

INDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO 1. “Aspectos generales del diagnostico”	1
1.1.Fundamentos del diagnostico.....	1
1.2.Objetivo, alcance y profundidad.....	1
1.3.Metodos y herramientas.....	2
1.4.Areas y procesos factibles de diagnostico.....	4
1.5. Metodología.....	4
CAPITULO 2. “Perfil de la organización	1
2.1. Antecedentes y situación actual.....	1
2.2. Filosofía organizacional.....	5
2.3. Organigrama.....	5
2.4.Operación.....	5
2.4.1.Ventas.....	5
2.4.2.Administración.....	6
2.5. Objetivos, metas y programas.....	7
CAPITULO 3. “Diagnostico general”	1
3.1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	1
3.2. Diagnostico de ventas.....	2
3.3. Diagnostico de operación comercial.....	2

3.4. Diagnostico financiero.....	3
3.5. Matriz de ubicación del problema.....	5
3.6. Ruta de identificación del problema.....	6
CAPITULO 4. “Planteamiento del diagnostico”	1
4.1. Ubicación conceptual.....	1
4.2. Ubicación teórica.....	1
4.3. Enfoque bajo la teoría general de sistemas.....	2
4.4. Diagrama de la problemática.....	3
4.5. Cuadro áreas que afecta, síntomas y causa.....	3
CAPITULO 5. “Propuesta de solución”	1
5.1. Cuadro de síntomas, causas, propuestas y costos.....	1
5.2. Formulación del plan de acción.....	2
5.2.1. Nombre.....	2
5.2.2. Objetivo general.....	2
5.2.3. Objetivos específicos.....	2
5.2.4. Cronograma de aplicación.....	3
5.2.5. Políticas de aplicación.....	6
5.3. Planes de contingencia.....	7
Conclusiones	
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional a la empresa denominada Distribuidora de Alimentos Ruga, S.A. de C.V. con la finalidad de detectar en que área o proceso presenta algún problema o situación que afecte su operación e impida su crecimiento.

En el primer capítulo se mencionan los aspectos generales del diagnóstico como son sus fundamentos y su metodología.

Para el segundo capítulo se conocerán los antecedentes y situación actual de la empresa, así como su organigrama y forma de operar en general.

En el capítulo tres se realiza el análisis FODA y otros diagnósticos.

El capítulo cuatro hace referencia a la ubicación del problema, teoría general de sistemas y el diagrama de la problemática.

Las posibles soluciones y costos se plantean en el capítulo cinco.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DEL DIAGNOSTICO

1.1. Fundamentos de diagnostico.

Cuando una situación se transforma en objeto de estudio, debe cumplir con una serie de estrategias para llegar a realizar un buen diagnóstico de ello, sin embargo, todo diagnóstico tiene su plan para llegar a resolver los problemas y que éstos lleguen a complementar las situaciones favorables.

Podemos decir, que si hablamos de diagnóstico organizacional no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma.

1.2. Objetivo, alcance y profundidad.

Para que se realice con éxito un buen diagnóstico, debe cumplir con ciertas condiciones para que se lleve a cabo con satisfacción. Lo principal es que el cliente en este caso (el dueño o gerente de la empresa), asuma con responsabilidad el compromiso que conlleva este estudio y depende totalmente de él, de las informaciones que pueda aportar para la solución y obtención de

prácticas favorables para la empresa. Cabe destacar, que estos estudios son confidenciales y que no acarrearán en lo absoluto ningún problema.

Hoy en día, los métodos de planificación son tan variados que permiten al gerente desarrollarse plenamente. Nunca es tarde para aplicar algún tipo de diagnóstico, ya que todos siempre van a lograr un objetivo positivo. Su importancia radica en que el gerente asuma con responsabilidad que este estudio lleva un gran encauce comunicacional logrando la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y trabajo grupal descubriendo valores y principios básicos de una organización.

Muchas veces, criticamos el papel que asumen muchos gerentes de diferentes tipos de empresas, algunos pocos conocedores de lo que están haciendo, y otros por el abuso de autoridad confunden la dirección con atropello. Todo gerente debe prepararse y estar documentado sobre los nuevos avances y estudios que se llevan a cabo día a día; no debemos cerrarnos a los métodos que nos ayuden para el buen funcionamiento de la empresa, como comunicadores sociales que seremos, debemos entender que algún día podríamos dirigir una empresa, y estos estudios nos dan una herramienta de trabajo que apuesta al éxito.

1.3. Métodos y herramientas.

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por

todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.



La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

Análisis de recursos

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de actividades

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

Análisis de riesgos

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

Análisis de portafolio

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

1.4. Áreas y procesos factibles de diagnóstico.

Las áreas en las que se puede realizar el diagnóstico son:

- Gerencia
- Administración
- Almacén
- Ventas



1.5. Metodología.

Toda organización tiene, entre otras características, una cultura propia colectiva e individual, que se expresa en las prácticas de trabajo y de gestión. Esa cultura la constituyen sus valores, creencias, ritos, deseos, mitos, miedos y fantasmas; todo un entramado, social, psicológico, antropológico y psíquico.

El diagnóstico se realizará en todas las áreas de la empresa con la finalidad de encontrar problemas y encontrar las posibles soluciones a estos.

CAPÍTULO II

PERFIL DE LA ORGANIZACION

2.1. Antecedentes y situación actual.

La empresa Distribuidora de Alimentos Ruga, S.A. DE C.V. nace en el año del 2002, como una sociedad anónima de capital variable, su actividad es la distribución de los productos de la marca Kellogg's en los estados de Guanajuato y Michoacán.

La parte de Michoacán fue vendida casi iniciando operaciones Ruga, ya que los socios no podían mantener un control efectivo en esa zona.

Para la distribución en el Estado de Guanajuato se contaba con una matriz en la ciudad de Celaya y una sucursal en Irapuato para lo cual se contaba con 23 rutas, se trabajo de esta forma hasta el mes de Junio del año 2007 cuando se decide vender la sucursal de Irapuato.

La sucursal de Irapuato fue vendida ya que representaba un problema en cuanto a la administración de la misma, ya que no había alguien que se hiciera responsable de las actividades que se llevaban a cabo.

La empresa ha perdido poco a poco terreno en el estado de Guanajuato, ya que se ha perdido la distribución en las ciudades de Dolores Hidalgo y Valle de Santiago

Actualmente Ruga solamente distribuye en el territorio que comprende las ciudades de:

- Celaya
- Acambaro
- Uriangato
- Jaral del Progreso
- Apaseo el Alto
- Apaseo el Grande
- Salvatierra
- San Miguel de Allende
- Cortázar
- Comonfort
- Juventino Rosas
- Villagrán



Los productos Kellogg's que distribuye son:

- Línea Special K
 1. Special K Fresa
 2. Special K Vainilla
 3. Special K Manzana-Pera
 4. Special K Chocolate
 5. Special K Mini Fresa
 6. Special K Mini Vainilla
- Línea All Bran
 1. All Bran Pasas
 2. All Bran Chocolate
 3. All Bran Frutal
 4. All Bran Frutas del Bosque

5. All Bran Linaza
 6. Mini All Bran Canela
- Línea Nutrí Grain
 1. Nutrí Grain Fresa
 2. Nutrí Grain Chocolate Fresa
 3. Nutrí Grain Ciruela
 4. Nutrí Grain Manzana
 - Línea Nutrí Día
 1. Nutrí Día Yogurht
 2. Nutrí Día Chocolate
 3. Nutrí Día Cacahuate
 - Línea Infantil
 1. Barra Zucaritas
 2. Barra Choco Krispis
 3. Barra Froot Loops
 - Línea Bebidas
 1. Malteada All Bran Vainilla
 2. Malteada All Bran Chocolate
 3. Malteada All Bran Nuez
 4. Mateada Special K Vainilla
 5. Malteada Special K Chocolate
 6. Malteada Choco Melvin
 - Línea Snack
 1. Paquetitos Zucaritas
 2. Paquetitos Choco Krispis
 3. Paquetitos Corn Pops
 4. Paquetitos Froot Loops
 - Cereales
 1. Corn Pops

2. Zucaritas
3. Choco Zucaritas
4. Choco Krispis
5. All Bran
6. All Bran Flakes
7. Raisen Bran Flakes
8. Corn Flakes
9. Extra
10. Special K
11. Empanizador Corn Flakes

En el mes de Agosto del año 2007 se comenzó a distribuir la galleta de la marca Cuétara distribuyéndose los siguientes productos:

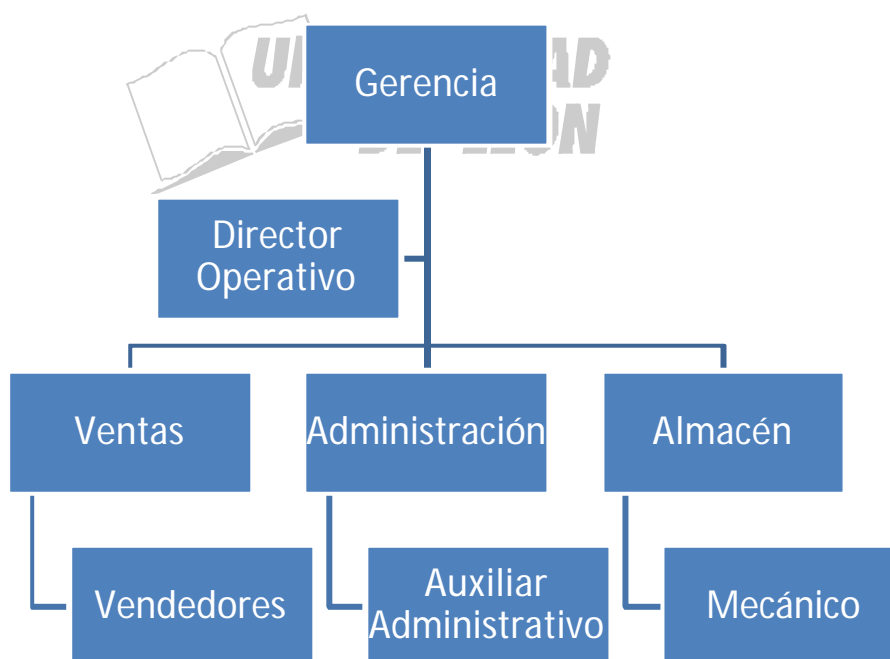
- Zuco Melón
- Zuco Mandarina
- Zuco Piña Colada
- Zuco Naranja
- Zuco Piña
- Zuco Horchata
- Zuco Fresa
- Zuco Limón
- Zuco Tamarindo
- Zuco Jamaica
- Zuco Durazno
- Zuco Mango
- Exhibidor (galletas)
- Galletas María
- Galleta Sándwich Hojaldra Cajeta
- Galleta Sándwich Hojaldra Chocolate

- Galleta Salada
- Galleta Sándwich Fardo
- Galleta Surtido Diario

2.2. Filosofía organizacional

La filosofía de Ruga es distribuir un producto de calidad y ofrecer nutrición y variedad, así como todos los productos Kellogg's.

2.3. Organigrama



2.4. Operación

2.4.1. Ventas

Para la distribución de los productos se han creado 13 rutas divididas en dos equipos de ventas, los cuales están conformados de la siguiente manera:

- Equipo 1

Ruta 1 San Miguel Allende

Ruta 2 Cortázar

Ruta 3 Celaya 1

Ruta 4 Celaya 3

Ruta 7 Comonfort

Ruta 12 Celaya 4

Ruta 13 Juventino Rosas y Villagrán

El equipo 1 distribuye en la zona norte de Celaya.

- Equipo 2

Ruta 5 Celaya 2

Ruta 6 Acambaro

Ruta 8 Uriangato

Ruta 9 Jaral del Progreso

Ruta 10 Los Apaseos

Ruta 11 Salvatierra

El equipo 2 distribuye en la zona sur de Celaya.



En cuanto a la supervisión de la distribución cada equipo tiene un responsable, y a su vez la compañía Kellogg's envía un supervisor cada 15 días para verificar la forma de trabajar de los vendedores e identificar posibles áreas de oportunidad que no se estén aprovechando correctamente.

2.4.2. Administración

El área de administración se encarga de elaborar reportes, inventarios, nóminas, liquidaciones, control de cuentas bancarias y liquidaciones de las ventas diarias, depende directamente de gerencia por lo cual no se pueden tomar decisiones si no están avaladas por el gerente, asimismo las actividades son llevadas a cabo mediante las instrucciones del gerente.

2.5. Objetivos, metas y programas.

No se cuenta con objetivos, metas ni programas.

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO GENERAL

3.1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



3.2. Diagnostico de ventas

1.- ¿Ofrece un producto de calidad?

Si, se ofrece un producto de reconocida calidad como es Kellogg's.

2.- ¿Se cumple con los pedidos a tiempo?

No, en la mayoría de las ocasiones no se tiene producto suficiente.

3.- ¿Tiene un plan de ventas?

Si se tiene

4.- ¿Verifica y cuantifica sus costos?

No

5.- ¿Tiene problemas de abastecimiento de mercancía?

Si, no se cuenta con el producto necesario.

6.- ¿Su personal está calificado?

Si, el personal tiene experiencia.

7.- ¿Tiene atraso en su equipo por falta de mantenimiento?

Sí, hay camionetas que se encuentran descompuestas.

3.3. Diagnostico de operación comercial

1.- ¿Se tiene fijado la imagen del producto en la mente del cliente?

Si, es un producto reconocido.

2.- ¿Tiene cuantificado el mercado actual y potencial?

No

3.- ¿Cuenta con precios competitivos?

No, ante los mayoristas y supermercados

4.- ¿ Su envase del producto lo diferencian de los demás?

Si, sobre todo la marca.

5.- ¿Diseña campaña promocional de su producto?

La proporciona Kellogg's

6.- ¿Los canales de distribución están detectados y suplidos en su mayoría?

Si

7.- ¿Tiene conciencia de su posicionamiento en el mercado?

Si

8.- ¿Conoce a su competencia y la maneja adecuadamente?

No

3.4. Diagnostico financiero



1.- ¿Tiene ordenados sus registros contables?

Si

2.- ¿Cuantifica su estado de ingresos y egresos?

No

3.- ¿Conoce su punto de equilibrio?

No

4.- ¿Domina adecuadamente el manejo de inventario de productos?

No

5.- ¿Tiene problemas de liquidez inmediata?

Si

6.- ¿Diseña mecanismos de control de salida del producto?

Si

7.- ¿Cuantifica el impacto de liquidez por la política de crédito desarrollada hasta el momento?

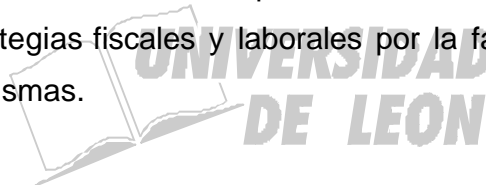
No

8.- ¿Cuanto se le hace un pedido en forma sorpresiva cuenta con capital de trabajo para suplirlo?

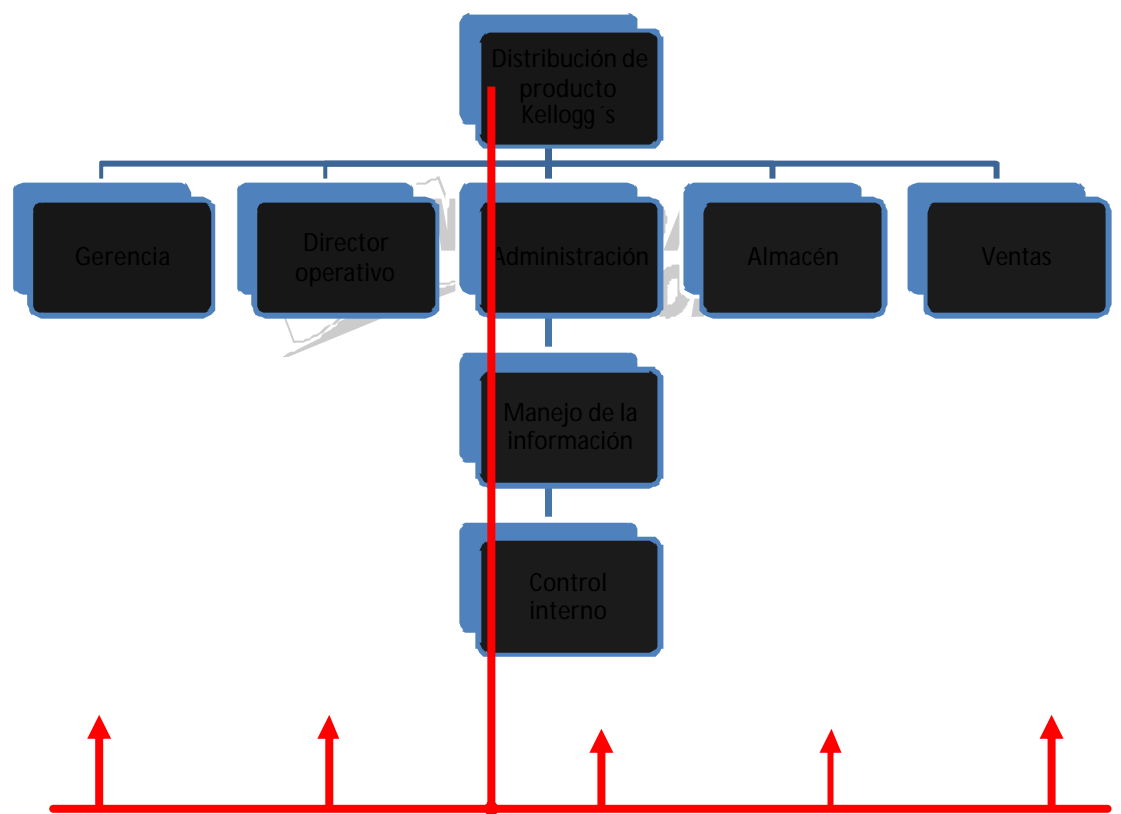
No, no se cuenta con producto suficiente.


De acuerdo al diagnostico de las diferentes áreas de la organización se denota que existen deficiencias en el inventario lo cual se refleja en la falta de atención al cliente, perdida de los mismos y disminución de ventas.

Así como problemas en el área administrativa, costos y en lo que respecta a el clima laboral dentro de la organización, lo cual provoca una alta rotación de personal, falta de compromiso de los empleados con la empresa, así como no se llevan a cabo estrategias fiscales y laborales por la falta de planificación y conocimiento de las mismas.



3.3.Ruta de Identificación del Problema (RIP)



Ruta del problema 

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO DEL DIAGNOSTICO

4.1. Ubicación conceptual.

1.- ¿En qué consiste el problema?

En la falta de planeación y el no compromiso de los empleados.

2.- ¿Dónde se ubica?

En toda la empresa.

3.- ¿Qué lo genera?

La no planeación y el clima organizacional

4.-Áreas que afecta

Todas



4.2. Ubicación Teórica.


Hipótesis Nula:

“La planeación y un ambiente laboral agradable, permite hacer más eficiente y productiva a la empresa.”

Hipótesis alterna:

“La falta de planeación y el mal clima organizacional son indicativos de una empresa mal dirigida.”

4.2.1. Autores y teorías

- Conjunto de ocho pasos que incluye identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.
 - Para tomar una decisión no importa su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la empresa, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.
- 
- La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

- Decisión Programada:

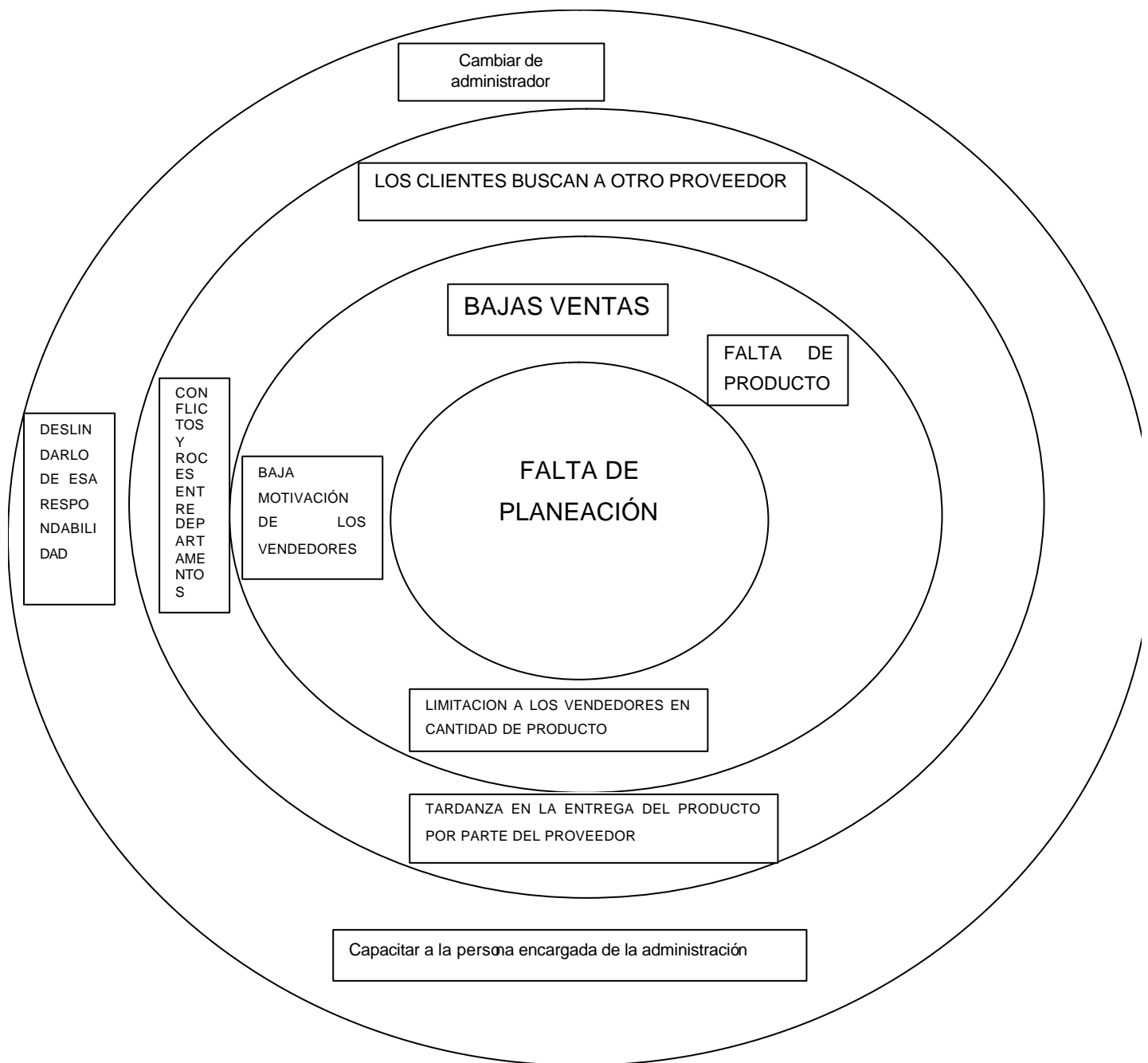
Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión. Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema) , unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de

justicia , aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

- En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.



4.3. Enfoque bajo la Teoría General de Sistemas.



4.4. Diagrama de la problemática.



4.5. Cuadro áreas que afecta, síntomas y causa.

AREAS	SINTOMAS	CAUSAS	PROPUESTAS
ADMINISTRACIÓN	<p>GASTOS EN EXCESO.</p> <p>GASTOS DE CAPACITACIÓN.</p> <p>CONFLICTOS Y ROCES ENTRE VENDEDORES Y ADMINISTRADOR. NÓMINA ALTA. ROTACIÓN DE PERSONAL.</p>	<p>FALTA DE PLANEACIÓN.</p> <p>FALTA DE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.</p> <p>CLIMA LABORAL MALO</p>	<p>PLANEAR ANUALMENTE LOS OBJETIVOS A CUMPLIR, ASÍ COMO LAS ACCIONES A SEGUIR. PRESUPUESTAR LOS GASTOS CON LA FINALIDAD DE CONTROLARLOS.</p> <p>MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y LAS RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS.</p>
ALMACEN	<p>FALTA DE PRODUCTO</p> <p>PROBLEMAS CON LOS VENDEDORES</p>	<p>NO SE LIBERA EL PEDIDO POR PARTE DE KELLOGG'S</p> <p>NO HAY PRODUCTO PARA LAS RUTAS</p>	<p>REALIZAR LOS PAGOS OPORTUNAMENTE</p>
VENTAS	<p>PERDIDA DE CLIENTES</p> <p>ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL</p> <p>BAJA MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES</p>	<p>FALTA DE PRODUCTO EN EL ALMACEN</p> <p>MAL CLIMA LABORAL</p> <p>POCO PORCENTAJE DE COMISIÓN</p>	<p>MEJORAR EL CLIMA LABORAL</p> <p>TENER PRODUCTO DISPONIBLE SIEMPRE</p>

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE SOLUCIÓN



5.1. Cuadro de síntomas, causas, propuestas y costos.

AREAS	SINTOMAS	CAUSAS	PROPUESTAS	COSTOS
ADMINISTRACIÓN	SE PIERDEN DESCUENTOS POR PRONTO PAGO. ELEVADOS GASTOS DE CAPACITACIÓN	NO SE TOMA EN CUENTA LA CALENDARIZACION DE LOS PAGOS ALTA ROTACION DE PERSONAL	DEJAR LA TOMA DE DECISIONES AL ADMINISTRADOR MANTENER AL PERSONAL DE VENTAS MOTIVADOS	\$20,000.00
ALMACEN	FALTA DE PRODUCTO PROBLEMAS CON LOS VENDEDORES	NO SE LIBERA EL PEDIDO POR PARTE DE KELLOGG'S NO HAY PRODUCTO PARA LAS RUTAS	REALIZAR LOS PAGOS OPORTUNAMENTE	
VENTAS	PERDIDA DE CLIENTES BAJA MOTIVACIÓN DE	FALTA DE PRODUCTO EN EL ALMACEN POCO PORCENTAJE DE	REALIZAR LOS PAGOS OPORTUNAMENTE	

	LOS VENDEDORES	COMISIÓN		
COSTO TOTAL				\$20,000.00

5.2. Formulación del plan de acción.

5.2.1. Nombre.

Propuesta y desarrollo de la planeación de toma de decisiones en la empresa
Distribuidora de Alimentos Ruga, S.A. de C.V.

5.2.2. Objetivo general.

Eficientar y agilizar la toma de decisiones o delegarla a otra persona.

5.2.3. Objetivos específicos.

- Evitar el desabasto de producto.
- Aprovechar los descuentos por pronto pago.
- Aumentar las ventas.
- Disminuir la rotación de personal.
- Mantener motivado al personal de ventas.

5.2.4. Cronograma de aplicación.

Nombre	Propuesta y desarrollo de la planeación de toma de decisiones en la empresa Distribuidora de Alimentos Ruga, S.A. de C.V.
--------	--

Objetivo General	Agilizar y eficientar la toma de decisiones por parte del Director Operativo o delegar la responsabilidad a otra persona.
------------------	--

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Evitar el desabasto de producto	Aumentar las ventas	Disminuir la rotación de personal	Mantener motivado al personal de ventas	Aprovechar los descuentos por pronto pago
1. Enviar el pedido a Kellogg's con una semana de anticipación 2. Realizar los pagos oportunamente. 3. Organizar los pagos con la finalidad de pagar las facturas de mayor valor primero.	1. Tener siempre producto disponible. 2. Mantener contacto con los clientes potenciales. 3. Aumentar las zonas de distribución. 4. Aprovechar las camionetas que no	1. Lograr que los vendedores se identifiquen con la empresa. 2. Otorgar reconocimientos a los vendedores con mayor productividad. 3. Otorgar incentivos a los mejores vendedores. 4. Tomar en cuenta las	1. Realizar platicas por las mañanas. 2. Fomentar la sana competencia entre vendedores. 3. Tener un clima organizacional agradable. 4. Premiar su productividad. 5. Tener producto suficiente.	1. Calcular oportunamente los pagos. 2. Acordar con el proveedor mayor descuento. 3. Fijar fechas para otorgar los descuentos. 4. Agilizar la orden de pago. 5. Realizar el pago por medio de transferencias

4. Acordar con Kellogg's fechas de pago. 5. Mantener un mínimo de producto.	se utilizan. 5. Enfocarse al servicio al cliente.	propuestas de los vendedores 5. Mantener la motivación en el personal de ventas.		bancarias.
---	--	---	--	------------

PRIORIDAD DE LA ACCIÓN	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	COSTO-BENEFICIO	TIEMPO			
				DIARIO	SEMANA	MES	AÑO
Enviar el pedido a Kellogg's con anticipación	Agilizar el embarque del pedido	Administrador	Llegara más rápido el pedido, evitando desabasto.		✓		
Realizar los pagos oportunamente	Evitar la tardanza en la liberación del pedido	Auxiliar administrativo	El producto se envía sin contratiempos.		✓		
Pagar primero las facturas de mayor valor	Evitar la tardanza en la liberación del pedido	Auxiliar administrativo	Se aprovecha el descuento por pronto pago.		✓		
Acordar con el proveedor fechas de pago	Tener tiempo para organizar los pagos	Director operativo	Evitar pagar fuera de tiempo	✓			
Mantener un mínimo de producto	Tener un stock de productos	Almacenista	Evitar la falta de Producto	✓			
Tener siempre producto disponible	Evitar desatender el mercado	Almacenista	No se pierden Clientes	✓			

Mantener contacto con clientes potenciales	Procurar atención al cliente	Supervisor de ventas	Se mejora el servicio al cliente		✓		
Aumentar las zonas de distribución	Aumentar los clientes	Supervisor de ventas	Aumentan las Ventas			✓	
Utilizar las camionetas aradas	Aumentar las rutas de distribución	Supervisor de ventas	Aumentan las Ventas	✓			
Concentrarse en el servicio al cliente	Aumentar la calidad de venta	Supervisor de ventas	Mantener los Clientes	✓			
Identificación de los vendedores con la empresa	Hacer sentir cómodo al personal	Administrador	Mantener un equipo de trabajo	✓			
Reconocer y otorgar reconocimientos a los vendedores	Premiar el esfuerzo de los vendedores	Administrador	El personal de ventas estará Motivado			✓	
Reconocer y otorgar incentivos a los vendedores	Premiar el esfuerzo de los vendedores	Administrador	El personal de ventas estará Motivado			✓	
Tomar en cuenta las sugerencias de los vendedores	Hacerlos sentir parte de la empresa	Administrador Supervisor de ventas	Se aprovecha la experiencia de los vendedores	✓			
Mantener la motivación en el personal de ventas	Incrementar las ventas	Administrador	Los vendedores rendirán mejores Resultados	✓			
Realizar pláticas por las	Motivar a los	Administrador	Los vendedores				

lañanas	vendedores	Supervisor de ventas	rendirán mejores Resultados	✓			
umentar la competencia entre vendedores	Motivar a los vendedores	Administrador Supervisor de ventas	Las ventas se verán beneficiadas		✓		
ima organizacional gradable	Motivar a los vendedores	Administrador	Menor rotación de personal	✓			
remiar la productividad de los vendedores	Motivar a los vendedores	Administrador	Los vendedores rendirán mejores Resultados			✓	
ener producto suficiente	Evitar que baje la motivación de los vendedores	Almacenista	No se pierden los clientes	✓			
alcular oportunamente los pagos	Evitar retrasos en los pagos	Administrador	Se aprovechan los descuentos por pronto pago.		✓		
cordar mayor descuento en el proveedor	Disminuir el costo de compra	Director operativo	Se ahorra dinero				✓
jar fechas para aplicar los descuentos	Calendarizar los pagos	Administrador	Se aprovechan los descuentos por pronto pago.		✓		
gilizar la orden de pago	Aprovechar los beneficios de pagar a tiempo	Director operativo	Se cuenta con producto, se ahorra Dinero		✓		
realizar el pago por	No perder tiempo	Administrador	Se realiza el pago		✓		

ansferencia bancaria

para realizar el pago

con rapidez

Urgente

Acciones de seguimiento

Acciones a programar

5.2.5. Políticas de aplicación.

Políticas de aplicación para el puesto de Director Operativo

- a. El Director Operativo deberá llevar conocimiento y control de los ingresos y egresos que se realizan diariamente.
- b. El Director Operativo llevará un control de las operaciones que se lleven en la cuenta bancaria, aparte del que le presenta el Administrador.
- c. Se deberá de efectuar la orden de pago dentro de las fechas establecidas para evitar problemas económicos y de producto.
- d. El Director Operativo deberá tener pleno conocimiento de las fechas de pago, así como de los descuentos por pronto pago ya convenidos.
- e. Deberá tener capacidad en la toma de decisiones y un amplio sentido de responsabilidad.

5.3. Planes de contingencia.

El plan de contingencia propuesto en caso de que el Director Operativo no se encuentre o no sea capaz de tomar las decisiones; es que el Administrador quien también lleva un registro de ingresos, egresos y cuentas bancarias tome la decisión de dar la orden de pago, con la finalidad de evitar el retraso del producto solicitado.



CONCLUSIONES

Al realizar el presente diagnóstico, me pude dar cuenta que en la empresa Distribuidora de Alimentos Ruga, S.A. de C.V. existe un grave problema el cual debe de ser solucionado inmediatamente, ya que está afectando a toda la organización y poco a poco se ha ido perdiendo clientes y territorio de distribución, lo cual pone en peligro la permanencia de la empresa dentro de la región.

Este problema afecta principalmente las ventas, y está costando a la empresa ya que también se ha presentado una alta rotación de personal.

Ya existen antecedentes de este problema, pero no se ha solucionado; ya que la sucursal de Irapuato fue vendida por problemas similares.

BIBLIOGRAFÍA

Cohen, Asín. Sistemas de información para los negocios. 3ª. ed. Ed. Mc Graw Hill, México, 1987.

De Cenzo, David. Fundamentos de administración. 1ª. ed. Ed. Pearson Educación, México, 1996.



Ditchter, Ernerst. Es usted un buen gerente, 8ª. ed. Ed. Mc Graw Hill, México, 1996.

Gomez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. 8ª. ed. Ed. Mc Graw Hill, México, 1998.

León, Orfelio. Tomar decisiones difíciles. 2ª. ed. Ed. Mc Graw Hill, Barcelona, 2001.

Feyerabend, Terry. Principios de administración, 4ª. ed. Ed. Pañazo, Caracas, 1995.

ANEXOS

