se refiere a sus funciones administrativas.

Sin embargo, para que este diagnóstico pueda ser de utilidad a la empresa, debe existir el deseo sincero de la dirección general para apoyar y respaldar la información obtenida de cada fase y así mismo debe existir el interés, colaboración y comprensión del personal de la empresa para la obtención y el análisis de todos los hechos e informaciones relativos al estudio.

El problema que se observó en primera instancia en Bodega de Vidrios y Cristales es su falta de planeación ya que al no contar con una planeación cierta o adecuada, corre el riesgo de ir a la deriva y entonces serían las condiciones de su ambiente externo las que le determinarían totalmente el rumbo a seguir de la empresa. Además de que no existen metas u objetivos establecidos que sirvan como base o patrón para poder comparar y evaluar la productividad en la organización.

Otro punto importante que se pudo observar es la falta de control que se tiene tanto a nivel operativo, como administrativo y financiero, puesto que no se utilizan medidores formales de los estándares de productividad, control de calidad, relaciones intergrupales etc., siendo que, éstos son llevados de una manera empírica por los propietarios de dicha empresa cuestión que se considera inadecuada para el desarrollo y productividad de la misma.

La falta de atención en las condiciones de trabajo también podrían dar como resultado gastos mayores de los que pudieran tener, ya que si se proporcionara un ambiente favorable y la capacitación necesaria sobre utilización de los materiales, desempeño y las relaciones intergrupo entonces gran parte de sus problemas se verían resueltos, al mismo tiempo que sus utilidades se incrementarían. Los beneficios anteriores serían mayores si los líderes de la empresas se preocuparan por fomentar una cultura de racionalización organizacional en donde el trabajador se sienta comprometido a cuidar los intereses de la empresa para beneficio suyo y de esta, es decir existirían mayores aspectos internos favorables a la empresa, mismas que sumadas a las fortalezas con que cuenta la organización le permitirían enfrentar con mayor éxito los retos impuestos por el mercado.

Otro aspecto que se pudo observar es que el personal de la empresa trata de mantenerse en ella para ganar campo a éste competido mundo laboral y al mismo tiempo lograr el cambio a través de la experiencia acumulada en sus años laborables, es decir, atacan un problema por medio de un solo atributo o más bien la selección de atributos individuales, sin embargo la falta de motivación, incentivos o bien, reconocimientos hacia ellos hace que no se sientan del todo parte de la empresa y esto se ve reflejado inmediatamente en las deficiencias de su desempeño y responsabilidad en el trabajo ya que los empleados sólo reaccionan conforme a sus intereses y no se sienten identificado con los intereses de la empresa, lo cual provoca que en ocasiones los empleados actúen con resentimiento o coraje hacia la empresa al sentirse utilizados por ésta.

Por último, se puede decir que Bodega de Vidrios y Cristales al ser una pequeña empresa que ha podido subsistir en un mundo empresarial tan competido y que a pesar de sus problemas ha administrado sus recursos con eficiencia y que en los años que tiene funcionando en el mercado ha crecido a tal punto que en estos momentos se encuentra realizando una sucursal en Monterrey, (se encuentra en transición de pequeña a mediana empresa), esto representa una oportunidad para que el grupo BVC la cual pertenece desarrolle sus oportunidades y mejore sus debilidades, esto es, pienso que ya es momento de establecer una formalidad en las actividades de la empresa (Bodega de Vidrios y Cristales) y de que el grupo esté consiente de la importancia de la función que cada elemento de un sistema tiene en el logro de una buena organización administrativa.

Por otro lado uno de los riesgos que pudiera enfrentar Bodega de Vidrios y Cristales sino es que ya lo enfrenta, es que su producto o servicio ya no pueda competir con los del extranjero, que cada vez son más consumidos que los nacionales esto se debe a que en general los empresarios mexicanos no han querido hacer cambios fundamentales en sus organizaciones sino que sólo han hecho ajustes superficiales, lo cual ha provocado la incapacidad de las empresas mexicanas de enfrentar con éxito la existencia de más y distintos competidores, que actúan con más agresividad por ganar un lugar en un mercado que cada vez es más exigente.

Cabe señalar que en los organismos actuales no basta con una dirección eficiente por sí sola para garantizar la eficiencia total de la organización. La administración debe procurar desarrollar un nuevo modelo que concuerde con los valores culturales arraigados y con un patrón que tenga validez y aplicabilidad a largo plazo.

No se debe olvidar por otro lado que uno de los peligros que más acecha a las empresas mexicanas, es la globalización. Con el TLC , los tratados del Círculo del Pacífico y sin olvidar el Tratado del Mercado Común Europeo, los empresarios mexicanos deben darle más importancia no sólo al precio sino también a su calidad, servicio y a la entrega oportuna del producto o servicio.

BIBLIOGRAFÍA

" Administración de Recursos Humanos "

Idalberto Chiavenato
Editorial Mc Graw Hill.
México 1993.

" Desarrollo Organizacional "

Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la Organización.
Wendell I. French y Cecil H. Bell, Jr.
Editorial Prentice- Hall
México 1995.

" Diagnóstico: Fundamentos, Metodología y Técnicas "

Arturo Fuentes Zenón, Sylvia Perales Rivera.
Cuadernos de Planeación y Sistemas.
D.E.P.F.I.
México 1995.

" El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas "

Franklyn, J Dickson
Editorial Diana
México.

" Fundamentos de Administración "

García Martínez y Munich Galindo.
Editorial Trillas
México 1999.

" La Empresa hacia el año 2010"

Guía práctica de supervivencia empresarial

Ramón Acosta

Editorial Alfaomega

México 1994.

Página de Internet

www.bvc@grupobvc.com.mx

Página de internet

www.presidencia.gob.mx

Programa de Desarrollo Empresarial 2001- 2006

Diario Oficial de la Federación

15- Marzo-2001.

Novena sección p.p 29-38

"Planeación Estratégica "

Lo que todo director debe saber

George A. Steiner.

Editorial Continental

México 1983

"Técnicas de Administración de Recursos Humanos"

Francisco Sánchez Barriga.

Instituto Politécnico Nacional:

México 1986.

" Técnicas Actuales de Investigación Documental "

Laura Cazarez H, María Christen, Enrique Jaramillo L.
Leticia Villaseñor R. y Luz Elena Zamudio R.
Editorial: Trillas UAM
México 1990.

" Metodología de la Investigación "

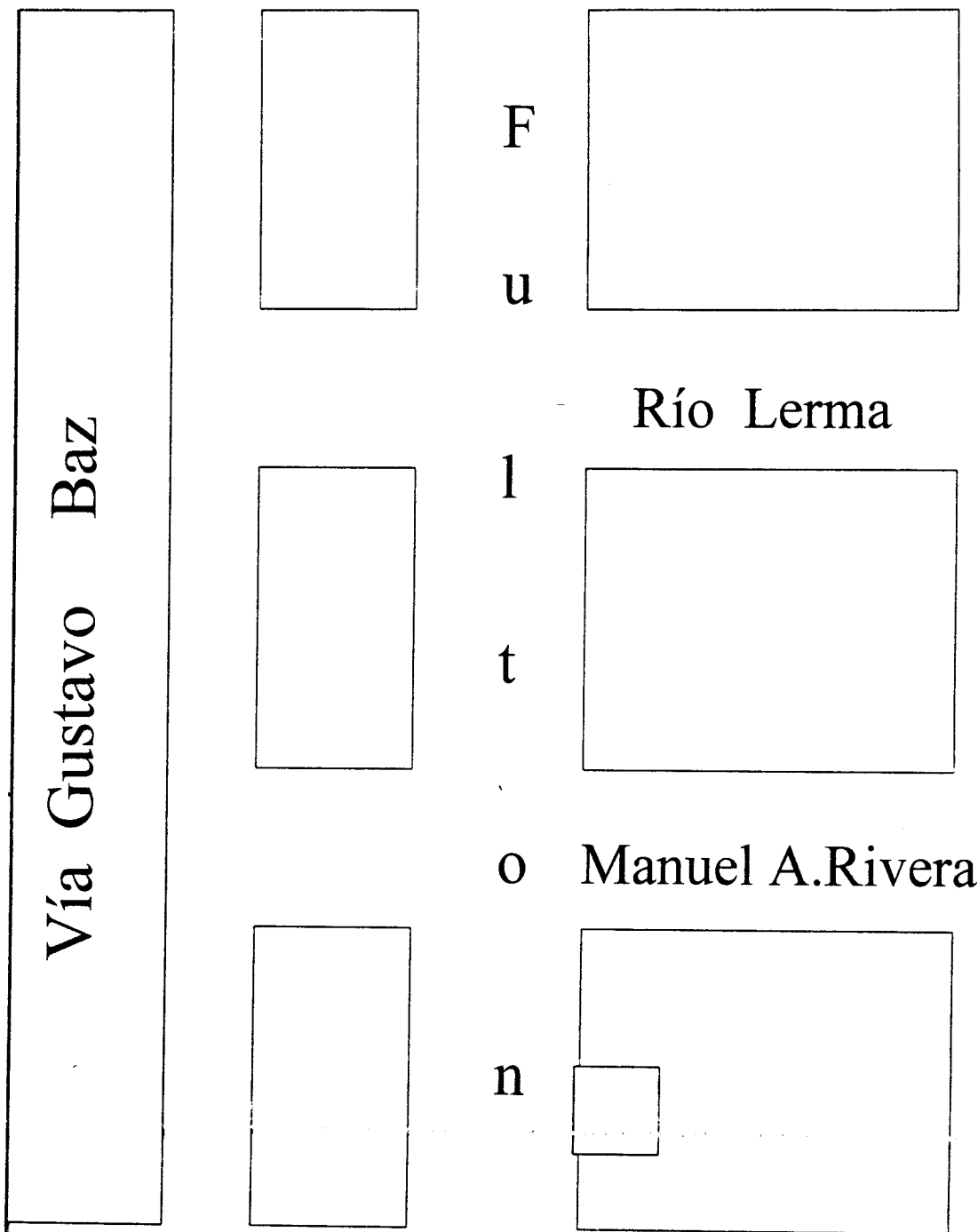
Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado,
Pilar Baptista Lucio.
Editorial Trillas Segunda Edición
México 2000.

" Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis "

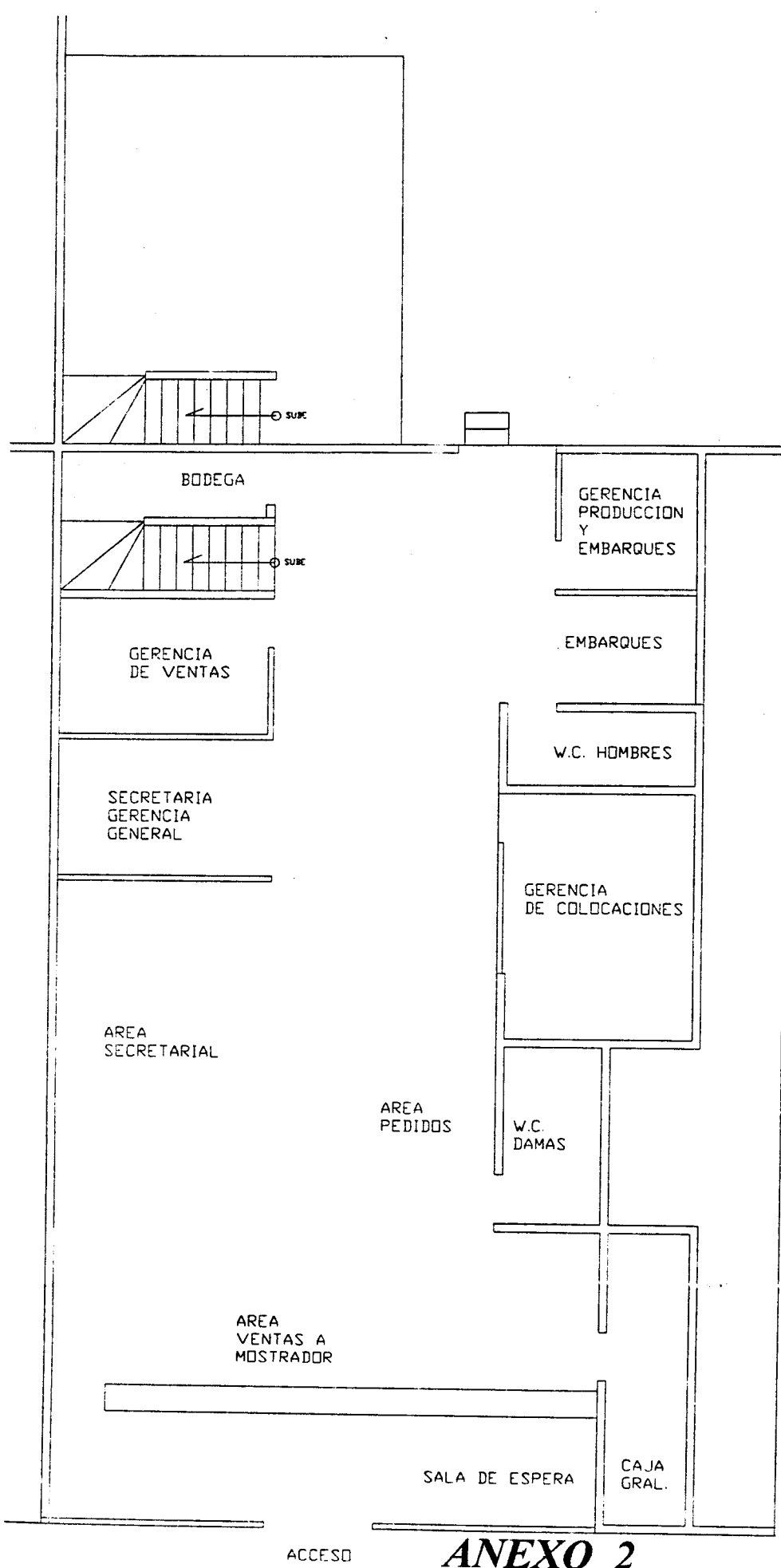
Carlos Muñoz Razo.
Editorial Pearson.
México 1988.



GRUPO
ANEXOS



ANEXO 1



ANEXO 2

Encuesta al Gerente de Ventas de la empresa BVC .

Instrucciones marque el recuadro de una de las cuatro opciones que considere correcta.

1. Los vendedores cumplen con la cuota mensual de ventas:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

2. Los vendedores presentan un reporte de sus actividades :

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

3. El programa de trabajo se cumple:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

4. La solicitud de capacitación es requisitada por los vendedores:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

5. Usted considera que las relaciones o el ambiente de trabajo son buenos:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

6. Usted considera que se encuentran perfectamente establecidas las funciones de su puesto:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

7. Considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

8. A usted se le otorgan las prestaciones de ley:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

9. Conoce las políticas y reglamentos de la empresa

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

Encuesta al personal de Ventas de la empresa BVC .

Instrucciones marque el recuadro de una de las cuatro opciones que considere correcta.

1. La experiencia que usted tiene en el ramo es de:

- de 0 a 6 meses de 1 a 2 años Más de 2 años Ninguna

2. Ha recibido capacitación de los productos que va a manejar:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

3. Ha recibida capacitación en ventas:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

4. Ha cumplido con las cuotas mensuales de ventas de acuerdo a lo establecido:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

5. Ha recibido bonos adicionales por cubrir sus cuotas o sobre pasarlas:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

6. Considera que el dinero es el principal motivador para vender:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

7. Se le ha otorgado el porcentaje de comisión correspondiente a su logro mensual en ventas:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

8. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

9. Usted considera que se encuentran perfectamente establecidas las funciones de su puesto:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

10. Considera que se le da un salario justo y equitativo:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

11. A usted se le otorgan las prestaciones de ley:

- Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

ANEXO 3b

Encuesta al personal de producción de la empresa BVC .

Instrucciones marque el recuadro de una de las cuatro opciones que considere correcta.

1. Usted reporta a su superior al iniciar y terminar cada actividad que se le asignó:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

2. Usted verifica junto con la secretaria que los tiempos de respuesta de atención e instalaciones sea el correcto para cada tipo de contrato.

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

3. La tecnología y el material que le es proporcionado está completo y es el adecuado para realizar bien su trabajo:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

4. El personal aporta ideas para el mejoramiento del servicio , instalaciones, y ambiente de trabajo.

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

5. Usted considera que las relaciones o el ambiente de trabajo son buenos:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

6. Usted considera que se encuentran perfectamente establecidas las funciones de su puesto:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

7. Considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

8. A usted se le otorgan las prestaciones de ley:

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

9. Conoce las políticas y reglamentos de la empresa

Siempre Casi siempre En ocasiones Nunca

Por que su opinión es muy importante para brindarle un mejor servicio, BVC agradece su cooperación en la resolución de la siguiente encuesta.

1. Como considera el servicio de la empresa:

Buena Mala Regular

2. El tiempo de respuesta a su solicitud de compra fue:

Buena Mala Regular

3. Como considera la Calidad del producto:

Buena Mala Regular

4. La aceptabilidad y confiabilidad del producto es:

Buena Mala Regular

5. El producto que adquirió ha cubierto sus requerimientos al

100% 90% 80%

6. Los conocimientos acerca del producto del personal que le atendió son:

Buena Mala Regular

7. Como considera las condiciones de pago que le maneja BVC:

Buena Mala Regular

8. Los precios que le maneja considera usted que son:

Buena Mala Regular

Por que prefiere a BVC:
