



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE MECANICA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE VENTAS  
EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**

**OMAR GUILLERMO CUEVAS MORALES**

**ASESORADO POR: Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2003**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REDISEÑO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE VENTAS  
EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**OMAR GUILLERMO CUEVAS MORALES**

ASESORADO POR ING. EDWIN ANTONIO ECHEVERRÍA MARROQUÍN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2003

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



### **NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO: Ingeniero Sydney Alexander Samuels Milson  
VOCAL I: Ingeniero Murphy Olympo Paíz Recinos  
VOCAL II: Licenciado Amahán Sánchez Álvarez  
VOCAL III: Ingeniero Julio David Galicia Celada  
VOCAL IV: Bachiller Kenneth Issur Estrada Ruiz  
VOCAL V: Bachiller Elisa Yazminda Vides Leiva  
SECRETARIO: Ingeniero Pedro Antonio Aguilar Polanco

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO: Ingeniero Julio Ismael Gonzáles Podszueck  
EXAMINADOR: Ingeniera Marta Gisela Gaitán Garavito  
EXAMINADOR: Ingeniero Edwin Antonio Echeverría Marroquín  
EXAMINADOR: Ingeniero Aldo Estuardo Ozaeta Santiago  
SECRETARIO: Ingeniero Francisco Javier Gonzáles López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **REDISEÑO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial con fecha 10 de noviembre, de 2000

---

Omar Guillermo Cuevas Morales

## **AGRADECIMIENTOS:**

A

DIOS : Creador y hacedor de todo, por permitirme alcanzar esta meta.

MI MADRE: América Morales por la paciencia, constancia y valores que inculcaste las llevaré siempre con orgullo y dignidad. ESTE TRIUNFO ES TUYO.

MI PADRE: por el apoyo y ayuda brindada a lo largo de los años.

MIS ABUELOS: Casimiro Morales (QPD) y Susana López viuda de Morales por sus cuidados y enseñanzas.

MIS TÍOS: Eduardo, Rafael, Libertad, Margarita, Fernando, En especial a María del Milagro, Héctor y Regina; formadores de mi conducta y valores en mis años de infancia. A Jorge Morales con un aprecio especial, por darme el valor para seguir adelante en la adversidad, Mil gracias. A Juan Morales forjador de este último paso, gracias.

MIS HERMANOS: Jorge y Dennis, por su paciencia y cooperación.

MIS NENES: Luis Eduardo y Amanda por brindarme felicidad.

MIS PRIMOS: Por compartir, momentos felices y difíciles en la vida.

BERTA VIELMAN, mi segunda madre y un amor incondicional. Quien dijera del día que me llevaste por primera vez a la escuela. GRACIAS

EL ASESOR: Ingeniero Edwin Antonio Echeverría, por sus consejos, enseñanzas tiempo y amistad compartida.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por permitirme realizar mis estudios en la facultad de Ingeniería

Mis amigos: Oscar Ortiz, Nelson Morales, Edwin Dávila,

Y a Ud. muy atentamente,

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	III
LISTA DE SÍMBOLOS	V
GLOSARIO	VI
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV

### 1. GENERALIDADES

1.1 Ventas al mayoreo	1
1.2 Comercialización de productos masivos	3
1.3 Presupuestos	6
1.4 Plan estratégico	10
1.5 Diagramas de proceso	11

### 2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análisis de proceso de presupuesto	15
2.2 Análisis de proceso de venta del producto	17
2.3 Análisis de proceso de comercialización	19
2.4 Análisis de proceso de proyección de la venta	20
2.5 Análisis de los procesos y su relación con otras áreas	22
2.6 Análisis de la situación actual del <i>software</i>	23
2.7 Análisis de los problemas encontrados	25

### **3. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA**

3.1 Propuesta del proceso de presupuesto	29
3.2 Propuesta del proceso de comercialización	32
3.3 Propuesta de proyección de la venta	36
3.4 Propuesta de la utilización del equipo de <i>software</i>	39
3.5 Propuesta del flujo de información con las diferentes áreas	41

### **4. PUESTA EN MARCHA**

4.1 Información y responsabilidades del puesto	45
4.2 Forma en que se efectúa la venta	58
4.3 Capacitación del <i>software</i>	59
4.4 Charla de cómo está el flujo de información y relación con otras áreas	61
4.5 Forma de realización de proyección de venta	63
4.6 Importancia en disminución de errores	63
4.7 Sistemas de satisfacción al cliente	66

<b>5. CONTROL</b>	
5.1 Problemas encontrados semanalmente por puesto	69
5.2 Revisión de boletas de venta, por carencia de datos	72
5.3 Revisión del error en lo proyectado	74
5.4 Porcentaje de ventajas en la utilización del <i>software</i>	75
5.5 Forma en que se da la información por área	78
CONCLUSIONES	<b>81</b>
RECOMENDACIONES	<b>83</b>
BIBLIOGRAFÍA	<b>85</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Clasificación de los presupuestos  
9
2. Proceso de presupuesto  
17
3. Proceso de venta  
18
4. Proceso de comercialización  
20
5. Proceso de la proyección de la venta  
21
6. Análisis de problemas encontrados  
28
7. Proceso de presupuesto propuesto  
32
8. Proceso de comercialización propuesto  
35
9. Proceso de la proyección de la venta propuesto  
38
10. Flujo de información  
44
11. Funciones de gerente general  
45
12. Funciones de gerente de ventas de Centroamérica  
46
13. Funciones del *mánager* de ventas  
47

14. Funciones del gerente de ventas por país  
48
15. Funciones del gerente de producción  
49
16. Funciones del gerente administrativo  
50
17. Funciones recepción e información  
51
18. Funciones del jefe de control de proceso y calidad  
51
19. Funciones de facturación  
52
20. Funciones de empleados de producción  
53
21. Funciones de bodega-despacho  
53
22. Funciones de transporte  
54
23. Funciones del encargado de mantenimiento  
54
24. Funciones de empleados de mantenimiento  
55
25. Función de contabilidad  
55
26. Funciones de secretaria de ventas y compras  
56
27. Funciones del vendedor  
56
28. Organigrama en una empresa de servicio  
57

- 29. Problemas encontrados  
71
- 30. Diagrama de revisión de error en lo proyectado  
73

## LISTA DE SÍMBOLOS

	Operación
	Inspección
	Demora
	Almacenamiento
	Transporte
	Porcentaje

## GLOSARIO

<b>Análisis</b>	Capacidad que del todo se pueda revisar las partes, encontrar qué está mal, corregir o mejorar. Evaluar. ventajas y desventajas.
<b>Bienes</b>	Son todas las cosas que adquirimos y que podemos ver y tocar.
<b>Capacitación</b>	Acción por la cuál se prepara a las personas para utilizar insumos que no conocían y que les pueden servir.
<b>Capacitación</b>	Acción, efecto y actitud de aprender algo.
<b>Capitalizable</b>	Cuando en un mismo periodo de tiempo se paga interés, y para el próximo lapso se toma el monto, más el interés ganado.
<b>Cartera de clientes</b>	Cuando se tiene definida cierta cantidad de clientes reales de la empresa, los cuales tienen tiempo de trabajar con la misma, y que necesitan se les visite cada cierto tiempo.
<b>Clientes</b>	Son todas las personas que demandan un bien o un servicio, que poseen los productores.
<b>Consumidores</b>	Todos los seres que necesitan satisfacer alguna necesidad.

<b>Corredores</b>	Los que intervienen de oficio en las compras y ventas de ciertos productos.
<b>Cuello de botella</b>	Acumulación de materia en proceso, en un lugar específico de la línea de producción
<b>Desglosar</b>	Representación gráfica de algo, para que se entienda más fácilmente.
<b>Empresa</b>	Lugar de trabajo donde se da una serie de actividades para crear un bien o servicio, el que se ofrece a los consumidores.
<b>Erogaciones</b>	Actividad de repartir o distribuir.
<b>Exhibidores</b>	Estantes donde se colocan los productos, en supermercados, mercados u otras dependencias que se dediquen a la venta de estos.
<b>Existencia</b>	Inventario de productos o producto de lo que se tiene almacenado.
<b>Facturación</b>	Hecho mediante el cual se emite una orden de compra- venta de un producto o servicio.
<b>Liquidez monetaria</b>	Cantidad de dinero efectivo con el que cuenta la empresa para realizar sus transacciones económicas, como compras y ventas.
<b>Industria:</b>	Conjunto de operaciones que se unen en la transformación de la materia prima.

<b>Inventario</b>	Cantidad de bienes que posee una persona o empresa
<b><i>Mánager</i></b>	Director o gerente medio en una organización, encargado de coordinar cierta labor.
<b>Mayorista</b>	Persona que compra volúmenes grandes de mercadería, con la finalidad de obtener beneficios, vendiéndolo a distribuidores menores.
<b>Mercado</b>	Lugar donde compradores y vendedores se reúnen para intercambiar los bienes por una retribución que puede ser económica.
<b>Oferta</b>	Propuesta que realiza el empresario por el bien o servicio que lanza al mercado, para que los consumidores lo demanden.
<b>Proceso</b>	Sucesión de pasos que deben seguirse para obtener un producto o bien un resultado, desde su inicio hasta su finalización.
<b>Producción</b>	Acción de producir o elaborar, algo para un beneficio.
<b>Producto</b>	Resultado de un proceso mediante el cual, se obtiene un bien que demandan los usuarios o consumidores.

<b>Productor</b>	Persona que invierte cierto capital y espera una retribución por el producto que fabrica. Tiene conocimiento que lo demanda el consumidor.
<b>Pronóstico</b>	Cálculo de un estimado por medio de métodos matemáticos y el historial del mismo, para luego concluir con un estimado algo muy cercano de lo que puede ocurrir en un periodo de tiempo.
<b>Propuesta</b>	Presentación que se realiza de algo que se puede poner a funcionar.
<b>Proyección</b>	Estimado que se espera obtener en cierto periodo de tiempo.
<b>Reactivos</b>	Elementos o compuestos que reaccionan en presencia de ciertas sustancias.
<b>Reciprocidad:</b>	Correspondencia mutua entre unas cosas o personas.
<b>Red de comunicación</b>	Medio de la tecnología que mantiene comunicadas a las personas que lo necesitan a través de la computadora.
<b>Sector privado</b>	Toda aquella inversión que se realiza por medio de los empresarios para obtener lucro.
<b>Sector público</b>	Se le conoce de esta forma, a toda actividad donde un gobierno o nación pone al servicio de los ciudadanos los servicios básicos, su principal razón es el servicio sin ánimo de lucro.

<b>Segmento</b>	Sección de un todo, con características y cualidades que la hacen especial.
<b>Servicios</b>	Son todas las acciones que permitan el mejor funcionamiento de cualquier estructura productiva.
<b>Software</b>	Son los programas de computadora que ayudan a realizar ciertas tareas de una manera fácil y ordenada.
<b>Soporte técnico</b>	Que sirve de ayuda en herramientas que se necesiten utilizar.
<b>Stock mínimo</b>	Cantidad de producto mínimo que puede tenerse antes de realizar un pedido, para no correr riesgo de quedar desabastecido, en lo que llega la materia prima.
<b>Stock máximo</b>	Cantidad de materia prima que puede tenerse sin que esto implique un gasto que cree pérdida por estar en bodega.
<b>Viscosidad</b>	Propiedad que tiene un fluido a resistir su movimiento interno.

## RESUMEN

En el siguiente trabajo encontrará, la problemática que presenta una empresa, la cual está en fase de crecimiento, busca cómo solucionar sus problemas frente al desafío de subsistir y seguir creciendo. Conociendo la problemática nacional y teniendo las herramientas adecuadas, se le presentan algunas opciones para aprovechar mejor sus recursos y que la inversión de los mismos sea la conveniente.

. El crecimiento de la venta, las irregularidades que tiene en diferentes periodos de tiempo, la pérdida de clientes potenciales; por no poder satisfacer sus demandas en el tiempo que las requieren, son parte de los problemas que se presentan y que se les da solución en este trabajo.

En consecuencia que el inventario no funciona por no tener datos reales, que no existe una buena comunicación entre cada uno de los departamentos, pero que existe la voluntad de corregir los errores o llevarlos a niveles controlables, se dan opciones que se tomaron en consenso y de la forma en que se trabajará cada uno de ellas. Por lo que en este estudio se presentan los conceptos básicos para la solución de los problemas, ya que la empresa necesita un rediseño en la forma de comercializar sus productos y en la información dentro de la misma.

Se presentan formas funcionales para corregir la planificación de las ventas, se enlaza cada área de la empresa, se justifica la misión de cada uno de los empleados, dándoles a conocer los alcances y limitaciones que tiene su puesto, para que cada uno de los empleados, pueda definir cuándo debe cubrir a un compañero ausente o el responsable directo, para que él mismo pueda resolver el problema que se le presenta.

Presenta ventajas y desventajas de los cambios que se solicitan en los puestos de trabajo, ya que algunos sufrieron cambios significativos; la integración de personas que trabajan en coordinación que es la clave para la solución de problemas, descongestión de puestos de trabajo; cada puesto en su área, revisión a corto, mediano y largo plazo de la forma en que cada uno de los puestos, hojas de control para reconocer errores y corregirlos.

## OBJETIVOS

### General

Proponer el rediseño del proceso de planeación de ventas, que beneficie la proyección de la compra y producción para optimizar costos y eficiencia del proceso.

### Específicos

1. Obtener información para elaborar el diagnóstico específico del área.
2. Reestructurar el proceso de planeación de venta
3. Proponer la utilización del *software* y capacitación a los involucrados en la red, y de los vendedores para su proyección.
4. Reducir el error en la planeación de la venta, y disminuir el error que hasta el momento se tiene.

5. Que cada persona conozca su responsabilidad, y con quién debe comunicarse dentro de su área y de las otras.

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo se analiza una empresa de servicio que se encuentra en desarrollo, con varias dificultades en esta etapa, pero trata de subsistir en el medio donde se desarrolla; como los productos de limpieza. Al momento, no hay impedimento para que la empresa crezca; pero sus problemas se incrementan por lo cual plantea cambios, como la mejor utilización de sus recursos; puesto que está cubriendo nuevos nichos de mercado y territorio.

El crecimiento de la empresa ha incrementado personal sin planificarlo con anterioridad, lo cual provoca que algunos empleados no conozcan los alcances de su responsabilidad y puesto. La capacitación necesaria para diferentes puestos está en fase media no terminada dentro de la empresa. La expansión y crecimiento determinan que se tenga irregularidad con la proyección de las ventas, descontrol y pedidos incumplidos, así como la falta de datos en ciertas boletas y el seguimiento de las mismas.

Lo anterior ha motivado que se observe un cambio en la forma de contrarrestar el problema desde el rediseño del proceso de planificación de ventas en la empresa; como otros aspectos, los cuales se atacan desde otro punto de vista. Con este trabajo se pretende dar una salida al problema en

todos los puntos donde se esta encuentre descontrol del mismo, para minimizar el error en lo producido o en la pérdida de lo que se puede vender.

La propuesta combate a cada uno de los problemas que se encuentran y trata de corregirlos. Propone también el seguimiento de los mismos y la verificación para encausarse en el objetivo fundamental. Pretende que la propuesta en materia dé resultados en corto, mediano o largo plazo al problema en particular.

Se espera contribuir con la empresa en el desarrollo de la misma y su crecimiento sostenido, lograr mejores dividendos, la conservación y creación de fuentes de trabajo; así como mejores condiciones de vida.

De la implementación de lo propuesto, depende encontrar la mejor forma de solución a los problemas futuros en la empresa, crecimiento de la misma el cual se debe normalizar y enfocarse en los objetivos que pretende para poder alcanzarlos.

# 1. GENERALIDADES

## 1.1 Ventas al mayoreo

Se llamará venta al mayoreo a toda actividad relacionada con la venta de bienes y servicios a aquellos que los adquieren para revenderlos o para hacer negocio con ellos. Una de las características es que por lo general compran casi todos los bienes al productor y los venden a los detallistas, a otros mayoristas o bien, a otros consumidores industriales.

Se utilizan los vendedores al mayoreo, pues estos resultan ser efectivos en las funciones de un canal de venta establecido en algunas de sus funciones, y su llegada rápida para cada consumidor. Entre las funciones están:

Vender y promover: el personal de ventas del mayorista llega a muchos consumidores a bajo costo. El comprador tiene más confianza en él que en el fabricante.

Comprar y elaborar un surtido: los mayoristas elaboran un surtido de lo que requieren los clientes como consecuencia se invierten menos recursos.

Almacenamiento: los mayoristas tienen inventarios, por lo que se reducen los costos de almacenamiento dentro de la empresa.

Transporte: realizan entregas más rápidas a los clientes, porque se encuentran mucho más cerca de los consumidores que el productor.

Dividir grandes volúmenes: los mayoristas ahorran dinero a los clientes, cuando las compras son grandes y estos las dividen para abastecer el mercado.

Riesgos: los mayoristas absorben ciertos riesgos al hacerse responsables de los costos por robo, daño y envejecimiento.

Información de mercado: proporcionan información a sus proveedores y consumidores sobre sus competidores, los nuevos productos y los cambios de precio.

Los tipos de mayoristas se dividen en tres grupos, estos son: los mayoristas del comerciante, corredores y agentes, divisiones y oficinas de ventas de fabricantes.

Los mayoristas comerciales, son negocios independientes que toman posesión de la mercancía que manejan. Es el grupo más importante, se encargan más o menos del 50% de todo el comercio al mayoreo.

Los mayoristas de servicio completo, proporcionan efectivamente el servicio, que incluye tener existencias, utilizar personal de ventas, ofrecer crédito, hacer entregas y proporcionar ayuda administrativa. Se trata de comerciantes mayoristas o de distribuidores industriales. Estos venden a detallistas y les ofrecen una amplia gama de servicios por la longitud y profundidad de los productos con que cuenta. Todo esto en una sola línea.

Los mayoristas de servicio limitado, ofrecen menos servicios a los proveedores y a cliente, son de varios tipos:

1. Los mayoristas de pago inmediato, estos venden en efectivo a los detallistas y no entregan a domicilio, no tienen muchos productos a la venta.
2. Los mayoristas de camión. llevan a cabo la función de venta y entrega. Su línea es limitada en cuanto a productos. Se vende en efectivo, al mismo tiempo que hacen sus rondas por diferentes expendios o supermercados.
3. Los fletadores de entrega, operan en industrias que manejan productos tan voluminosos como la madera y equipo pesado. Estos aceptan la mercadería y los riesgos de entregarle el pedido al cliente.
4. Las cooperativas de productores, recolectan los productos producidos, para luego venderlos en mercados locales.

## **1.2 Comercialización de productos masivos**

Consiste en la forma en que se compran y venden los productos, y los canales de distribución que se utilizan para poderlos llevar a cabo. Estos productos difieren en tamaño, y forma de presentación, pero no en la finalidad de los mismos; esto quiere decir que no importa cual es su condición de color o envoltura, mientras cumpla la finalidad para la que lo crearon.

Es conveniente conocer con quién se puede competir, cuál es la sección de mercado que desea posicionarse la empresa, los canales de distribución que utilizará, los medios de comunicación propaganda, y ofertas que se establecen en el producto. La mayoría de estos productos de consumo masivo, tienen un

mismo tamaño, la presentación del mismo no cambia y no es tan elaborada, del mismo se pueden proporcionar de una a tres presentaciones.

En este método se considera el mercado total como una sola unidad, un mercado masivo o agregado, pero debe conocerse quienes son los consumidores finales y usuarios industriales.

Los consumidores finales, no son otros más que quienes compran o utilizan los productos o servicios para su uso personal o familiar. Están satisfaciendo actividades estrictamente no lucrativas y constituyen lo que se llama mercado de consumidores. Mientras que el usuario industrial es aquel de las organizaciones lucrativas, o bien instituciones que utilizan estos productos o servicios, para emplearlos en su propio negocio o para hacer con ellos otros productos.

Los canales de distribución son de gran ayuda y deben estar definidos adecuadamente y cumplir el cometido de ponerlos más cerca del alcance de los clientes. Las partes de este mercado se consideran semejantes en todos los aspectos, por lo que la organización en cuestión desarrolla entonces una sola mezcla de mercadotecnia, para llegar al mayor número posible de clientes en un mercado unificado.

La empresa puede recurrir a una de tres estrategias generales en el proceso de selección. Las tres operaciones son:

1. Agregación de mercados.
2. Concentración en un solo segmento.
3. Segmentación por segmentos múltiples.

Agregación unificada de mercados: al considerar esta propuesta, llamada también mercado masivo o indiferenciado, una organización trata a su mercado total como una unidad. Esto es un mercado masivo y unificado cuyas partes se consideran semejantes en todos los aspectos fundamentales; es decir se desarrolla un único producto para esta audiencia masiva, establece una estructura de precios y un sistema de distribución del producto, se sirve de un solo programa promocional que está destinado al mercado entero.

Básicamente la agregación de mercados está orientada a la producción. La diferenciación del producto es la estrategia en virtud, de la cual una firma trata de distinguir su producto de las marcas que la competencia ofrece al mismo mercado agregado. Un solo vendedor pone en práctica esta estrategia, al cambiar alguna característica superficial del producto, por ejemplo: el paquete, el color, otras opciones como utilizar un mensaje promocional que presente un beneficio diferenciador.

Estrategia de concentración de un solo segmento: requiere seleccionar como mercado meta, un segmento homogéneo dentro del mercado total. Una mezcla de mercadotecnia se utiliza para poder llegar a él.

Tiene un gran riesgo y limitación lo estratégico de un solo segmento pues reside en que el vendedor tiene todos los productos en una misma canasta. Si este segmento declina en el potencial de mercado, el vendedor sufrirá las consecuencias. A la competencia que goce de un buen nombre y reputación en un segmento le será muy difícil extenderse a otro.

Estrategia de segmentos múltiples: dos o más grupos de clientes posibles se identifican como segmentos de mercado meta, luego una estrategia

de mercadotecnia se utiliza para llegar a cada uno; Sin embargo la segmentación puede realizarse sin que se modifique el producto, basta elaborar programas individuales de mercadotecnia, diseñados especialmente para cada segmento de mercado.

### **1.3 Presupuestos**

Se dirá que un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada gerencia de la empresa.

#### **a) Las funciones de los presupuestos**

1. Control financiero de la organización.
2. Ver qué se está haciendo, comparando los resultados con los datos presupuestados, con el fin de verificar logros o remediar las diferencias.
3. Desempeñan tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

#### **b) Importancia de los presupuestos**

1. Son útiles en muchas empresas, tanto gubernamentales como no gubernamentales, sin importar el tamaño de la misma.

2. Se mantiene un plan de operaciones de la organización.
3. Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
4. Sirven como un mecanismo de revisión de políticas, estrategias de la empresa y dirección hacia lo que verdaderamente se busca.
5. Cuantifican financieramente los diversos componentes de su plan total de acción.
6. Sirven como guías durante la ejecución de programas de personal, en un determinado periodo de tiempo, también como norma de comparación al completarse los programas y acciones.
7. Los procedimientos inducen a muchos profesionales de asesoría a pensar las necesidades totales de la empresa, y a dedicarse a planear de modo que pueden asignarse a los varios componentes y opciones de importancia necesaria.
8. Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre los diferentes puestos de trabajo.
9. Los lapsos y duplicaciones de trabajo se ven detectadas y tratadas en su momento por los gerentes, ya que los mismos ven la relación y el desenvolvimiento del presupuesto.

c) Objetivos de los presupuestos:

1. Planear sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

2. Controlar y medir los resultados cuantitativos cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para el cumplimiento de las metas previstas.
3. Coordinar los diferentes centros de costos para que se asegure la marcha de la empresa.

d) Finalidades de los presupuestos:

1. Planear los resultados de la organización en dinero y volumen.
2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
3. Coordinar la relacionar las actividades de la organización.
4. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

e) Clasificación de los presupuestos:

Los presupuestos se pueden clasificar del siguiente modo: según su tipo, flexibilidad, periodo de tiempo, el campo de la aplicación de la empresa, y el sector en el que se utilicen.



Según su flexibilidad	Según el periodo de tiempo	Según el campo de aplicación de la empresa	Según el sector económico en el cual se utilizan
<p>Rígidos fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en entorno público y fueron muy usados en este sector.</p>	<p>A corto plazo: Estos son los que se utilizan para cubrir sus necesidades en un periodo contable, es adaptado a países con economías inflacionarias</p>	<p><b>De operaciones o económico:</b> tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran, y su contenido se resumen en un estado de pérdidas y ganancias. Entre estos tenemos algunos:</p> <p><b>De ventas:</b> son preparados generalmente por meses, áreas geográficas y por producto.</p> <p><b>De producción:</b> se expresan en unidades físicas, la información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de las máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de materia prima.</p> <p><b>De costos:</b> generalmente se hacen por unidades y costos. De costo de producción: Nos muestra la comparación entre el costo de producción con el de precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.</p> <p><b>De flujo de efectivo:</b> es indispensable en cualquier empresa, este nos muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.</p> <p><b>Presupuesto maestro:</b> incluye las principales actividades de la empresa, conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el presupuesto de presupuestos.</p>	<p>Presupuestos del sector Público: Estos involucran planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del estado. Son el medio efectivo de controlar al sector público, y se utilizan para la viabilidad de proyectos.</p>
<p>Flexibles o variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividades y pueden adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación por ser dinámicos y fáciles de adaptar pero complicados y costosos.</p>	<p>A largo plazo: estos generalmente están enfocados a planes de desarrollo, lo ejecutan por lo regular los estados y grandes empresas</p>	<p><b>Presupuesto financiero:</b> En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance general, y estos son dos de tesorería y erogaciones capitalizables.</p> <p><b>Tesorería:</b> Estos toman a cuenta las estimaciones previstas en fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se llaman también presupuestos de flujo de caja o monetarios de la organización necesaria para desarrollar sus operaciones, son cortos en periodo de tiempo.</p> <p><b>Erogaciones capitalizables:</b> Es el que controla todas las actividades de inversiones en activos fijos, evalúa las diferentes propuestas de inversión y el monto de recursos financieros que requiere para llevarlas a cabo.</p>	<p>Presupuesto del sector privado: son los que se usan en las empresas. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.</p>

#### 1.4 Plan estratégico

La planeación estratégica, es el proceso del desarrollo de las capacidades y potencialidades de una organización, permite a los dirigentes tomar decisiones sobre las orientaciones más importantes de ésta, teniendo en cuenta los cambios que se dan en su medio ambiente, la capacidad organizacional para enfrentarse al futuro, y los valores y aptitudes de sus dirigentes.

La planificación estratégica es básicamente una metodología mediante la cual la empresa define objetivos, políticas y planes de acción para lograr los resultados deseados.

El punto de partida de una buena planificación estratégica es la adecuada definición de lo que se quiere lograr, llegar a hacer y de lo que se quiere que sea la organización.

Para hacer planificación estratégica es también importante, establecer un tipo de relación en cadena o relaciones causa-efecto, entre lo que se quiere lograr y lo que se debe lograr antes, es decir, definir la secuencia y orden en el cual se pueden lograr los resultados.

Trata de una cadena interrelacionada en la cual debe considerarse la planeación, la organización, dirección y control, de los objetivos definidos desde el inicio para saber a dónde se debe llegar. Cómo alcanzar lo que se pretende, dónde debe evaluarse, para poder encausarse en los objetivos o de los cambios que los mismos den en el camino de reestructurarlos y fortalecerlos según se presente el caso.

Debe conocerse las fortalezas, debilidades y alcances que se pretenden en el siguiente periodo, el crecimiento de la empresa así como de la región

que se desea cubrir o nuevos mercados que teniendo el acceso sea posible cubrirlos.

La planeación es la fijación específica de las metas, selección de tácticas y estrategias para poder lograr lo que se pretende alcanzar con los recursos con los que se cuenta los cuales son un bien preciado para la empresa y se deben utilizar de manera eficiente.

Entre los objetivos pueden mencionarse: porcentaje de mercado que quiere tener, disminución de inventarios, mayor rotación de productos de movimiento lento, ampliación de los mercados en el extranjero, porcentaje de crecimiento de ventas, etc.

## **1.5 Diagrama de proceso**

Los diagramas de proceso o de flujo como su nombre lo indica, son la representación grafica de cómo se realizan las operaciones en un proceso determinado dentro de una organización. Los procesos van desde canales de información, como la coordinación de las tareas de los diferentes departamentos, el proceso de producción, realización de ciertos productos y sus diferencias en cierta parte del proceso, también las actividades tendientes a la satisfacción y calidad de los productos servidos, por la empresa.

Para una mejor comprensión se dan a conocer algunos símbolos del diagrama de proceso, entre los más usados están, operaciones, detenciones,

demoras, transporte, almacenamiento, cantidad, inspección o bien una operación inspección.

Los diagramas de flujo y diagramas de operaciones se diferencian en que en uno sólo aparecen operaciones, mientras que en el otro aparecen características del proceso donde se toman los otros factores que afectan el proceso como tiempo de transporte, almacenaje, alguna demora u otros.

Los diagramas tienen varios símbolos, los cuales se conocerán enseguida para poder diferenciarlos y conocerlos de mejor manera.



Operación



Inspección



Demora



Almacenamiento



Transporte

Se dice que tiene lugar una operación cuando se altera intencionalmente un objeto en una o más de sus características, operación representa una fase

principal del proceso y generalmente se realiza en una máquina o puesto de trabajo.

Se dice que tiene lugar un transporte, cuando se mueve de un lugar a otro un producto, excepto cuando el movimiento forma parte de una operación o inspección.

Se dice que tiene lugar una inspección, siempre que se examina un objeto para su identificación y se verifica en cuanto a la cantidad o calidad.

Almacenamiento, es cuando se guarda un objeto de forma que no se pueda retirar sin un correspondiente permiso o autorización, este paso es el de bodega de producto terminado.

Demora, es cuando por alguna situación, se tiene una detención en el proceso que no se puede salvar y que la misma no permite la acción inmediata de la siguiente operación.

Los diagramas de proceso deben cumplir con algunos requisitos mínimos, los cuales son: un encabezado donde diga qué clase de diagrama es, qué producto es analizado, el código del mismo, si el método que está utilizando es el actual o el propuesto, fecha de realización, el diagrama del mismo y un resumen de las actividades con todo y el tiempo de cada actividad, como de la persona que lo realiza y su posterior análisis.

En el resumen está detallado la suma de todas las actividades que se llevan a cabo para poder concretar que cierto proceso se cumpla, el tiempo de todos los factores en general.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

## 2.1 Análisis de proceso de presupuesto

El proceso se realiza por departamento, en donde reportan lo que necesita cada periodo, en este caso cada mes para realizar su labor, teniendo en algunos casos lo establecido como administración, pero no así en ventas y de producción, el cual depende de lo proyectado por el departamento de ventas.

Se realiza una reunión cada inicio del mes, aprovechando que en este periodo las ventas son bajas y se puede proyectar. Se proyecta por vendedor, lo que tiene estimado vender en el lapso del siguiente periodo. Los vendedores presentan la proyección por área de ventas donde esté efectuando, el tiempo estipulado es un día.

Después de la reunión, el reporte llega al gerente de ventas el cual da su consentimiento o pide la explicación del por qué de lo proyectado si es bajo o muy alto, pidiendo las explicaciones para poder dar el visto bueno de lo representado por el vendedor.

Con lo anterior, se define qué artículo tiene poco movimiento y cuáles deben moverse, puesto que no se les da la prioridad puede asegurarse, concretando cita con las empresas que demandan este servicio o poniéndolo en oferta ese mes.

El gerente de ventas realiza un informe detallado con cada uno de los productos, el cual es analizado por él y el *mánager*, reunidos con el gerente

general para poder obtener los recursos que realmente necesitan. Para llevarlo a cabo necesita saber con qué recursos cuenta, si se tiene en existencias; si existe problema de abastecimiento respecto a algún producto y que se demande para obtenerlo con la brevedad posible.

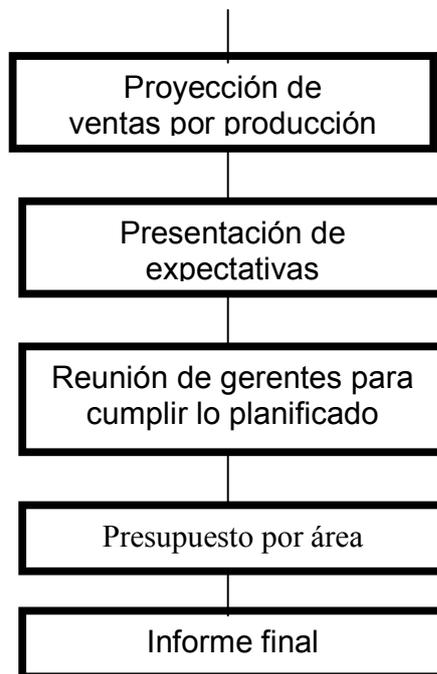
Para cumplir con varios de los clientes con que cuenta, esto da como resultado que no se tenga problema en los productos demandados por los clientes o los nuevos que se van sumando a los existentes, tanto en existencia como en el momento que lo requieran.

El gerente de ventas conociendo si existe problema en liquidez monetaria en la empresa y utilizando los recursos con los que cuenta, debe tomar la decisión que más convenga a la empresa para que el gerente general avale lo actuado.

El gerente de ventas informa con detalle el costo del artículo, utilidades proyectadas, el costo de las mismas, la venta total y la casilla de la ganancia esperada: hay que resaltar que con los filiales de El Salvador y Honduras. Se realiza un trámite como si fuera una empresa diferente, pero en los próximos meses esta situación cambiará y se integrarán a la empresa. Se tomará lo proyectado de las mismas.

Figura 2 **Proceso de presupuesto**

Reunión de gerentes para  
el nuevo periodo



## 2.2 Análisis del proceso de venta del producto

Se tiene establecido cierta cartera de clientes bien definida por parte de la empresa, con los que cuenta y que son lo suficiente regular en sus compras. A la larga son los que realmente sostienen la empresa o por decirlo de otra manera es la fuente principal del mantenimiento de la misma, además de comenzar a comercializar algunos de sus productos abriendo nichos de mercado en expendedores de almacenes.

El proceso comienza desde que el vendedor visita al cliente dos veces al mes, cumpliendo así con lo establecido en la política de la empresa. Luego debe llenar un formulario de compra, el cual es válido mediante la firma del

cliente. En este formulario está detallado el producto: el número de clave, donde están los datos, fecha, nombre de la persona que lo solicitó la fecha en que se realizó y otros datos de interés.

El trámite es llevado en este momento a la empresa, donde es responsabilidad del vendedor proporcionar la información y entregarlo a la secretaria de ventas para su trámite. La secretaria debe presentar los reportes al gerente de ventas para el registro, reportar al gerente de producción, para la elaboración o entrega de los materiales requeridos.

La secretaria de ventas reporta a facturación para que éste emita la orden a bodega y despacho lo que incluye un sistema de manejo y envío. Este último es el departamento de cobro que en esta cadena, a menos que se tenga que recurrir por la ley en casos extremos que muy pocas veces se da.

Figura 3 **Proceso de venta**



### 2.3 Análisis del proceso de comercialización

Se tiene bien definido que el proceso se realiza por cartera de clientes, los cuales son muy estables y que en cierto momento, se ingresó a la venta por aparador de algunos productos, aprovechando la representación de algunas empresas que son representadas por la misma, y la proyección de éstas ha logrado ingresar a este nuevo mercado.

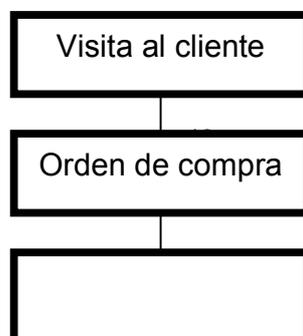
El proceso de comercialización tiene por objeto primordial en la empresa, conseguir nuevos clientes, entendiéndose por estos a empresas, las cuales se desarrollan en las ramas de: productos de limpieza para el hogar y la industria, tratamiento de aguas y mantenimiento de calderas.

Los productos de limpieza para la casa, van desde jabón líquido para manos con diferentes olores, productos para quitar manchas de los pisos o por las misma quietud de los muebles, sarro de los sanitarios, limpieza de estufas, limpieza de vidrios, limpiadores para computadoras, ceras y desinfectantes para piso.

Los productos de limpieza en la industria, van desde limpieza de pisos en hospitales, tratamiento de limpieza de instrumentación en hospitales, mantenimiento de artículos de limpieza, entendiéndose por esto aspiradoras eléctricas, enceradoras de piso, enfriadores para calderas, limpieza de áreas de producción, quita grasa de los pisos, de manos etc.

Tratamiento de aguas se llama principalmente en productos de limpieza de desagües, mantenimiento de calderas aguas residuales y otros.

Figura 4 **Proceso de comercialización**



Cobro

#### **2.4 Análisis del proceso de proyección de la venta**

En esto se debe separar la forma en que se realiza por parte del departamento de ventas, el cual cada vendedor reporta lo que cree es su venta, con la secretaria de ventas quien se comunica con el encargado de facturación del área de producción, que tiene a su cargo la cantidad de material que existe; este recopila los datos y debe presentar según su experiencia lo que espera suceda en este periodo de tiempo.

Conjuntamente el gerente de producción realiza un análisis de los pedidos, pero muchas veces equivocado, de esta sección, porque no todos los vendedores presentan sus proyecciones o bien no se informó de un cliente

nuevo, la figura del gerente de ventas existe pero el mismo funge como gerente general, quien en ciertas ocasiones se encuentra fuera del país.

Sin que ningún *mánager* tome la responsabilidad de presentar un informe de lo que requieren por vendedor y por área de trabajo, a la que cada de uno de ellos tiene acceso, son un total de veintitrés personas que se dedican a la venta. Algunos llegan en la tarde y otros por la mañana; por lo tanto no se logra concretar una reunión donde todos participen y realicen un plan.

En este caso se puede decir que se maneja la proyección de la venta, pero por vendedor y no existe o se maneja un antecedente histórico.

Figura 5 **Proceso de proyección de la venta**



## 2.5 Análisis de los procesos y su relación con otras áreas

La interrelación con otras áreas, no es lo mejor, principalmente porque se trabaja por departamento, y al momento de unir la información alguno de esta se encuentra centralizada en el departamento de ventas, en otras ocasiones el departamento de administración y contabilidad tienen en su departamento algunos egresos que no se han efectuado físicamente, de producto terminado pese a estar en trámite la factura.

No todas personas tienen acceso a la red de información que manejan por lo que en algunos momentos se manejan dos o tres datos diferentes, teniendo que recurrir al departamento que lo puede verificar, en este caso producción.

La requisición de algunas muestras las realiza el gerente de producción o la persona encargada de las facturas y requisiciones, estos últimos tienen que reportar en detalle que cantidad de muestra se otorgó al vendedor y a qué empresa está destinada la muestra.

La relación con administración se puede calificar de buena, porque resulta que en ésta es donde se dan cuenta que no se logran estabilizar las ventas proyectadas y se tiene la idea de ayuda a ventas, que en contraposición se estima realiza adecuadamente su proyección, para lo cual tiene un soporte de cursillos, los cuales son para mejorarlos en varios aspectos todo esto avalado por parte de administración.

La relación de ventas y producción a nivel gerencial, es una de las mejores porque los gerentes mantienen una muy buena relación, pero no se tiene un reporte formal por parte del gerente de ventas con el de producción, por no ser este el medio de canalizar la información.

Otro problema se ocasiona en momentos que el gerente de ventas no se encuentra para realizar la planificación, sin que nadie se responsabilice de los datos que el mismo debe reportar, con esto se ve que existen fisuras en las tareas asignadas a las personas, porque no tienen bien definida la labor por puesto.

El organigrama de la misma existe en la mente de los gerentes, pero no en la de los empleados, quienes desconocen donde terminan sus obligaciones y el seguimiento que deben darle, con quién reportan ciertas actividades y el procedimiento para realizarlas.

## **2.6 Análisis de la situación actual del *software***

Se emplea un *software* que es compatible con *Windows* el cual es proporcionado por la SAE “sistema administrativo empresarial”, éste cuenta entre sus herramientas: dispositivos de clientes, facturación, inventarios, proveedores, cuentas por pagar, estadísticas, sucede entonces que es utilizado por tres personas de la empresa: el encargado de facturación, gerente general y el encargado del departamento de cobros.

Esta situación en cierto momento, provoca que como no están conectados entre sí en una red los datos que maneja cada uno de ellos, difieren en cierto momento, teniendo que recurrir en ocasiones a invertir dos o tres días en inventario de materiales en proceso y en bodega porque muchas veces lo registrado en la máquina no es existencia real.

El encargado de facturación lleva dos cuentas, en una los datos sin alterar nada y la otra con material no terminado y que provoca desequilibrio y datos no reales de la situación.

Revisando también los componentes con los que cuenta en sus diferentes sectores se encuentra en el dispositivo de facturación, el espacio de proyección de la venta donde se encuentran detallados las ventas por producto, teniendo la opción de encontrar el *stock* máximo y mínimo del producto, los periodos de pedido, como también los pedidos según materia prima.

Datos que al momento no se llenan porque la persona que más utiliza este *software* carece del conocimiento necesario, para entender qué son los datos que le pide y llenar a la hora de ingresar los datos, limitándose a la facturación y al inventario de producto terminado, que en ocasiones resulta ineficiente porque no se llena correctamente.

Esto provoca un desperdicio de equipo, donde se puede decir que solo es utilizado el 10% de la capacidad del *software*, causando grandes gastos en tiempo y en inversión que deberían ser considerados.

Estos gastos deben reducirse, tenerlos bajo control y trabajar con datos reales que ayuden a la solución de los problemas y no crear descontrol que ocasiona pérdidas, pueden ser disminuidas por la mejor utilización de este material con el que cuenta, teniendo que efectuar ciertas correcciones con pericia de las personas que utilizan este material, previendo que los vendedores lo puedan utilizar en la sección que les interesa.

Los gerentes de ventas y la secretaria de ventas, deben tener definidas las funciones que debe realizar, tratando de descongestionar cierta centralización que existe y que tiene la capacidad de reportar a la persona de facturación y de producción.

## **2.7 Análisis de problemas encontrados**

Entre los problemas encontrados están los siguientes:

a. Definición de las obligaciones del puesto no definida

Es evidente que entre los problemas que se dan no existe la negativa de realizarlo, sino que en momentos las personas desconocen dónde termina su función, esto provoca que el seguimiento se pierda y se presenten atrasos en momentos donde se está más apurado, sin que alguien se preocupe de que no vuelva a ocurrir o sencillamente lo realiza de la misma manera que en la ocasión anterior.

b. Falta de reportes entre áreas, sin seguimiento o perdida

La entrega de información o la realización de la misma, por parte de los vendedores individualmente al *mánager* no se consigue en algunos casos; al presentarla al gerente de producción, donde no todos presentan su reporte porque no se asume la responsabilidad.

Esto conduce a que no exista una buena proyección y en el determinado caso que se tenga, ésta es manipulada inadecuadamente, da como resultado la pérdida de la información, lo cual causa un problema mayor.

c. No existe supervisión de los vendedores y su proyección

No hay persona que supervise a los vendedores por medio del departamento de ventas, que indique por que en algunos casos en los cuales no fue responsabilidad de ellos sino que alguna situación ajena o por un error grande en su planificación. Al buscar lo que pasó, casi siempre se trata de hacer la conciencia respectiva en ellos, hace falta ver el error que cada uno de los vendedores maneja dando a conocer que error se les permite por inicio y quien supervisará los reportes, será el encargado de ventas, en este caso el gerente.

d. Utilización del *software* en un porcentaje del 10%

Sucede que se tiene un soporte técnico en esta área, dando como consecuencia que el personal que lo utiliza no tiene el conocimiento para entender los datos que se le piden o bien que debe llenar.

Una razón es que no se le brindó la capacitación de todo el *software*, a las personas que lo utilizan, teniendo conocimientos de algunas secciones estos hacen uso de: facturación, clientes, productos, pero es el hecho que tiene en cada estructura otras herramientas, las cuales no se emplean y pueden ayudar mucho a departamentos y personas involucradas.

En la mayoría de los casos deja de utilizarse gran cantidad de componentes como: el cálculo de periodos de compra el *stock* mínimo y máximo que la misma nos calcula inmediatamente, siempre que se llenen los datos que requiere, o bien, llenando en algunos casos material en proceso en cantidad no establecida que nos da un mal balance, porque se está trabajando con datos no reales, lo cual ocasiona problemas en el

inventario, bodega materia prima producto terminado despacho, facturación y en el área de ventas.

La empresa conoce lo anterior por lo que se trata de buscar un método donde se pueda integrar cada departamento y maneje los mismos datos cada uno de los involucrados.

problemas	A quién afecta	Análisis de la causa	Posibles soluciones	Involucrados
Proyección de la venta deficiente	Gerencia Administración Producción ventas	Pronóstico incorrecto El ingreso de los datos del periodo anterior erróneo.	Ingreso correcto de la venta real al sistema. Comparación entre lo proyectado y lo real.	Gerente de ventas Producción Facturación Mánager Vendedores
Provecho del software limitado a un 10%	Gerencia de ventas Producción Facturación Contabilidad	Falta capacitación del <i>software</i> . Conocer el vocabulario mínimo del <i>software</i> .	Capacitación del personal que lo utiliza. Conectar en una red a los involucrados. Capacitación del lenguaje que maneja el <i>software</i> industrial.	Facturación Secretaría de ventas Gerencia general Gerencia de ventas Bodega Producción
Falta de reportes entre áreas	Producción Compras Ventas	Los vendedores no presentan su proyección No existe un informe del gerente de ventas sobre el periodo.	Entrega de un reporte entre gerentes. Presentación de ventas por periodo y aclaración si existe algún cambio.	Gerente de ventas Gerente de producción Gerente de calidad Secretaría de compras
Proceso de compras y ventas sin seguimiento	Producción facturación Administración	Desconocimiento de las funciones del puesto. No se sabe a quien reportar, no se le da seguimiento.	Organizar puestos de nuevo sus funciones. Entrega de reportes y seguimiento según puesto. Organigrama de la empresa, diagrama de operaciones compra y venta.	vendedores Despacho Encargada de compras Producción

### **3. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 Propuesta del proceso de presupuesto**

La decisión la tomará el gerente general, en una reunión con los gerentes de las diferentes áreas, conociendo su máximo de producción el periodo de ventas de un año, y el cual debe tener ajustes mensuales y saber si se cumple con la proyección.

El proceso de presupuesto se realizará en el departamento de ventas comenzando con una reunión, debe ser el primer día hábil del mes, teniendo que elaborar cada vendedor su planificación de ventas en este periodo y entregarla al gerente de división según el área donde se desarrolle.

Luego de que cada vendedor elabora planificación, el gerente de división detallará el pedido del área a su cargo, donde debe entregar el reporte al gerente de ventas para Guatemala, esto no debe exceder del segundo día hábil del mes.

El gerente de ventas de Guatemala presentará los informes de todas las áreas que se tienen en la empresa dando su consentimiento y lo presentará al gerente de ventas de Centro América. Este debe presentarlo al gerente de producción y a su vez al gerente general.

El gerente de producción debe presentar lo estimado, en costos y el tiempo para la entrega de lo requerido por ventas y así estar preparado para la entrega de insumos y material que espera utilizar, o venta de producto el cual es maquilado por la empresa como la representación que de los mismos realiza en el país, para satisfacer la demanda.

Al momento se sabe que los incrementos de la empresa van en aumento con porcentajes en los tres años anteriores, de un 10% sobre el periodo anterior. Lo que es cierto es que se cubren más regiones dando este rendimiento de incremento, por lo que se considera que las ventas no se encuentran en su punto más alto, sino en etapa de crecimiento.

En lo referente a las otras áreas de la empresa, no tiene mayor variación con lo que se tiene establecido y que al momento no causa mayor variación de las mismas.

Si se debe realizar en este enfoque, los gastos en que se incurre en administración al tener estimado los nuevos puestos, como la capacitación de los mismos y las funciones que este personal desarrollará dentro de la empresa. Debe contemplarse que por el crecimiento de la empresa, es justo utilizar mayor personal para desarrollar de mejor manera el trabajo realizado por cada uno así como tener establecidos los puestos y obligaciones debidamente detallados, y que se presenta en el esquema de organigrama.

En producción se tiene estimado un incremento de dos líneas más de reactores agitadores, y de envasado, el cual se realizará manualmente, debe considerarse que se cuenta con el área para el crecimiento de su capacidad instalada del 50% por lo que no representa problema realizar la ampliación con cada uno de los gastos concernientes.

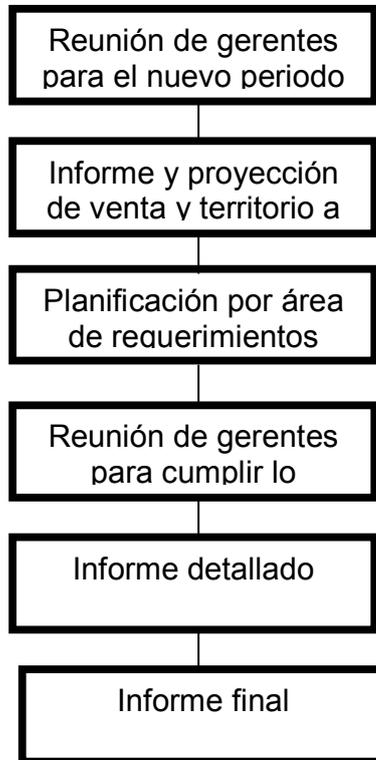
Las ventajas de realizar este proceso de presupuesto son, ganar el costo de oportunidad, el cual afecta a los vendedores y empresa en pedidos incumplidos, la planificación detallada por cada uno de los vendedores y su planificación realizada a conciencia vuelve a la empresa asertiva al reaccionar a las necesidades de los clientes.

Tomando en cuenta que las ventas son bajas al inicio de mes, se optimiza el tiempo para los vendedores, por lo realizarán su planificación que se considera de suma utilidad considerando algún eventual cliente nuevo o salida de algún vendedor. Al estructurarlo todo puede saberse como procesar la información, si alguien en el proceso falta se conoce como debe trabajar.

La desventaja que presenta realizar un monitoreo del trabajo y ver qué tan acertado se esta laborando, esto compromete a cada uno de los empleados y gerentes de área a supervisar de mejor maneja la forma de planificación.

La responsabilidad del gerente es esencial para poder concretar la disminución de errores, forma correcta de la utilización del *software* y que cada uno maneje la parte que le corresponde; aunque esto involucra el pago de alguien extra, que maneje estos datos y comente sobre la forma en que está trabajando cada área, con sus respectivos porcentajes de mejoras y disminución de error.

Figura 7 **Proceso de presupuesto propuesto**



### 3.2 Propuesta del proceso de comercialización

La propuesta para el mismo no tiene mayores variantes, teniendo como fundamento la cartera de clientes la cual es la que al momento es lo suficiente consistente para el rendimiento obtenido, y la representación que la empresa realiza sobre ciertos productos de empresas que la misma distribuye en el país.

La forma de adquirir un nuevo cliente para la empresa está definida con cierta cantidad de compra, después de un proceso de demostración en donde se le ha presentado las bondades del mismo, los otros productos tienen salidas como facturas de clientes comunes y lo mínimo para vender cierta cantidad es por galón, con las presentaciones de cinco, diez y veinte galones y las de volumen grande que son por tonel.

El proceso de introducción del producto se presenta por primera vez en exhibidores, esto es un reto para la empresa, que por medio de los impulsores, lo dan a conocer con ofertas de los productos que se presentan. La aceptación de los mismos en presentaciones que se utilizan en las familias son: de botella, medio galón y galón.

Se cuenta con personal específico en estas ventas, puesto que no son todos de tipo industrial, excepto algunos que se requieren en el mercado, son de uso común en el hogar, abriendo esto un sector dirigido por un total de tres personas, con su reporte separado de las ventas anteriores realizadas por la empresa.

El proceso directo de venta a clientes de industria se realizará de la siguiente manera: el vendedor visitará a los clientes dos veces al mes, la presentación del pedido la realizará entregando a la secretaria de ventas la referida requisición, debe llenar todas las especificaciones que se le piden y no aceptarla si ésta no tiene todos los datos que se necesitan, para evitar tropiezos en el proceso.

La secretaria debe verificar, que la misma cumple con los requisitos y verificar que exista el material necesario para el pedido, o dejarla como orden de proceso y comunicar al encargado de facturación y al gerente de ventas, todos los pedidos que tiene, siempre y cuando sea el estimado de tres días para poder cumplirle al cliente su pedido; puesto que esto es el mínimo de tiempo estipulado para que producción brinde un pedido urgente.

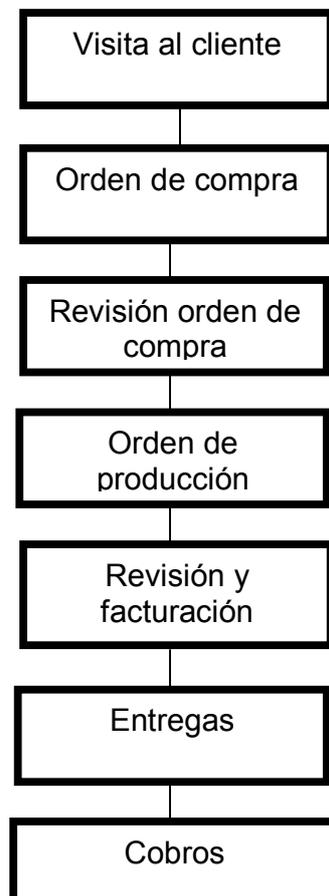
Al tener producción la debida facturación y la fecha de entrega, se da la orden para despacho y el mismo debe tramitar la entrega para el reparto que realiza, por lo que se pide que muestre la firma de la persona que lo recibe y si es posible realice el cobro, posible, así se evitan gastos de visita del cobrador de la empresa. Luego de esto solo queda archivar por medio de contabilidad, para dar los trámites correspondientes, como quitar la existencia de inventario.

Es importante decir que los productos elaborados por la empresa, son la mayoría de uso industrial y por lo mismo, los clientes con que se cuentan son lo bastante constantes en sus compras y es el campo que se está explotando por parte de la empresa, puesto que es su principal fuente de ingresos, los cuales crecen en el transcurso de los días.

Las ventajas que presenta esta nueva forma es la corrección de los datos, antes de que los mismos se introduzcan al sistema, lo que evita inconvenientes, tales como: demoras, entregas de producto terminado no aceptadas, la persona responsable del pedido no se encuentra, no hay quien reciba el pedido, no es horario para recibir el pedido, nombre del responsable de pedido desconocido. La introducción de productos a venta por estanterías, nuevas presentaciones en la medida de los artículos para los clientes a precios accesibles, un mejor conocimiento de parte de la secretaria de ventas para los productos que comercializa, como de la importancia de la revisión de las órdenes de compra.

Desventaja que presenta: la secretaria de ventas juega un papel importante en la cadena del proceso, por la información que maneja, si la secretaria de ventas faltara alguien debe tener acceso a la información. El gerente de ventas puede tener acceso a las presunciones o revisiones, pero si ni éste está, entorpece el proceso de comercialización, pues debe tener un conocimiento profundo sobre el *software* de SAE que se quiere utilizar en un mejor porcentaje.

Figura 8 **Proceso de comercialización propuesto**



### **3.3 Propuesta de proyección de la venta**

Se realizará de la manera siguiente, con los datos anteriores y el conocimiento de cada uno de los vendedores. En una reunión por realizarse en el mes de noviembre en los primeros quince días, para darles el tiempo requerido y que cada uno de ellos presente si considera su incremento de las ventas en particular.

Se deben presentar las ventas y proyecciones de cada mes con las consideraciones que consideren necesarias para poder aceptar las de probables o nuevos clientes, de los cuales no se conoce su comportamiento mensual.

Las gerencias intermedias que utilizan esto por artículo, informarán sobre lo que presentaron los vendedores, evaluarán los artículos que cada uno de ellos maneja, luego de tener el reporte de cada uno de ellos. Las gerencias intermedias deben dar un reporte sobre cada uno de los artículos que manejan y presentar un plan de sus productos, tanto para el año como las cifras mensuales que se presentan; así como sus expectativas. Harán una sugerencia, análisis del porqué y del crecimiento que se espera.

La presentación de su reporte la tomará cada uno de los gerentes del país, luego éste presentará su respuesta ante la propuesta o si considera recomendaciones sobre lo presentado y la variación que considere. Este reporte llevará los nuevos clientes, especificación de algo que muestre si pudiera darse alguna alteración, durante este periodo de tiempo que pasa con los productos, como saber si algo puede alterar la proyección y por qué; con esto decide lo que debe realizarse, este presentará el contenido al gerente de Centroamérica.

El gerente de Centroamérica tomará la decisión de avalarlo y de manejar el incremento o reducción de los artículos cuya curva esté en decaimiento, para pensar los diferentes productos que se pueden desechar o los artículos que son especiales para una de las industrias o clientes, los cuales piden alguna modificación del producto pretendido por la aplicación del mismo en su industria. Por último debe reunirse con el gerente general para considerar el área de producción.

El gerente de área, debe evaluar el desempeño de cada uno de los reportes de los vendedores, la veracidad de lo planificado por ellos y calcular el error porcentual de los mismos, para cada uno de los cuales debe ir reduciendo su margen de error en cada uno de los pedidos.

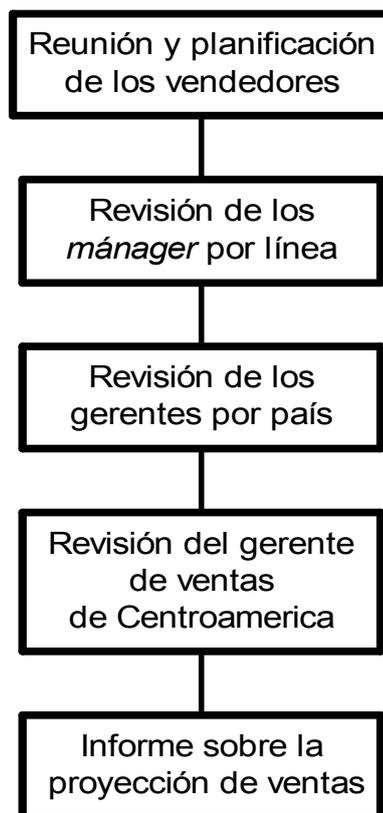
Esta proyección se integrará poco a poco en la capacitación de los vendedores de la misma, por medio de un paquete que calcula el próximo dato. Esto tomará algún tiempo pero es necesario para evaluar a los vendedores, todos utilizarán el sistema general, para unificar planteos y algunos, efectuando correcciones que deben realizarse según el caso de cada vendedor.

Las ventajas que presenta: responsabilidad compartida, por los gerentes de cada país, se involucrarán a *mánager* en la planificación de sus productos, se tiene una persona que nos puede dar información, mejor capacidad de respuesta, porque existen dos correcciones de cada presupuesto planificado por los vendedores, y se conoce donde tiene mayor problema o en qué área, según sus clientes.

La supervisión de los vendedores es más acertada, se puede ver qué tanto ha mejorado su proyección y pueda corregirla. Evaluación de crecimiento en la cartera de clientes y de ventas en cada periodo de tiempo, como un mejor control en el programa de incentivos.

Las desventajas que presenta es que se requiere un mayor tiempo para planificar las ventas en el mes de noviembre por parte de los vendedores, esto implica que dos o tres días se tomará su primera fase, dando como resultado una revisión de los mismos y que se acondicionen a correcciones.

Figura 9 **Proceso de la proyección de la venta**



### **3.4 Propuesta de la utilización del equipo de software**

El equipo de computación de la empresa debe ser utilizado por muchas personas, para las que se necesita una capacitación en varios puestos dentro de la empresa, de los que se considera que dos de ellos son: el encargado de facturación y el gerente general de ventas para Centroamérica quienes servirán como fomentadores de este servicio en el área que a cada uno le corresponda.

La integración de una red en la que debe estar de gerente general, el gerente de ventas, producción, facturación, contabilidad, despacho y bodega. Cada uno debe tener lo que necesita, para realizar mejor su desempeño de cada uno de los actuantes quienes tienen que conocer ciertas actividades de uso común para cada área, relacionada con el proceso.

Es importante la utilización de *software* principalmente en la parte que a cada uno de los actuantes les convenga. Esto se refiere a que no todos deben conocer todas las secciones. Los vendedores necesitan conocer lo relacionado con clientes, este servicio les da a conocer los pedidos por cliente, la regularidad con que pide cierto producto, la presentación en gráficas de los mismos, para tener una mejor idea si estas son estables o se encuentran en aumento o descenso y otros que no utilizará.

Al equipo de software se le debe dar mas énfasis en la proyección de ventas, para cada uno de los vendedores y que utilice adecuadamente la información: usar las hojas electrónicas para poder presentar los resultados, llenar estos datos y obtener los resultados de una manera eficiente, la presentación que cada uno de los gerentes debe realizar de una manera correcta.

La utilización en el área de bodega y en despacho implica que se debe dar a esta persona el material adecuado para utilizar. Esto incluye la compra de una máquina y la capacitación de la persona de este puesto, para descentralizar la información de mejor manera, como es debido donde tiene la responsabilidad de reportar la forma del ingreso y egreso por producto y la información adecuada de la materia prima, que existe producto terminado y el inventario de los mismos dentro de la empresa.

El encargado de bodega debe tener el conocimiento de ingresar los datos en el área del *software*, que necesita sin alterar datos de otras áreas conectadas con el, manejando el área de inventario proveedores, y compras. La realidad es que debe conocer bastante de este movimiento y que debe tener el tiempo necesario para poder ingresar los datos con responsabilidad y adecuadamente.

Lo requerido por esta persona es que debe tener los datos de cliente, los códigos de cada producto, la forma de ingresar y verificar la información y que todo cuadre con lo que está ingresando, ha de conocer detalles que a él le conciernen para la elaboración de los artículos, o en el inventario mensual que lleva en la empresa y que significará un ahorro en la elaboración del mismo.

Ventajas que brinda el equipo de *software*: ayuda a presentar informes, conocer rápido dónde se encuentra un producto y cuánto tiempo se está en proceso, conocimientos del personal, con respecto a la importancia de las diferentes opciones como: clientes, facturación, inventarios, proveedores, cuentas por pagar, compras y estadísticas.

Desventajas: recuérdese que para la planificación de ventas se requiere, no sólo de lo que indique la computadora, sino de la pericia del vendedor sobre un periodo de tiempo.

### 3.5 Propuesta del flujo de información con las diferentes áreas

El proceso de información se llevará a cabo partiendo de las necesidades que se tiene estimada por los vendedores, están luego los *mánager* que se tienen por área, dando como resultado que el gerente conozca la proyección para el periodo venidero y de las existencias que manejan. El gerente de ventas por país presentará lo requerido para el periodo y la información al gerente de ventas para su aval.

Partiendo del visto bueno del gerente, debe considerarse que ha de tener una copia el gerente de producción y el gerente general, dando como resultado que cada uno esté en la capacidad de brindar los requerimientos que le son solicitados. La información debe realizarse en este orden: el vendedor, el gerente de área, el gerente de Centro América, este al gerente general y de producción.

La comunicación de ventas con administración se da de la secretaria de ventas, por medio de una copia de requisición de la venta con facturación para que los mismos, presenten el pedido a producción y estos le den su trámite respectivo.

Es importante dar a conocer que la relación en los pedidos se realizará por medio de la secretaria de ventas con administración, pero a nivel de gerentes de ventas se tiene una relación directa con el gerente general y el encargado de compras, de los *mánager* con el encargado de facturación, cuando el pedido no se complete, o bien que éste debe llegar fraccionado, o por las mismas bonificaciones sobre ventas que cada uno de ellos manejará en su área por producto.

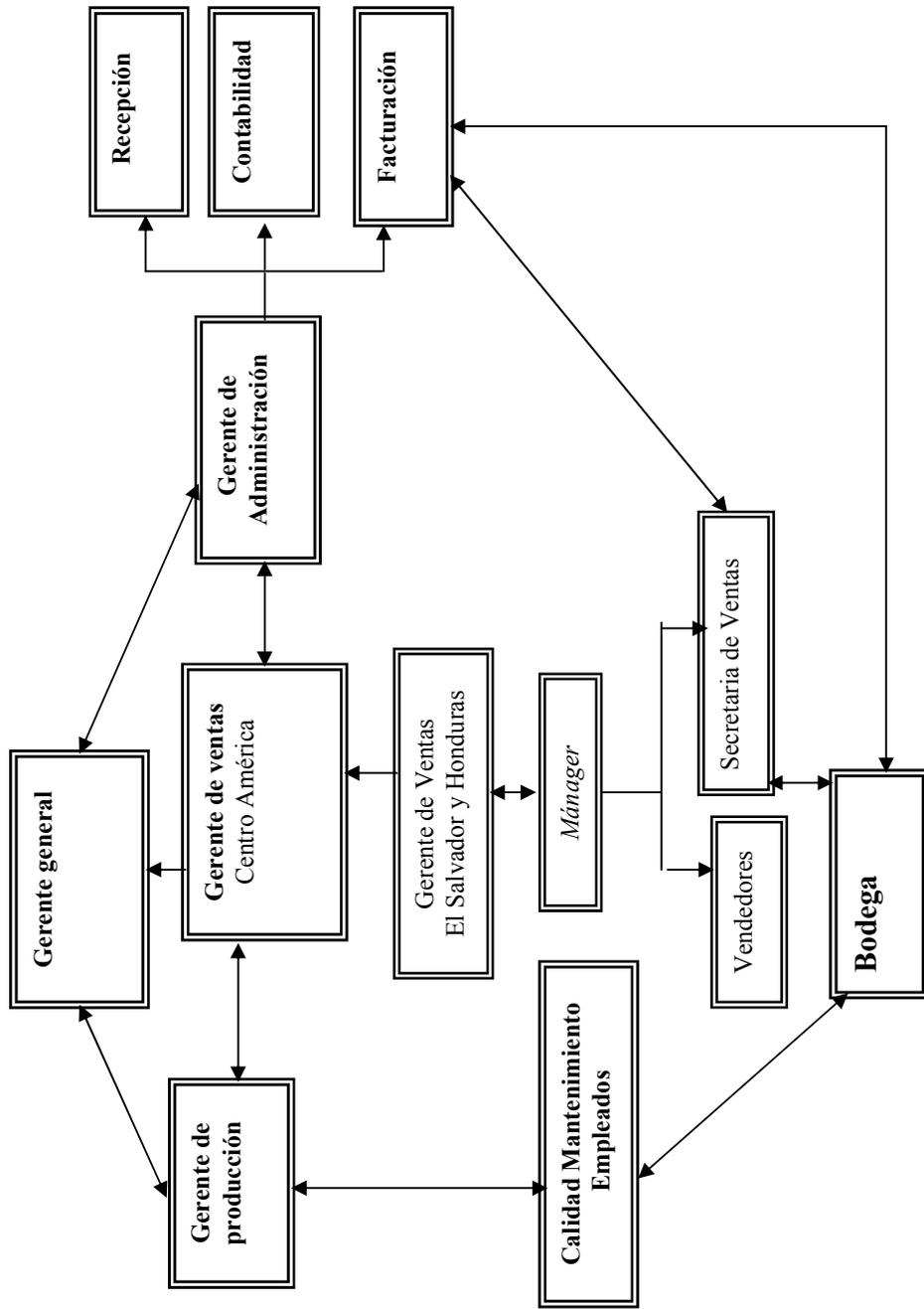
La comunicación de ventas con producción es encabezada por los gerentes de área, con reuniones pero en niveles inferiores se lleva a cabo por medio de la secretaria de ventas, quien averiguará cómo van los diferentes pedidos, si es requerido por medio de un vendedor, o bien por el vendedor directamente con el encargado de bodega y despacho.

La relación entre producción y el encargado de facturación es crítica, porque une a producción con administración y ventas. Es por esta razón que la única misión que debe tener esta persona: el control del inventario, mercadería en proceso y de producto terminado.

Las secretarías de recepción tienen la responsabilidad de llenar las requisiciones de los vendedores, para pedir muestras de producto, como de demostraciones y para qué empresa; por lo que hay otra forma en que corre la información de administración con producción y el enlace con bodega. Estas demostraciones son para conocer el material que hay.

Las relaciones entre las secciones y los diferentes departamentos, tienen una reciprocidad para conocer como se llevan a cabo cada una de las funciones y conocer en qué parte del proceso se encuentran, por cualquier pregunta que exista por parte de los interesados.

Las ventajas que representa esta forma de trabajo es que se conoce quién sigue en la línea de mando, por lo que no se pierde de vista a quién preguntarle. Todo tiene el seguimiento que anteriormente no tenía, se terminan los problemas constantes de no saber dónde termina su función y da una mejor respuesta a las necesidades de la empresa.





## 4. PUESTA EN MARCHA

### 4.1 Información y responsabilidades del puesto

Es necesario estipular las responsabilidades del puesto por lo que definirán las mismas.

Figura 11 **Funciones de gerente general**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Gerente general</b>
<b>REPORTA A</b>	Ninguno
<b>LE REPORTAN</b>	Los gerentes de las diferentes áreas de divisiones y la secretaria de gerencia general.
<b>FUNCIONES</b>	Establecer las políticas y objetivos de la empresa, su crecimiento y las proyecciones de mercado como del área geográfica que se desea cubrir y donde se encuentren la mayor cantidad de clientes potenciales. Encaminar la empresa para alcanzar las metas propuestas en el nuevo periodo, con una visión global de la misma.
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora en red, teléfono, teléfono celular, máquina sumadora pizarra, oficina de reuniones, vehículo y fax.
<b>VENTAJAS</b>	No tiene, realiza las mismas funciones.
<b>DESVENTAJAS</b>	Mayor número de empleados y territorio más amplio de cubrir.

Figura 12

**Funciones del gerente de ventas de Centroamérica**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Gerente de ventas de Centroamérica</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente general y de producción
<b>LE REPORTAN</b>	Los gerentes de país, <i>mánager</i> de línea y la secretaria de ventas.
<b>FUNCIONES</b>	<p>Debe coordinar las ventas en los países de Guatemala, El Salvador, Honduras, establecer el mercado que se tiene el crecimiento que se espera del mismo, las estrategias para lograrlo, la proyección de ventas para el siguiente año, cómo presentar mensualmente el reporte el gerente general como al gerente de producción en el tercer día del mes.</p> <p>Debe estar de acuerdo con cada <i>mánager</i> para establecer el procedimiento de planeación de la venta, como de la proyección y establecer el control de disminución del error en la proyección total y por vendedor.</p> <p>Debe reportar al gerente general de los adelantos y de sugerencias que al respecto tenga en el sentido de la disminución del error de los vendedores, hasta dejarlo en el menor posible o en niveles aceptables para ello se debe fijar el error permitido.</p>
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora en red, vehículo, fax, teléfono celular pizarra, marcadores, retro proyector, calculadora y sumadora
<b>VENTAJAS</b>	Dispone de tiempo para realizar su trabajo, mejorar las ventas, visitar a potenciales clientes y planificación.
<b>DESVENTAJAS</b>	Depende de los gerentes de país para poder tomar decisiones que sean correctas, contar con los reportes de manager a tiempo para coordinar las políticas y conocer el crecimiento de la misma.

Figura 13

**Funciones de *mánager* de ventas**

<b>FECHA</b>	Propuesta
<b>PUESTO</b>	<b><i>Mánager</i> de ventas</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente de ventas de Centroamérica y gerentes de país
<b>LE REPORTAN</b>	Los vendedores de cada país
<b>FUNCIONES</b>	<p>Son <i>mánager</i> pero se les reestructura por la función que realizan están a cargo de los diferentes productos que su rama destina la presentación de la propuesta para la venta, de forma eficiente.</p> <p>Debe calcular las necesidades de sus clientes como de verificar que el error en la proyección sea el mínimo en su proyección.</p> <p>Entre sus funciones tiene a su cargo verificar que los vendedores realicen su planificación por año y por mes. Debe tener la información a tiempo y presentarla al gerente de ventas de Centroamérica, como de la presentación de posibles mercados y nuevos clientes.</p> <p>Tiene entre sus funciones demostrar el producto que se esta requiriendo, conocer sobre la empresa, facilitar la información que al respecto de políticas presenta la misma y que tan buen cliente puede llegar a ser para la empresa.</p>
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora en red, maquina sumadora, impresora, calculadora, teléfono celular y vehículo
<b>VENTAJAS</b>	Supervisa directamente a cada vendedor, por país, tiene un tiempo estipulado de visitas, periódicas y planificadas, como una mejor re4numeracion económica
<b>DESVENTAJAS</b>	Su terreno de acción es mayor, los reportes son mas y trabaja en coordinación con él gerentes de país, no toma decisiones solo en la planificación

Figura 14

**Funciones del gerente de ventas por país**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Gerente de ventas por país</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente de ventas Centroamérica
<b>LE REPORTAN</b>	Los <i>mánager</i> , y los vendedores del país
<b>FUNCIONES</b>	<p>Debe recolectar toda la información de su respectivo país, luego de sondear a los vendedores en su respectivo territorio, como de calcular su error total en el pedido, capacitarlo e indicarle lo beneficioso que es para él como para la empresa realizar de la mejor manera posible su cálculo.</p> <p>Establecer la forma correcta de su estimado por cada periodo mensual, avisar si existe algo que pueda afectar, su comunicación con los gerentes de división es para la implementación de un nuevo producto, de las modificaciones que alguno pueda sufrir, si se le trabajara en especial alguno de ellos para un cliente importante y si trabajar derivado puede tener una mejor aceptación que el producto anterior.</p>
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora, impresora, sala de reuniones, vehículo, teléfono y teléfono celular, maquina sumadora, calculadora, y pizarra.
<b>VENTAJAS</b>	Recibe incentivos, con el correspondiente reconocimiento de los esfuerzos que realizan cada uno, como parte de la empresa y tiene voz y voto en la toma de decisiones.
<b>DESVENTAJAS</b>	Mayor responsabilidad, tiene que manejar la coordinación y la evaluación de los empleados, supervisar vendedores, dar las platicas de lo que se pretende alcanzar.

Figura 15

**Funciones del gerente de producción**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Gerente de producción</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente general
<b>LE REPORTAN</b>	Jefe de control de proceso de calidad, operarios, jefe de mantenimiento, bodega, despacho y transporte.
<b>FUNCIONES</b>	<p>Tiene como principal objetivo cumplir con los requerimientos que le presente el departamento de ventas en el periodo correspondiente, organizando la producción del mismo.</p> <p>Exigir que se le presenten los requerimientos mensuales, ampliaciones de planta si es que lo requiere, coordinar los envíos, transporte y de mantenimiento que esta a su cargo de conocer los resultados de calidad que se obtienen en el departamento.</p> <p>Tiene a su cargo una división de mantenimiento, que es tanto para la empresa como para los clientes, con respecto a las máquinas que se utilizan para la aplicación de ciertos productos, que vende la empresa, como en ocasiones de otros lados y de los insumos de estos, para poner al cliente todo lo necesario para la aplicación del producto.</p>
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora, calculadora, teléfono, sumadora archivadores, tablero, pizarra, y papel continuo.
<b>VENTAJAS</b>	Se le quitaron responsabilidades que no le corresponden, lo que le permite tener control de actividades que desempeña, lo que sirve para planificar de mejor manera lo que corresponde a producción
<b>DESVENTAJA</b>	En esta forma de trabajo se le pide una mayor integración de los requerimientos que necesita de otros departamentos, y dar el seguimiento a los requerimientos.

Figura 16

**Funciones del gerente administrativo**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Gerente administrativo</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente general
<b>LE REPORTAN</b>	Los empleados de administración y gerentes de otras divisiones
<b>FUNCIONES</b>	<p>La supervisión de las funciones administrativas, con llevar las planillas de personal, facturación, contabilidad, compras, capacitación pedida por los diferentes departamentos, recepción y la dotación de personal que sea requerido para el buen funcionamiento de la planta.</p> <p>El encadenamiento de los diferentes departamentos con administración es parte de su función, como de verificar donde se tiene pérdida de información, dar a conocer las responsabilidades del puesto, quién cubre a quién, si alguno falta en un día de trabajo; el periodo de vacaciones de cada uno de los empleados debe saber quién lo cubre y la capacitación del mismo para desempeñar lo mejor posible el puesto.</p>
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora conectada en red, teléfono, sumadora, calculadora, vehículo, y planta telefónica.
<b>VENTAJAS</b>	Tiene más personal para desarrollar el trabajo, no hay duplicidad en el puesto ni recargo a empleados
<b>DESVENTAJAS</b>	Debe controlar a más personal, el que debe de capacitar para que cumpla con requerimiento sin interferir otros departamentos, de verificar que se cumpla con el seguimiento de lo propuesto y planificado en la reestructuración

Figura 17

**Funciones recepcionista e información**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Recepción e información</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente administrativo
<b>LE REPORTAN</b>	Ninguno
<b>FUNCIONES</b>	Es importante, porque representa toda la comunicación de la empresa con los clientes vendedores, clientes visitantes que llegan a la empresa, realiza las requisiciones de las pruebas que se en ciertas empresas que soliciten información sobre alguno de los productos, llenándose los datos del vendedor que lo solicita y de la división a que pertenece.
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora, tijeras, máquinas de escribir, sellos de la empresa, papel, cinta adhesiva, marcadores y otros.
<b>VENTAJAS</b>	Tiene mayor participación en el proceso de ventas, lo que la involucra más con la empresa y la información con otros puestos.
<b>DESVENTAJAS</b>	Tiene nuevas funciones: apuntar las requisiciones solicitadas, llevar un informe de las mismas en muestras a clientes.

Figura 18

**Funciones de jefe del control de proceso y calidad**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Jefe del control de proceso y calidad</b>
<b>REPORTA A</b>	Jefe de producción
<b>LE REPORTAN</b>	Inspectores de calidad
<b>FUNCIONES</b>	Es la persona encargada de verificar el cumplimiento de los pedidos y la calidad de los mismos dentro de la planta, y del proceso, asignación de tareas para el personal de producción cuando sea requerido.  Entre sus obligaciones está: formular los parámetros de verificación del producto y la constancia de calidad de la elaboración del mismo.
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Medidor de viscosidad, reactivos en los solventes, concentración de reactivos, otros medidores.
<b>VENTAJAS</b>	No variaron sus funciones, pero están definidas.
<b>DESVENTAJAS</b>	Tiene el control de producción cuando el gerente de producción no se encuentre.

Figura 19

**Funciones de facturación**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Facturación</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente administrativo y gerente de producción
<b>LE REPORTAN</b>	Secretaria de ventas, bodega y despacho y transporte.
<b>FUNCIONES</b>	<p>El encargado de facturación tiene que verificar que se realice el pedido a producción, la fecha de entrega, y la salida del pedido, la factura para los clientes que la soliciten en el momento de la entrega, los que tienen crédito en la empresa y forma en que estos pagarán.</p> <p>Esta persona es muy importante porque realizará la conexión entre ventas y a la vez con producción directamente con el encargado de bodega y despacho. Los tres puestos anteriores brindarán la información que necesitan tanto los vendedores como producción y administración, para resolver la mayor cantidad de problemas, por lo que es importante que esta persona esté consiente de su responsabilidad y de que la persona que lo cubra en el puesto por cualquier motivo, es de suma importancia.</p>
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora, útiles de oficina.
<b>VENTAJAS</b>	No realiza tres funciones, se le desconcentró el trabajo, a la vez que paso a formar parte de administración.
<b>DESVENTAJA</b>	Está sujeto a reportes de otras dos personas para poder efectuar bien su trabajo.

Figura 20

**Funciones de empleados de producción**

<b>FECHA</b>	Propuesta
<b>PUESTO</b>	<b>Empleados de producción</b>
<b>REPORTA A</b>	Jefe de producción y jefe de control de proceso y calidad
<b>LE REPORTAN</b>	Ninguno
<b>FUNCIONES</b>	<p><b>Agitadores:</b> son los encargados de agitar los solventes y la materia prima para realizar los diferentes productos, el aroma y otras.</p> <p><b>Envasado:</b> estos son los encargados de llenar los diferentes recipientes, dependiendo de la presentación solicitada por producción y conducirla al área de producto terminado.</p> <p><b>Etiquetado:</b> colocar las etiquetas, a cada uno de los recipientes, de apoyar las labores de producción y carga de los productos ya terminados, es un puesto comodín.</p>
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Agitadores, envasado, mulas de carga, maquinaria.
<b>VENTAJAS</b>	Ninguna
<b>DESVENTAJA</b>	Ninguna

Figura 21.

**Funciones de bodega - despacho**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Bodega - despacho</b>
<b>REPORTA A</b>	Jefe de producción y jefe de control de proceso y calidad
<b>LE REPORTAN</b>	Transporte
<b>FUNCIONES</b>	<p>Este puesto es importante, porque la relación del mismo con facturación tiene que ser la mejor, puesto que llevará las cuentas de productos terminados que se necesitan, como de las existencias de materia prima, en sí el inventario.</p> <p>Revisar que las facturas cumplan los requisitos, horario de entrega, factura si es inmediato cobro, si ya está pagado o si es solo entrega, aceptación de cheque o no.</p> <p>Encargado de verificar que el pedido del cliente esté completo para entregárselo a transporte.</p>
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora, maquina sumadora, formatos para llenar, tablero de notas, teléfono, calculadora y útiles de oficina.
<b>VENTAJAS</b>	No es encargado de transporte
<b>DESVENTAJA</b>	Ninguna

Figura 22

**Funciones de transporte**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Transporte</b>
<b>REPORTA A</b>	Jefe de producción y Bodega / despacho
<b>LE REPORTAN</b>	Ninguno
<b>FUNCIONES</b>	Tiene la misión de entregar los pedidos solicitados por los clientes, verificar que se cumpla con el pedido, revisar que esté completo, revisar que no falten datos en la boleta de entrega, de cargar y descargar el producto que se le solicite traer o dejar.
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Tablero de notas, teléfono celular, camión, herramientas para el vehículo y calculadora
<b>VENTAJAS</b>	Tiene tarea específica asignada
<b>DESVENTAJA</b>	Tiene la obligación de revisar la boleta, para no cometer errores en la entrega, o bien de horario.

Figura 23

**Funciones del encargado de mantenimiento**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	Encargado de mantenimiento
<b>REPORTA A</b>	Jefe de producción
<b>LE REPORTAN</b>	Empleados de mantenimiento
<b>FUNCIONES</b>	Tiene que realizar la programación de mantenimiento de las máquinas, que vende la empresa a clientes y de las cuales solicitan mantenimiento o reparación de las mismas, de la forma de los turnos de los empleados a su cargo y desde luego la reparación y mantenimiento a cargo de él.
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Desarmadores, tablero de notas, equipo de oficina, compartir la computadora con jefe producción.
<b>VENTAJAS</b>	Tiene un puesto real, con obligaciones y responsabilidades, lo que permite dirigirse específicamente.
<b>DESVENTAJA</b>	Tiene la misión de planificar junto con el gerente de producción el mantenimiento de la maquinaria y de las empresas que se les brinda mantenimiento de sus máquinas.

Figura 24

**Funciones de empleados de mantenimiento**

<b>FECHA</b>	Actual
<b>PUESTO</b>	Empleados de mantenimiento
<b>REPORTA A</b>	Encargado de mantenimiento y Jefe de producción
<b>LE REPORTAN</b>	Ninguno
<b>FUNCIONES</b>	Revisar y decir qué necesita o qué falta en el inventario de herramientas, reparar y mantener en buen estado las máquinas, compra de insumos según les indica el conocimiento de las reparaciones en la empresa, como de los insumos para reparaciones mayores.
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Desarmadores, tornillos, roscas, medidores de corriente, llaves aparatos medidores de resistencia etc.
<b>VENTAJAS</b>	Ninguna
<b>DESVENTAJA</b>	Ninguna

Figura 25

**Función de contabilidad**

<b>FECHA</b>	Actual
<b>PUESTO</b>	<b>Contabilidad</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente administrativo
<b>LE REPORTAN</b>	Los diferentes departamentos
<b>FUNCIONES</b>	Llevar la contabilidad de la empresa por completo, reportan todo lo que debe llevar los libros de la empresa, planillas, registros de las prestaciones de ley, impuestos; en sí toda la actividad contable de la empresa, como de los inventarios con que cuenta la empresa en el momento que se requiere como de las prestaciones de los empleados y el calculo de lo devengado por los vendedores al que cambia en cada periodo que se presenta según sus ventas realizadas.
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora y útiles de oficina.
<b>VENTAJAS</b>	Ninguna
<b>DESVENTAJA</b>	Ninguna

Figura 26

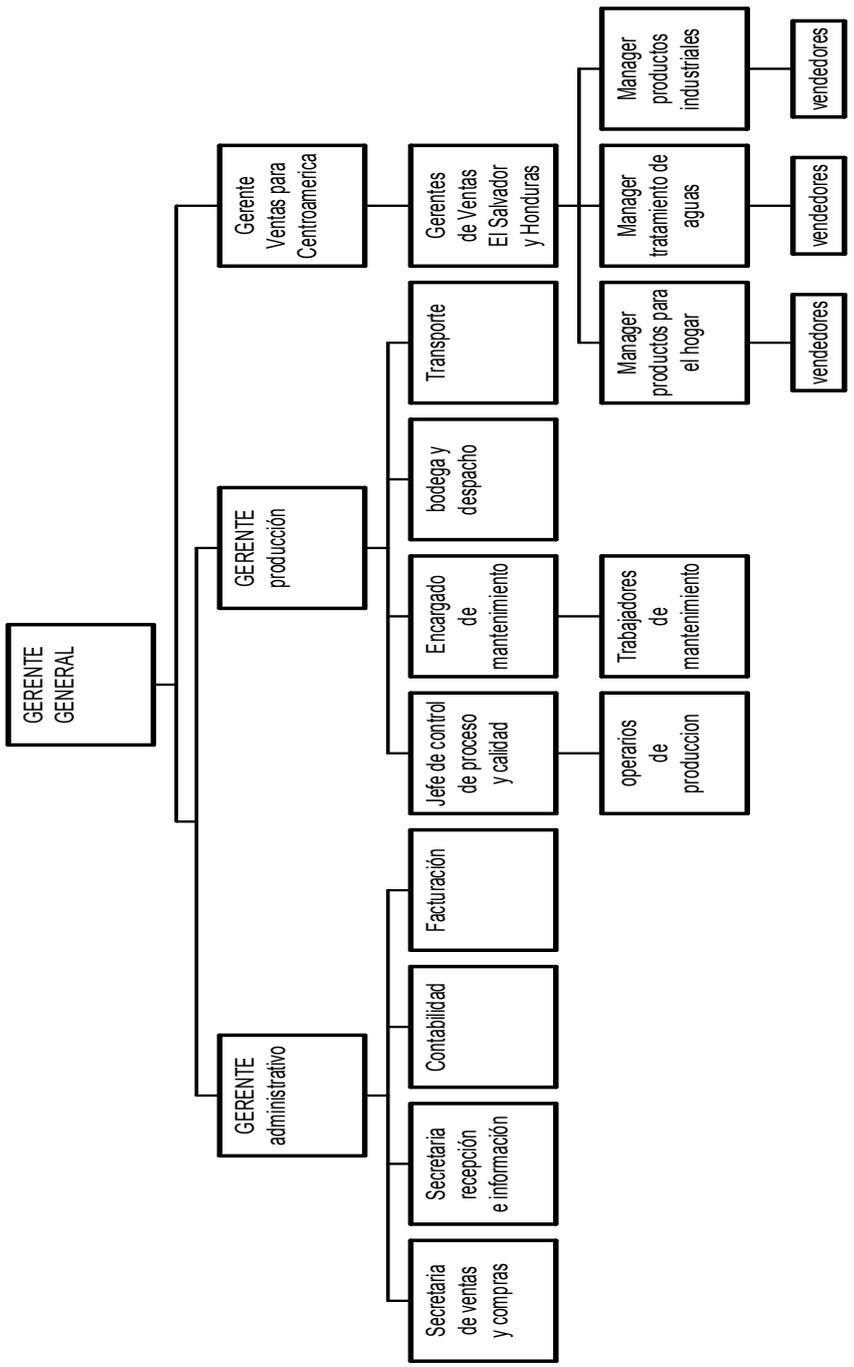
**Funciones de secretaria de ventas y compras**

<b>FECHA</b>	Propuesta
<b>PUESTO</b>	<b>Secretaria de ventas y compras</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente de ventas y gerente de producción
<b>LE REPORTAN</b>	Facturación, bodega y despacho
<b>FUNCIONES</b>	<p>Su responsabilidad es revisar las órdenes de pedido, comprobar que las llenen a cabalidad los vendedores, antes de darle trámite. Realizar reporte de cada uno de los problemas en la ordenes de pedido que se le presenten y cuál fue la corrección. Luego pasar la información a producción y ordenar la facturación de las mismas.</p> <p>Dar el seguimiento a las compras de insumos y de materia prima, estar en contacto con el encargado de bodega y despacho para que se encuentre abastecido en niveles aceptables. La comunicación con los proveedores y la posible llegada de los insumos, si se encuentran en el mercado nacional o internacional.</p>
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora, teléfono, útiles de oficina, fax, máquina de escribir, calculadora sumadora.
<b>VENTAJAS</b>	Una mejor retribución por la tarea tan importante que se realizará, grado de responsabilidad y voz en la toma de decisiones.
<b>DESVENTAJAS</b>	Requiere un mayor contacto tanto con proveedores, como con el gerente de producción.

Figura 27

**Funciones del vendedor**

<b>FECHA</b>	Propuesto
<b>PUESTO</b>	<b>Vendedor</b>
<b>REPORTA A</b>	Gerente de ventas y <i>mánager</i>
<b>LE REPORTAN</b>	Vendedores menores
<b>FUNCIONES</b>	Promover, vender y buscar nuevos clientes; planificar y coordinar la venta periódica de los clientes si lo requieren, llenar la orden de pedido clara y con todos los datos, reportar un pedido urgente, y de demostraciones a un clientes potencial
<b>EQUIPO O HERRAMIENTA</b>	Computadora, útiles de oficina, calculadora, talonario de pedidos, vehículo y otros.
<b>VENTAJAS</b>	Se siente más seguro por la supervisión y el reporte que presenta lo respalda de su accionar con los clientes, se evita problemas.
<b>DESVENTAJA</b>	Llena más datos en las boletas, debe presentar un reporte anual, y luego desglosarlo en mensual y comunicar sobre cambios.



## **4.2 Forma en que se efectúa la venta**

Se le llamará venta al proceso por el cual se llega a realizar la transacción del cambio de un bien o un servicio, recibándose una retribución monetaria.

El vendedor llenará la información del cliente, en el formulario de pedido, donde se tiene por requerimiento llenar la información mínima para darle trámite, con los siguientes datos: la persona que efectúa el pedido, la persona que lo recibe, la dirección, fecha de entrega, forma de pago de la persona o empresa y la hora conveniente para entregar el pedido.

Debe tomarse en cuenta que existen pedidos urgentes en los que pueden realizarse modificaciones en el horario, si es cliente conocido de la empresa.

La secretaria de ventas realizará una revisión inmediata de la boleta de pedido, revisando la misma y dando su visto bueno, o bien rechazándola, de no llenar los requerimientos que debe tener la misma, antes de darle trámite para su elaboración y facturación. Si existe alguna duda debe llamar al vendedor o al cliente para cualquier aclaración que exista en la orden.

La secretaria enviará una copia para que se realice la orden de producción, el gerente de producción efectuará el trámite y cuando se considere terminada la orden, enviara la misma a facturación donde se llevará a cabo la orden de entrega del pedido y se revisa que cumpla con lo requerido. Hay dos opciones: los que pagan en la entrega o los que reciben y luego el departamento de cobros lo efectúa.

La orden de entrega debe ser clara, de tal manera que no exista duda en el área de despacho: dónde se entrega, quién recibe, la cantidad de producto por entregar, en qué recipiente debe presentarse.

En algunas ocasiones, son los vendedores quienes pasan por el cheque, en otras el cheque se pide a la hora de entregar el producto, y en otras ocasiones es el encargado de cobros es el que informa si existe crédito para esta empresa, así como el tiempo que cuenta para realizar el pago. Si existe problema se utilizará el requerimiento de asesoría jurídica.

En este proceso la persona encargada de bodega es sumamente importante porque con las modificaciones que el mismo realice se determinará con qué cantidades de producto terminado se cuenta, pues es el último en la cadena quien revisa que todo el pedido cuente con lo requerido, antes de que los encargados de despacho llenen el camión para su posterior entrega.

#### **4.3 Capacitación del *software***

Se cuenta con la mejora realizada sobre el *software*, la capacitación para dos personas de la empresa, como de una capacitación que falta sobre el anterior por parte de esta empresa, por lo que se cuenta con tres personas que se pueden ir a capacitar en el mismo.

El *software* de la SAE que es “Sistema Administrativo Empresarial” consta en esta oportunidad para poderlo llevar con *Windows* y los programas que éste brinda, es por esta razón que las personas destinadas son: facturación y cobros, además el gerente de ventas. La capacitación se realizará en veinte horas, dos diarias.

Luego de esta capacitación los que prosiguen son los *mánager* y estos a su vez, ayudarán a los vendedores en lo específico de sus ventas y de la forma de ayudarlos para sus proyecciones: que ellos mismos analicen artículo por artículo lo que presentan.

El encargado de facturación realizará la capacitación de la persona de bodega, ya que la comunicación entre ambos debe ser de lo mejor y no debe existir ninguna clase de problemas, aunado a ello la secretaria de ventas y compras, con la que la información en estos canales de red debe realizarse con mucho cuidado, para las variaciones que puedan darse por sus modificaciones.

El gerente de ventas, tiene a cargo la capacitación del gerente general y de producción, esto tiene un tiempo estimado de dos semanas; luego de ello se realizará una evaluación a cada uno de los involucrados para esto se tiene una tercera semana. Luego se unirán en red para tener un mejor conocimiento de lo que cada uno de los actuantes le corresponde.

Con esto se obtiene una capacitación constante de cada área y cuando exista duda se tienen tres personas, a las cuales recurrir para la solución de problemas, en todas las áreas. Se tiene contemplado en los primeros dos meses, reuniones los viernes para tratar problemas encontrados y la forma en que se resuelven.

#### 4.4 **Charla de cómo esta el flujo de información y relación con otras áreas**

Se realizará una reunión donde se informará quién comunica a quien dónde termina la obligación de uno y comienza la del otro, quién reporta a quién y por qué. Se realizará en una forma gráfica el organigrama de la empresa, donde se detallará a quién cubre cada uno dentro de la organización, siempre y cuando falte; así como de lo necesario que se realice en el momento.

Los puntos comunes de la integración van en las relaciones entre los gerentes. En que cada uno de ellos entregará un informe de lo que espera que el otro le reporte, en qué forma espera que lo tenga y en qué fecha, la programación de actividades y de los presupuestos por área como de los probables incrementos o descensos que se pudieran presentar por un evento en particular.

La comunicación en los puestos que tienen un gran manejo de información, son los de la secretaria de ventas y compras, facturación, bodega y despacho. La información de los mismos por medio de la red, como de los gerentes es indispensable para conocer a ciencia cierta en qué punto del mes se está, qué debemos realizar, posibles pedidos urgentes, o problemas con un suministro y otras situaciones referentes al proceso.

La secretaria de ventas manejará, la información en el área de pedidos; así también la ruta viable para la comunicación de los vendedores con el *mánager*. Estos tienen una mejor comunicación con cada uno de los gerentes por país, quienes además de organizar, deben manejar los reportes al gerente de Centroamérica.

La información en administración tiene varios conductos por, lo que cada puesto tiene una relación con los diferentes departamentos: el de contabilidad y el salario de cada una de las áreas, su bonificación si lo ameritaba. Esta misma con la secretaria de ventas que le dará el seguimiento a los pedidos reportados por producción hasta su compra. Luego que esté el pedido, la comunicación se realizará entre contabilidad y el gerente de producción.

Para las otras áreas, la relación se llevará a cabo por medio de los gerentes, solicitando lo que necesitan sus diferentes departamentos, directamente con contabilidad.

La relación entre las personas de ventas con producción, es con el encargado de bodega, si se diera el caso de algunos pedidos pequeños que los mismos vendedores se llevan. Si estos pedidos son mayores e implican transporte, es la secretaria de ventas quien tiene la comunicación con facturación y bodega. Lo interesante es que estas personas deben trabajar en grupo y realizarlo de buena manera, porque de ellos surgirá la información que en determinado momento utilizará gran cantidad de personas dentro de la misma.

La plática con estas tres personas es particular, en un momento debe realizarse paso a paso, para que cada uno de ellos entienda los alcances y su complemento con cada compañero, para no recibir documentos inconclusos y que perjudiquen.

La comunicación entre cada uno de ellos y los gerentes de diferentes áreas es importante, porque se necesita que manejen las dos situaciones un nivel bajo de lenguaje y uno alto para poderse entender con cada una de estas personas. La persona que manejará con mayor frecuencia este obstáculo es el encargado de bodega, pero es importante su función en el inventario mensual en la empresa.

Los otros puestos de trabajo tienen una relación menor de comunicación, con otros departamentos y es casi lo que la mayoría realiza a diario por lo que no se explicará más de lo acotado en sus funciones.

#### **4.5 Forma de realización de la proyección de la venta**

La proyección de la venta consiste en una rutina muy complicada y que cada vendedor y gerente maneja de diferente modo. Tratando de unificar el método empleado se decidió que cada uno de los vendedores conozca la sección del SAE, en la planificación de ventas por lo que el mismo se utilizará con las correcciones que amerita según su pericia, y conociendo su historial de ventas por lo que le es fácil conocer sus ventas y crecimiento.

En cuanto a la entrega del reporte por vendedor: se realizará un análisis del mismo, donde se le da el visto bueno por parte de los manager, con este resultado se tiene estimado que el manager le realice modificaciones y presente un informe de la sección que le corresponde.

Los gerentes de país se tomarán la tarea de ver cuáles son las opciones del periodo siguiente, del crecimiento de la cartera de clientes, áreas por cubrir en territorio, de los nuevos clientes y determinar el porcentaje que espera de crecimiento y cómo lograrlo. Entre su función especial está desglosar las ventas por mes y por año de cada vendedor.

*Mánager* son los encargados de presentar los reportes de cada uno de los vendedores, cómo de la presentación consolidada de los requerimientos por área, lo que establece un reporte de mejor manera con los datos que a cada gerente interesan.

Es de mucho valor lo que los gerentes de ventas por país consideren, porque realizan cambios en los pedidos según su pericia y sus datos generales de cada artículo que tienen. Los resultados de ellos se mantienen y son evaluados por el gerente de ventas de Centroamérica. Quien presenta un informe por año y por mes de lo proyectado, para que producción conozca lo que requiere, y planifique lo que necesita de tiempo y personal para cumplir lo proyectado.

El gerente reportará cualquier cambio para cualquiera de los meses, indicando el porqué, así de la entrada de un posible cliente. Esto es informado por el gerente general, también la creación de un nuevo producto o qué se realiza en exclusivo para su producto.

#### **4.6 Importancia de la disminución de errores**

Es importante explicar que al encontrar un error es necesario no dejarlo pasar, hasta que el mismo sea corregido, es importante que no se piense que se daña a un compañero o lo expone a una llamada de atención. Es decir, que se necesita corregir los errores donde se cometen, para conocer a quién se le debe brindar la atención que necesita y los problemas que este encuentra en su puesto para poderlo realizar, y así crear alguna forma para que el mismo no se equivoque.

La importancia en la disminución del error en lo proyectado, es para que cada uno aprenda a proyectarse de mejor manera y el beneficio que se crea en la empresa por invertir o no en lo que uno de los clientes necesita.

Los *mánager* son los encargados de presentar los reportes de cada uno de los vendedores, cómo de la presentación consolidada de los errores en cada uno de ellos según lo presentado, pero se tiene la opción de presentar las correcciones para cada periodo, pero debe presentar el porqué de la variación o bien por algo que pueda alterar.

El gerente de ventas de Centroamérica y los otros gerentes, son los encargados de procurar que el error sea el mínimo, de los recursos que necesite para que esto pueda mejorar como de conversar con cada uno de los vendedores, para reducir su error y de informarles cuál es el rango tolerable que no es mayor a un 10% y que se tratará de dejarlo en un 5%.

Es importante la disminución del error, pero es metódico por lo que se brindará un periodo de tres meses de ensayo, para cada pronóstico, y los próximos tres meses de mejoramiento, para la mitad siguiente ver cómo se encuentra mejoría y cómo se va logrando, por lo que se espera tener en este tiempo, un error menor del 10% en el primer año. Este debe mejorarse año con año, hasta considerar cuál es el aceptable.

Se tomó la decisión de formar un puesto, que brindará ayuda al departamento de calidad, y entre el departamento de calidad y él debe presentar la formulación de reportes por error encontrado, de qué índole y en qué parte de puesto de trabajo fue observado, conocer si el error es salvable por la persona que lo notó o bien si amerita retornarlo a la persona del proceso anterior, para su corrección.

La persona encargada de este puesto participará en las reuniones de gerentes y reportará cada mes los avances en disminución de errores, si están alcanzando las metas previstas, si falta alguna clase de apoyo para los empleados en su trabajo, de la capacitación para los empleados y la evaluación de los mismos en el desempeño de su puesto.

En las reuniones con los gerentes planteará sugerencias, para disminuir el error, políticas que considere convenientes, para alcanzar los objetivos de la empresa. Esta persona contará con el apoyo de todas las áreas en el llenado de reportes, los cuales son para garantizar que problemas se conocen cómo se resuelven si existe algún problema nuevo y de la manera para resolverlo.

#### **4.7 Sistema de satisfacción al cliente**

Esto incluye la visita al cliente en el periodo que lo requiera, la mejor forma de ayudarlo con su inventario, establecer conjuntamente un sistema de pedidos normalizados durante el año del producto que le interese, la entrega en el lugar que determine en el rango de horas que estipule se adapte mejor a la conveniencia para la entrega, y de la forma de pago que sugiere la empresa.

Para la empresa es parte de la política, entregar el producto que requieren los clientes en el momento que desea tenerlo, con un programa desglosado en meses para que no maneje altos inventarios, esto es para tratar de reducir los costos a los clientes, para lo que el vendedor le presentará una forma de obtener los productos donde se muestre un plan que desglose la utilización del producto en un mes.

Puesto que esto implica pedidos continuos, donde permite en la empresa mejor respuesta a los pedidos, tratando de no tener picos en el pronóstico y que la gráfica sea mucho más ajustada a lo que necesita para reducir los errores cometidos. Esto se refiere a que la demanda tenga un comportamiento más normal.

Se conocen los meses de mayor demanda, con lo cual se espera es que al conseguir un nuevo cliente, él compruebe el producto y no entre a desestabilizar el pronóstico, puesto que se presentarán este tipo de planes según el caso de cada cliente y sus necesidades de producto. Para esto se tiene en cuenta que existe un nuevo cliente.

La presentación de los programas de entregas del producto, tienen como objeto un tiempo, en el que el cliente presenta lo que requiere o bien un calculo de lo que utiliza para su servicio, o bien se le dan tres meses y se ve qué dificultades afrontó en este tiempo para colocarle una producción mensual luego ver si el mismo está dispuesto a trabajar por periodos más largos. Esto se refiere a periodos de un año y en determinados casos, con productos exclusivos para el cliente, en particular si este caso se presenta.

Se le muestran al cliente las presentaciones del producto, pero se tienen también los utensilios para poderlo utilizar y que al mismo le sea de mayor facilidad su uso del conociendo en qué parte de la industria o el hogar lo este utilizando, esto quiere decir que los productos de aplicación los tiene y provee la empresa, en el momento que alguno de los clientes considere conveniente, el personal de mantenimiento en la maquinaria que cada uno de ellos aplique en su proceso.

Los programas de incentivos para los clientes, se presentan en el mes de diciembre, con lo que cada uno de nuestros ellos contará con un programa de descuentos, dependiendo en qué fecha se realice el pedido, y de las ventajas del mismo, como de las promociones que se plantean para el siguiente año donde se espera contar con sus requerimientos.

Este programa de satisfacción al cliente, tiene contemplado un buzón de sugerencias, para que cada uno de los clientes presente lo que le gustaría tener, en qué forma considera que se le atenderá mejor, todo esto manejado por calidad y el personal que ayudará en la integración del mismo, como de la forma en que se lleva a cabo la formulación. De esta forma de trabajar y los avances que se están teniendo en la implementación. Las directrices serán siempre evaluadas por los gerentes. Quien llamará a que se dé énfasis en cada área y en las mejoras, es el gerente general.

## **5. CONTROL**

### **5.1 Problemas encontrados semanalmente por puesto**

Se llevará una hoja de control, tanto dentro de las actividades de la empresa como de los problemas posibles, en las boletas de control donde se revisarán en cada puesto de trabajo. Será más flexible, en los puestos de trabajo que asumen más responsabilidad; pero en particular, de ver como minimizar sus problemas y si alguno de ellos puede aportar algo que necesite para realizar de mejor manera su trabajo, esto sirve para conocer dónde existe cuello de botella en el proceso y balancearlo de mejor manera.

Las fichas por llenar son las que se han estado utilizando, pero al ocurrir una demora por algo que se tenga en las boletas se quiere saber qué falló, si es que la orden se llenó mal, el proceso en la orden se presentó error, o si la persona encargada de dar el pedido le faltó algo o bien, el pedido no fue recibido. Esto es para no volver a cometer el error y minimizar los costos, por descuidos.

Es importante conocer los problemas que se presentan por puesto, para dar sugerencias, y así evitarlos. Aunque se sabe que se presentarán se esperan los más comunes e irlos erradicando o llevarlos al mínimo lo más pronto posible.

La presentación de problemas permitirá tener un banco de datos de cómo fue resuelto cierto problema y aplicar lo mismo en un caso futuro. La situación de dónde se originan los problemas servirá para corregirlos y descongestionar el puesto siguiente, que tendrá una carga extra de trabajo, como también del buen juicio de cada uno de los empleados en la comunicación entre compañeros de lo que cada uno necesita y en qué forma pretende que se presente.

Los parámetros mostrarán en qué parte del proceso siguió y por qué se esperó, cuánto se deja seguir el error. Esto es importante para saber cómo comprometer a cada una de las personas con su responsabilidad del puesto.

La supervisión de cada una de las boletas de seguimiento, enseña cuál es el error cometido en el inicio y de cómo se va mejorando o normalizando la situación del ordenamiento de cada una de las personas en su puesto de trabajo, saber y saber que persona puede cubrir el puesto de alguien en el momento que ésta no esté y que tenga el control de las situaciones que se necesitan para poder llevar a cabo de mejor manera, esta situación al suplir un puesto.



## 5.2 Revisión de las boletas de ventas por carencia de datos

Esta parte del proceso se lleva a cabo en la oficina de ventas, particularmente cuando la secretaria de ventas revisa las boletas para su trámite. Es importante que esta actividad sea lo más pronto posible, si esto puede ocurrir es importante que se dé la corrección inmediata, de lo contrario cuando la secretaria se dé cuenta de que falta algún dato debe comunicarse con el vendedor y no permitir el trámite de la misma en su elaboración.

La práctica de esto tiene como objetivo, que la secretaria supervise a los vendedores e informe con quién se dan problemas en el llenado y del porqué de las mismas, es de hacer notar que las boletas no cambiarán, sino sólo se pedirá que tenga todos los datos, con una explicación en observaciones, donde diga cuál es el motivo de que cierto dato falta o del inconveniente de recibir el pedido en un rango de tiempo o cualquier detalle que se crea relevante para el buen funcionamiento tanto de la orden como del proceso o bien, en el momento de la entrega.

Se han establecido los tipos de error como los que se consideran:

- a) El error tipo alto, es cuando los datos que faltan son los de nombre del responsable de la orden, quien es encargado de recibir la orden, el horario de entrega, si se necesita confirmación de la entrega, y la forma de pago en que se efectuará o bien, es algún plan de compras de la empresa.
  
- b) El error de tipo medio, es donde se tiene establecido que producto se pide, pero no se establece la forma de presentación del mismo, el responsable

del pedido, la fecha de entrega o el nombre del vendedor, fecha del pedido, cantidad de artículo, datos que en cierto momento se pueden averiguar con el cliente del pedido, son errores que se pueden corregir.

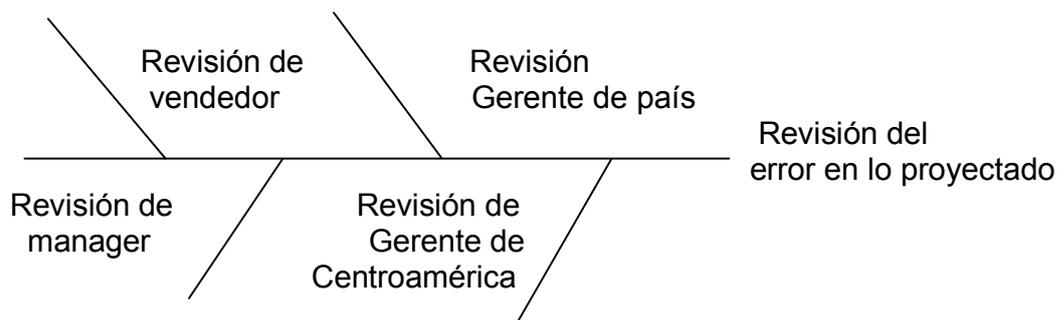
- c) Los errores leves, son los que se cometen por parte del vendedor y que preguntándole a él pueden resolverlos, esto quiere decir que tienen solución dentro de la misma empresa, sin que el cliente se entere de la situación. Es importante que los tres tipos de error estén controlados y que tiendan a desaparecer, lo que se espera realizar al convertir en una rutina el llenado de boletas por parte de los vendedores.

La segunda parte de la revisión de boletas, no es más que el departamento de facturación, el cual indicará los errores que se puedan presentar en cierto momento con la relación de los datos que al mismo interesan, para que se dé trámite la forma que se utilizará de cobro, y cosas de interés al mismo.

La otra parte de la revisión de bodega y despacho, donde se debe tener el destino total de lo que se espera realizar por parte de producción, así como de las cantidades de lo que se tiene o lo que se le envía a cada uno de los clientes, donde debe existir otra revisión en la salida, para darle la orden, personas que participan en la entrega de las boletas que deben llenarles y traer firmadas como en la entrega a bodega.

### **5.3 Revisión del error en lo proyectado**

**Figura 30 Diagrama de revisión del error en lo proyectado**



El *manager* es encargado de evaluar a los clientes que se den en cualquier región, así como de revisar en todo momento qué está sucediendo, si existe descontrol, en el caso de acompañar la propuesta con mejoras a la presente, tanto en la propuesta final como en el anteproyecto mensual que se presentará al gerente general.

El *mánager* presenta el error acumulado de cada vendedor y evalúa si necesita ayuda para elaborar su planeación. Ayuda a los gerentes de país si se presenta algún caso que él no pueda resolver, esto solo en el Salvador y Honduras, quiere decir que se tienen revisiones por artículo con los manager y una revisión general por cada uno de los gerentes de ventas de cada país. Esto ayudará a saber en dónde tiene mayor problema para planificar sus ventas dependiendo un área que ocupe el vendedor.

La revisión final la realiza el gerente de ventas para Centroamérica, con su aprobación, lo cual mostrará a producción un estimado anual y uno mensualmente para que producción proyecte sus necesidades de tiempo y los trabajadores.

Es de hacer notar que el error en esta área es grande y por normalizar tomará un poco de tiempo, puesto que se comenzará de nuevo con un plan, en donde se revisará por mes; pero donde interesará que este error sea menor que el del año pasado, es en el global. Es decir que realizando todos un procedimiento que es igual para todos se pueden conocer las bondades del mismo y sus correcciones.

El proceso por la forma de funcionar la empresa permite reuniones mensuales en donde se conocerá qué parte del sistema de *software* se adapta mejor a ciertos productos, qué consideran se puede realizar, porqué de

incrementos y disminuciones para conocer al detalle de clientes nuevos o abandono de los mismos.

Los líderes de este movimiento son los *manager*, los gerentes por país quienes harán conciencia en los vendedores para que se esfuercen por proporcionar sus datos a tiempo y lo más ajustado posible a la realidad.

Esta retroalimentación se llevará a cabo cada seis meses en los primeros tres años, y luego cada año, solo que exista algo que altere la situación planteado se reunirán para los ajustes necesarios.

#### **5.4 Porcentaje de ventajas en la utilización del *software***

Se sugiere seguir empleando *software* del SAE, con las ventajas del mismo, el uso con *Microsoft Word Excel* en los programas que se utilizan, esto quiere decir que se utilizará combinadamente, tiene una gran ventaja como herramienta para la presentación de los reportes.

La situación de la utilización de este *software* tiene que ver con la inversión realizada por la gerencia y el sistema del SAE, al cual pertenece la empresa y que la misma desea seguir usando, por los contratos ya establecidos, como de las mejoras que presenta año con año.

Las ventajas que brinda al proporcionar más opciones y formas fáciles de cálculo para la empresa, lo que facilita la forma de presentarlo y adquirir las mejoras a un precio razonable y con mejores opciones.

Las ventajas que se encuentran son muchas; puesto que se tiene proyectado darle el seguimiento que amerita, esto quiere decir que tendrán cada una de los

empleados relacionados con esta situación un monitoreo por parte de las personas más diestras en la institución y con las novedades de la misma, lo que permita estar lo más actualizado y utilizando las herramientas del mismo dentro de la empresa.

Se tiene en cuenta que este paquete permite una constante capacitación del *software* y que por lo mismo la empresa no quiere perder, puesto que fue alta la inversión.

La situación donde se evalúa el *software* está precisamente en gerencia de ventas, los *mánager*, el encargado de bodega, facturación, y menos en cada uno de los vendedores, donde lo que interesa realmente es cómo se pueden proyectar las ventas, por lo mismo se realizó la siguiente pretensión en la evaluación:

Evaluar por puesto de trabajo lo referente al mismo y la utilización del *software*, esto quiere decir en una etapa inicial de seis meses, los conceptos básicos de cada puesto de trabajo.

En la segunda fase de la ejecución es encontrar otras herramientas que puedan ayudar a ver situaciones en las cuales puedan valerse en determinado momento, para analizar la condición del artículo X en condiciones representativas, como las ventas de cada vendedor y del *stock* mínimo y máximo que se debe manejar por artículo en la empresa.

Es cierto que el *software* ayuda bastante pero debe recordarse en el caso de los vendedores, que las ventas necesitan del conocimiento y destreza. Es importante que en este sistema se especifica que no se aceptará la emisión de una requisición dándole salida si la misma no consta en inventario, esto quiere decir que no se falseará más con los datos o bien, llevar dos controles para la empresa.

Debe especificarse que el *software* en muchos de los departamentos se utiliza, pero inadecuadamente, lo cual lleva a que este cambio debe ser un cambio, en la forma de dar la información de llenar los datos, y utilizar las bondades que el mismo brinda.

Se considera que en tres meses se utilizara como mínimo un 65% de las herramientas del *software*, esto se medirá por las opciones que tiene el *software* y son: clientes, facturación, inventarios, proveedores, cuentas por pagar, compras y estadísticas; y cuántas de ellas tienen aplicación en ese momento y las que se utilizarán .

La determinación de esta actividad es porque cada una de las opciones mencionadas anteriormente, tienen otras divisiones y espera utilizarlas, al máximo. Las ventajas que la misma presente, tanto en reportes y comportamientos de gráficas desde el punto de vista ventas y producción con datos reales.

La segunda es la capacidad de la utilización del mismo, para evaluar que se avanzó y las ventajas que se pueden presentar al utilizarlo con otras herramientas o en reportes, para detallarlos de una manera mucho más fácil.

Las personas encargadas de la evaluación del *software* no son: calidad junto con la persona de asesoramiento y verificación de las situaciones dispuestas y del estudio que ambos presentarán a la gerencia, como de los avances y mejoras propuestas, en un plazo de medio año.

## **5.5 Forma en que se da la información por área**

Se evaluará la forma en que corre la información según los diagramas presentados, qué situación se puede mejorar en el proceso si es que se tiene

encargado algún puesto o el mismo está muy congestionado o crea un cuello de botella.

Se tiene contemplada la evaluación por medio de los puestos claves en las diferentes áreas, por ejemplo: donde existe mayor movimiento o mayor concentración de información como en las gerencias, para que las mismas midan correctamente y se les pueda exigir eficiencia, medir el porcentaje de errores que se dan o dónde están las posibles soluciones de las mismas.

En el área de administración, el gerente general evaluará lo concerniente al movimiento de administración, esto involucra las secretarias, su desempeño con las nuevas tareas asignadas y los problemas encontrados, dando mayor énfasis al área de contabilidad, en especial al enlace con las otras áreas, esto quiere decir: facturación recepción y las requisiciones.

En el área de ventas, se tiene un flujo de información muy grande. El encargado es el gerente de ventas de Centroamérica, quien informará cómo están las órdenes de compra, y de si en cierto momento pueden cumplirse o no, qué artículos están en oferta, cuál no tiene continuidad, movimiento de los mismos, pero sobre todo, del enlace que se tiene por medio de la secretaria de ventas, con cada uno de los vendedores, con las personas de producción. Esto involucra gerente general, bodega y despacho, la facturación y por la facilidad para encontrar los diferentes problemas que se les pueda presentar.

En producción, la forma de evaluación está orientada en dos caminos: la gerencia y entre los empleados, con bodega y despacho, esto es de importancia porque el parámetro para conocer la forma de cada uno de los pedidos esta en bodega y despacho. El seguimiento de las empresas y de los problemas encontrados en estas por cada uno de los clientes, con respecto a las órdenes de compra.

Estableciendo que cada uno de los gerentes tiene muy buena relación con cada uno de sus colegas y que en la parte de producción y ventas existe buena comunicación. Se utilizará esta fortaleza para poder llevar la información adecuada, como de la persona que tomará el papel de comodín para cada área, esto se refiere, a quién puede cubrir cualquier puesto por alguna ausencia o bien, la rotación que se tiene si es de importancia tener la información en el momento.

### ***CONCLUSIONES***

1. Actualmente se debe contar con una estructura organizacional, que efectivamente esté respondiendo a las necesidades de la empresa, a los nichos de mercado y ventas por estante; aspectos que anteriormente eran desconocidos.
2. Debe informarse por puesto, dónde comienza y termina su responsabilidad, es de interés para la empresa, propiciado por la reestructuración de tareas en las diferentes áreas y en los procesos de la planificación de ventas así como de los canales de comunicación entre áreas.
3. Los canales de comunicación que se utilizan para la información y la coordinación de los mismos por área, deben funcionar enlazados en una red propuesta, donde todos los interesados puedan utilizar la parte

que les concierne y conocer el movimiento que se tiene en otras áreas para saber si se puede o no cumplir con algún pedido urgente, donde no cuente con el tiempo estimado para cumplirlo.

4. Al aprovechar el *software* un una mayor capacidad, ayudará para que no tengan problemas con datos no existentes, como contar con dos bases de datos, apelar a la conciencia en el personal de no cargar facturas cuando la orden de pedido no esté completa.
5. La forma de presentar los informes entre las áreas, sirve para que cada uno de los empleados asuma su responsabilidad y otros no realicen trabajo que no les corresponde, cumplir con lo planificado por área para el próximo periodo, tomando en cuenta que cada pedido nuevo o urgente tiene un mínimo de 48 horas para su elaboración.
6. Es importante la evaluación de los puestos de trabajo según lo proyectado; responsabilidades, adelantos, disminución gradual de errores y boletas incompletas, según lo que se tiene planificado en los periodos de tiempo, respetarlo y evaluarlo a corto, mediano y largo plazo.
7. La evaluación de vendedores en su proyección, el ajuste de la misma para controlar el error, debe primero llevarlo a márgenes aceptables en una primera fase, para luego llevarlo al margen de error deseado por la empresa, necesita de la habilidad de *mánager* y de los gerentes de ventas y su pericia para minimizar el error.

## RECOMENDACIONES

Es de gran valor comenzar el cambio organizacional, rápido tratando de estar preparados para los cambios, puesto que los clientes merecen un mejor servicio.

1. Permitir la evaluación periódica de la estructura organizacional, para que el grado de efectividad sea mayor y continúe respondiendo a las expectativas que se tienen. Los nichos de mercado y ventas por estante, pueden ser claros y que su realidad cumplan con los objetivos fijados.
2. Mantener informado al elemento humano por puesto que ocupa, en dónde inicia y finaliza su responsabilidad; ya que en una empresa que se presenta un proceso de desarrollo, es vital conocer los alcances que se tienen; la forma en que se les está evaluando y de la capacitación que del mismo se requiera.
3. Dejar definida y bien clara la forma en la cual las distintas áreas se coordinarán y qué canal de comunicación se aplicará en la información, para conocer adecuadamente el movimiento de la empresa: sus alcances, progresos ventajas y desventajas que el mismo presenta.

4. Fijar los lineamientos para que en el futuro no se cometan errores técnicos como por ejemplo: la duplicidad en la facturación, así como también crear conciencia en las personas responsables para el buen uso y aprovechamiento del o los *software* utilizados en este momento, lo cual evitará trabajar con datos no existentes y hacerlo con datos reales.
  
5. Cada área debe tener bien claro cómo y de qué manera presentarán la información pertinente, así como la definición del trabajo correcto por ejecutar, dentro de cada periodo, sin olvidar el tiempo mínimo que se tiene para la elaboración de pedidos.
  
6. Realizar evaluaciones constantes de la fase de implementación en el proceso de desarrollo, tanto en los puestos de cada persona, como en la responsabilidad directa de cada uno, de acuerdo con lo planificado, en la fase de planificación en la organización de la empresa.
  
7. Estimar la actividad de los vendedores en su proyección fuera de la empresa para que la imagen de la misma sea favorable, así discutir la técnica apropiada, para cometer el menor error posible y finalmente, permitir una adecuada interrelación entre gerentes y vendedores tan valiosa dentro de un proceso empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. BLUM, Milton y James Naylor. **Psicología Industrial**, sus fundamentos teóricos y sociales. 3<sup>a</sup> ed. México; Ed. Trillas, 1983

2. CRUZ, Prado y Cecilia Alfaro. **Colección Capacitación en Gestión V.1.ed.** Guatemala;.Ed. Centro de Comunicación el Nawal. S.A., 1995
3. CUNNINGHAM, Willians y Crhistopher Ruiz. **Introducción a la Administración.** ed. México; Ed. Iberoamericana, 1991
4. DESLER, Gary. **Administración de Personal.**6ª ed. México; Prentice Hall, 1996
5. GONZÁLEZ, Lidia y Aída Bolaños. **Organización administración y Practicas de oficina.** 2ª ed. Guatemala; Ed. Impresos Industriales S. A. 1997
6. HAMMER, Michael y Champy James. **Reingeniería.** ed. Colombia; Ed. Norma, 1995
7. KOTHER, Philip y Gary Armstron. **Mercadotecnia.** tr.Benassini Félix Marcela. 3ª ed. México; Prentice Hall. 1996
8. LEONARD, William. **Auditoria administrativa,** evaluación de los métodos y eficiencia administrativa. ed. México; Ed Diana 1989
9. NIEBEL, Benjamín. **Ingeniería Industrial Métodos, Tiempos y Movimientos.**3ª ed. México; Ed. Alfa Omega, 1990
10. NIEBEL, Benjamín y Andrés Freibalds. **Ingeniería Industrial Métodos, estandares y diseño del Trabajo.**10ª ed. México; Ed. Alfa Omega, 2001
11. NIEBEL, Benjamín. **Ingeniería Industrial Métodos, Tiempos y Movimientos.**9ª ed. México; Ed. Alfa Omega, 1995
12. ROBBINS, Stephen y Mary Coulter. **Administracion.** 6a ed. México;Ed. McGraw Hill, 1996

13. RODRÍGUEZ, Mauro y Patricia Ramírez. **Administración de la capacitación.** ed. México, Mcgraw Hill, 1994
14. STARR, Martín. **Administración de la Producción** ed. España; Ed. Dosat, 1979
15. TAYLOR Weldon y Roy Show. **Mercadotecnia un enfoque.** tr Lorenzo Razo Morales. México; Ed. Trillas, 1986
16. [www.monografias.com/bajos3/presupuestos/presupuestos](http://www.monografias.com/bajos3/presupuestos/presupuestos). Mayo 2001

