

U. E. M. 197...

UAM-1
CSH

107787

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Resolución de problemas en el
múltiple sistema...

PROF: ELISA ALICIA DEL VALLE CAMPOAMOR

Lic. Administración

ELABORADO POR:

RIVERA LOBATO, RAMON
MATRICULA: 85236215

ROSALES DIAZ MARTIN
MATRICULA: 85235734

1990

AGRADECEMOS.- En primer lugar a la empresa Zano Alimentos, S.A. por toda la información que nos ofreció para poder realizar esta investigación, a nuestra profesora Elisa Alicia por todos los conocimientos que de ella adquirimos, a nuestros familiares por todo el apoyo que nos han brindado para poder seguir adelante en nuestros estudios, gracias.

I N D I C E

1. INTRODUCCION
2. UBICACION DEL SISTEMA
3. ANALISIS DEL SISTEMA
 - 3.1 ORGANIZACION DE LA EMPRESA
 - 3.2. INSTALACIONES DE LA EMPRESA
 - 3.3. MAQUINARIA Y EQUIPO
 - 3.4. TECNOLOGIA
 - 3.5. TRANSPORTE
 - 3..6 INFORMACION
 - 3.7. RECURSOS HUMANOS
 - 3.8 PROVEEDORES
 - 3.9. INSUMOS
 - 3.9.1. CARACTERISTICAS DE LAS FRUTAS PARA JUGO
4. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO
5. LINEA DE PRODUCTOS
6. COMPETIDORES
7. CONSUMIDORES
8. DESHECHOS
9. RESTO DE LA SOCIEDAD
10. FLORIDA 7
 - 10.1 INSUMOS DE ELABORACION
 - 10.2 COSTOS DE PRODUCCION
 - 10.3 PRECIOS DE VENTA
 - 10.4 PRECIOS Y CONDICIONES DE VENTA
 - 10.5 VENTAS

11. EVALUACION EX-POST
12. DIAGNOSTICO DE COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA E IDENTIFICACION
DE OPCIONES ALTERNATIVAS
13. EVALUACION EX=ANTE DE OPCIONES
14. SELECCION
15. IMPLANTACION DE LA OPCION SELECCIONADA
16. CONTROL
17. CONCLUSIONES

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

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

El presente trabajo tiene como objetivo introducirnos hacia lo que es la Escuela Sistemática, Aplicada al aspecto administrativo ya que desde el punto de vista de una aplicación metodológica sistemática se pueden solucionar problemas empresariales.

El crecimiento económico capitalista de los últimos años exigió de las empresas, sobre todo de las grandes corporaciones, la renovación de los estilos y formas de gobierno de sus organizaciones. La complejidad creciente de las operaciones vinculadas al proceso productivo demandó la incorporación de nuevas técnicas e instrumentos, así como enfoques generales adaptables a la nueva situación.

En este período el enfoque de sistemas en la Administración se plantea como una alternativa que pretende cubrir las exigencias de la gran empresa, y poder enfrentar una etapa de rápido desarrollo económico. Al igual que otras escuelas de Administración, El enfoque de Sistemas tiene diversos orígenes y recoge trabajos de otras disciplinas científicas y otras corrientes administrativas; sin embargo sus características permiten realizar un análisis y abordar su estudio como una de las corrientes más actuales de la Administración.

La aplicación del Enfoque Sistémico ha tenido como objetivo aumentar la eficiencia, la productividad y el control en la organización.

1. UBICACION DEL SISTEMA

Para ubicar adecuadamente al sistema productivo se requiere del tratamiento de este en tres dimensiones que son: la temporal, la espacial y la sectorial.

Inicialmente es necesario hablar de la duración del sistema, es decir, de su dimensión temporal. Como la empresa Zano Alimentos, S.A. de C.V., utiliza para la elaboración de sus productos insumos renovables, el sistema - operará en los próximos cien años sin que se agoten los recursos para su funcionamiento.

Todo sistema productivo se desenvuelve en un marco espacial, entonces el segundo planteamiento en cuanto a la ubicación del sistema será el delimitar el espacio físico abarcado por el mismo.

El espacio que delimita al sistema productivo, corresponde al siguiente nivel:

Espacio estatal.- La organización Zano Alimentos, S.A. de C.V., realizará - sus operaciones de envasado y comercialización de sus artículos en el D.F.

La tercer componente de la ubicación del sistema y con lo cual este queda perfectamente definido en todas sus dimensiones es la sectorial.

Todo aparato productivo de la nación, es decir, toda economía avanzada se diversifica conjuntamente con la distribución del trabajo y genera lo -- que se conoce como ramas de actividad económica.

El agrupamiento más usual de estas ramas es por medio de los llamados sectores económicos. El sector en el cual se ubica la empresa Zano Alimentos S.A. de C.V., es el sector secundario ó industrial.

3. ANALISIS DEL SISTEMA

Este grupo industrial pertenece a la familia de Don Guillermo Zambrano Jr. quien es el presidente del Consejo de Administración. Tiene sus oficinas - centrales en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, se encuentra organizada - en dos divisiones: División Metal Mecánica y División de Alimentos, cada - una integrada por varias empresas.

En la División Metal Mecánica destacan por su importancia dos grandes em-- presas: METALSA Y PREMECNA. La primera produce la mayor parte de los chasies y piezas metálicas de soporte que se emplean en la industria Automotriz Nacional y la segunda fábrica decorados metálicos exteriores para la misma industria. Otras empresas menores de esta división se dedican a la fabrica- ción de artículos tales como cercas industriales, filtros automotrices --- (FRAN), piezas de fundición, etc.

La división de Alimentos, cuyo director es el Ing. Juan Carlos Zambrano es- tá integrada por tres empresas: Alimentos de Veracruz, S.A. Jugos Concentra- dos, S.A., Zano Alimentos, S.A. de C.V., las dos primeras dedicadas a la ela- boración de concentrados de Jugos de Frutas cítricas y la tercera al envasado y comercialización de concentrados, jugos de frutas y bebidas de frutas. Alimentos de Veracruz, S.A. (ALVER), es una planta procesadora de cítricos- con capacidad para 1,500 toneladas de naranjas diarias y cuenta con el equipo más moderno que la hace una planta importante de su tipo en América Latina. Su capacidad de producción es de 35,000 galones de concentrado por día lo cual equivale a 926,100 litros de jugo de naranja.

1 galón ▣ 3.78 litros

35,000 galones concentrado = 132,300 litros de cōncentrado

132,000 litros concentrado = 926,100 litros de jugo

De la producción total anual de (ALVER), aproximadamente 3'500,000 galones de concentrado, el 80% se exporta principalmente a los Estados Unidos de Norte America, el 10% se vende a Zano Alimentos y el 10 % restante a otras empresas nacionales (Juméx, Del Valle y Gerber). Sus ventas anuales son del orden de 20 a 30 millones de dólares. Siendo su producto principal el concentrado de jugo de naranja; produce además concentrados de jugo de toronja, mandarina, estós últimos solo para el mercado nacional.

Jugos concentrados,S.A. (JUCOSA), es una planta procesadora de cítricos igual que ALVER, localizada en MonteMorelos, Nuevo León, con una capacidad de procesamiento de 300 toneladas diarias de concentrado de Jugo de Naranja, lo que equivale a una producción de 28,500 litros de concentrado o sea 200,000 litros de jugo diarios. Sus ventas anuales alcanzán alrededor de 5 millones de dólares. Sus instalaciones tienen una antigüedad de 20 años -- aproximadamente.

Zano Alimentos,S.A. de C.V., es una empresa dedicada al envasado y comercialización a nivel nacional de jugos y bebidas de fruta.

La misión de esta empresa, es decir, la razón de su existencia es:

SATISFACER AL CONSUMIDOR NACIONAL DE JUGOS Y BEBIDAS DE FRUTA Y SUS DERIVADOS, CON PRODUCTOS DE LA MAS ALTA CALIDAD, AL MENOR COSTO POSIBLE, PARA ASEGURAR LA PERMANENCIA Y CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA EMPRESA.

Zano Alimentos,S.A.,de C.V., es una empresa dedicada al envasado de jugos y bebidas de fruta, inicialmente se llamó Nacional de Jugo de Naranja y se encontraba ubicada en Av. Santa Mónica No 58 en Puente de Vigas, Tlalnepantla Estado de México, se dedicaba vender jugo de naranja fresco, envasado en botellas de vidrio de 1 litro y de 1/4 de litro.

El proceso de producción era como sigue: se compraban las naranjas en la Merced, se exprimían en extractores manuales por un grupo de unas 20 personas, se envasaban en botellas de vidrio y se tapaban con papel aluminio este producto tenía una vigencia de 24 horas en refrigeración al igual -- que la leche pasteurizada, lo que hacía muy complicada y crítica su dis--tribución y venta.

Nacional de Jugo de Naranja producía asimismo, jarabes para la industria refresquera en sabores de grosella, naranja, limón y uva, este último pa ra Delaware Punch. El dueño de la empresa era el Sr. Roberto Ancira, el cual compraba concentrados a JUCOSA y otros proveedores.

En el año de 1973, el Sr. Guillermo Zambrano compró la compañía y cambió su nombre a Zano Alimentos, S.A. de C.V., la trasladó a la Av. de Juárez- No. 131 en la Col. Granjas de San Antonio en Iztapalapa, D.F., siendo Ge nte General de esta nueva empresa el Sr. Abel García.

A partir de entonces, la empresa se enfocó a lograr una mayor penetración en el mercado nacional, lanzando nuevos productos tales como:

JUGO DE NARANJA VALENCIA

NARANJADA VALENCIA

CONCENTRADOS MARCA BRISCO

La marca Valencia se distribuyó fuertemente en abarrotes, cines y autorser vicios, llegando a ser sinónimo de jugo y bebida de naranja, contando con cerca de 30 camionetas para su distribución en el D.F. y alrededores.

A principio de los años 80's, el fuerte incremento en la gasolina y en los gastos financieros al subir los índices inflacionarios, así como la fuerte competencia de la naranjada BONAFINA, empezaron a hacer incosteable la --

distribución en abarrotos de un solo producto de bajo precio como lo es la naranjada Valencia. Por ello, después de varios cambios en la dirección de la empresa, se redujeron las operaciones para atender solo aquellos segmentos del mercado que por su volumén de consumo resultaran rentables, abandonándose la mayoría de los abarrotos y concentrándose en cines y locales comerciales con ventas de bebidas, en estaciones de autobuses, universidades parques recreativos, etc., a principios de 1985.

Con el objeto de evitar los altos costos de distribución y la fuerte competencia de otras bebidas de fruta, se decidió a fines de 1984 lanzar al mercado un concentrado de jugo de naranja, producto que no existía en el mercado de nuestro país y que tiene participación en el mercado de países desarrollados por la ventaja que ofrece en cuanto a costo, calidad y larga duración gracias a la tecnología de procesamiento y congelación que dominaban sus plantas procesadoras JUCOSA y ALVER en la producción de este concentrado de exportación .

Este producto salió al mercado con la marca FLORIDA 7 en 1985 y desde entonces sus ventas han venido creciendo a un alto ritmo, convirtiéndose en el principal producto de la empresa al aportar más de dos terceras partes de sus ventas anuales en los últimos años.

3.1 ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Zano Alimentos, S.A. de C.V., está organizada funcionalmente en tres direcciones:

Dirección Comercial

Dirección de Administración y Finanzas

Dirección de Operaciones

La Dirección comercial es responsable de las funciones de ventas, mercadotecnia y distribución de los productos. Se encuentra organizada por diferentes tipos de clientes (mercados), contando con cuatro divisiones comerciales:

División de Autoservicios y Abarrotes

División Institucional

División Dispenser

División Foránea

Las tres primeras controlan las operaciones comerciales en la Zona Centro y la cuarta en el resto de la República Mexicana, siendo cada una responsable de las tres funciones comerciales en los mercados asignados a cada una de ellas.

La dirección General Comercial cuenta asimismo con una gerencia de Apoyo: La Gerencia Técnica Comercial.

Por lo que respecta a la Dirección de Operaciones, es responsable de la Producción, mantenimiento, compras, tecnología (Control de calidad e Investigación y desarrollo), con una gerencia a cargo de cada una de estas funciones.

En cuanto a la Dirección de Administración y Finanzas, es responsable de la Tesorería, (Costos, cuentas por cobrar y por pagar, caja y Bancos), Contraloría (Costos, Contabilidad y Auditoría), Sistemas y Recursos Humanos, contando asimismo con una Gerencia a cargo de cada función.

3.2 INSTALACIONES DE LA EMPRESA

Zano Alimentos, cuenta con una planta envasadora en su domicilio social ubicado en Calzada México-Xochimilco No. 388, en la Delegación Xochimilco D.F., en esta planta, se encuentran las oficinas generales de la empresa, en donde labora todo el personal con excepción del asignado a tres gerencias regionales, las cuales cuentan con oficinas en sus ciudades base que son:

Gerencia regional de Monterrey

Gerencia Regional de Chihuahua

Gerencia Regional de Guadalajara

Estas tres gerencias regionales, dependen de la Gerencia Comercial de la División Foránea, la cual tiene su sede en las oficinas centrales.

La principal función de las gerencias regionales es la de captar pedidos almacenamiento y distribución de los productos a sus consumidores, es decir, de la planta envasadora Zano Alimentos, S.A. de C.V., se distribuye el concentrado FLORIDA 7 hacia las diferentes gerencias regionales, lo cual se hace a través de transporte terrestre especializado (Trailers -- equipado con cámara de congelación) que es propiedad de la empresa. Estos pedidos se realizan cada mes y sus ventas ascienden a \$500,000,000.

Al llegar el producto a las diferentes gerencias regionales estas contratan cámaras de congelación para su almacenamiento y distribución.

La planta envasadora que se encuentra en el domicilio social de la empresa cuenta con las siguientes Areas:

- a) Almacén de materias primas no perecederas
- b) Una cámara de congelación con capacidad de 1,000,000 de productos terminados y 50 tambos de 200 litros de concentrado.
- c) Cámara de refrigeración con capacidad de 80 tambos de 200 litros de concenu

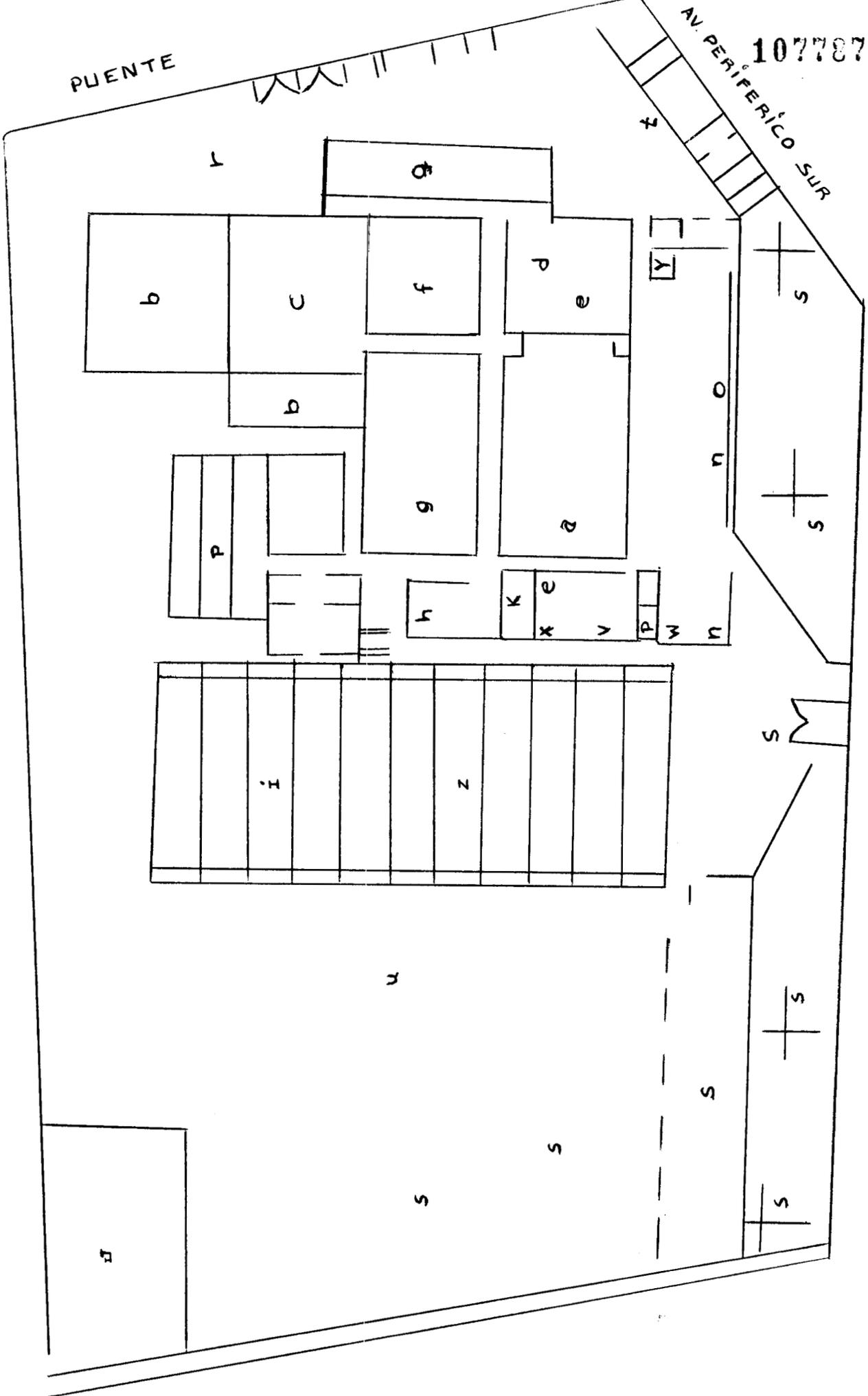
trado.

- d) Area de preparación de plásticos, en la cual se elaboran por inyección vasitos y tapas de 142 y 294 mililitros de capacidad, utilizados para FLORIDA 7, se producen 25 000 vasitos diariamente.
- e) Area de Serigrafía, lugar donde se imprimen los vasitos de FLORIDA 7 - de 142 mililitros.
- f) Espacio de producción de la línea FLORIDA 7, que es donde se prepara - la mezcla de concentrados de naranja, manzana, toronja y mandarina con su aroma, aceite y pulpa para ser envasado en los recipientes correspondientes.
- g) Espacio para la producción de jugos. Area en la cual se preparan y envasan las líneas VALENCIA Y BRISCO a partir del concentrado que llega directamente de la planta.
- h) Laboratorio de Control de Calidad, este control de calidad consiste en verificar el grado de acidez para cada preparación de 5000 litros de - concentrado de naranja.
- i) Taller de mantenimiento de planta y de equipos de refrigeración o congelación.
- j) Taller de mantenimiento de camionetas, cuenta con 8 personas en el primer turno hojalateros y 3 ayudantes, en lo que respecta al segundo turno sólo se cuenta con 2 mecánicos, 1 eléctrico, 1 hojalatero y 2 ayudantes, las fallas más comunes que se presentan en el departamento de mantenimiento son la hojalatería a los vehículos y fallas eléctricas.
Cabe señalar que no se les da mantenimiento preventivo y solamente se repara el vehículo cuando esta descompuesto por fallas mayores y en el caso de estas últimas la dirección comercial tarda en dar respuesta a las necesidades del departamento de mantenimiento.
- k) Comedor de obreros

- l) Comedor de empleados
- m) Oficinas de producción
- n) Oficinas de administración y finanzas
- o) Oficinas del área comercial
- p) Baños para el personal
- q) Andenes de carga y descarga de 800 m²
- r) Patio de maniobras de vehículos de 200 m²
- s) Jardines
- t) Estacionamiento para empleados
- u) Estacionamiento para visitas
- v) Area de procesamiento de datos (Microcomputadoras IBM 34, lenguaje:
LOTHUS 1,2,3).
- w) Dirección General
- x) Dirección de Operaciones
- y) Caja
- z) Carpintería

PUENTE

AV. PERIFÉRICO SUR 107787



CALZADA MEXICO XOCHIMILCO

3.3 MAQUINARIA Y EQUIPO

NACIONALIDAD	MARCA	FUNCIONES
SUECA	RC-6	para cuadrar, llenar y sellar (2 por MOV).
MEXICANA	MAPISA	para cuadrar, llenar y sellar (1 por MOV.).
MEXICANA	MAPISA	lavadora de vasos
ITALIANA	NEGRI POSSY	inyecta plástico
ITALIANA	DUBUIT	imprime logotipo y figuras FLORIDA 7.
AMERICANA	EXCELLO	para llenado (2 por - MOV.).

Equipos de compresores y de tornillos , Equipos para cámara de congelación y aire comprimido.(2 cámaras de congelación y 1 cámara de refrigeración).

3.4 TECNOLOGIA

Principios Básicos de Procesamiento:

- Conocimiento de Microcomputadoras.- utilizados en varias áreas de Administración de la Empresa.
- Sistema Lothus 1-2-3 : Este sistema es muy importante porque arma hojas de trabajo con textos, números y fórmulas.
- Manejo de otros programas en Microcomputadoras: WORD STAR
MEMOMAKER
PRINTAGRAPH

3.5. TRANSPORTE

Cuenta con 30 camionetas de las siguientes marcas: Dodge 10 unidades, Chevrolet 15 y 5 Estaquitas; todas ellas equipadas con cajas de poliuretano para conservar el producto (El costo de la instalación de cada una de las cajas es aproximadamente de: caja chica \$700,000.00 y caja grande \$1,200,000.00).

Estas camionetas son utilizadas para distribuir el producto en el D.F. Cuenta además con un trailer marca Kenworth, equipado con cámara de congelación y capacidad de 15 toneladas, con el cual trasladan los productos de la empresa a las gerencias regionales.

3.6 INFORMACION

El sistema comercial está integrado por diversos presupuestos:

Presupuesto Anual de Ventas (ventas, contribución marginal, gastos y contribución operativa).

Presupuesto Anual de ventas por mes.

Presupuesto Anual de costos por mes.

Estados de Resultados.

Estimado mensual de ventas, programas de producción e inventarios.

3.7. RECURSOS HUMANOS

Cuenta con 273 personas entre empleados Y sindicalizados. 30 administrativos que comprenden supervisores y jefes de laboratorio.

15 directivos y 238 obreros.

Cuenta con un sindicato industrial de trabajadores de empresas envasadoras de comestibles en general y sus similares en el D.F. (C.O.R.).

Los trabajadores cuentan con las siguientes prestaciones: Seguro Social

Seguro de vida: por accidente de trabajo \$4,000,000.00

por muerte natural \$2,000,000.00

Vales de despensa equivalentes al 13% de su sueldo a empleados de confianza, ayuda económica a los obreros de \$1,000.00 diarios por cada día trabajado para comida.

Vacaciones: 1er. año ----- 7 días
2o. año ----- 10 días .
3er. año ----- 12 días.
4o. año ----- 16 días.
5o. año ----- 18 días.

Quinquenio a los sindicalizados: gratificación que se les otorga a los trabajadores al cumplir 5 años de servicio, equivalente al 10% de su salario.

2 uniformes al año (zapatos, botas de hule, ropa térmica, overoles, batas, cubrebocas, gorritos y audifonos).

Incentivos: premios de puntualidad, reconocimientos de antigüedad después - de los 5 años: rifas, comidas y arcones navideños.

3.8 PROVEEDORES

Azúcar, S.A.

Envases Tetra-Pak

Concentrados ALVER y JUCOSA.

Jugos y Frutas de Calidad

Confrutta

Plásticos, Insumos y Servicios para la Industria,S.A.

Tintas Sánchez, S.A.

3.9 INSUMOS

ACIDO CNDP-50

ACIDO JN-100-10

ACIDO JN-100-13

ACIDO JN-100-16

CONCENTRADO DE TORONJA FLORIDA 7

PIÑA 50

LIMON

PURE MANGO

CONCENTRADO MANDARINA FLORIDA 7

CONCENTRADO MANZANA 100

CONCENTRADO DE HORCHATA

CONCENTRADO TAMARINDO CON PULPA

ACIDO MALICO

ACIDO CITRICO

CITRATO DE SODIO

CANTAXANTINA

GOMA GUAR

BENZOATO DE SODIO

ENTURBIANTE

FORTIFICANTE

AROMA DE NARANJA

PULPA DE NARANJA

PULPA DE TORONJA

SABOR TORONJA

ESENCIA DE NARANJA

ACEITE MANDARINA

PULPA DE MANDARINA

SABOR MANZANA

ESENCIA DE TORONJA

ACEITE DE TORONJA

AROMA DE TORONJA

AROMA DE MANDARINA

ESENCIA DE MANDARINA

AMARILLO B-1

AMARILLO 5

AMARILLO 6

COLOR CARAMELO

ACEITE LIMON

PULPA LIMON

BASE LIMON

AZUCAR

DIESEL

GAS BUTANO

TINTA ESCARLATA ROJO

TINTA AMARILLO CROMO

PIGMENTO MASTER

PIGMENTO ROJO

LLAVE JARABE 65 B X 500 R

VAL. NARANJADA 900 ML
BLANCO LIMON CONSUM 75 ML
BLANCO NARANJADA CONSUM 200 ML
VAL MANDARINA 450 ML
BRISCO MULTIPLE LITRO
BOTELLA JUGO VALENCIA LITRO
VASO BRICO LIMON 182 ML
TAPA BOTELLA JUGO VALENCIA
ETIQUETA P-JARRA RECONSTITU
ETIQUETA BRISCO TORONJA
ETIQUETA BCO MANZANA
ETIQUETA BCO JAMAICA
ETIQUETA BRISCO PIÑA
ETIQUETA BRISCO TAMARINCO
ETIQUETA BRISCO HORCHATA
VASO BLANCO S/IMPRESION
VASO C IMP. FLORIDA 7 NARANJA
VASO FLORIDA 7 NARANJA 300 ML
TAPON P/VASO FLORIDA 7
FOLLETOS FLORIDA 7
SELLO CRISTAL LIMON 182
SELLO PLASTICO FLORIDA 7 MANZANA
SELLO PLASTICO FLORIDA 7 NARANJA
SELLO PLASTICO FLORIDA 7 TORONJA
SELLO PLATICO FLORIDA 7 MANDARINA
SELLO PLASTICO FLORIDA 7 300 ML
PVC PARA SOPLADO
POLIETILENO VASO 60120
POLIETILENO TAPA 18450
CAJA CARTON P/F 7142
CAJA CARTON P/F 7127
CAJA CARTON P/JARRA F-7
VASO C/IMP F-7 MANZANA
VASO F-7 TORONJA 300 GM
VASO C/IMP F-7 MANDARINA
VASO F-7 MANZANA 300 GMS
VASO F-7 MANDARINA 300 GMS
TAPA P/VASO F-7 MANZANA
TAPA P/VASO F-7 TORONJA
TAPA P/VASO F-7 MANDARINA
TAPA P/JARRA F-7
TAPA P/VASO F-7 300 GMS
TAPA 1 LITRO MANZANA
TAPA 1 LITRO NARANJA
TAPA 1 LITRO TORONJA
TAPA 1 LITRO MANDARINA
JARRA BLANCA S-IMP
JARRA F-7 SEVEN PAK
ETIQUETA BRISCO LIMON 182
ETIQUETA BRISCO LIMON 910
ETIQUETA F-7 MANDARINA LITRO
ETIQUETA F-7 TORONJA LITRO
ETIQUETA FLORIDA 7 MANZANA LITRO
ETIQUETA F-7 NARANJA LITRO
ENVASE INSTIT. 1 LITRO
VASO BLANCO 300 GMS
TINTA DURAZNO

3.9.1. CARACTERISTICAS DE LAS FRUTAS PARA JUGO.

Normalmente las frutas se cortan o recolectan antes de alcanzar su madurez de consumo, con el objeto de dar tiempo suficiente a su distribución y venta mientras se completa su maduración en condiciones apropiadas de temperatura y humedad. El punto en que debe cosecharse una fruta para lograr esto se conoce como madurez fisiológica.

En el caso de los cítricos, muy especialmente en la naranja, el índice de madurez fisiológica o de cosecha se basa fundamentalmente en el análisis - del jugo y en la determinación del grado de acidez y de sólidos solubles - (azúcar), contenidos en el mismo. Durante la maduración el contenido de -- ácidos tiende a disminuir aumentando el del azúcar, características que no pueden ser apreciadas mediante simple observación física de los frutos.

El análisis químico de los frutos para cuantificar acidez y sólidos solu- bles, constituye un método de gran precisión. La acidez del jugo de los - cítricos se expresa en PORCENTAJE DE ACIDO CITRICO ANHIDRO, mientras que los sólidos solubles, de los cuales se considera únicamente el azúcar que existe en el jugo de frutas.

Entre ambos datos señalados se efectúa una división que proporciona un índice indicador llamado relación, que es precisamente la relación que existe entre el porcentaje de sólidos totales y la acidez total, con la cual se puede entrar a tablas de normalización que ofrecen en definitiva si es aceptable o no la composición del fruto, tanto para cosecha como para mercado, de tal forma que tenemos tres parámetros definidos:

ACIDEZ TOTAL = Porcentaje de ácido anhídrido en el jugo.

GRADOS BRUX = Porcentaje de sólidos solubles en el jugo.

RELACION = Grados Brix/ Acidez Total.

Cabe destacar que para calcular estos porcentajes, se utiliza la medida en peso del líquido que se está analizando y no la medida en volumen. Para de terminar el peso de la solución tomamos como referencia una medida que nos especifica el peso de cada centímetro cúbico del jugo que estamos analizando; esta medida es la DENSIDAD DE LA SOLUCION y se determina fácilmente con un instrumentro llamado densímetro:

DENSIDAD = peso en gramos de cada centímetro cúbico de jugo.

Para explicar lo expuesto anteriormente, veamos el siguiente ejemplo:

Si en un litro de solución tenemos disueltos 850 gramos de azúcar y 50 gramos de ácido cítrico anhidro y tiene una densidad de 1.3 gramos por cada -- centímetro cúbico, las medidas que obtendríamos serían las siguientes:

PESO DE LA SOLUCION = (1.3 grs/centímetro cúbico X 1000 centímetros cubicos)
= 1 300 gramos.

GRADOS BRIX = $\frac{\text{PESO DE SOLIDOS DISUELTOS TOTALES}}{\text{PESO TOTAL DE LA SOLUCION}} \times 100$

GRADOS BRIX = $\frac{850 \text{ gramos}}{1300 \text{ gramos}} \times 100 = 65.38 \%$

ACIDEZ TOTAL = $\frac{\text{PESO DE ACIDO ANHIDRO DISUELTO}}{\text{PESO TOTAL DE LA SOLUCION}} \times 100$

ACIDEZ TOTAL = $\frac{50 \text{ GRAMOS}}{1300 \text{ GRAMOS}} \times 100 = 3.85\%$

En la práctica, los grados brix se miden en un aparato llamado refractómetro basado en el principio de que el agua pura desvía los rayos de luz simple en un ángulo que aumenta en la medida que tenga un mayor porcentaje de sólidos-disueltos en ella, por lo cual al medir el índice de refracción de esta solución se relacionan directamente con los grados brix por medio de una tabla - de equivalencias incluida en el interior del mismo aparato.

Asimismo, la acidez total se puede medir en un potencímetro a través de medir el PH o grado de acidez y correlacionar estas medidas con las tablas especiales correspondientes al tipo de ácido (ascorbico, maleico, etc.) que contiene cada fruta.

4. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

Cuando se pretende una inversión fuerte (mayores de \$15,000,000.00), Zano Alimentos, S.A. de C.V., recurre a PROESA para solventarla.

Trabaja con capital propio y participa en el mercado de valores con CETES a plazo de 28 días.

5. LINEA DE PRODUCTOS

PRODUCTO	VARIEDAD	USOS PRINCIPALES
<u>FLORIDA 7</u>	Naranja	en la elaboración de jugos, adas, cocteles y aguas frescas
142 gramos	Mandarina	
294 gramos	Manzana	
1 litro	Toronja	
<u>BRISCO INSTITUCIONAL.</u>	Naranja	jugos y aguas frescas
	Manzana	
1 litro	Piña	
182 ml.	Limón	
<u>BRISCO TROPICAL</u>	Jamaica	Adas y aguas frescas
1 litro	Horchata	
	Tamarindo	
<u>VALENCIA</u>		bebida refrescante
450 ml.	Naranja	
900 ml.	Mandarina	

6. COMPETIDORES

Tratándose de naranjada valencia su único competidor es Bonafina, en los demás productos la organización no tiene competidores.

7. CONSUMIDORES

HOTELES: Howard, Jhonson, Hyatt, El Prado, Paraiso, Rodison Maria Isabel, Sheraton, Presidente Chapultepec, flamingo, - Plaza, Crown Place, Aristos, Fiesta Americana, Real Hacienda Romano, Viana, Camino Real, Casteles de México, Vasco de Quiroga, Suit Paraiso, Cristal, se les surte FLORIDA 7 de 1 litro en la variedad de naranja y toronja, en menos de 24 horas por pedidos o directamente con el proveedor.

COMEDORES INDUSTRIALES: Rampa Aereopuesto, Marriot And Inflight Casa Ponce de León, Cocina del Aire, Servi Coint, Laboratorios Rocha, Pasteleria Francesa, Seguros Monterrey, Facultad de Química, Propermeats, Seguros la Provincial, Teleespeciales (TELE-VISA), a los comedores industriales se les surte FLORIDA 7 de un litro en todas sus variedades, Brisco de 1 litro en sus sabores de naranja, manzana, piña y limón, se les surte en menos de 24 horas.

CINES: Armendariz Plus, Dorado 70, Las Américas, Futurama, Paris Plus, Insurgentes, Linterna Mágica, Latino, Copacabana, Plaza -- Universidad, Villa Coapa, se surte Valencia en sus dos presentaciones.

AUTOSERVICIOS: Aurrera, Superamas, Gigante, Sardienero, Blanco, ISSSTE, UNAM, IMSS, UAM, en estos se surte FLORIDA 7 en todas sus variedades y capacidades.

HOSPITALES: IMSS, Guarderías, Hospitales Públicos y Fuerza Armada en estas Instituciones solo se surte FLORIDA 7 de un litro en sabores de naranja y manzana y Brisco de 1 litro de naranja y limón.

RESTAURANTES: Burger Boy, Friday, Charlis, Sherleg's, Lynis, Pizahot, Salones Luz, Mansión, Lancers, Took's, Portón, VIPS, Dos Puertas, Gastronomía Tonalá, Insurgentes, San Antonio, La Tablita, Parripollo, Presti, a los cuales se les surte Brisco Tropical de un litro en los sabores de jamaica, horchata y tamarindo.

8. DESHECHO

El bagazo de la fruta lo procesan para hacer forraje que sirve de alimento al gando vacuno este se realiza en la planta procesadora ALVER (Alimentos de Veracruz).

En la planta envasadora Zano Alimentos, S.A. los deshechos son los siguientes:

Envases, cartón, costales, tambos y mermas (de 5 kg. de concentrado diariamente).

9. RESTO DE LA SOCIEDAD.

Genera empleos de plazas eventuales con un contrato de 28 días, aproximadamente 8 personas mensualmente.

F L O R I D A 7

10. FLORIDA 7

Florida 7 es un jugo de fruta concentrado a 65 grados brix, 100% natural, que se ofrece al público en las variedades de naranja, manzana, toronja y mandarina.

La fruta es procesada en su mejor temporada con la finalidad de poder ofrecer al público un concentrado de alta calidad en forma constante durante todo el año. El concentrado se obtiene del jugo natural, el cual es deshidratado hasta 65 grados brix y conservado en congelación a temperaturas -- muy por debajo de cero grados centígrados (-20), con la finalidad de conservar integro su sabor y sus componentes, razón por la cual no se conserva a base de elementos químicos.

PRESENTACION: para su venta se tienen cuatro presentaciones:

- a) En envase de polietileno con capacidad de 142 gramos cantidad de concentrado que al reconstruirse rinde un litro de jugo de naranja.
- b) otra presentación es la de 294 gramos, también envasada en un recipiente de polietileno el que a su vez tiene el uso secundario de ser un vaso con tapadera, con esta cantidad se obtienen dos litros de jugo.
- c) Se cuenta con una presentación que consta de una jarra PVC (siglas de un componente químico con lo cual esta elaborada la jarra transparente) translucido con capacidad de un litro y con la cantidad suficiente para obtener 7 litros de jugo de fruta natural y en la cual además se prepara un litro de jugo o de cualquier bebida que se desee.

CONSERVACION: Por ser FLORIDA 7 un producto que no se conserva a base de aditivos químicos debe mantenerse siempre a una temperatura de congelación (de -15 a -20 grados centígrados), en cámara de congelación o en congelador. No se recomienda almacenarlo junto a pescados o mariscos y se debe cuidar que el agua con que se reconstituya este purificada y no contenga cloro, ya que este

modifica su sabor.

10.1 INSUMOS DE ELABORACION.

CONCENTRADO DE NARANJA

PULPA DE NARANJA

ACEITE DE NARANJA

ESENCIA DE NARANJA

AZUCAR

10.2 COSTO DE PRODUCCION

1 litro	\$5,975.00
294 gramos	2,242.00
193 gramos	1,040.60

10.3 PRECIO DE VENTA

1 litro	\$10,500.00	Nota: cuando los clientes compran más de 3,500 litros de FLORIDA 7 se les otorga un descuento.
294 gramos	3,500.00	
193 gramos	1,900.00	

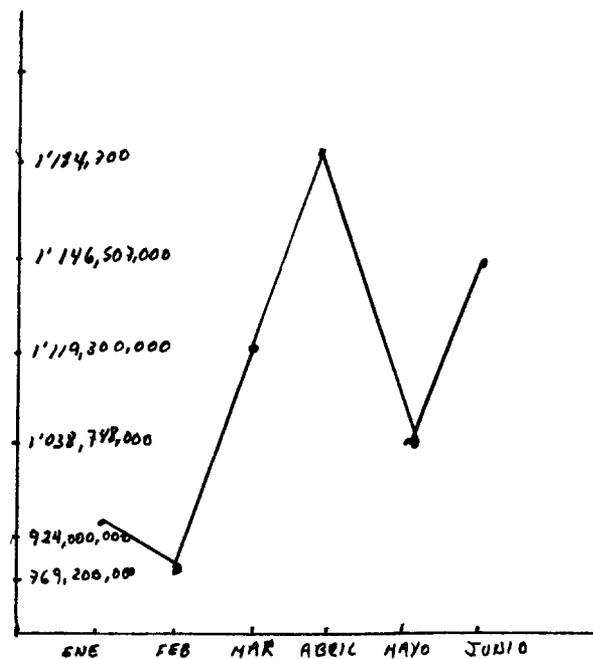
10.4 PRECIOS Y CONDICIONES DE VENTA.

Normalmente se trabaja con una lista única de precios, en la cual se parte de un precio de lista en la zona centro de la república y se tienen variaciones para la región de Monterrey (5%, para Guadalajara +5%, Chihuahua +10%, Gobierno - y provincia +5%). Sin embargo debido a la congelación de precios impuesta por el pacto de solidaridad económica, los nuevos precios se han aplicado a los clientes nuevos, por lo que en un momento dado tenemos en vigor dos o tres listas de precios.

En cuanto a condiciones de venta, se vende a crédito a un plazo máximo de 30 días, sin embargo, en muchos casos son menores, sobre todo en el área Institucional. Ejemplo: IMSS, Hoteles y Restaurantes, S.S.A. de 18 a 15 días. En varios casos la venta es de contado (Distribuidores de Valencia) en el caso de distribuidores Institucionales, estos tienen un descuento - variable según sea el plazo de pago, desde -25% por pago anticipado hasta 0% en el caso de pagar a 30 días o más.

10.5 VENTAS DE ENERO A JUNIO DE 1989

ENERO	924,000,000.00
FEBRERO	769,200,000.00
MARZO	1,119,300,000.00
ABRIL	1,184,700,000.00
MAYO	1,038,748,000.00
JUNIO	1,146,507,000.00



Nota: en cuanto al rendimiento de la naranja de temporada podemos obtener 1 litro de jugo por cada 2.3 kilogramos de fruta, mientras que cuando esta -- fuera de temporada se requieren 3.6 kilogramos.

11. EVALUACION EX-POST

Nos enfocamos al análisis de Florida 7, porque es el producto que genera más utilidades a la empresa, además de no tener competidores en el mercado de concentrados.

La empresa Zano Alimentos, S.A. para la elaboración de Florida 7 cuenta con un sistema productivo muy eficiente (sus mermas son mínimas, sólo desperdician 5 kilos de concentrado diarios), con instalaciones adecuadas, con maquinaria y proceso tecnológico excelente, pero no cumple con su objetivo principal SATISFACER AL CONSUMIDOR NACIONAL, de concentrados de frutas.

Al analizar el sistema detectamos que el área comercial no funciona correctamente por lo siguiente:

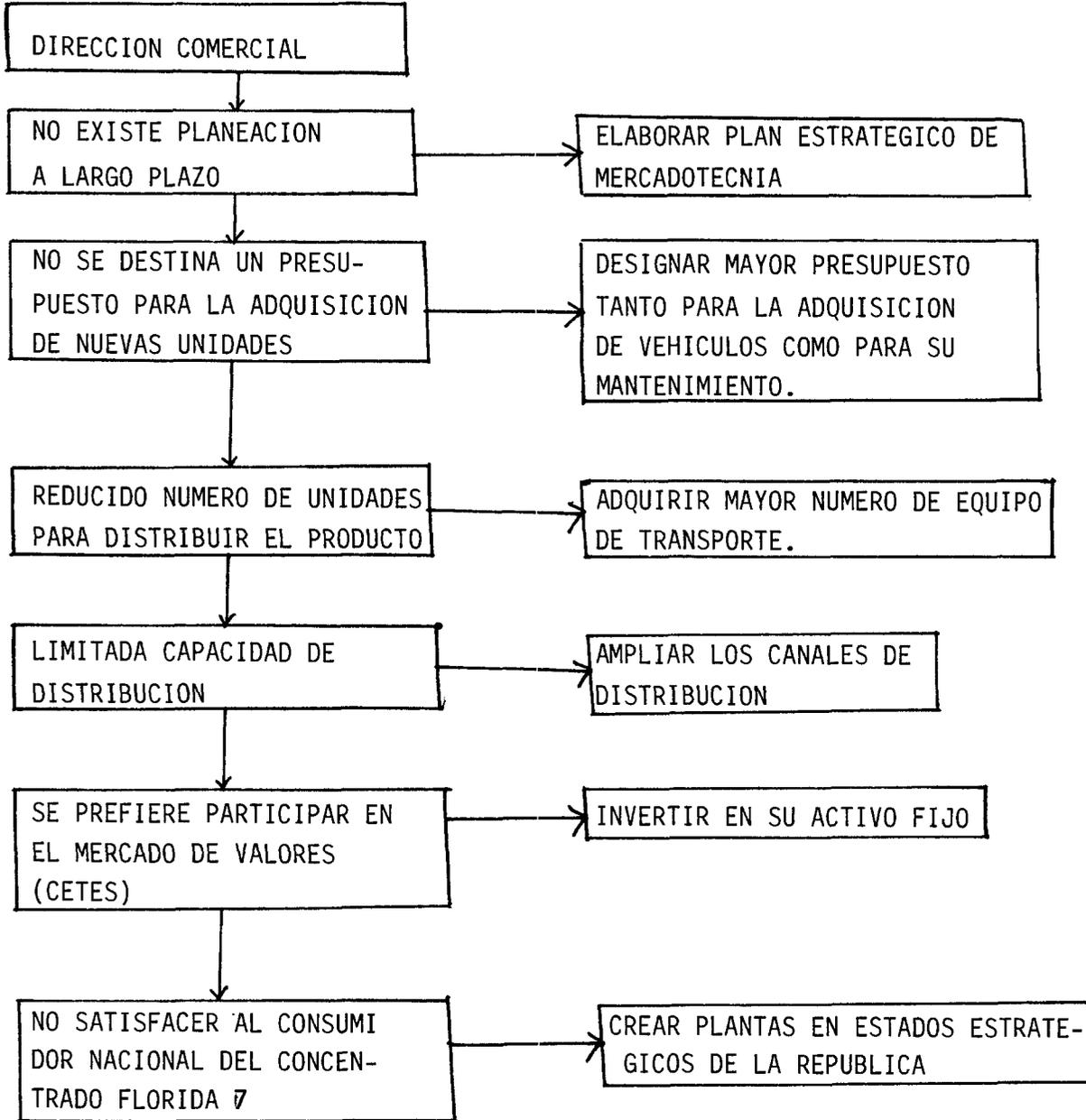
- a) Cuenta con un reducido número de camionetas para distribuir su producto en el D.F., pues solamente dispone de 30 unidades.
- b) A Florida 7 no se le destina un presupuesto para un Plan de Publicidad adecuado.
- c) El hecho de que se exporte el 80% de la producción total de concentrado a Estados Unidos; el 10% a otras empresas nacionales (Jumex, Del Valle-Gerber) y de que sólo dispongan del 10% para abastecer el Mercado Nacional a través de Zano Alimentos, S.A. es incongruente pues con ese porcentaje no se puede cumplir con el objetivo planteado.

12. DIAGNOSTICO DEL COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA

CADENA

CAUSA - EFECTO

OPCIONES



13. EVALUACION EX-ANTE DE OPCIONES

1. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADOTECNIA

Estrategia de Distribución: La distribución comprende el desplazamiento físico de los productos hasta los consumidores finales.

Las actividades de distribución de los productores son críticas y se puede decir que el producto más innovador con el precio más atractivo no tiene absolutamente ningún valor si no se pone a la disposición de los compradores que lo desean. Por lo tanto la disponibilidad del producto es uno de los requisitos para la compra y su distribución es la que suministra el beneficio de tiempo y lugar.

Por esto, los principales objetivos de la empresa Zano Alimentos, S.A. son:

- I. Comprar una flotilla de camionetas equipadas adecuadamente (90 unidades)
- II. Mejorar el servicio de distribución.

La estrategia de distribución parte de la necesidad de que la empresa debe comprar más camionetas, ya que las que tiene en la actualidad que son 30 no cubren en su totalidad el D.F., solamente alcanzan a cubrir el norte de la ciudad de México. Por lo tanto es menester que compren 90 camionetas para distribuir su producto al sur, este y oeste y de esta manera estar en condiciones de cumplir con la demanda del D.F.

Por otro lado, podrá cumplir al comprar más camionetas con el mejoramiento de servicio a sus clientes y consumidores. En otras palabras, el objetivo del sistema de distribución es asegurar que los productos estén a la disposición cuando los consumidores los necesiten en el lugar adecuado y en el momento preciso, sin embargo esta meta de servicio tiene varios aspectos que es preciso observar.

2. DESIGNAR MAYOR PRESUPUESTO PARA LA ADQUISICION DE VEHICULOS Y SU MANTENIMIENTO.

Tenemos que la alternativa de una mayor presupuesto es factible, porque la empresa Zano Alimentos, S.A., pertenece a un grupo muy fuerte económicamente, como lo es el grupo Monterrey.

Sin embargo, pensamos que es poco viable, por el hecho de que no existe una planeación adecuada para las necesidades de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, teniendo así que por mucho que se le destine en recursos económicos estos no encuentran un cauce preestablecido para su -- utilización lo cual origina que este presupuesto resulte poco beneficioso.

3. ADQUIRIR MAYOR NUMERO DE EQUIPO DE TRANSPORTE

Con la opción de adquirir mayor número de equipo de transporte se podrá abastecer a un mayor número de clientes, trayendo como resultado que las ventas de la empresa aumenten de una manera efímera o pasajera, ya que si no se -- apoya la distribución de los productos de la empresa con un plan de publicidad, se corre el riesgo de que el producto resulte desconocido para la mayoría de consumidores del distrito federal, resultando poco beneficioso para las ventas de la empresa, por el hecho de que el producto está disponible pero no se le conoce.

4. AMPLIAR LOS CANALES DE DISTRIBUCION.

Esta opción permitiría vender toda su producción de FLORIDA 7 a un mayorista con lo que se evitaría Zano Alimentos las tareas de ventas, mercadotecnia y distribución de sus productos; y estas funciones las realizaría por su cuenta el mayorista. Mediante esta alternativa se corre el riesgo de que la organización pierda el prestigio como empresa de jugos y bebidas refrescantes.

5. INVERTIR EN SU ACTIVO FIJO

A través de esta opción, invertir en su activo fijo, se pueden obtener beneficios si la empresa reinvierte sus utilidades en la compra de dos trailers más, ya que en la actualidad cuenta con uno para distribuir en las tres gerencias regionales y aproximadamente sus ventas mensuales ascienden a 500 millones de pesos.

Con esta inversión se destinaría cada trailer a abastecer a cada una de las gerencias regionales (Monterrey, Chihuahua, Guadalajara); estimando ventas mensuales de 1,500 millones de pesos

6. CREAR PLANTAS EN ESTADOS ESTRATEGICOS DE LA REPUBLICA

Los estados estratégicos para crear las plantas serían donde se encuentran las gerencias regionales, Monterrey, Chihuahua y Guadalajara.

Así, con las plantas de Chihuahua y Monterrey se satisface el mercado nacional del norte de la república, permitiendo, además por su ubicación geográfica exportar al mercado norteamericano.

Guadalajara se encargaría de satisfacer la demanda de Florida 7 en el centro de la república y la planta ubicada en el D.F., cubriría el sur del país.

Sin embargo, al hablar con el gerente de contabilidad C.P. Ladislao Reyes no se dió la cuantificación de la planta de Zano Alimentos, ubicada en calzada México-Xochimilco por el hecho de que esta información es confidencial.

BENEFICIO DE LUGAR: Si el producto se localiza cerca de los consumidores su satisfacción total aumenta de un modo notable gracias a este hecho.

En general a los consumidores les desagrada recorrer distancias o realizar esfuerzos descomunales para obtener los productos que necesitan. La Empresa Zano Alimentos, S.A. pondrá su producto ~~FLORIDA~~7 en todos los autoservicios que existan en la ciudad de México.

Por consiguiente la clave para proporcionar el beneficio del lugar es asegurarse que el producto se coloque en el sitio apropiado. Dicho de otra manera i el situar el producto en el sitio adecuado estimulará las compras. Al colocar los refrigeradores con el logotipo de FLORIDA 7, es necesario hacerlo resaltar de entre los muchos refrigeradores como son los de pepsi, coca-cola y beberés decir, ubicarlos en un lugar vistoso y llamativo en el área de autoservicio También es necesario que el personal de la Dirección Comercial realice supervisiones a los refrigeradores, evitando la mala colocación y demasiada congelación en los productos.

BENEFICIO DEL TIEMPO: Las necesidades de los consumidores y sobre todo sus de seos son a menudo fugaces y lo que pueden desear en este momento, no lo busca rán el año próximo o el siguiente mes, o incluso después de que transcurran - unos cuantos minutos. Por consiguiente, una de las claves que proporciona mayor satisfacción en el mercado es lograr que los productos estén a la disposición del cliente en el momento en que los desea.

El lapso de tiempo comprendido entre las necesidades de un producto y su recepción es un aspecto clave del servicio con frecuencia sucede que un cliente de la empresa tiene una necesidad urgente del producto y mientras más rápidamente los pueda recibir , tanto mayor será la satisfacción (pues las venta no se per derán) además, el poder recibir los productos con la rapidez permitirá a veces

que el cliente reduzca su inventario o no tenga ninguno en absoluto.

Las actividades de distribución ejecutan entre el tiempo en que un cliente tiene necesidad de los productos de la organización y la recepción del pedido en la Dirección Comercial. Estas actividades requieren tiempo la solicitud de pedido y su transmisión, el procesamiento del mismo, su escritura y su envío final. Mediante un servicio rápido en este proceso, se persigue brindar un mejor servicio a los clientes de la compañía.

ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

La publicidad que es una comunicación impersonal que paga la compañía o la organización patrocinadora y que hace uso de los medios masivos de comunicación, es una difusión que informa y persuade a la vez, dicho de otra manera cambia los conceptos, las actitudes y las imágenes de los consumidores.

La publicidad eficiente no se basa habitualmente en la suerte ciega, sino requiere un proceso bien definido basado en el conocimiento y la comprensión que se tenga de los consumidores.

Dada la importancia de la publicidad los objetivos son los siguientes:

- I. Estimular las ventas
- II. Promover el consumo de jugo de naranja FLORIDA 7 en el desayuno, explotando el hecho de que el producto es de fácil elaboración, tiene un valor nutricional y un buen sabor.

ESTRUTURA GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

- a) Mensaje: ZANO ALIMENTOS, S.A. Manejará el concepto de salud y bienestar Físico.
- b) Receptores: Padres, Jóvenes entre 25 y 35 años a través de la publicidad pretendemos cambiar los conceptos y aptitudes de nuestro mercado meta, -

informandoles de que el producto FLORIDA 7 es 100% natural argumentado que el concentrado conserva intactas sus propiedades nutritivas.

Razones por las cuales se designo a padres jovenes entre 25 y 35 años.

PAPELES FAMILIARES: Hay varios factores que determinan como se asigna los papeles a los miembros de la familia la manera en que se crió el individuo, sus valores culturales, los valores de sus grupos de referencia, el interés de cada una de las partes en las decisiones y la personalidad de los miembros de la familia son efectos que ejercen influencia en el proceso de decisión hay reglas relativamente simples para la toma de decisiones que se emplean por lo común en la asignación de los roles. Dentro de la sociedad mexicana se reconoce que los papeles en la toma de decisiones en la familia, son tradicionales es decir, en la mayoría de los hogares, el esposo sale de la casa a trabajar en tanto que la esposa se queda al cuidado de los quehaceres del hogar y de los niños.

Esto se confirma por el hecho de que se realizaron algunas conversaciones con mujeres jovenes entre 25 y 35 años (20 en total); las cuales informaban que el 80% de sus decisiones las realizaban ellas.

Estas conversaciones se efectuaron a la salida de los autoservicios ubicados en el norte de la ciudad.

c) Canal del mensaje:

Televisión.- la televisión es el medio de comunicación masivo de más rapido desarrollo, llega virtualmente a todos los consumidores meta, ya que -- existen pocos hogares que carezcan de un aparato de televisión por lo regular las amas de casa ven la televisión en el horario de 5 a 10 P.M., por consiguiente, algo que encierra una mayor importancia aún es la ventaja nota

ble de que la televisión logra comunicar un mensaje tanto de la vista como el del oído, de donde su impacto es impresionante.

Tomamos en primer lugar la televisión por ser un medio masivo de comunicación que nos acerca más a nuestro segmento de mercado deseado.

RADIO.- este medio de comunicación permite transmitir nuestros mensajes a nuestro segmento del mercado que son las mujeres amas de casa, las cuales escuchan la radio por lo regular en el horario de 7 a 10 A.M.

En lo que respecta a las ventas, la publicidad tiene como fin crear en el consumidor la etapa de atención, interés y deseo aunque, la empresa no espera obtener una acción inmediata en la actitud del consumidor, sino que la decisión de compra es a largo plazo el informe primordial es desarrollar al reconoci--miento de la marca y despertar una acción favorable entre los consumidores para que cuando la necesidad o el deseo se presenten estén dispuestos a reali--zar la compra.

14. SELECCION.

La alternativa más beneficiosa a corto y a largo plazo es la elaboración del plan estratégico de mercadotecnia, ya que nos permitiría considerar los aspectos internos de la empresa (relaciones laborales, producción, mantenimiento) así como los externos (ambiente económico, político y social, sus competidores). De tal modo que este plan sea flexible y se adecue a la situación cambiante a la que se enfrenta la empresa, con el propósito de lograr el objetivo de la organización.

15. IMPLANTACION DE LA OPCION SELECCIONADA

La dirección Comercial presenta su plan estratégico de mercadotecnia al director general, este a su vez examina y evalúa si es factible o no -- realizarlo; en el caso de que sea aprobado , el director Comercial tendrá una reunión con los directores de producción y administración y Finanzas a los cuales transmitirá su plan antes mencionado para crear un ambiente de cooperación al interior de la empresa y lograr exitosamente los objetivos preestablecidos. Asimismo, el director comercial tendrá una reunión para informarles a sus gerentes de área el plan que se llevará en los próximos años.

Posteriormente se entrevistarán con gerentes de empresas televisivas y radiodifusoras, buscando el menor costo y el horario más adecuado para la transmisión de nuestra publicidad.

TELEVISION: Estos canales podrán ser aquellos que tienen una cobertura nacional como son el 2,4 y en lo que se refiere a canales gubernamentales el 13.

Los horarios tentativos serían por lo regular de 5 a 10 P.M. con intervalos de transmisión de su monitor esto para los canales 2 y 4.

En lo que respecta al 13 se transmitirán en el horario de 7 a 10 P.M. con intervalos de 15 minutos, teniendo presente que el costo de transmisión en la televisión estatal es más barata en comparación con la privada.

RADIO: Nuestros mensajes serán transmitidos en las siguientes estaciones:

RADIO RED, RADIO CENTRO, RADIO VARIEDADES.

En el siguiente horario de 7 a 10 A.M. con intervalos de 20 minutos.

En lo que respecta a F.M. las estaciones asignadas serían:

RADIO, UNIVERSAL, CRISTAL F.M., F.M. GLOBO.

En los horarios de 2 a 6 P.M. con los siguientes intervalos: cada 20 minutos durante las cuatro horas asignadas.

Por otra parte, se realizarán promociones en los auto-servicios como son artículos promocionales; estos son elementos sumamente importantes para el apoyo en la venta de nuestros productos, ya que con ello se puede dar a conocer las marcas por medio de regalo o venta de diversas cosas:

plumas, borradores, portavasos, etc.

También se podrán en los autoservicios de mostradoras que muestren a los clientes de las tiendas la facilidad de preparación de los productos y - ofrezcan a probar un poco de jugo de Florida 7, para que comprueben su eficiente sabor y alta calidad del producto.

Tenemos que al elaborar un plan estratégico de mercadotecnia, este resulta fundamentalmente para el desarrollo de toda organización, ya que la planeación estratégica toma en cuenta los elementos que en cierta medida pueden - obstruir el buen funcionamiento de la organización o bien, también, puede - considerar aquellas oportunidades presentes o futuras que le permitan a la empresa por lo tanto, este plan estratégico de mercadotecnia abarca no sólo aspectos internos de la empresa, sino que va más allá, es decir, recaba información de la competencia, aspectos legales, posibles cambios económicos, alteraciones sociales, obstáculos fiscales, etc.

Así como se mencionó anteriormente es una planeación de empresa todo lo que se piensa hacer y cómo se va a realizar para que la empresa funcione eficientemente, y lograndolo por medio de una programación presupuestación de todas aquellas actividades que realiza la organización.

Resultando la planeación estratégica beneficiosa a la organización en cuanto en cuanto reduce la incertidumbre, ya que establece un cambio predeterminado para el logro del objetivo de la empresa.

16. CONTROL

La técnica que emplearíamos para efectuar el control sería el cuadro de mando, ya que constituye una herramienta de control mensual que contendrá la información (de ventas, distribución, participación en el mercado) precisa para la adecuada y oportuna guía de la gestión, este instrumento al nivel de mando; gerente comercial, le permitirá contemplar globalmente la marcha de la dirección, ayudándole a corregir oportunamente las desviaciones que tiendan a alterar las metas u objetivos previstos.

Esta información se tendrá que presentar gráficamente, señalando los valores presupuestados y valores reales, teniendo en consideración el análisis de la desviación respecto a las ventas estimadas.

C O N C L U S I O N

El concepto de sistemas visualiza la empresa de negocios como un todo integrado, en donde cada sistema, subsistema y subsistema están asociados con la operación total,

La estructura por lo tanto, está creada por sistemas arreglados en un orden jerárquico.

A través del método de sistemas, se estudia a la empresa en su medio ambiente dinámico tanto en sus componentes internos como en los externos.

Analizando cada subsistema que compone a la organización, se aprecia en la cual de ellos pueden existir problemas y desviaciones en cuanto su objetivo fundamental.

Es decir, el método de sistemas constituye una técnica que permite al administrador tener una visión global de la organización así como la interdependencia de todas y cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la misma, permitiendo así el conocer el desempeño actual de la compañía y evaluar su funcionamiento no de forma aislada, sino, en forma global que se haya inmersa en el medio ambiente en que se desenvuelve y que todo administrador debe tener presente para la efectiva toma de decisiones.

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

- Bolis Pérez Pedro. La Escuela Sistémica y la Administración
UAM-I, México 1985, 13pp.
- Ackoff. Fundamentos de Investigación de Operaciones, Ed. LIMUSA
México 1987, pag. 451.
- Herbert Moskowitz. Investigación de Operaciones, Ed. Prentihall
México 1985, pp. 790.
- Giles G.B. Marketing. Manual para Dirección de Empresas, Biblioteca
para Director de Empresas, Ed. Herrerop, México 1976, pp.328
- Levit Theodore. Innovciones en Marketing, Ed. Mc. Hill, México 1975
Cap. 9 p.77.
- Copias Enfoque Sistémico.
- Kontz, Harol. Elementos de Administración. Ed. Mc. Graw Hill
México 1983, pp. 614