



Ingeniería Financiera

Estadía

“Implementación de un manual de procedimientos para evitar la fuga de capital, pérdida de clientes y consignaciones con los proveedores de Librería Mac.”

Carlos Peralta Coyotl.

Protocolo del proyecto

Comité evaluador

*Dra. Erika Annabel Martinez Mirón.
Asesor*

*M.A. Araceli Ortiz Carranco.
Sinodal*

*Lic. Jose Manuel Camacho Coyotl.
Sinodal*

Juan C. Bonilla, Puebla.

Diciembre, 2015.

1 Entorno de la empresa

1.1 Generales (RFC, giro, tamaño, ubicación)

RFC: CAAM670826HH8 (persona física)

Manuel Camacho Amador.

GIRO: Compra venta de libros.

Librería Mac es una librería especializada en el área de ciencias de la salud, enfocada a la venta y distribución de libros a nivel estatal, contando con cuatro sucursales en el estado de Puebla.

TAMAÑO: Mi Pyme.

Librería Mac está constituida ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público como persona física con actividad empresarial, lo cual nos dice que aún está constituida y reconocida como Pyme dentro del sector comercio.

UBICACIÓN:

Librería Mac cuenta con una casa matriz en la ciudad de Puebla y tres sucursales, de las cuales dos se encuentran en Puebla y una en la ciudad de Tlaxcala.

LIBRERÍA MAC (MATRIZ)

Privada 27 Pte., 1108 Local 7B Colonia: Los Volcanes C.P.: 72410 Puebla Pue. A un costado de la Facultad de Medicina BUAP.

SUCURSAL UPAEP

11 Pte. Col Santiago, Puebla, Pue., Cerca de la entrada trasera a la UPAEP.

SUCURSAL TEHUACAN.

Carretera Libramiento Tecnológico San Marcos Necoxtla Km. 7.5, Lázaro Cárdenas Sur, 75859 Tehuacán, Pué.

SUCURSAL TLAXCALA

Avenida Vicente Guerrero núm. 27 col. sección 3ra Guardia Zacatelco Tlaxcala.

1.2 Descripción (Visión, misión, historia, valores, objetivos – estratégicos, financieros, sociales)

VISION.

Ser una empresa líder en Puebla con proyección nacional a través de la distribución de libros en el área de ciencias de la salud, con una cultura de progreso continuo y mediante un principio básico ofreciendo un servicio de calidad.

MISION.

Somos una librería especializada en el área de ciencias de la salud, enfocada a la venta y distribución de libros con el propósito de satisfacer la necesidad de lectura, aprendizaje y actualización de nuestros clientes.

HISTORIA

Inició cuando un joven entusiasta y trabajador, comenzó con la venta de libros médicos en la Heroica Ciudad de Puebla, aproximadamente en mayo de 1988, esta venta la realizaba directamente con médicos, en hospitales y consultorios. Con el propósito de brindar un mejor servicio a sus clientes, decidió emprender la apertura de una librería, a la cual nombró MAC.

LIBRERÍA MAC (MATRIZ)

Librería MAC comenzó en junio de 2005, teniendo como propósito, satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo un servicio más allá de las expectativas de lectura, enfocado a profesionistas en el área de ciencias de la salud.

La primera librería fue ubicada en la calle 11 sur # 2706. El lugar era sumamente estratégico ya que se encontraba a escasos metros de la Facultad de Medicina - BUAP.

Esta primera librería se estableció con el objetivo de centralizar a sus clientes, poder tener un almacén y poder tener una dirección para poder realizar compras, declarar ante el SAT y centralizar a sus clientes.

Posteriormente, la librería decidió cambiar de dirección y ubicación por causa de una estrategia básica de posicionamiento de mercado, la cual era estar más cerca de la universidad y a una vista más clara y fácil para los estudiantes, fue como se decidió ubicarse en la privada de la 27 poniente entre la 11 sur y 13 sur y así poder obtener más clientes.

Durante 5 años la librería mantuvo esa única sucursal buscando estrategias para tener más cliente y poder obtener más mercado sus estrategias más comunes fueron las de mandar a hacer publicidad que se pudiera otorgar a los clientes, buscar expo ventas en congresos, cursos, talleres y actividades que fueran centralizadas al área de la salud, obtener permisos en hospitales para poder colocar mostradores que nos promovieran y poder otorgar nuestro contacto con los clientes y, por último y la más importante, buscar clientes y ventas por fuera, es decir en hospitales, centros médicos, escuelas etc.

En esos 5 años transcurridos, librería Mac logra obtener bastantes créditos y contactos directos con editoriales importantes como lo son editorial McGraw-Hill, Editorial Medica Panamericana, Editorial El Sevier, Walters Kluwer Lippincott, Alfil, Editorial Porrúa, y manual moderno. Con estos créditos obtenidos la librería logra obtener una economía bastante sana y duplicar un flujo de efectivo del cual ya venían manejando.

SUCURSAL UPAEP

Con todos estos logros, librería Mac logra obtener capital y solvencia para mantener una sucursal en el 2011 y así poder expandirse y acaparar más mercado, Entonces los dueños buscan lugares estratégicos para poder ubicarse y logran obtener un buen establecimiento y poder atacar el mercado de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) donde también se trabajan las carreras de medicina, odontología, nutrición y fisioterapia.

Los primeros años de esta sucursal fueron importantes, ya que le costó mucho poder posicionarse y ganar más mercado, es decir, sus gastos eran más que sus ventas. Prácticamente no se podría mantener como tal los dueños estaban a punto de cerrar esa sucursal, pero promoviéndola y ayudándole a posicionarse, ahora es una sucursal muy importante para la organización.

SUCURSAL TLAXCALA

Una vez obteniendo el equilibrio de la primera sucursal y manteniendo el liderazgo de su primera tienda en ventas, los dueños optan por extender aún más su mercado pero esta vez rompiendo fronteras estatales y en el año 2013 logran abrir una nueva tienda, esta vez en el estado de Tlaxcala, a un costado de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Con el propósito de poder otorgar un mejor servicio y poder acaparar aún más el mercado, establecen esta librería como su última tienda por un largo tiempo. Pero en poco tiempo logra recuperar su inversión y las otras dos logran eliminar a la competencia directa de su zona, haciendo que la competencia cierre sus tiendas.

La tienda Tlaxcala logra ocupar un buen mercado, en su mismo año de inauguración logra solventar sus gastos y se le da la misma prioridad que se les otorgó a las dos primeras tiendas.

SUCURSAL TEHUACAN

En 2014, librería Mac ya tiene un control total de sus ventas en sus tres tiendas y además de eso y con la experiencia de haber trabajado casi 8 años en la entidad de Tehuacán, deciden colocar su última tienda en esta entidad, por motivos que ya saben el gran mercado que ésta misma tiene.

Actualmente, sucursal Tehuacán tiene ventas menores a las esperadas, pero se espera mejore en un año y se pueda recuperar la inversión total.

Librería Mac actualmente trabaja con 200 clientes por día en sus 4 sucursales. Además de haber crecido de una manera importante en sus últimos 5 años, otorgando trabajo a 15 personas todas ubicadas en puesto específico para poder continuar laborando de manera extraordinaria como lo ha venido haciendo en sus últimos años.

VALORES.

Futuro y enfoque a resultados.

Para asegurar un desarrollo dinámico de nuestra empresa y garantizar el éxito empresarial a largo plazo, participamos en la formación de cambios en mercados y tecnologías. De esta forma, proporcionamos a nuestros clientes soluciones innovadoras y a nuestros colaboradores empleos atractivos. Trabajamos orientados a resultados para asegurarnos crecimiento e independencia financiera.

Responsabilidad

Asumimos que nuestras acciones deben servir al interés de la sociedad. Sobre todo, ponemos el máximo interés en que nuestros productos y servicios aseguren la seguridad del usuario, el uso responsable de los recursos y la sostenibilidad medioambiental.

Iniciativa y Determinación

Actuamos con iniciativa, con espíritu emprendedor y responsable, demostrando determinación en alcanzar nuestras metas.

Apertura y confianza

Informamos a nuestros asociados e inversores a tiempo de todos los desarrollos importantes en nuestra empresa. Esta es la mejor base para una relación de confianza.

Honestidad

Vemos la honestidad mutua como una condición para nuestro éxito empresarial cuando tratamos con colaboradores de negocio.

Seguridad, Credibilidad y Legalidad

Solo prometemos lo que podemos cumplir, cumplimos nuestros acuerdos y respetamos y observamos la ley en todas nuestras transacciones de negocio.

Diversidad cultural.

Tenemos en cuenta el origen regional y cultural de nuestra empresa considerando la diversidad como una baza a nuestro favor, así como una condición para nuestro éxito global.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

- Apertura de más sucursales en el país; librería Mac busca alcanzar este objetivo mediante el servicio especial brindado a sus clientes, se sabe muy bien que los clientes son lo más importante para una empresa o negocio.
- Aumentar el stock de ventas anual; tener motivado a los empleados y éstos generaran muchas más ventas.
- Buscar ser una distribuidora; librería Mac ha logrado ser distribuidora de otras librerías igual a ésta, lo que se busca es ser una distribuidora de otras librerías y vender más gracias al buen crédito que otorgan los proveedores.
- Tener un stock de inventarios adecuado a la demanda; se busca no tener que negar el material al cliente.
- Aumentar nuestro catálogo de proveedores; al tener más proveedores aumenta nuestro catálogo de clientes y catálogo de material.

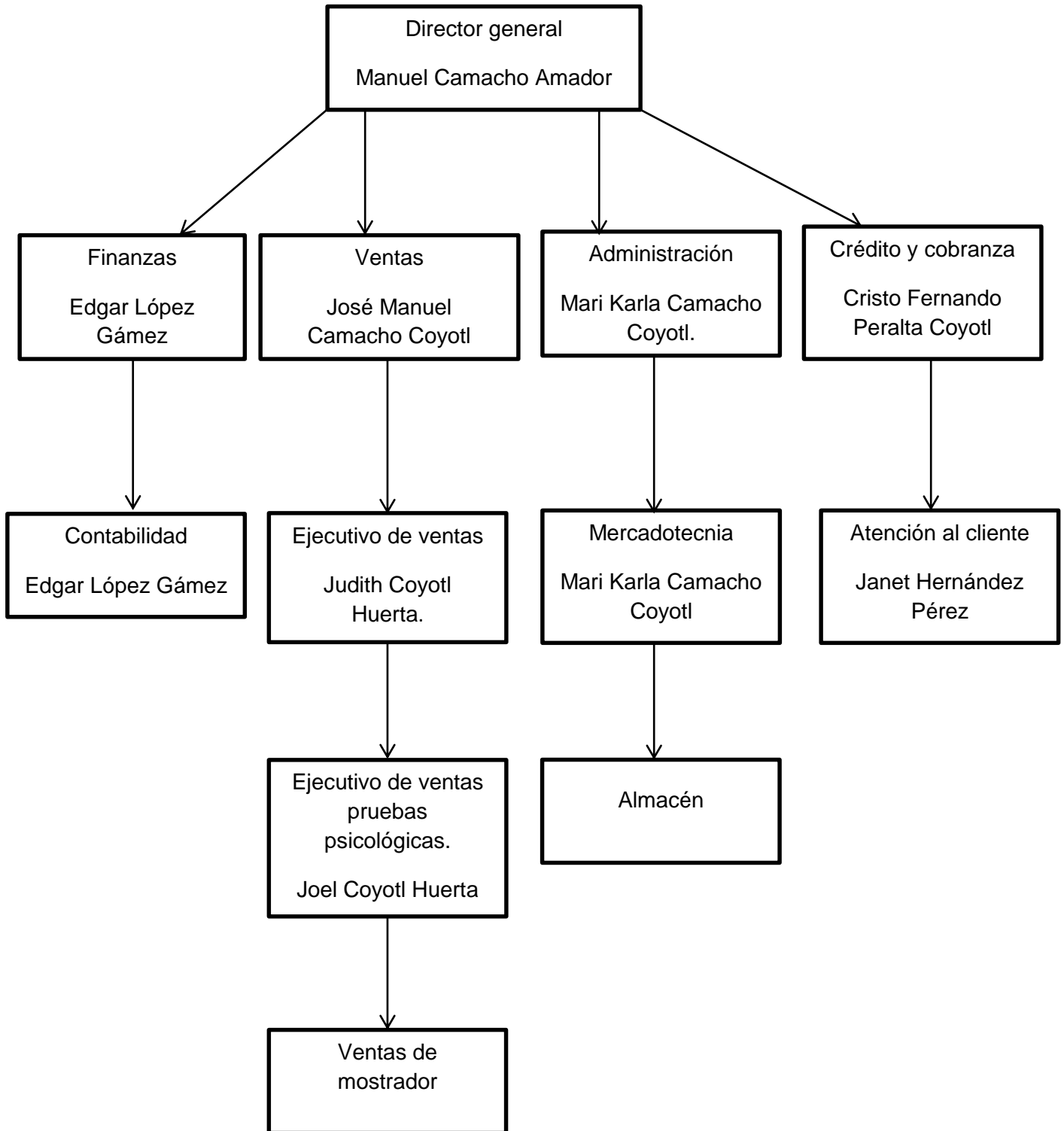
OBJETIVOS FINANCIEROS

- Constituirnos como una empresa mediana el siguiente año.
- Buscar inversionistas y poder constituirnos como empresa con capital variable.
- Dejar de ser un negocio y ser una distribuidora a nivel nacional.
- Aumentar el porcentaje de ventas anual aun 40% de incremento.

OBJETIVOS SOCIALES

- Ser reconocidos en Puebla por cada estudiante o personal médico.
- Ser una empresa socialmente responsable donde podamos aportar conocimiento al personal médico en el país.
- Ser legales en todos los ámbitos.

1.3 Organigrama



MAPA 1: Muestra de manera jerárquica los puestos y organización que tiene la empresa, Librería Mac

1.4 Situación actual

Librería Mac ha sido reconocida a nivel estatal por una buena cantidad de personas dedicadas profesionalmente a las ciencias de la salud, es reconocida mediante páginas web, redes sociales y propaganda en congresos.

Las ventas anuales de la librería aumentan conforme pasa el tiempo, gracias a su impecable servicio otorgado a sus clientes. Es una organización altamente responsable y reconocida por sus proveedores, clientes y dueños.

Actualmente controla las ventas en la ciudad de Puebla y busca extender sus fronteras a estados vecinos.

2 Caso práctico

2.1 Análisis FODA

TABLA 1: Análisis de factores externos e internos de la organización, Librería Mac.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Servicios por paquetería.• Atención al cliente.• Posicionamiento estratégico de tiendas.• Consignaciones otorgadas por proveedores.• Estrategia basada en bajos precios.• Servicios de novedad.• Promoción por parte de los proveedores en universidades y hospitales.• Venta de Ibooks.	<ul style="list-style-type: none">• Gran número de estudiantes en ciencias de la salud.• Gran demanda de médicos y hospitales en el país.• Programas de prevención de la salud por parte del gobierno.• Ferias, congresos y presentaciones de nuevas ediciones.• Programas, cursos y congresos médicos.• No se aplica IVA a los libros.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Costos de envío.• Poca publicidad.• Un inventario deficiente.• Página web deficiente y no actualizada.• Mala organización en las actividades por parte del personal.• No cubrir la demanda en ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia.• Fotocopiadoras.• Reventa en libros por estudiantes de mayor grado.• Material rezagado al publicar nuevas ediciones.• Manifestaciones o huelgas por parte de profesores en universidades, con licenciaturas en ciencias de la salud.

2.2 Metodología

INTEGRACION DEL EQUIPO LIBRERÍA MAC.

OBJETIVO: Ser generadores de ventas en un ambiente de consciencia, corresponsabilidad y confianza.

La integración se basa en 8 etapas simples importantes para el equipo.

ETAPA 1: Alineación del equipo, reconocimiento de actitudes en apertura, equidad, respeto y compromiso.

ETAPA 2: Rompimiento de la zona de confort y paradigmas, reconocimiento de las diferencias en las necesidades, percepciones y expectativas.

ETAPAPA 3: Respeto a las diferencias y similitudes de cada persona, reconociendo emociones y miedos.

ETAPA 4: Generar acuerdos y propuestas para encontrar soluciones, hacer que las cosas sucedan.

ETAPA 5: Sumar al equipo, enfocados al objetivo en común.

ETAPA 6: Detonar la comunicación asertiva, responsabilizarse del resultado de sus conversaciones. Descubrir el sentido trascendente de su labor en la organización.

ETAPA 7: Capacidad de adaptación contra la resistencia al cambio, compromiso con el equipo, manejo creativo de conflictos, establecer vínculos.

ETAPA 8: Actuar en conciencia, de forma corresponsable de las decisiones, en sinergia haciendo que las cosas sucedan en un ambiente de Confianza.

AGENDA MENSUAL DE PLAN DE TRABAJO PARA LIBRERÍA MAC.

Se decide manejar la agenda de manera mensual ya que las actividades que se hacen a diario en la organización no son muy rutinarias y todo lo manejan de manera mensual.

TABLA 2: Diagrama de actividades mensual por los empleados de Librería Mac.

FECHA	ACTIVIDAD	DEPARTAMENTO
1-7 del mes.	Elaborar pedidos conforme a la demanda que se maneja por el promotor y ventas fuera de las tiendas.	Crédito y cobranza.
8-15 del mes.	Recibir material solicitado y distribuirlo de manera estratégica a las sucursales y tiendas.	Ventas.
15-20 del mes.	Acudir a congresos, donde la librería es invitada como expositores.	Ventas.
20-23 del mes.	Cobro de créditos otorgados a los clientes.	Crédito y cobranza.
23 a 25 del mes.	Revisión de facturas con material a consignación y selección de próximas a vencer.	Administración.
26-30 del mes.	Devolución de facturas, empaque y flejado de material a devolver. Cierres de ventas mensuales para elaboración de estados de resultados.	Almacén. Finanzas.

SELECCIÓN Y ORDENAMIENTO DE PROBLEMAS:

1: El mayor problema que Librería Mac y sus empleados tienen es la falta de organización para poder laborar, como tal no hay un orden o un proceso que establezca calidad, aunque es reconocida por su impecable servicio, Librería Mac tiene problemas al momento de su organización ya que no hay comunicación entre los empleados para poder entregar el material a tiempo en sus demás sucursales.

2.- Olvidan devolver el material que los proveedores les prestan, en Librería Mac existe un convenio con los proveedores por ser la librería que más tiene ventas en el estado de Puebla. Este convenio se denomina *Facturas y material a consignación*, y consiste en que los proveedores le ofrecen material a la librería en calidad de préstamo con posibilidad de devolución. Pero la tienda debe cubrir cierto periodo de tiempo; comúnmente los empleados de almacén y crédito y cobranza olvidan hacer la devolución de este material y por consecuencia el proveedor manda la factura como vendida. Esto ocasiona pérdidas económicas, ya que se tiene que pagar la factura completa se haya vendido o no el material.

3.- Poca publicidad, aunque Librería Mac es muy reconocida y sus clientes son fieles, le falta mucho explotar el ámbito de la publicidad. En la actualidad existen demasiados medios para generar publicidad a un negocio, librería Mac sólo trabaja con dos que le han funcionado por medio de congresos y eventos. En estos congresos, librería Mac suele repartir propaganda impresa y, aunque ha funcionado, ahora existen medios baratos y eficientes como las redes sociales y la web.

4.- Inventario y sistema deficiente: El stock de material registrado en el sistema de las librerías es poco confiable y complejo; ya que no se tiene un control real de éste, las entradas y salidas de material son exclusivas del administrador, nadie más puede tener acceso a esa parte, esto es ocasionado por la poca comunicación, ya que los ejecutivos de ventas no entregan sus reportes de materiales vendidos.

2.3 Factor de Optimización y Riesgo

TABLA 3: Matriz de evaluación interno, muestra la importancia y evaluación de los factores internos.

MATRIZ MEFI				
FACTOR INTERNO	VARIABLES	PONDERACIONES	CLASIFICACION	RESULTADO
Estrategia basada en bajos precios	Fortaleza	0.15	4	0.6
Consignaciones o créditos recibidos por proveedores.	Fortaleza	0.1	3	0.3
Atención al cliente	Fortaleza	0.18	4	0.72
Inventario deficiente.	Debilidad	0.05	2	0.1
No cubrir demanda en ventas.	Debilidad	0.3	1	0.3
Mala organización en actividades por parte del personal	Debilidad	0.22	1	0.22
		1		2.24

El resultado que nos arroja la matriz es 2.24 eso nos muestra que tenemos una organización deficiente en cuanto a los factores internos, a pesar de sus grandes estrategias, Librería Mac es deficiente por su mala organización al momento de realizar actividades y eso puede repercutir en toda la organización por que se ocasionan perdidas dentro de ella.

TABLA 4: Matriz de evaluación externa, muestra la evaluación e importancia de los factores externos de la empresa, librería Mac.

MATRIZ MEFE				
FACTOR EXTERNO	VARIABLES	PONDERACIONES	CLASIFICACION	RESULTADO
Gran número de estudiantes en ciencias de la salud	Oportunidad	0.2	4	0.8
Competencia	Amenazas	0.2	1	0.2
Gran demanda de médicos y hospitales	Oportunidad	0.15	4	0.6
Fotocopiadoras	Amenazas	0.15	2	0.3
Ferias, congresos y presentaciones de nuevas ediciones.	Oportunidad	0.15	3	0.45
Reventa de libros por estudiantes de mayor grado.	Amenazas	0.15	2	0.3
		1		2.65

Librería Mac compite apenas por encima de lo que es una empresa atractiva dentro de mercado, la empresa puede estar aún más por encima si explotara de manera importante sus oportunidades para poder crecer y tener mejores ingresos, para poder ser una empresa sólida.

2.4 Análisis PEST

TABLA 5: Analisis, político, económico, social y tecnológico de Librería Mac.

ANÁLISIS PEST			
POLÍTICA	ECONÓMICA	SOCIAL	TECNOLÓGICA
1.- Según la ley, el IVA no aplica en libros ni productos de cultura.	1.- El precio de un libro en México es elevado.	1.- El hábito de leer en México es muy pobre.	1.- Creación de Ibooks
2.- El gobierno no realiza inversiones para generar la cultura de leer.	2. Mensualmente en México cierran tres librerías de cada 10 que hay en el país.	2.- El número de estudiantes en medicina es enorme.	2.- Las fotocopiadoras cada día son más innovadoras y exactas que es muy fácil duplicar un libro.
3.- Una gran cantidad de inversión en hospitales y centros de salud en el país.	3.- Los aranceles que se pagan por los libros son los mismos a los de cualquier producto que entra en el país.	2.- La salud es un tema muy importante para el país en general.	3.- La web es una fuente muy importante para generar publicidad a la librería.

3 Planteamiento del problema

3.1 Introducción

El presente documento proporciona un diagnóstico de la empresa Librería Mac, para evitar las constantes pérdidas de clientes, despilfarros de dinero, pérdida de créditos y consignaciones con sus proveedores así como su endeudamiento con instituciones financieras.

Librería Mac es una empresa dedicada a la compra – venta y distribución de libros especializados en el sector salud. Es por ello que la prioridad en librería Mac es crecer; evitando la insatisfacción de los clientes, los costos no necesarios, la mala administración en activos y la mala organización laboral de sus empleados.

En el último año se han percatado que la rotación de empleados, las bajas ventas, los gastos excesivos y la mala organización interna han incrementado, a diferencia de los años 2012, 2013 y 2014, donde su crecimiento era sólido y constante.

Se ha observado que una que la mayor problemática de Librería Mac es la falta de organización administrativa, ya que esta es la parte central de todas las áreas que se manejan internamente.

Las diferentes áreas y actividades que maneja la empresa, dependen mucho de su departamento de crédito y cobranza ya que este da pauta de partida el resto de actividades en las demás áreas.

Una de las mayores estrategias que los dueños, directores y empleados han desarrollado en Librería Mac; es la excelente atención a sus clientes, por eso mismo es importante realizar una constante revisión y actualización de los sistemas estructurales y procedimientos de la organización.

Los dueños y directores de Librería Mac saben y entienden que si un negocio y/o empresa de cualquier tipo de mercado está bien estructurado y organizado internamente, este es competente y reconocido externamente por sus proveedores, clientes y competencia.

Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer en las empresas y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades

Se pretende llevar a cabo un análisis de la empresa con la finalidad de erradicar la mala organización y pérdidas que la empresa ha generado este año último.

El documento pretende dar soluciones y convencer a los evaluadores de que el alcance o resultado puede llegar a constituir una aportación para beneficio de la empresa.

3.2 Objetivo general

Analizar y organizar detalladamente la información del departamento de crédito y cobranza en la empresa Librería Mac, para proporcionar a los dueños y directivos datos que sean verídicos y de importancia, para posteriormente implementar estrategias de solución.

3.3 Objetivos específicos

1. Conocer los antecedentes administrativos de la empresa.
2. Realizar un histórico de ventas que muestre el comportamiento de los últimos años.
3. Identificar la raíz de los problemas a solucionar.
4. Conocer las actividades que se realizan en la empresa y departamento.
5. Brindar a los dueños y directivos propuestas que sean de utilidad y reflejen resultados importantes para el mejoramiento de su administración.

3.4 Justificación

El presente documento tiene como finalidad el dar solución al problema de la mala administración y organización, que el departamento de crédito y cobranza ha generado en el año 2015, con la finalidad de incrementar su cartera de clientes, ingresos, catálogo de proveedores y empleados competentes.

La finalidad es desarrollar actividades que generen menos tiempo, tengan fecha y temporada específica para realizarse, tener un mejor control de activos y pasivos, eliminar actividades que provoquen gastos innecesarios y no generen beneficio alguno para la empresa.

Se ha detectado que la mayor problemática a los gastos innecesarios es la mala organización al momento de archivar documentos de consignación. Un documento de consignación es el cual los proveedores expiden a la empresa por algún préstamo de material que se les haya otorgado, estos documentos son enviados junto con el material a consignación, es decir que los proveedores envían material a exhibir, ya sea porque hay ofertas dentro de las editoriales o solo son servicios de novedad, con un periodo de vencimiento y derecho a devolución del 80% o el 100% del valor total.

El problema en este tipo de actividad es que no se tiene un control específico de los documentos a consignación, si estos llegan a su fecha de vencimiento y el material no se ha regresado, los proveedores hacen llegar una factura original donde cobran el 100% del material a consignación, aunque este no haya sido vendido y esto provoca un despilfarro de dinero ya que el material no es necesario para su venta.

Derivado de esta falla, se ha percatado que otro problema grave que la empresa tiene esta en la falta de comunicación con sus empleados y directivos. Cada tienda de la empresa tiene como mínimo dos empleados, estos tienen como actividad realizar ventas de mostrador y hacer visitas a hospitales. Si el empleado no cuenta con algún material que el cliente desee, el empleado puede ofrecer un sistema de apartado, que consiste en expedir una nota de apartado, otorgar una fecha de entrega y enviar una relación al encargado del departamento de crédito y cobranza, solicitando el material que este necesita para poder cerrar la venta.

Muchas veces el empleado no envía su solicitud al departamento a tiempo, esto ocasiona que el empleado no entregue el material a la fecha prometida. Lo que genera disgusto en el cliente y de un mal aspecto al servicio que la empresa tiene como expectativa.

La propuesta que se ha generado durante el análisis que se ha implementado es realizar un manual de procesos que de una organización, dirección y administración a las actividades, el cual al ser concluido será y evaluado y aprobado por el licenciado Jose Manuel Camacho Coyotl, jefe y director de ventas.

3.5 Herramientas para solucionar el problema

HISTORICO DE VENTAS.

Durante el periodo de estadía, se realizara un análisis de ventas, donde se recopilara la información de las ventas de los años 2013, 2014 y 2015 con sus respectivos meses. Se implementaran los totales de cada mes de acuerdo a sus estados de resultados, elaborando, gráficos, tablas y propuestas.

El histórico de ventas nos permitirá observar las fechas y meses en los cuales se ingresó una mala administración y organización y cuáles fueron los factores que ocasionaron el mal manejo de la administración.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Se realizara un diagrama de ISHIKAWA, con la finalidad de establecer las posibles causas que originen el problema administrativo que Librería Mac a contraído este último año, se obtendrá información de las actividades que realicen las diferentes áreas de la empresa y seleccionaremos las que son de más importancia para el crecimiento de la empresa. Posteriormente se evaluarán para observar si estas son parte de lo que genere la problemática general que tiene la empresa.

DIAGRAMA DE GANTT

Se elaborara un diagrama de Gantt con la finalidad de establecer una secuencia general para realizar las actividades generales de la empresa y observar cuando estas pueden interactuar sin afectar a la otra, tomando en cuenta todas las áreas de la empresa.

3.6 Propuesta de solución

Elaboración de un manual de procedimientos en la empresa Librería Mac que sea un apoyo en la mejora de comunicación y procesos de la misma.

3.7 Plan de trabajo

TABLA 6: La siguiente tabla nos muestra la fecha en la que cada actividad que se realizó.

ACTIVIDADES	FECHAS											
	SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
1. Histórico de ventas												
Recopilar información.		■										
Digitalizar los reportes.			■									
Crear tabla general de ventas por año.				■								
Realizar gráficos.					■							
Obtener resultados.						■						
2. Diagrama de Ishikawa.								■				
Conocer actividades generales.							■					
Evaluación de actividades.								■				
Obtener resultados.									■			
2. Diagrama de Gantt										■		
3. Realizar manual de procesos.											■	
4. Entrega de propuestas y resultados												■

4 Marco teórico

TEORIAS

Según George R. Terry, “en su libro, Administración y control de oficinas” los manuales de procedimientos exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas del límite de autoridad, entre otras cosas.

Según C.L. Littlefield declara al respecto: “los manuales de procedimientos se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elabora ordinariamente con base en los cuadros de la organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.”

EL POR QUE SURGE LA NESECIDAD DE UTILIZAR LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizado. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.

Proporcionan documentación. El manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.

Sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.

Tiene una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que en un memorando hecho hace tres años escondido en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la compañía.

Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos del gobierno y otros cuerpos reguladores.

Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar "el libro" en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta.

Los manuales sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.

Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

VENTAJAS

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y sus propios papeles y relaciones pendientes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como guía para el adiestramiento de novatos.

LIMITANTES

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo, y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

5 Metodología

Durante la elaboración del manual de procedimientos se definirá una metodología la cual nos muestre una serie de pasos importantes para su elaboración.

DIAGNOSTICO

Se realizara un diagnostico interno actual sobre el estado administrativo de la empresa, logando obtener como resultado la causa de los problemas que generen la mala administración que Librería Mac tuvo el año 2015.

RECOPIACION DE INFORMACION

Se realizaran entrevistas con los dueños y directivos de la empresa con la finalidad de conocer las actividades que comúnmente realizan y cuál es la importancia que estas tienen en la empresa.

Se revisaran antecedentes de ventas a los 3 últimos años para evaluar el comportamiento y definir la gravedad del problema.

ESTRUCTURA ORGANICA.

Se revisara el organigrama de la empresa, describiendo cada área y actividades que estas tengan, para evaluar la importancia y jerarquía de cada una de ellas.

SELECCIÓN E IDENTIFICACION DE PROCESOS Y ACTIVIDADES.

Se seleccionan los procesos y actividades de manera general para poder darles un valor e importancia, así mismo se ordenaran de manera cronológica sin que una afecte a la otra.

Se enlistaran las actividades más importantes y las menos importantes para la empresa. Esto con el fin de obtener un proceso general.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y DIAGRAMAS DE FLUJO.

Se describirá de manera explícita y concreta las actividades que se realizan en la empresa, incluyendo el responsable de cada actividad. Se elaboraran diagramas de flujo que ayuden a entender el proceso de cada actividad a realizar.

6 Resultados

RESULTADOS DEL HISTORICO DE VENTAS

Los resultados obtenidos del histórico de ventas realizado, es satisfactorio y nos da un claro panorama del tiempo en el comienzan los problemas que afectan a la empresa.

Año 2013; Con el estudio realizado en este año, nos percatamos que la empresa trabajo de manera sistemática sus ventas, implementando estrategias como, publicidad en congresos médicos, elaboración de banners y desplegados entregados a los clientes, la creación de redes sociales y la publicidad en hospitales del estado de Puebla, participación en ferias y foros de cultura en la lectura.

Sus ingresos aunque no eran los esperados, eran aceptables y se mantenía una empresa sólida y solvente, cubría gastos y otorgaba utilidad a los dueños.

MES	PANAMERICANA	EDITORIAL PRADO	INTERSISTEMA \$	MCGRAWHILL	MANUAL MODERNO	GONVILL	LIPPINCOT	OTRAS EDITORIALES	MENDEZ EDITORES	TOTALES
ENERO	\$ 17,575.75			\$ 35,530.30	\$ 13,467.00	\$ 20,000.00	\$ 10,456.00	\$ 15,430.00	\$ 4,980.00	\$ 117,439.05
FEBRERO	\$ 152,725.00	\$ 720.00	\$ 41,459.25	\$ 46,385.07	\$ 45,600.80		\$ 5,865.00	\$ 20,150.40	\$ 5,600.00	\$ 318,505.52
MARZO	\$ 160,000.00	\$ 2,478.00	\$ 30,000.00	\$ 75,024.45	\$ 156,432.00					\$ 423,934.45
ABRIL	\$ 46,750.50		\$ 27,544.55	\$ 57,843.55	\$ 12,450.00			\$ 2,160.00		\$ 146,748.60
MAYO	\$ 38,386.00		\$ 16,560.00	\$ 17,524.80			\$ 15,900.00	\$ 3,090.00	\$ 1,400.00	\$ 92,860.80
JUNIO	\$ 13,314.50	\$ 2,650.00	\$ 19,520.90	\$ 94,894.70	\$ 13,450.00		\$ 12,876.00			\$ 156,706.10
JULIO	\$ 60,989.25			\$ 52,181.50	\$ 11,159.24		\$ 13,562.00	\$ 13,480.00		\$ 151,371.99
AGOSTO	\$ 109,555.65		\$ 16,863.25	\$ 128,956.00				\$ 12,680.00	13720	\$ 281,774.90
SEPTIEMBRE	\$ 169,828.50		\$ 9,539.00	\$ 85,000.00	\$ 63,698.00			\$ 14,706.00	\$ 15,780.00	\$ 358,551.50
OCTUBRE	\$ 79,134.00	\$ 5,880.00	\$ 24,619.00	\$ 20,000.00	\$ 8,286.00			\$ 4,200.00		\$ 142,119.00
NOVIEMBRE	\$ 39,925.00		\$ 37,235.60	\$ 6,500.00	\$ 1,797.00	\$100,267.00	\$ 24,765.00			\$ 210,489.60
DICIEMBRE	\$ 11,446.50		\$ 14,035.30		\$ 23,635.75	\$ 99,016.54	\$ 14,980.00	\$ 4,020.00	\$ 20,390.00	\$ 187,524.09
TOTALES	\$ 899,630.65	\$11,728.00	\$ 237,376.85	\$ 619,840.37	\$ 349,975.79	\$219,283.54	\$ 98,404.00	\$ 89,916.40	\$ 61,870.00	\$ 2,588,025.60

IMAGEN 1: muestra las ventas del año 2013 por editorial y mes. Se recalca el mes en el que más se vendió y la editorial que genero más ventas.

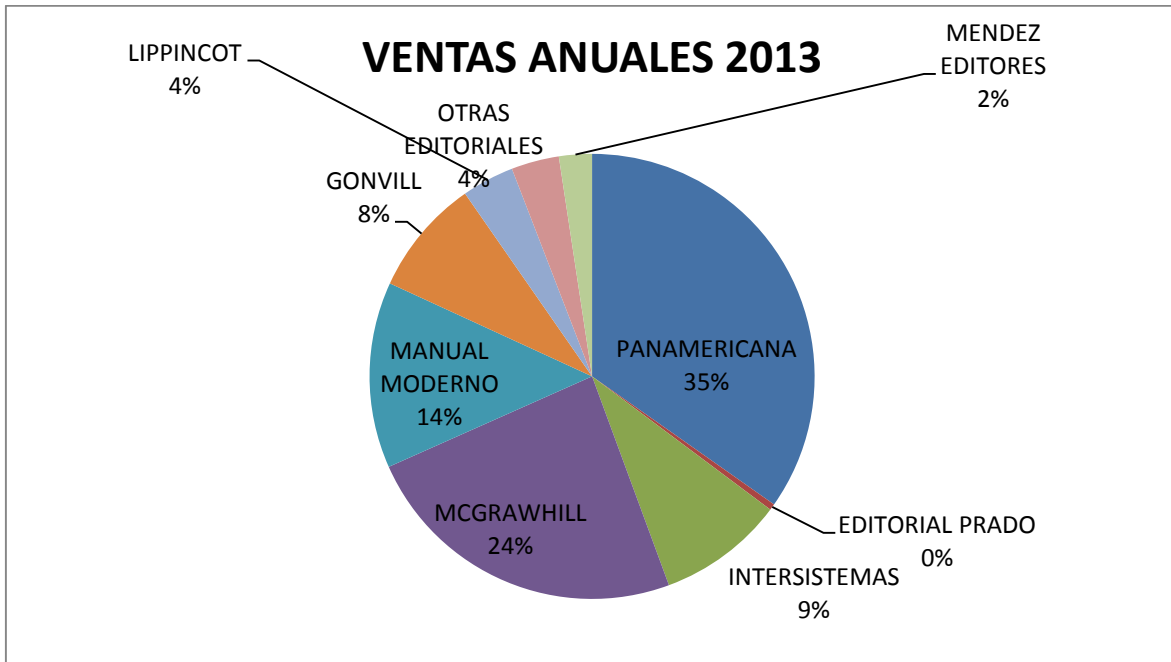


GRAFICO 1: muestra que editorial vendió más en el año 2013.

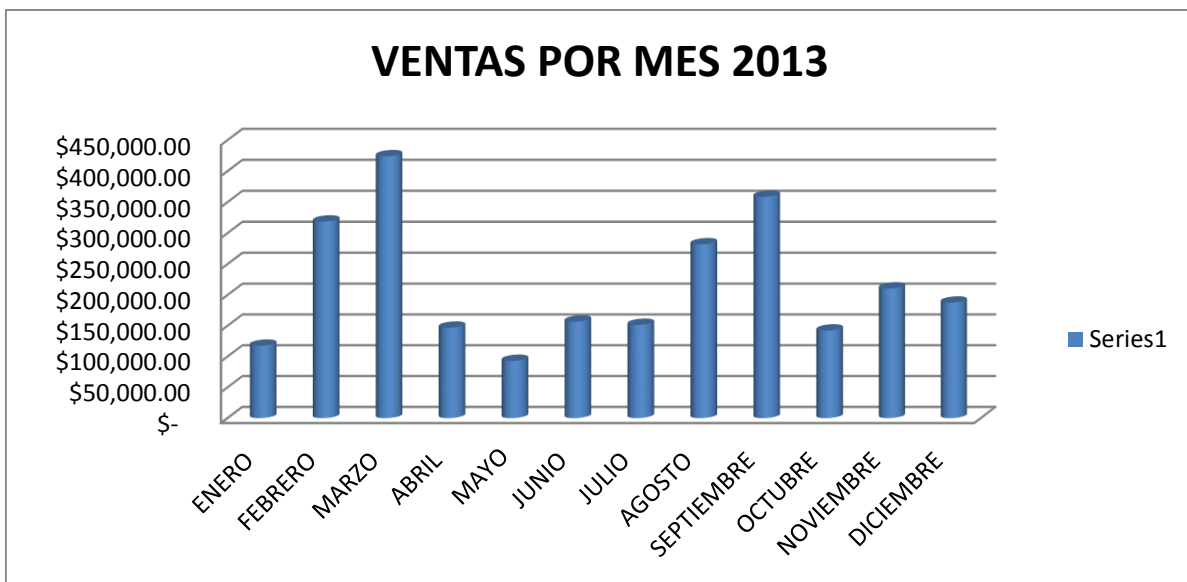


GRAFICO 2: muestra en que mes del año 2013 se obtuvieron más ingresos.

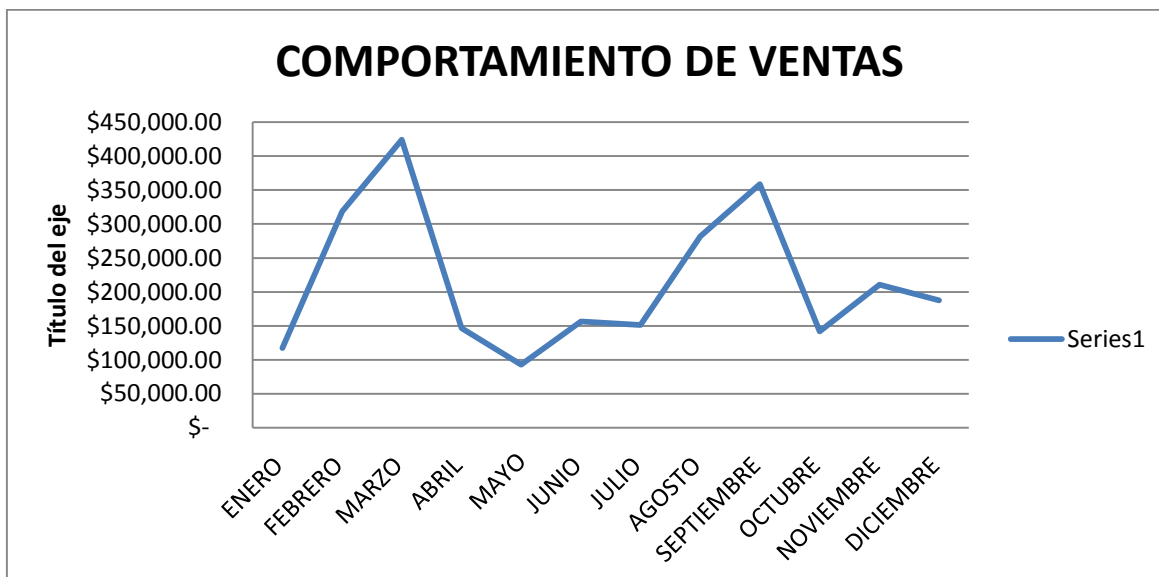


GRAFICO 3: muestra el comportamiento de las ventas en el año 2013, durante los meses transcurridos.

Año 2014; con el mismo procedimiento con el cual fue evaluado el año 2013, fue evaluado el 2014, mostrando como resultados, un incremento en los ingreso del 13% en sus ventas comparadas con el año 2013. Esto ocurrió gracias a las ventas en línea y los servicios de envío por paquetería que la empresa implemento, además de la apertura y venta de ebooks, los cuales trabajo y reforzó en su página de internet, la cual fue diseñada para un fácil manejo a los clientes, se contrataron anuncios con sección amarilla.

La apertura de un nuevo punto de venta en la región de Tehuacán Puebla, también origino el crecimiento de la empresa. Además de explotar al 100% ponencias y foros en universidades.

	PANAMERICANA	EDITORIAL PRADO	INTERSISTEMAS	MCGRAWHILL	MANUAL MODERNO	EL SEVIER	LIPPINCOT	MENDEZ EDITORES	TOTALES
ENERO	\$ 18,650.60			\$ 40,260.40	\$ 20,760.70	\$ 34,905.70	\$ 14,570.00	\$ 1,530.50	\$ 130,677.90
FEBRERO	\$ 180,560.00		\$ 3,860.00	\$ 50,780.30	\$ 60,890.20	\$ 30,670.00	\$ 10,560.60	\$ 2,790.60	\$ 340,111.70
MARZO	\$ 156,890.00	\$ 3,560.00	\$ 30,000.00	\$ 77,520.30	\$ 80,950.50	\$ 28,900.00	\$ 14,702.60		\$ 392,523.40
ABRIL	\$ 46,890.00		\$ 30,540.00	\$ 56,750.40	\$ 13,470.00	\$ 52,400.90	\$ 10,290.00	\$ 2,490.45	\$ 212,831.75
MAYO	\$ 35,790.00	\$ 1,380.00	\$ 15,640.00	\$ 16,490.00	\$ 10,670.00	\$ 30,980.00	\$ 14,590.00	\$ 1,400.00	\$ 126,940.00
JUNIO	\$ 20,650.00	\$ 3,070.00	\$ 19,520.90	\$ 100,500.50	\$ 14,650.60		\$ 13,403.56	\$ 4,680.50	\$ 176,476.06
JULIO	\$ 54,970.00		\$ 15,420.00	\$ 69,750.60	\$ 16,790.00	\$ 57,920.60	\$ 17,840.40		\$ 232,691.60
AGOSTO	\$ 190,870.00		\$ 15,430.25	\$ 156,400.40	\$ 25,090.50	\$ 20,000.00		\$ 1,450.00	\$ 409,241.15
SEPTIEMBRE	\$ 170,000.00		\$ 10,780.50	\$ 120,650.00	\$ 67,890.60	\$ 36,890.00	\$ 40,670.50		\$ 446,881.60
OCTUBRE	\$ 67,530.60	\$ 6,580.00	\$ 12,450.00	\$ 56,890.65	\$ 52,905.90	\$ 125,060.20	\$ 15,672.60	\$ 14,510.50	\$ 351,600.45
NOVIEMBRE	\$ 37,840.00		\$ 40,560.00	\$ 30,655.45	\$ 47,820.50	\$ 100,267.00	\$ 23,670.00		\$ 280,812.95
DICIEMBRE				\$ 20,460.50	\$ 38,505.60	\$ 12,405.30	\$ 16,709.00	\$ 24,570.00	\$ 112,650.40
TOTALES	\$ 980,641.20	\$ 14,590.00	\$ 194,201.65	\$ 797,109.50	\$ 450,395.10	\$ 530,399.70	\$ 192,679.26	\$ 53,422.55	\$ 3,213,438.96

IMAGEN 2: muestra las ventas del año 2014 por editorial y mes. Se recalca el mes en el que más se vendió y la editorial que genero más ventas.

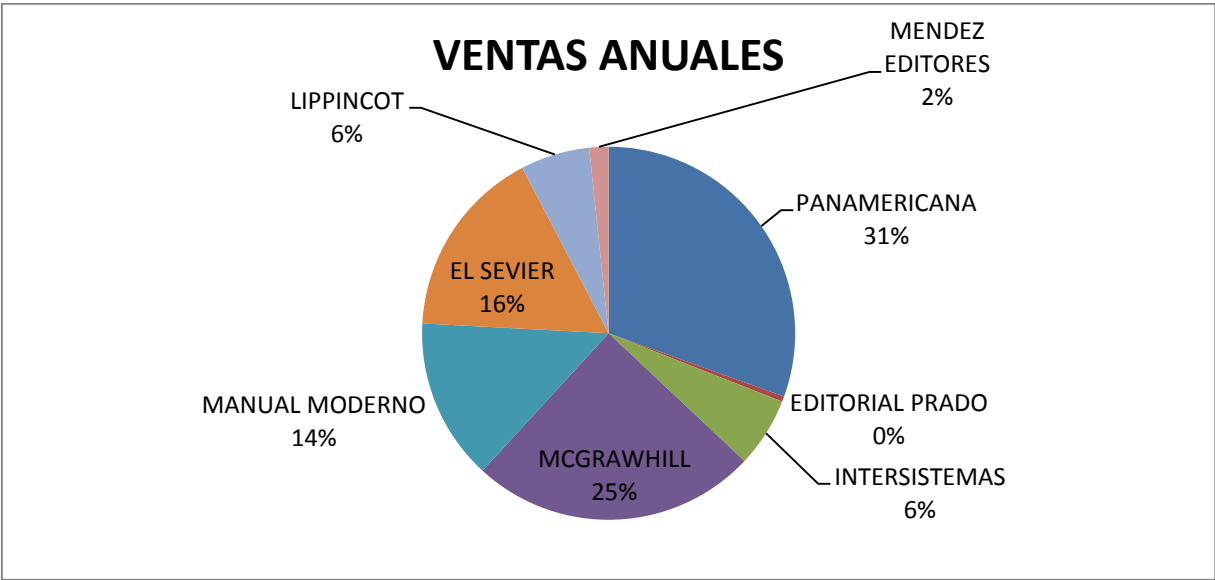


GRAFICO 4: muestra que editorial vendió más en el año 2014.

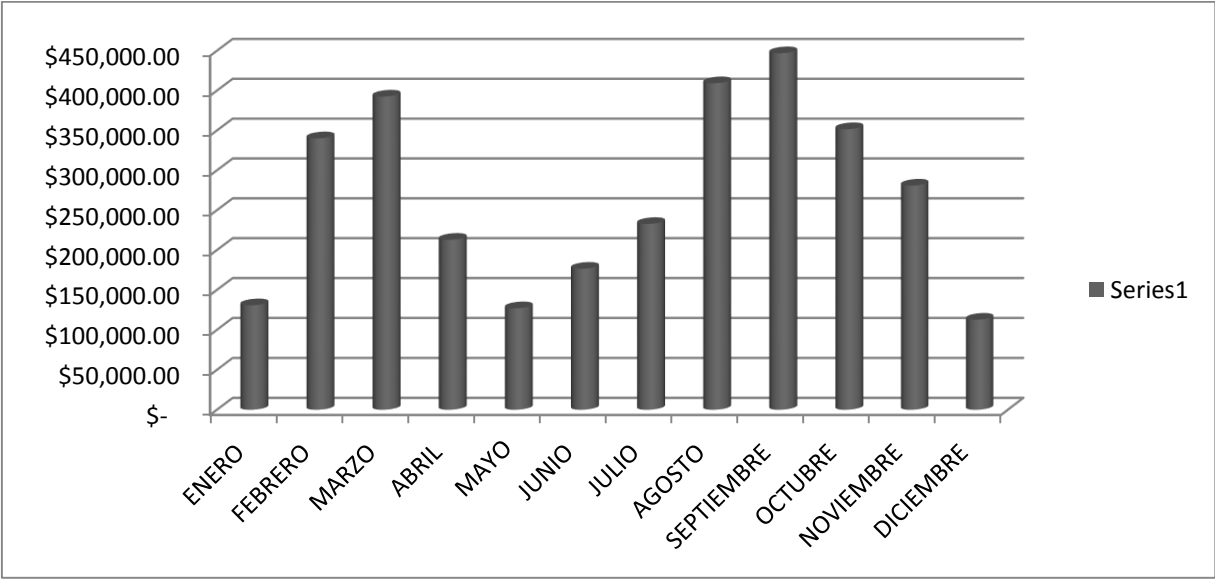


GRAFICO 5: muestra en que mes del año generaron más ventas.



GRAFICO 6: muestra el comportamiento de las ventas durante el año 2014

Año 2015; el estudio realizado para el año 2015 fue el mismo, la diferencia es que este presentó un decremento en sus ventas. Se ha percatado que la causa y origen es su mala organización, los cambios de personal constantes al inicio del año, y los errores administrativos de la empresa.

El mayor error que se consideró fue la falla al momento de archivar sus documentos a consignación, la mayoría de estos no fueron devueltos junto con su material a sus proveedores en el tiempo en el que se establecía y estos ocasionaron que los proveedores cobraran el valor total del documento. Además de que se generó un stock de inventarios innecesario.

Otro error que se logró percatar fue la falta de comunicación entre empleados de las distintas tiendas. Estos utilizaban su sistema de apartado y no mandaban su relación al departamento de crédito y cobranza que se encuentra en su casa matriz en el estado de Puebla. Esto generaba que los empleados no tuvieran el material a la fecha pactada con el cliente, lo cual ocasionaba que el cliente tuviera disgusto y cancelara su venta.

Estos aunque no parezcan los daños más graves en una empresa, para Librería Mac fue lo que originó el cierre de su sucursal en el estado de Querétaro.

	PANAMERICA NA	EDITORIAL PRADO	INTERSISTEMAS	MCGRAWHILL	MANUAL MODERNO	EL SEVIER	LIPPINCOT	MENDEZ EDITORES	TOTALES
ENERO	\$ 18,650.60			\$ 40,260.40	\$ 20,760.70	\$ 34,905.70	\$ 14,570.00	\$ 1,530.50	\$ 130,677.90
FEBRERO	\$ 180,560.00		\$ 3,860.00	\$ 50,780.30	\$ 60,890.20	\$ 30,670.00	\$ 10,560.60	\$ 2,790.60	\$ 340,111.70
MARZO	\$ 120,600.00	\$ 3,560.00	\$ 25,000.00	\$ 77,520.30	\$ 80,950.50	\$ 28,900.00	\$ 14,702.60		\$ 351,233.40
ABRIL	\$ 46,890.00		\$ 30,540.00	\$ 56,750.40	\$ 13,470.00	\$ 52,400.90	\$ 10,290.00	\$ 2,490.45	\$ 212,831.75
MAYO	\$ 35,790.00	\$ 1,380.00	\$ 15,640.00	\$ 16,490.00	\$ 10,670.00	\$ 30,980.00	\$ 14,590.00	\$ 1,400.00	\$ 126,940.00
JUNIO	\$ 20,650.00	\$ 3,070.00	\$ 19,520.90	\$ 100,500.50	\$ 14,650.60		\$ 13,403.56	\$ 4,680.50	\$ 176,476.06
JULIO	\$ 54,970.00		\$ 15,420.00	\$ 69,750.60	\$ 16,790.00	\$ 57,920.60	\$ 17,840.40		\$ 232,691.60
AGOSTO	\$ 150,500.00		\$ 15,430.25	\$ 145,900.00	\$ 25,090.50	\$ 15,800.00		\$ 1,450.00	\$ 354,170.75
SEPTIEMBRE	\$ 120,000.00	\$ 5,000.00	\$ 9,750.00	\$ 98,700.00	\$ 30,900.00	\$ 40,500.00	\$ 40,670.50	\$ 10,980.00	\$ 356,500.50
OCTUBRE	\$ 67,530.60	\$ 6,580.00	\$ 12,450.00	\$ 56,890.65	\$ 52,905.90	\$ 125,060.20	\$ 15,672.60	\$ 14,510.50	\$ 351,600.45
NOVIEMBRE	\$ 37,840.00		\$ 40,560.00	\$ 30,655.45	\$ 47,820.50	\$ 100,267.00	\$ 23,670.00		\$ 280,812.95
TOTALES	\$ 853,981.20	\$ 19,590.00	\$ 188,171.15	\$ 744,198.60	\$ 374,898.90	\$ 517,404.40	\$ 175,970.26	\$ 39,832.55	\$ 2,914,047.06

IMAGEN 3: muestra las ventas del año 2014 por editorial y mes. Se recalca el mes en el que más se vendió y la editorial que generó más ventas.

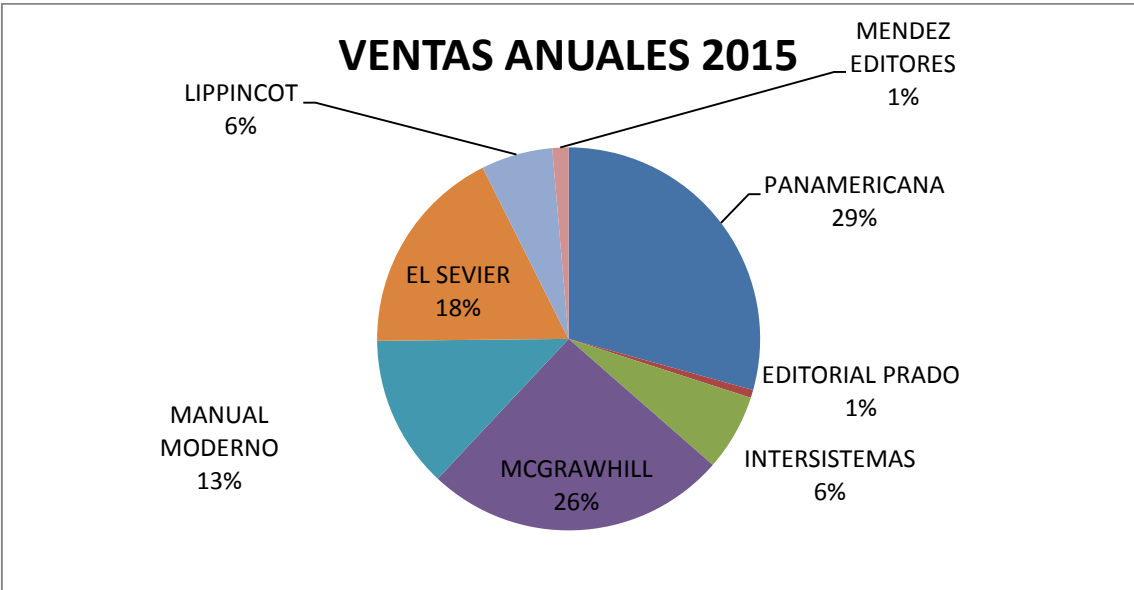


GRAFICO 7: muestra el porcentaje de ventas que cada editorial tuvo en el año 2015.

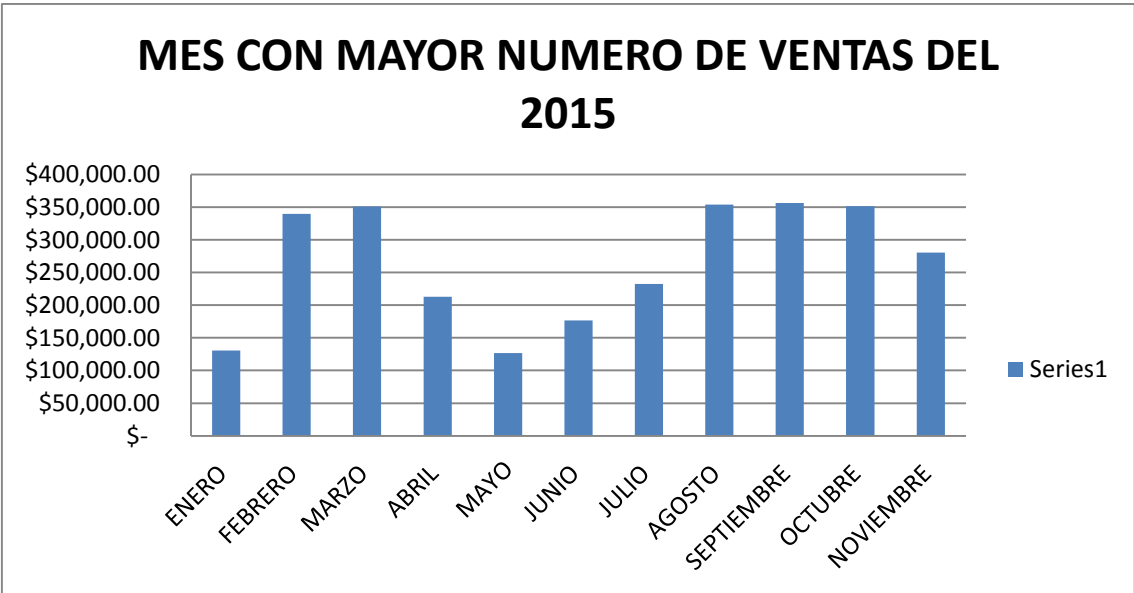


GRAFICO 8: muestra el mes que más género ventas del año 2015.

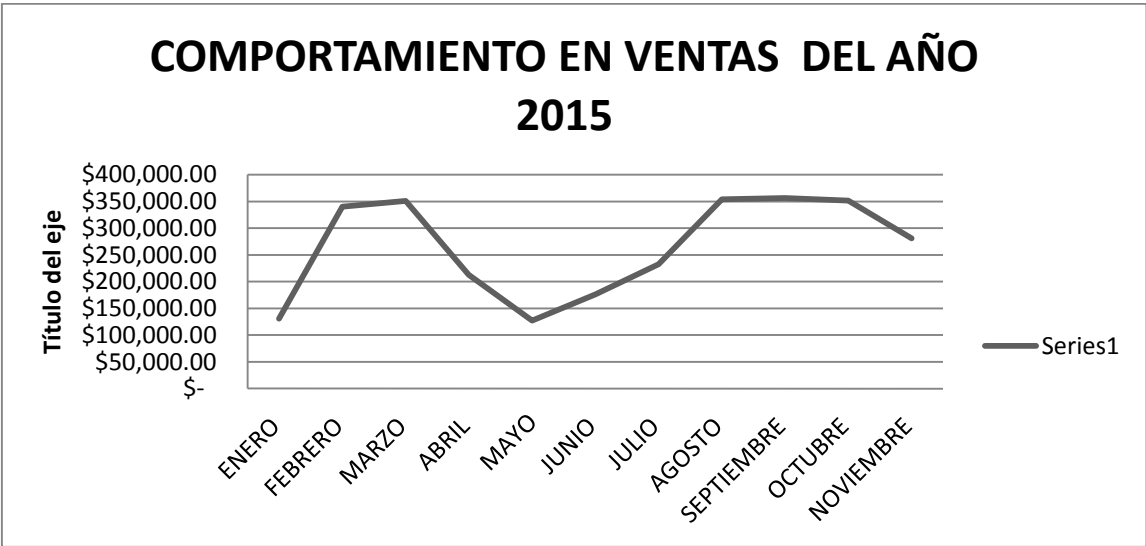


GRAFICO 9: Muestra el comportamiento de las ventas que la empresa ha tenido en el año 2015.

ESTADÍSTICAS Y COMPARACION DE LOS TRES AÑOS ESTUDIADOS.

Las siguientes graficas muestran detalladamente que la empresa Librería Mac se fue a la baja por cuestiones de una mala administración.

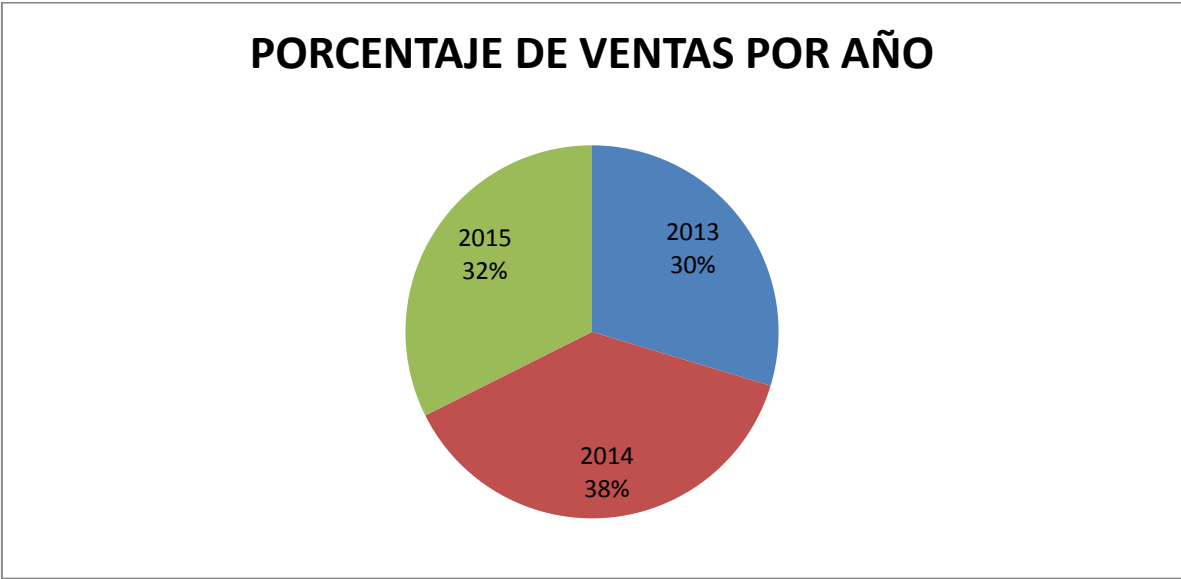


Grafico 10: muestra que año tuvo más ventas y genero más ingresos para empresa.

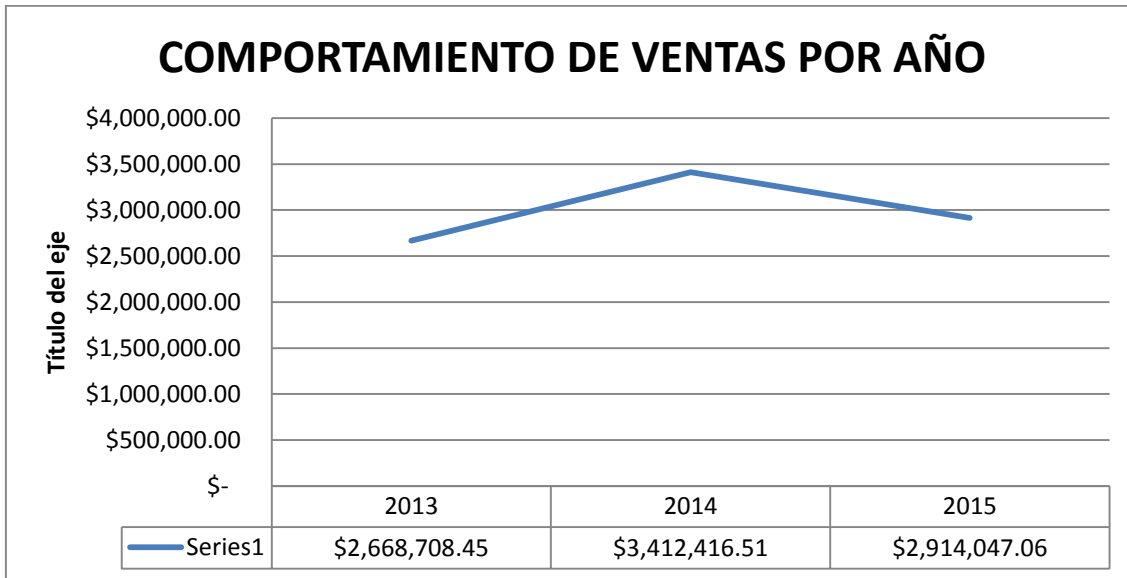


GRAFICO 11: muestra el comportamiento lineal de ventas por año.

DIAGRAMA ISHIKAWA.

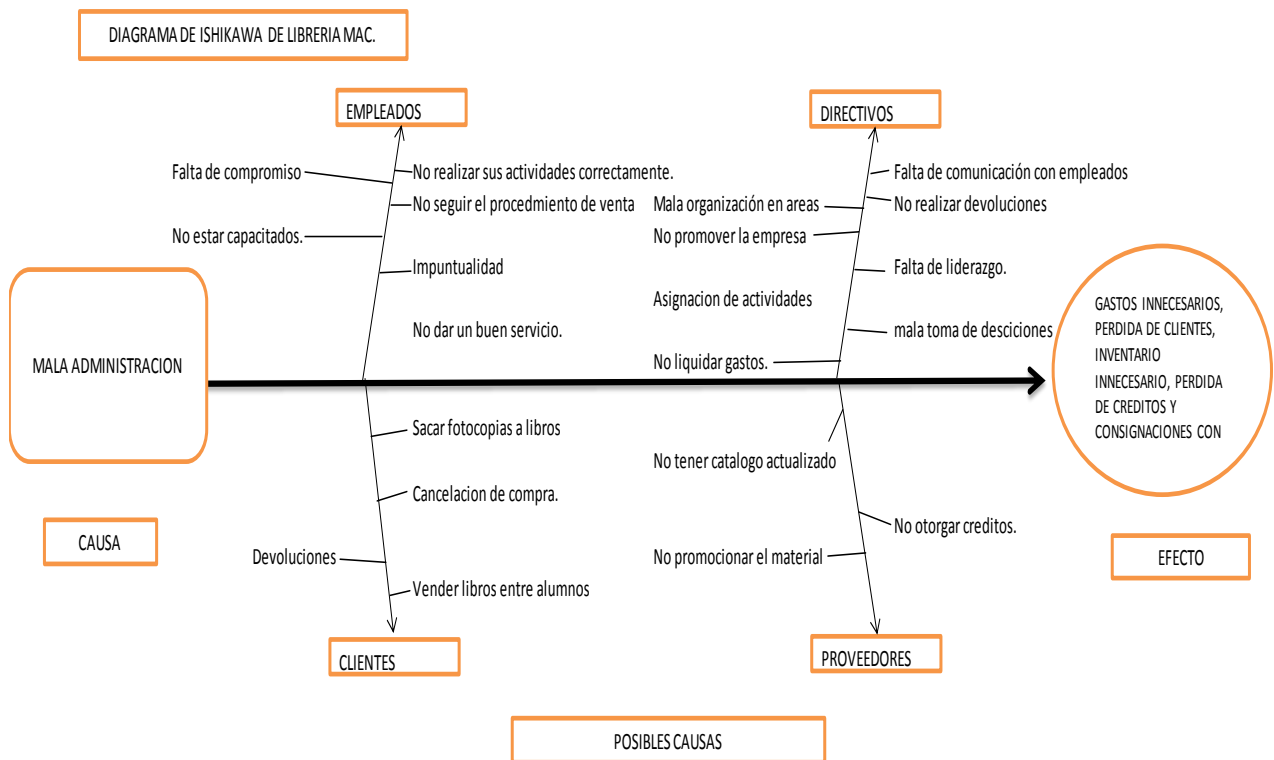


IMAGEN 4: Muestra el diagrama de Ishikawa y las posibles causas que generan la problemática en su mala administración.

DIAGRAMA DE GANTT

DIAGRAMA DE GANTT.																																	
ACTIVIDAD	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4											
Solicitar créditos con proveedores	■	■																															
Realizar Pedidos		■	■	■																													
Surtir material a las sucursales					■	■																											
Actualizar inventarios							■																										
Promover la librería en universidades y hospitales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Chequeo de documentos a consignación y facturas por pagar.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Realizar devoluciones.																															■	■	
Entregar reportes mensuales de gastos e ingresos al departamento de Finanzas.																															■	■	

TABLA 7: muestra el periodo de tiempo en el cual se realizaran las actividades principales y de mayor importancia, para el departamento de administración de crédito y cobranza de la empresa librería Mac.

7 Discusión y conclusiones

Derivado del estudio realizado para la empresa, se realizó un manual de procedimientos que permitirá a los empleados saber que actividades realizar, en que momento y a quienes dirigirse como responsable de cada una de ellas. El 80% de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20% de las causas que lo originan (Wilfredo Pareto, 1843-1923), con lo anterior se pretende alcanzar la causa raíz detectada, en este caso los malos procedimientos de la administración de departamento de crédito y cobranza en la empresa Librería Mac, así podemos eliminar el 80% de los problemas a gastos innecesarios, rechazo de créditos y consignaciones por proveedores, deudas con proveedores e instituciones bancarias, pérdida de clientes y un stock de inventarios innecesarios.

Con la investigación y actividades realizadas para fabricar un manual de procedimientos en la empresa, se pretende que los empleados realicen sus actividades y tareas de manera más eficiente, sin producir pérdidas y generar un déficit en la economía de la empresa.

Así mismo dar a conocer un análisis y una conclusión de una investigación a fondo y detallada para hacer, desarrollar e implementar el manual en la empresa de compra-venta y distribución de libros y así dar a conocer las mejoras del instrumento técnico-administrativo implementado.

8 Referencias

- 1.- Álvarez Torres Martin G., 2010, Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.
Editorial Panorama.
- 2.-Benavides Pañeda, 2014. Administración 2ed.
Editorial McGraw-Hill.
- 3.- Benjamín Franklin., 2011. Organización de empresas 4ed.
Editorial McGraw-Hill
- 4.- Harold Koontz., 2012, Elementos de la administración 8ed.
Editorial McGraw-Hill
- 5.-Jones. R., 2012. Administración contemporánea 8ed.
Editorial McGraw-Hill
- 6.- Terry George R., “2007, Administración y control de oficinas”
Editorial Porrúa.