UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO"
DIVISION DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Manual de Operación, Políticas y Procedimientos para la Comercialización de Flores Frescas en Tijuana, B.C. El caso de Flores de Tenancingo S. De R.L. de C.V.

POR.

Filemón Hernández Salas

Memoria de Experiencia Profesional

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TITULO DE:

ING. AGRÓNOMO EN ADMINISTRACION AGROPECUARIA
BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MEXICO

NOVIEMBRE DE 1999.

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
"ANTONIO NARRO"
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Manual de Operación, Políticas y Procedimientos para la Comercialización de Flores Frescas en Tijuana, B.C. El caso de Flores de Tenancingo S. de R.L. de C.V.

POR:

Filemón Hernández Salas

QUE SOMETE A CONSIDERACIÓN DEL H. JURADO EXAMINADOR COMO REQUISITO PARCIAL, PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO AGRONOMO EN ADMINISTRACION AGROPECUARIA

APROBADA.

_____
M.C. JOSÉ GUADALUPE NARRO REYES
PRESIDENTE DEL H. JURADO

_____	_____
M.C. TOMÁS ALVARADO MARTÍNEZ TORRES SINODAL	DR. VALENTIN ROBLEDO SINODAL

_____
M.C. VICENTE J. AGUIRRE MORENO
COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MEXICO, NOVIEMBRE DE 1999.

DEDICATORIA

A MIS PADRES:
FILEMON HERNANDEZ IZAGUIRRE ✞ y SILVINA SALAS VDA. DE HDZ.:
Ejemplos de Liderazgo, Trabajo arduo y Perseverancia.

A MIS MAESTROS DE LA UNIVERSIDAD.

A MI ESCUELA.

A MI FAMILIA.

AGRADECIMIENTOS

A LAS FAMILIAS :

Suárez Hernández.

Hernández Yzaguirre.

Salas Turrubiartes.

Por su apoyo total e incondicional .

A LOS MAESTROS :

M.C. J. GUADALUPE NARRO REYES.

M.C. VICENTE JAVIER AGUIRRE MORENO.

A todos los demás maestros que contribuyeron con su enseñanza en mi carrera.

Gracias !

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA I

AGRADECIMIENTOS II

I. INTRODUCCION 1

OBJETIVOS 3

METAS 3

II. MARCO DE REFERENCIA .
1. CONCEPTOS ESENCIALES DE LA MERCADOTECNIA.

1.1 Necesidades, deseos y demandas..... 4
1.2 Productos 4
1.3 Valor, costo, y satisfacción 4
1.4 Intercambio, transacciones y relaciones 4
1.5 Mercado 7
1.6 Mercadotecnia 7
1.7 Mercadólogo 7

2. ORIENTACION DE LA EMPRESA HACIA LOS MERCADOS.

2.1 El concepto de producción..... 8
2.2 El concepto de producto 8
2.3 El concepto de venta 9
2.4 El concepto de Mercadotecnia 10
2.4.1 El enfoque hacia el mercado 11
2.4.2 Orientación hacia el Cliente 12
2.5 Mercadotecnia Coordinada 13
2.6 Rentabilidad 14
2.7 Selección y administración de los canales de la Mercadotecnia 15
2.7.1 Naturaleza de los canales de la Mercadotecnia 16
2.7.2 Funciones y flujos de los canales de Mercadotecnia..... 18
2.7.3 Niveles de los canales 20
2.7.4 Canales en el Sector de Servicios 21
2.7.5 Decisiones sobre el diseño del canal 21
2.8 Análisis de los niveles de producción de Servicios deseados por los 22
Consumidores 22
2.9 Objetivos y restricciones del canal 24
2.9.1 Características del producto 24
2.9.2 Características de los intermediarios 25
2.9.3 Características competitivas 25
2.9.4 Características de la Compañía 25
2.9.5 Características ambientales..... 25
2.10 Identificación de las principales alte[illegible]s del canal 25
2.10.1 Tipos de inter[illegible]rios 26
2.10.2 Cantidad de los intermediarios 26
2.11 Condiciones y responsabilidades de los miembros del canal 27
2.12 Evaluación de las principales alternativas del canal 28
2.12.1 Criterios económicos 28
2.12.2 Criterios de control 29
2.12.3 Criterios de adaptación 30

III. Manual de Operaciones para la Comercialización de Flores Frescas.

1. Antecedentes de la Empresa..... 31
2. Objetivos y Metas 32
3. Aplicaciones y recomendaciones para el uso de este Manual 32
4. Políticas Generales y de Servicio 33
5. Procedimientos de Pedidos 34
5.1 Flores de Tenancingo S. De R.L. de C.V. 34
5.1.1 Volumen por número de cajas por peso 35
5.1.2 Confirmación de pedidos 35

5.1.3 Adiciones de cantidades a pedidos 35
5.1.4 Notificación de pedidos hechos a otros proveedores 35
5.2 Otras Empresas del Grupo 36
5.3 Otras Empresas ajenas al Grupo 36
5.4 Central de Abastos, México, D.F. 36
5.5 Proveedores de la región 36
5.6 Transmisión de datos a Multivía S.A. 36
6. Procedimiento de Empaque por tipo de producto o especie 37
6.1 Rosas..... 37
6.2 Polar, Spider, Margaritas y otros Crisantemos 37
6.3 Leather 38
6.4 Pinos, limonaria, eucalipto y clavo..... 38
6.5 Ave de Paraíso, ginger 38
6.6 Palmas 38
6.7 Nardo y gladiola 39
6.8 Alcatraz y Calla-Lillies 39
6.9 Clavel 39
7. Procedimiento de recepción de embarques (aeropuerto) 40
8. Procedimiento de recepción en el local 41
8.1 Inspección 42
8.2 Procesamiento y tratamiento por tipo de producto 42
8.2.1 Nivel de agua en los botes 42
8.2.2 Adición de preservantes 42
8.2.3 Corte de la base del tallo 42
9. Procedimiento de almacenaje 43
9.1 Temperatura 43
9.2 Cuidados de mantenimiento de la flor 43
10. Procedimiento de distribución de la flor 43
10.1 Organización de pedidos..... 43
10.2 Entrega de pedidos 44
10.3 Venta a libre mercado 44
11. Políticas de precios 44
11.1 Determinación de precios 44
11.2 Exhibición 45
11.3 Negociación 45
12. Política de devoluciones y créditos 45
12.1 Reposición de flor 45
12.2 Notificación a proveedores 46
13. Política de desechos 46
13.1 Condiciones del producto 47
13.2 Registro de desechos 47
13.3 Manejo de desechos 47
14. Política de mantenimiento de mobiliario, equipo, e instalaciones de la Sucursal..... 47
15. Políticas de presentación del personal 48
15.1 Ropa, batas de trabajo 48
15.2 Calzado 48
15.3 Gafetes 48
16. Políticas de atención al cliente 48
16.1 Rapidez 48
16.2 Atención 49
16.3 Facturación 49
16.4 Cobro 49
16.5 Entrega de Mercancía 50
16.6 Respuesta de llamadas telefónicas 50
17. Fechas especiales 50

17.1 Pedidos a proveedores 51
17.2 Recepción de clientes, fechas de entrega y pagos 51
17.3 Logística de transporte terrestre y aéreo 52
17.3.1 Fechas de Salida – Llegada 52
17.3.2 Composición de los embarques 52
17.3.2.1 Marcado de las cajas 53
17.3.2.2 Envío de otras especies 53
17.3.3 Contratos de transporte y reservación de vuelos 53
17.4 Recepción, almacenaje y distribución del producto 53
17.4.1 Renta de bodegas 54
17.4.2 Descarga y acomodo de tarimas (pallets) 54
17.4.3 Tratamiento a cajas de rosa 54
17.4.4 Tratamiento a cajas de otras especies 54
17.4.5 Entrega de pedidos 55
17.4.6 Comunicación para la entrega de pedidos 55
17.4.6.1 Utilización de radios..... 55
17.4.6.2 Utilización de teléfono celular 55
17.4.6.3 Utilización de beepers..... 55

IV. Manual de Actividades Administrativas.
1. Políticas Financieras..... 56
2. Procedimiento para el arqueo de caja 56
3. Procedimiento para la conciliación de Ingresos y Ventas..... 57
4. Procedimiento para el Concentrado de Ventas 58
5. Procedimiento para separación de Facturas y Recibos..... 59
6. Procedimiento para la elaboración de cheques 59
6.1 Pago de servicios 60
6.2 Fondo Fijo 60
6.3 Actualización de Auxiliares de Proveedores y Acreedores 61
6.4 Respaldo de Pólizas 61
7. Procedimiento para control de Ingresos 62
8. Procedimiento para control de Diario..... 62
9. Procedimientos para contabilización de Pólizas 62
9.1 Pólizas de Diario 62
10. Procedimiento para contabilización del Régimen Simplificado 64
11. Procedimiento para el control de Compras de Flor 67
12. Procedimiento para elaborar el Auxiliar de Bancos..... 67
13. Procedimiento para la Actualización de Saldos de Clientes 68
14. Procedimiento para elaborar el concentrado de Desechos 68
15. Procedimiento para realizar Inventarios..... 69
16. Procedimiento para la conciliación de paquetes de rosa y de limonium 69
17. Procedimiento para la elaboración de archivos 69
18. Información que se envía a México 70
19. Bibliografía 72

I. Introducción.

La empresa Flores de Tenancingo S. de R.L. de C.V. (en lo sucesivo se denominará "la empresa") forma parte de una Corporación Mexicana (en lo sucesivo "la Corporación") dedicada al cultivo de flores frescas de invernadero con fines de exportación y además de venta a nivel nacional del mismo producto. La Empresa está ubicada en el Municipio de Tenancingo, Estado de México, al sur de la Cd. de Toluca. En los inicios de la Corporación (1980-1981) se comercializó el producto (que básicamente sigue siendo rosas,en un 80 % del total de las especies que se tienen) sólo a nivel local, es decir , en la ciudad de México. Los márgenes de ganancia en esa época fueron excepcionalmente buenos, y se decidió crecer en superficie, con miras además al mercado de exportación, para empezar sólo hacia los Estados Unidos de América. Para empezar se decidió abrir una oficina en Houston y vender directamente, pero la experiencia en ese entonces indicó que esa opción no era la más rentable,de modo que se optó por vender a través de un importador (TransAmerica Floral Imports, Inc.). Los canales de comercialización empezaron a diversificarse. En el mercado doméstico (nacional), la demanda por flores de invernadero cambió lentamente a favor de las flores de invernadero respecto de las producidas a intemperie (en los Estados de Morelos y de México), la desventaja en esos años era el alto costo de las primeras respecto de estas últimas,además de que la calidad todavía no era bien apreciada ni conocida por el consumidor. La crisis Económica de 1987-1988 complicó la situación financiera de todas las empresas miembro de la Corporación, dado que habían créditos contratados en dólares y como resultado se estanca el crecimiento que se traía antes. Después de hacer un replanteamiento de las estrategias de crecimiento y diversificación mayor de los canales de comercialización, se hubo de incorporar un Manejo Integral de la empresa,donde se hizo reducción de mano de obra, cambio en los métodos de cultivo, descentralización de actividades administrativas y financieras, es decir, un manejo con eficiencia obligados por las

circunstancias. El Ingeniero Agrónomo dejó de ser sólo especialista en producir perecederos, y aprendió en la práctica Finanzas, Contabilidad, Mercadotecnia, Relaciones Humanas, Computación y más. En esta época (1990) estaban establecidas ya las primeras empresas comercializadoras (llamadas Flor-Calli's), estos fueron los precursores de las actuales sucursales comercializadoras localizadas en todo el país. Aparte de la venta de flores a través de los "FlorCallis" (había uno en el D.F., otro en Guadalajara y uno más en Monterrey, este último es el único que sobrevivió), se vendían rosas en rollos ("mallas") de 50 tallos a compradores ("camioneteros") que acudían a pie de la empresa, ellos mismos la empacaban y la vendían a los intermediarios o a florerías que acuden a la Central de Abastos de la Cd. de México o en el Mercado de Flores de Jamaica, con márgenes de ganancia de hasta 100 % (el precio de compra era de $10.00 a $12.00 pesos y ellos vendían a $20.00 - $25.00 cada paquete). El margen de ganancia mayor lo tenían ellos.

Las empresas necesitaban flujo de efectivo que el mercado de exportación no les daba, ya que eran plazos de venta de 60 y 90 días, con mucha irregularidad en la demanda de flores y también en los pagos, además de grandes descuentos por mermas y/o pérdidas de producto, a veces justificado, otras veces no.

Las comercializadoras ("Florcallis") tenían un exagerado aparato de ventas (exceso de personal), y un deficiente control de Cobranza y Créditos, lo que al paso de 3 años provocó la quiebra de estas empresas y la consecuente capitalización de los Pasivos (mas de N$500,000.00 en ese tiempo) hacia las empresas que eran socios de aquellas.

La carencia de un estudio de mercado primero, después, del cálculo del equipo mínimo necesario (fax, teléfono, vehículo, cámara de enfriamiento, etc.), estrategias de mercadotecnia, controles administrativos y contables y el adiestramiento y capacitación oportuna del personal a hacerse cargo, es lo que ha obligado a llegar a resumir en el documento las actividades mínimas necesarias si se quiere tener éxito en este negocio. Reconocemos que cada región es diferente y sus mercados también, de manera que sus

resultados varían, pero funciona, así lo demuestran en la actualidad 3 sucursales en Baja California y una en el Norte del condado de San Diego, California.

Objetivos.

Los objetivos de este manual son el de identificar, especificar, ordenar, describir , sistematizar y dar a conocer de una manera clara y comprensible todo el proceso de comercialización y las actividades contables**,** administrativas y de servicio al cliente, para lograr un manejo eficiente de cada sucursal.

Metas:

Las metas que se pretenden lograr son:

- Lograr una uniformidad en el manejo de la flor desde su pedido hasta su entrega al cliente.
- Ofrecer un producto de excelente calidad .
- Dar un servicio excelente al Cliente.
- Satisfacer la demanda de flores frescas de corte existente.

El alcance de este trabajo será medido en función de su aplicación posterior en el resto de las sucursales (23 actualmente), de las demás empresas, que ya existen en el país, algo que ya es casi seguro.

II. Marco de Referencia.

1. CONCEPTOS ESENCIALES EN LA MERCADOTECNIA.

1.1 Necesidades, Deseos y Demandas.

La necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos. Los deseos son los satisfactores especificos para estas necesidades profundas. Las demandas son requerimientos de productos especificos que estan respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos.

1.2 Productos.

Todo aquello que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o deseo. Los productos físicos son realmente vehículos que nos proporcionan servicios. Por lo demás, los servicios también están suministrados por otros medios, tales como personas, lugares, actividades, organizaciones e ideas. Ocasionalmente se utilizan términos como ofertas, satisfactores o recursos para referirse a los productos.

1.3 Valor, Costo y Satisfacción.

Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer necesidades . Partiendo del punto que establece la existencia de un producto ideal para cubrir cierta necesidad el consumidor considerara el valor del producto y su precio antes de hacer una elección (Costo).

1.4 Intercambio, Transacciones y Relaciones.

El hecho de que la gente tenga necesidades y deseos y pueda dar un valor a los productos, no define totalmente la Mercadotecnia;esta surge cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio, porque es una de las cuatro maneras mediante las cuales la gente puede obtener los productos que desea .

La primera forma es la *autoproducción*, la gente puede aliviar su hambre cazando, pescando y/o recolectando. No requiere interacción con nadie más. En este caso no hay Mercado ni Mercadotecnia.

La segunda forma es la *coacción.* La gente hambrienta puede arrebatar alimentos a otros.. No se ofrece ningun beneficio a los demás, excepto el de no ser dañados.

La tercera forma es la *mendicidad.* La gente hambrienta puede acercarse a otros y suplicar que le den alimentos. No tienen nada tangible que ofrecer, excepto gratitud.

La cuarta manera es el *intercambio.* La gente hambrienta puede acercarse a otros y ofrecerles algún recurso a cambio, como dinero, otro producto o algún servicio. La Mercadotecnia surge de esta última forma de adquisición de productos,el *Intercambio, que puede definirse* como "el acto de obtener de alguien el producto deseado, ofreciendo algo a cambio". Intercambio es el concepto determinante en el que se sustenta la Mercadotecnia.

Para que el intercambio tenga lugar, deben darse cinco condiciones. :

1. Que existan al menos dos partes.
2. Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte.
3. Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega.
4. Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta.
5. Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

Si existen estas condiciones, hay posibilidades potenciales para el intercambio. Para que el intercambio realmente tenga lugar depende de que ambas partes convengan en los

términos de intercambio, lo que les permitiría quedar en mejores condiciones que las que tenían antes de intercambio. Este es el sentido por el cual el intercambio se describe como un proceso de creación de valores; es decir, el intercambio hace que ambas partes queden en mejor situación que la que tenían antes de realizarlo.

El intercambio debe verse como un proceso más que como un acontecimiento. Se dice que dos partes están comprometidas en intercambio si hacen negociaciones y si se encaminan a un acuerdo. Si se llega a un acuerdo, decimos que tiene lugar una *transacción*, la cual es la unidad básica del intercambio, que consiste en *el comercio de valores entre dos partes.*

Una transacción comprende varias dimensiones:

Al menos dos objetos de valor, acuerdo sobre condiciones, un tiempo convenido y , un lugar convenido.

Por lo común surge un sistema legal para apoyar y dar cumplimiento a estas negociaciones. Las transacciones pueden dar fácilmente lugar a conflictos basados en la mala interpretación o la mala fe. Sin una "legislación por contratos", la gente realizaría las transacciones con cierta desconfianza y todos saldrían perdiendo.

Las empresas llevan registros de sus transacciones y el tipo de estas, por concepto, tipo, cliente, ubicación y otras variables. El análisis de ventas es el acto de analizar de donde provienen las ventas de la empresa por producto, por cliente, territorio y demás.

Las relaciones de Mercadotecnia se logran prometiendo y entregando a la otra parte alta calidad, buen servicio y precios justos todo el tiempo . Se consigue fortaleciendo los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de las dos organizaciones. Ambas partes desarrollan mas confianza, un mejor conocimiento y un mayor interés de ayudarse entre sí. Las relaciones de Mercadotecnia reducen los costos y el tiempo de la transacción.

1.5 Mercado.

Esta formado por todos los cliente potenciales que comparten una necesidad o

deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

El tamaño del mercado depende del número de personas que muestren la necesidad, tengan los recursos que interesen a otros y esten dispuestos a ofrecer dichos recursos en intercambio por lo que ellos desean.

Originalmente el el termino *mercado* se refería al lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus mercancías. Los mercadólogos dicen que los vendedores constituyen la *industria,* y los compradores el *mercado*. Los vendedores envían al mercado bienes, servicios y comunicaciones; a cambio reciben dinero e información. La conexión interior muestra el intercambio de dinero por bienes, la otra conexión muestra el intercambio de información.

1.6 Mercadotecnia.

Es un proceso social y Administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros.

1.7 Mercadólogo.

Es aquél que busca un recurso de alguien más y está dispuesto a ofrecer algo de valor a cambio.

2. ORIENTACION DE LA EMPRESA HACIA LOS MERCADOS.

Hay cinco conceptos de competencia, bajo los cuales las organizaciones orientan su actividad mercantil.

*2.1 El concepto de **PRODUCCION**.*

El concepto de producción es uno de los conceptos mas antiguos que sirven de guía a los vendedores.

El concepto de producción afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén ampliamente disponibles y tengan bajo costo. Los directivos de

organizaciones orientadas hacia la producción concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia en la producción y una cobertura amplia de distribución.

La suposición de que los consumidores se interesan principalmente en la disponibilidad del producto y en su bajo costo se fundamenta por lo menos en dos tipos de situaciones. La primera es cuando la demanda de un producto excede a la oferta, como sucede en muchos países del tercer mundo. Aquí los clientes presentan mas interés en obtener el producto que en sus cualidades. Los proveedores en consecuencia concentrarán sus esfuerzos en encontrar la manera de incrementar la producción. La segunda situación es cuando el costo del producto es alto y tiene que reducirse mediante el aumento de la productividad, con el fin de ampliar el mercado.

*2.2 El concepto de **PRODUCTO**.*

Otros vendedores se guían por el concepto de producto.

El concepto de producto afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o rendimiento. Los directivos de organizaciones orientadas hacia el producto canalizan su energía a la producción de buenos productos y a mejorarlos a través del tiempo.

Estos ejecutivos suponen que el comprador admira los productos bien hechos, que puede apreciar su calidad y rendimiento. Estos directivos estan enamorados de su producto y no llegan a darse cuenta de que el mercado puede no compartir su "sentimiento" e incluso proceder en dirección diferente.

Las empresas orientadas hacia el producto emprenden el diseño del mismo de una manera equivocada llevándoles a la "miopía de la mercadotecnia", una indebida concentración en el producto y no en la necesidad.

*2.3 El concepto de **VENTA**.*

El concepto de venta es otra forma común de acceso al mercado para muchas empresas.

El concepto de venta afirma que si se les deja solos, los consumidores generalmente no comprarán suficientes productos de la organización. Por tanto esta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción.

El concepto supone que los consumidores característicamente manifiestan inercia o resistencia de compra y tienen que ser persuadidos para que compren más, y que la empresa dispone de toda una batería efectiva de ventas y herramientas de promoción para estimular más compras.

La práctica mas agresiva del concepto venta es con las "mercancías no buscadas"que son aquellas que los compradores generalmente no piensan adquirir, como seguros, enciclopedias y fosas en panteones. Estas industrias han perfeccionado varias técnicas de ventas para encontrar compradores potenciales a quienes convencer del beneficio de su producto.

Las ventas agresivas también tienen lugar con mercancías buscadas, como los automóviles.

El concepto venta también se trabaja en el área no lucrativa, por recaudadores de fondos, oficinas de admisión de universidades y partidos políticos.

La mayor parte de las empresas práctica el concepto venta cuando tiene sobrecapacidad. Su objetivo es vender lo que hacen, no hacer lo que pueden vender. En la economía industrial moderna, la capacidad productiva ha sido estructurada hasta un punto en donde la mayor parte de los mercados son de compradores (es decir los compradores dominan) y los vendedores tienen que trabajar duro por ganar clientes. Los compradores potenciales son bombardeados con comerciales por televisión, anuncios en los diarios, correo directo y llamadas de ventas. Alguien esta tratando de vender algo en todo momento, y como resultado, el público identifica a la mercadotecnia con ventas y publicidad agresivas.

Peter Drucker (1973) afirma que puede suponerse que siempre habrá necesidad de vender algo, pero el objetivo de la mercadotecnia es hacer que las ventas sean

superfluas. El objetivo de la mercadotecnia es conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o el servicio se adecúe a él y se venda por sí mismo. Idealmente, la mercadotecnia debe dar por resultado un cliente que este listo para comprar; en cuyo caso todo lo que se requerirá es que el producto o el servicio se encuentren disponibles. De esta manera, las ventas, para que sean efectivas, deben estar precedidas de varias actividades de mercadotecnia, como la evaluación de necesidades, investigación de mercado, desarrollo del producto, fijación de precio y distribución.

*2.4 El concepto de **MERCADOTECNIA***.

El concepto de mercadotecnia es una filosofía comercial que surge como un reto ante conceptos previos. Aunque tiene una larga historia, sus principios no cristalizaron totalmente sino hasta mediados de los años cincuenta.

El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma mas eficaz y eficiente que los competidores.

Theodore Levitt delimitó un perspicaz contraste entre los conceptos de venta y mercadotecnia:

Las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor; la mercadotecnia en las necesidades del comprador. Las ventas se preocupan con la necesidad del comprador de convertir su dinero a efectivo, la mercadotecnia lo hace con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo lo relacionado con su creación, entrega y consumo final.

El concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro pilares principales, que son: enfoque hacia el mercado, orientación hacia el cliente, mercadotecnia coordinada y rentabilidad.

El concepto ventas adopta una perspectiva de dentro hacia afuera. Empieza con la fábrica, se enfoca en la existencia de productos de la empresa y requiere un esfuerzo de

ventas y promoción muy fuertes, que le produzcan ventas redituables. Por otra parte el concepto de mercadotecnia cuenta con una perspectiva de afuera hacia adentro: empieza con un mercado bien definido, se centra en las necesidades del cliente, coordina todas las actividades que los afectarán y genera utilidades al crear su satisfacción. En esencia el concepto de mercadotecnia es un enfoque hacia el mercado, orientación hacia el cliente, y un esfuerzo coordinado de mercadotecnia; todo ello encaminado a generar su satisfacción como la clave para alcanzar las metas organizacionales.

A continuación se examina la forma en que cada pilar del concepto mercadotecnia contribuye al logro de una mercadotecnia más efectiva.

2.4.1 Enfoque hacia el mercado.

Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Tampoco puede realizar una buena labor dentro de un mercado extenso. Las empresas funcionan mejor cuando definen cuidadosamente sus mercados objetivo y, realizan su mejor labor cuando preparan un programa de mercadotecnia a la medida de cada mercado meta.

2.4.2 Orientación hacia el Cliente.

Una empresa puede definir cuidadosamente su mercado y seguir fallando en su idea acerca de la orientación hacia el cliente.

Una mentalidad orientada hacia el cliente requiere que la empresa defina cuidadosamente las necesidades del mismo desde el punto de vista del cliente, no desde su propio punto de vista. Todo producto implica alternativas mediadas y la administración no puede saber cuáles sin hablar ni investigar con los clientes. Después de todo, el objetivo de vender es lograr la satisfacción de las necesidades del cliente. Tiene máxima importancia lograr la satisfacción del cliente básicamente porque las ventas de cada período de una empresa provienen de dos grupos:los nuevos clientes y los clientes asiduos. Siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los clientes asiduos. Por tanto, la conservación del cliente es más importante que la

atracción del cliente. La clave para conservar al cliente es la satisfacción del cliente. Un cliente satisfecho:

1. Compra una y otra vez.
2. Menciona favorablemente de la compañía a otros.
3. Presta menos atención a las marcas y publicidad de la competencia.
4. Adquiere productos adicionales de la misma empresa.

Ahora consideremos lo que sucede cuando la empresa crea un cliente insatisfecho. En tanto un cliente satisfecho habla con tres personas acerca de su experiencia con un buen producto, un cliente insatisfecho refunfuña con once personas. Supongamos que cada persona que escuchó la historia desfavorable la contó a once personas, quienes a su vez la contaron a otras once y así sucesivamente. Es claro que una mala recomendación viaja más y va más lejos que una buena recomendación y puede envenenar con facilidad la actitud pública hacia esa empresa.

Por ello sería conveniente que la empresa midiera regularmente la satisfacción del cliente. No puede sólo confiar en las quejas voluntarias de los clientes cuando estan insatisfechos, ya que el 96% de los clientes disgustados nunca lo manifiestan a la empresa (Albrechi y Zemke, 1985). La compañía debe establecer sistemas de sugerencias u otros, para maximizar la oportunidad del cliente para quejarse. De este modo, la empresa sabra que tan bien lo esta haciendo. Es también una manera efectiva de que aprenda a hacerlo mejor.

Pero escuchar no es suficiente, la empresa debe responder constructivamentea las quejas. Una empresa orientada hacia el cliente seguira la huella de su nivel de satisfacción en cada período y establecerá metas de perfeccionamiento; la característica principal de la salud de una empresa es que el indice de satisfacción del cliente sea alto y que continúe subiendo. La satisfacción del cliente es el mejor indicador de las futuras utilidades de la empresa.

2.5 Mercadotecnia Coordinada.

Lamentablemente no todos los empleados de una empresa están capacitados o motivados para apoyar conjuntamente al cliente.

La mercadotecnia coordinada significa dos cosas. Primero, que varias de las funciones de mercadotecnia -fuerza de ventas, publicidad, investigación de mercados, etc.- deben coordinarse entre sí. Con demasiada frecuencia la fuerza de ventas enloquece porque el gerente de producto esta fijando "un precio demasiado alto" o "un volumen objetivo muy elevado"; o el director de publicidad y un gerente de marca no pueden ponerse de acuerdo sobre la mejor campaña de publicidad para la marca. Estas funciones de mercadotecnia deben coordinarse desde el punto de vista del cliente.

Segundo, la mercadotecnia debe estar bien coordinada con los otros departamentos de la empresa. La mercadotecnia no funciona cuando es meramente un departamento, sólo da rsultado cuando todos los empleados se percatan del efecto que tiene la satisfacción del cliente.

Por esta razón, el concepto de mercadotecnia requiere que la empresa realice mercadotecnia interna y mercadotecnia externa. La mercadotecnia interna es la función de contratar, capacitar y motivar con éxito a empleados capaces de servir bien al cliente. La mercadotecnia interna debe de hecho preceder a la mercadotecnia externa, pues no tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa este preparado para proporcionarlo.

2.6 Rentabilidad.

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de empresas privadas, la meta principal son las utilidades, en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y atraer los fondos suficientes para desempenar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr las utilidades como tales, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Si se trabaja con miras a un producto de calidad superior y con integridad en los negocios, las utilidades, la participación en el mercado y el crecimiento vendran solos.

Esto no significa que los mercadólogos no esten interesados en obtener utilidades, sino por el contrario, estan muy comprometidos en analizar el potencial de utilidad de las diferentes oportunidades de la mercadotecnia. Mientras que el personal de ventas se enfoca hacia los medios de lograr las metas en el volumen de ventas, el personal de mercadotecnia se centra en la identificación de oportunidades para hacer utilidades.
La mayor parte de las empresas no comprende o adopta realmente el concepto de mercadotecnia, hasta que las circunstancias las inducen a él. Cualesquiera de las situaciones siguientes podría estimularlas:

- Declinación de ventas.
- Crecimiento lento.
- Patrones cambiantes de compra.
- Aumento de la competencia.
- Aumento de los gastos de mercado.

2.7 Selección y Administración de los Canales de Mercadotecnia.

En la economía actual, la mayoría de los productores no venden sus bienes directamente a los usuarios finales. Entre ellos y estos existe una multitud de intermediarios de la comercialización que desempeñan diversas funciones y que reciben diferentes nombres. Algunos intermediarios -como son los mayoristas y los detallistas- compran, adquieren en propiedad y revenden la mercancía; se les conoce como intermediarios mercantiles. Otros, -los corredores, los representantes de fabricante y los agentes de ventas- buscan clientes y pueden negociar a nombre del productor, pero no adquieren los bienes en propiedad; a estos se les denomina agentes intermediarios. Otros mas -compañías transportistas, almacenes independientes, bancos y agencias de publicidad- ayudan al desempeño de la distribución, pero ni adquieren los bienes en propiedad, ni negocian compras o ventas; se les nombra facilitadores.
Las decisiones del canal de la mercadotecniase encuentran entre las más importantes a

las que se enfrenta la administración. Los canales elegidos por la compañia afectan profundamente las demás decisiones de la mercadotecnia. Los precios de la compañia dependen de si ésta utiliza comercializadores masivos o boutiques exclusivas. Las decisiones de la fuerza de ventas y de la publicidad de la firma dependen de la capacitación y motivación que requieren los distribuidores. Además las desiciones de la empresa con respecto al canal, involucran relativamente compromisos a largo plazo con otras firmas. Corey (1976) observaba: "Un sistema de distribución...es un recurso externo clave. Por lo general su creación toma muchos años y no es fácil de modificar. Tiene mayor importancia que los recursos internos clave, como producción, investigación, ingeniería, personal de ventas de campo e instalaciones. Representa un compromiso corporativo de trascendencia para numerosas compañías independientes cuyo negocio es la distribución -y para los mercados específicos que sirve-. Representa asimismo, un compromiso con una serie de políticas y prácticas que constituyen el elemento básico con el que se teje una enorme red de relaciones a largo plazo."
Por tanto existe una poderosa inercia en las disposiciones del canal, y la administración debe elegir los canales con la vista puesta en el probable ambiente de ventas del manana al igual que en el ambiente actual.

2.7.1 Naturaleza de los Canales de Mercadotecnia.

La mayoría de los productores trabaja con intermediarios de comercialización para llevar sus productos al mercado. Los intermediarios de comercialización integran un canal de la mercadotecnia (tambien llamado canal comercial o canal de distribución). Se utilizará la definicion de Stern y El-Ansary (1988) de un canal de mercadotecnia:

" Los canales de mercadotecnia pueden verse como conjuntos de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esten disponibles para su uso o consumo."

¿ Por qué se utilizan intermediarios de comercialización ?

Delegar significa renunciar a parte del control de cómo y a quién se venden los productos. Tal parecería que el productor deja el destino de la firma en manos de los intermediarios.

Los productores deben considerar que tienen ciertas ventajas al utilizar a los intermediarios puesto que podrian ellos vender directamente a los clientes finales. Muchos productores carecen de recursos financieros para llevar a cabo la comercialización directa que requeriría que muchos productores se convirtieran en intermediarios de los productos complementarios de otros productores, con objeto de lograr economías de la distribución masiva.

Por otro lado, los productores que pueden sostener el establecimiento de sus propios canales pueden, con frecuencia, obtener mayores rendimientos al incrementar su inversión en su negocio principal.

Sin embargo, algunos productores establecerán sistemas de distribución de los que serán propietarios parciales. La ventaja es que la compañia aprende mucho sobre la administración de establecimientos de ventas al detalle y sobre el desempeño que puede esperar de los establecimientos propiedad del que los opera. La desventaja de esto es que los establecimientos que pertenecen al operador, pueden resentir la competencia de los establecimientos propiedad de la empresa. La distribución dual suele crear conflictos en el canal.

El empleo de intermediarios se concreta principalmentea su gran eficiencia para que los bienes esten a la disposición con facilidad y sean accesibles a los mercados meta. Los intermediarios de la mercadotecnia, a través de sus contactos, experiencia , especialización y escala de operación, ofrecen a la firma más de lo que esta podría lograr por sí misma.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel básico de los intermediarios de la mercadotecnia, es la transformación de las provisiones heterogéneas que se

encuentran en la naturaleza en el surtido de bienes que la gente desea comprar. Según Stern y El-Ansary (1988): “Los intermediarios facilitan el flujo de bienes y servicios.. Este procedimiento es necesario con objeto de allanar las discrepancias entre los bienes y servicios generados por el productor y los bienes y servicios demandados por el consumidor. La discrepancia proviene del hecho de que, por lo general, los fabricantes producen una gran cantidad de variedad limitada de bienes, en tanto que los consumidores desean sólo una cantidad limitada de una gran variedad de bienes.”

2.7.2 Funciones y Flujos de los Canales de Mercadotecnia.

Un canal de mercadotecnia realiza el trabajo de llevar los bienes de los productores a los consumidores. Esto resuelve las brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de aquellos que los usarán. Los miembros del canal de mercadotecnia desempeñan varias funciones clave y participan en los flujos de la mercadotecnia siguientes:

Información.

La recabación y difusión de la información obtenida en la investigación de mercados acerca de los clientes competidores potenciales y actuales, así como de otros actores y fuerzas del ambiente de la mercadotecnia.

Promoción.

Es el desarrollo y la difusión de comunicaciones persuasivas acerca de la oferta diseñada para atraer a los clientes.

Negociación.

Es el intento de llegar a un acuerdo final sobre el precio y otras condiciones de la oferta con objeto de transferir la propiedad o posesión que pudiera afectarse.

Pedido.

Es la retrocomunicación de las intenciones de compra de los miembros del canal de mercadotecnia al fabricante.

Financiamiento.

Es la adquisición y distribución de los fondos requeridos para financiar inventarios a diferentes niveles del canal de la mercadotecnia.

Aceptación de los riesgos.

Es asumir los riesgos en relación con las funciones que lleva a cabo el canal.

Posesión física.

Es el almacenamiento y movimiento sucesivo de los productos físicos desde materias primas, hasta llegar a los clientes finales.

Pago.

Los compradores pagan sus facturas a los proveedores a través de bancos y otras instituciones financieras.

Título.

Es la transferencia real de la propiedad de una persona o una organización a otra.

Estas funciones y flujo se relacionan en el orden normal en que surgen entre cualquiera de dos miembros del canal. Algunos de estos flujos son flujos de avance (fisico, título y promoción); otros son flujos de retroceso (pedido y pago); y otros más se mueven en ambas direcciones (información, negociación, finanzas y asunción del riesgo).

La cuestión no es si estas funciones necesitan ser desempeñadas -deben serlo- sino quién las va a desempeñar. Todas las funciones tienen tres cosas en común: consumen pocos recursos, con frecuencia se pueden desempeñar mejor a través de la especialización y son transferibles entre los miembros del canal. Los costos del fabricante subirán hasta el punto en que este desempeñe las funciones y por tanto, sus precios tendrán que elevarse. Cuando algunas de las funciones se transfieren a los intermediarios, los costos y los precios del productor son menores, pero los intermediarios deben hacer un cargo por cubrirle sus funciones. si los intermediarios son mas eficientes que el fabricante, los precios para el consumidor deben ser mas bajos. Los consumidores podrian decidirse por desempeñar algunas de estas funciones, en

cuyo caso deberían disfrutar de precios todavía mas bajos. El problema es que aquel que debe desempeñar varias de las labores del canal sea alguien relativamente eficiente. En consecuencia, las funciones de mercadotecnia son más importantes que las instituciones que en algún momento determinado las desempeñan. Los cambios en las instituciones del canal son un gran reflejo del descubrimiento de formas mas eficaces para combinar o separar funciones económicas que deben llevarse a cabo para proporcionar surtidos importantes de bienes a los clientes meta.

2.7.3 Niveles de los Canales.

Los canales de comunicación pueden caracterizarse por sus niveles. Cada intermediario que desempeña alguna función para acercar el producto y su titularidad al comprador final, constituye un nivel del canal. Puesto que el producto y el consumidor final desempeñan alguna función, ambos forman parte de cada canal. Utilizaremos la cantidad de niveles del intermediario para designar la longitud de un canal.

Un canal nivel cero (llamado también canal de mercadotecnia directo) consiste en la venta directa del fabricante a los consumidores finales. Las cuatro principales formas de mercadotecnia directa son: de puerta en puerta, demostraciones, por correo y tiendas del fabricante.

Un canal de un nivel contiene un intermediario de ventas, como es un detallista. El canal de dos niveles contiene dos intermediarios, que en los mercados de consumo son, por lo general, un mayorista y un minorista.

También se encuentran canales de mercadotecnia de gran nivel, pero con menor frecuencia. Desde el punto de vista del productor el problema de obtener información sobre los usuarios finales y ejercer control, aumenta con el número de los niveles del canal, aunque por lo general el fabricante trata sólo con el nivel inmediato.

2.7.4 Canales en el Sector de Servicios.

El concepto de los canales de la mercadotecnia no se limita a la distribución de los bienes físicos. Los generadores de ideas y servicios también se enfrentan al problema de hacer que su producción esté disponible y accesible para las poblaciones meta. Estos productores desarrollan “sistemas de difusión educativa” y “sistemas saludables de entrega”; deben calcular el número de sus oficinas y ubicaciones para llegar a las diversas poblaciones.

2.7.5 Decisiones sobre el Diseño del Canal.

En el diseño de los canales de mercadotecnia, los fabricantes tienen que luchar entre lo ideal, lo factible y lo disponible. Por lo general una nueva firma se inicia con operaciones locales y vende a un mercado limitado. puesto que tiene un capital reducido, suele utilizar a los intermediarios existentes. El número de intermediarios en cualquier mercado local, es adecuado para ser limitado: unos cuantos agentes de ventas del fabricante, algunos mayoristas, varios detallistas establecidos, algunas empresas transportistas y algunas bodegas. La decisión sobre los mejores canales podría no ser problemática. El problema podría ser el convencer a uno o a alguno de los intermediarios disponibles para que manejara la línea.

Si la nueva firma tiene éxito, podría extenderse a nuevos mercados. De nuevo el fabricante tenderá a operar a través de los intermediarios existentes, aunque esto podria significar el empleo de diferentes tipos de canales de mercadotecnia en diversas areas. En los mercados pequeños, la firma podría vender directamente a los detallistas; y en los grandes, podría vender a través de distribuidores. En las areas rurales podría trabajar con comerciantes en general; y en las urbanas con comerciantes de líneas limitadas. En una parte del país podría otorgar concesiones exclusivas porque los comerciantes suelen trabajar en esta forma; en otra podría vender por medio de establecimientos dispuestos a manejar la mercancía. Así, el sistema del canal del fabricante evoluciona de acuerdo con las oportunidades y condiciones locales.

Para el diseño de un canal se requiere el análisis de las necesidades del consumidor, el establecimiento de los objetivos del canal, la identificación de las principales alternativas y su evaluación.

2.8 Análisis de los Niveles de Producción de Servicios Deseados por los Consumidores.

El primer paso en el diseño de los canales de mercadotecnia es entender qué, dónde, por qué, cuándo y cómo compran los clientes metas. El mercadólogo debe entender los niveles de producción de servicios que desean los clientes meta. Los canales producen seis tipos de servicios:

Tamaño del lote.

El tamaño del lote es la cantidad de unidades que un canal de mercadotecnia le permite que compre un cliente típico en una compra. Mientras mas pequeño sea el lote, mas grande será el nivel de producción de servicios que debe proporcionar el canal.

Tiempo de espera.

El tiempo de espera es el tiempo promedio que esperan los clientes de un canal para recibir los bienes. Por lo general prefieren canales de entrega rápida. Un servicio mas rápido necesita un gran nivel de producción de servicios.

Comodidad en distancia.

La comodidad en distancia expresa el grado en el que los canales de mercadotecnia le facilitan a los clientes la compra del producto. La comodidad de la distancia se esta aumentando cada vez más con el empleo de la mercadotecnia directa.

Variedad del producto.

La variedad del producto representa la variedad del surtido que proporciona el canal de mercadotecnia. Por lo general, los clientes prefieren mayor variedad porque con esto se incrementan las posibilidades de satisfacer sus necesidades.

Respaldo de servicio.

El respaldo de servicio representa los servicios agregados (crédito, envío, instalación, reparación) que proporciona el canal. Mientras más respaldo de servicio haya, mayor será el trabajo que proporcione el canal.

El diseñador del canal de mercadotecnia debe conocer la producción de servicios deseada por los clientes meta. Si se proporcionan niveles elevados de producción de servicios, se incrementan los costos por canal y los precios al consumidor.

2.9 Objetivos y Restricciones del Canal.

Los objetivos del canal deben formularse en términos de los niveles meta de los establecimientos de servicio. segun Bucklin (1966), en condiciones competitivas, las instituciones del canal deben ordenar sus labores funcionales de manera que los costos totales del canal se minimicen, con respecto a un cierto nivel deseado de los establecimientos de servicio. Por lo general, pueden identificarse varios segmentos de los diferentes establecimientos de servicio. El planear un canal con eficacia requiere que el fabricante debe determinar a cuales segmentos del mercado servir y los mejores canales a emplear en cada caso. Todo productor desarrolla sus objetivos del canal en el contexto de las restricciones provenientes de los productos, intermediarios, competidores, políticas de la compañía, ambiente y nivel de los establecimientos de servicio deseado por los clientes meta.

2.9.1 Características del Producto.

Los productos perecederos requieren de mas mercadotecnia directa debido a los peligros relacionados con las demoras y el constante manejo. Los productos de manejo difícil, como son los materiales de construcción o las bebidas gaseosas, requieren canales que reduzcan la distancia de embarque y el manejo en el movimiento desde su lugar de origen -el productor- hasta llegar a los consumidores. Los productos no estandarizados, como la maquinaria de construccion especial para el cliente y las formas

especiales para negocios, los venden directamente los representantes de ventas de la compañía porque los intermediarios carecen de los conocimientos necesarios para ello. Por lo general, los productos que requieren servicio de instalación y/o de mantenimiento, la compañía es quien los vende y les da mantenimiento, o lo hacen los distribuidores con concesión exclusiva. Los productos de alto valor unitario suelen venderse a través de la fuerza de ventas de la compañía y no a través de los intermediarios.

2.9.2 Características de los Intermediarios

El diseño del canal refleja la fuerza y vulnerabilidad de los diferentes tipos de intermediarios en el manejo de las diversas funciones del canal. Por ejemplo, los representantes de los fabricantes pueden establecer contacto con los clientes a un costo bajo por cliente, porque el costo total se divide entre varios clientes, pero el esfuerzo de ventas por cliente es menos intenso que si los representantes de ventas de la compañia las hicieran. En general, los intermediarios de la mercadotecnia difieren en sus actitudes para el manejo de la promoción, negociación, almacenaje, contactos y crédito.

2.9.3 Características Competitivas.

El diseño del canal esta influenciado por los canales de la competencia. Los productores pueden querer competir en o cerca de las mismas plazas que manejan los productos de los competidores.

2.9.4 Características de la Compañía.

Las características de la compañia juegan un papel importante en el diseño del canal de la misma. Los objetivos a largo plazo, los recursos, la mezcla del producto y la estrategia de mercadotecnia afectan a dicho diseño.

2.9.5 Características Ambientales.

Cuando las condiciones económicas están comprimidas, los productores quieren llevar sus bienes al mercado en la forma mas económica posible. Esto significa utilizar los canales mas cortos y proporcionar los servicios esenciales para agregarse al costo final

de los bienes. Las reglamentaciones y las restricciones legales también afectan el diseño del canal.

2.10 Identificación de las Principales Alternativas del Canal.

Después que una compañía ha definido su mercado meta y su posicionamiento deseado, debe identificar sus alternativas de canal, que estan descritas por tres elementos:

Los tipos de intermediarios del negocio, la cantidad de intermediarios y las condiciones y responsabilidades mútuas de cada participante del canal.

2.10.1 Tipos de Intermediarios.

La firma debe identificar los tipos de intermediarios disponibles para llevar a cabo su trabajo en el canal, buscando también aquellos que resulten innovadores. En algunas ocasiones la compañía elige un canal que prefiere menos debido a la dificultad o al costo que tiene el trabajar con el canal preferido. A veces la decisión resulta extraordinariamente buena.

2.10.2 Cantidad de los Intermediarios.

Las compañías tienen que decidir la cantidad de intermediarios que utilizarán en cada nivel del canal. existen tres estrategias disponibles:

Distribución intensiva.

Los productores de bienes de conveniencia y de materias primas comunes, por lo general, buscan la distribución intensiva- esto es abastecer sus productos en numerosas plazas -estos bienes deben colocarse en lugares públicos.

Distribución selectiva.

Entre la distribución intensiva y la distribución exclusiva se encuentra la distribución selectiva, o sea -el emplear más de uno pero no todos los intermediarios dispuestos a manejar un producto en particular-. Este tipo de distribución lo aplican las compañías ya establecidas que tratan de conseguir distribuidores mediante la promesa de una distribución selectiva. La compañia no tiene que distribuir sus esfuerzos en un gran

número de plazas, incluyendo muchas marginales, sino que puede desarrollar una buena relación de trabajo con los intermediarios seleccionados y esperar un esfuerzo de venta más que regular. La distribución selectiva permite el productor lograr una cobertura adecuada del mercado con mayor control y menor costo que la distribución intensiva.

Distribucion exclusiva.

Algunos productores limitan la cantidad de intermediarios para el manejo de sus productos. La forma extrema es la distribución exclusiva, en la que solo ciertos distribuidores pueden distribuir los productos de la compañía. Con frecuencia suele acompañar al convenio de exclusividad el requisito de que estos distribuidores no manejen líneas de la competencia. Mediante el otorgamiento de la distribución exclusiva, el fabricante espera obtener ventas mas agresivas y con mayor conocimiento, así como tener mas control sobre las políticas de los intermediarios en cuanto a precios, promoción, crédito y servicios diversos. La distribución exclusiva tiende a dar mejor imagen al producto y permite obtener márgenes de precio más elevados.

2.11 Condiciones y Responsabilidades de los Miembros del Canal..

El productor debe determinar las condiciones y responsabilidades de los miembros participantes en el canal. Los principales elementos en la "mezcla de relaciones comerciales" son políticas de precios, condiciones de venta, derechos territoriales y servicios específicos que desempeñará cada una de las partes.

La política de precios requiere que el productor establezca una lista de precios y una tabla de descuentos. El distribuidor debe ver que estos sean justos y suficientes.

Las condiciones de venta se refieren a condiciones de pago y garantías al consumidor. La mayoria de los productores conceden a sus distribuidores descuentos en efectivo por pronto pago. Los productores también pueden dar garantía si esta defectuosa la mercancía o rebajarla de precio. Una garantía para las declinaciones de precio induce a los distribuidores a comprar mayores volumenes.

Los derechos territoriales de los distribuidores son otro elemento en la mezcla de las relaciones comerciales. Los distribuidores quieren saber cuando concesionará el productor a otros distribuidores. También les gustaría recibir todo el crédito por las ventas que logren en su territorio.

Los servicios y las responsabilidades mutuas deben ser cuidadosamente definidas, en particular en los canales concesionados y de exclusividad.

2.12 E valuación de las Principales Alternativas del Canal.

Cada alternativa necesita evaluarse con criterios económicos, de control y adaptación.

2.12.1 Criterios Económicos.

Cada alternativa del canal producirá un nivel diferente de ventas y costos. La primera pregunta es si se producirán mas ventas a traves de la fuerza de ventas de la empresa o a través de una agencia. La mayoría de los directivos de mercadotecnia creen que la fuerza de ventas de una compañía venderá más, puesto que los representantes de ventas de la compañía se concentran por completo en los productos de la misma, están mejor capacitados para venderlos y son más agresivos porque su futuro depende de su empresa; también más éxito porque muchos clientes prefieren negociar directamente con la compañía.

Por otra parte, podría considerarse que una agencia de ventas venda más que la fuerza de ventas de una compañía. En primer lugar, porque el agente de ventas tiene más representantes; segundo porque la fuerza de ventas de la agencia podría ser tan agresiva como la fuerza de ventas directas. Esto depende de la comisión que ofrece la empresa. Tercero, algunos clientes prefieren negociar con agentes que representan a varios fabricantes y no con vendedores de una compañía. Cuarto, la agencia tiene muchos contactos, en tanto que la fuerza de ventas tendría que empezar por crearlos.

El siguiente paso es calcular los costos de venta de diferentes volúmenes a través de

cada canal. Los costos fijos por tomar una agencia de ventas son menores que los que tiene el establecer una oficina de ventas de la compañía, pero los costos se elevan con mas rapidez a través de una agencia de ventas porque los agentes obtienen una comisión mayor que el personal de ventas de la compañía.

Existe un nivel de ventas en el cual los costos de ventas son los mismos para ambos canales. La agencia de ventas es el canal preferido para cualquier volumen de ventas que este por debajo de tal nivel de ventas, y se prefiere a la oficina de ventas de la empresa para cualquier volumen que estuviera arriba de tal nivel de ventas. No sorprende que tiendan a emplear agentes de ventas las firmas pequeñas o las grandes firmas en sus territorios chicos donde el volumen de ventas es demasiado bajo como para justificar una fuerza de ventas en la empresa.

2.12.2 Criterios de Control.

La evaluación del canal debe ampliarse para incluir los problemas de control. El empleo de una agencia de ventas presenta un problema de control. Una agencia de ventas es un negocio independiente que busca maximizar sus utilidades. El agente puede concentrarse en los clientes que compran más, aunque no necesariamente compren los bienes del fabricante. Es más, la fuerza de ventas del agente podría no dominar los detalles técnicos del producto de la compañia o manejar con eficacia su material de promoción.

2.12.3 Criterios de Adaptación.

Cada canal involucra un compromiso de duración y pérdida de flexibilidad. Un fabricante que busca una agencia de ventas quizás tenga que ofrecer un contrato de cinco años y durante ese período otros medios de venta, como el correo directo, podrían volverse mas eficaces, pero el fabricante no está en libertad de prescindir de los servicios de la agencia. Un canal que requiere de un compromiso largo necesita ser muy superior en cuanto a las bases económicas y de control que deben considerarse.

III. Manual de Operaciones para la Comercialización de Flores Frescas.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

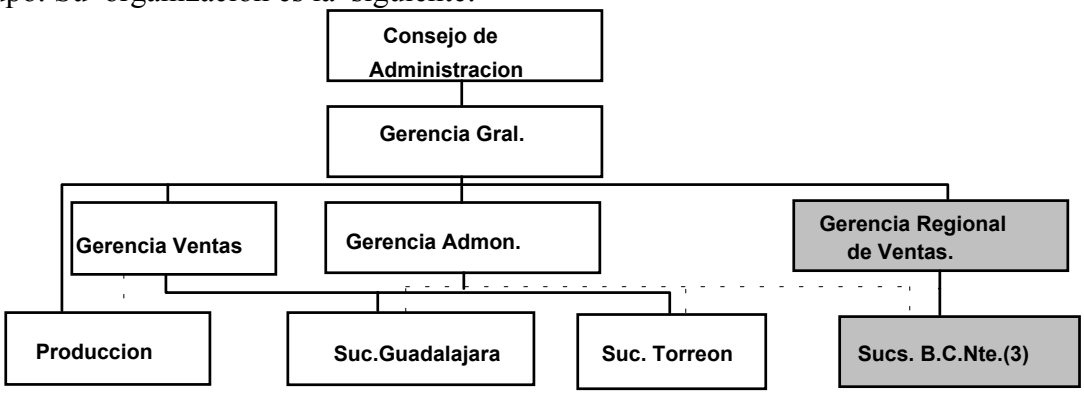
La empresa Flores de Tenancingo S. de R.L. de C.V. fue creada en el año de 1986, junto con otras contemporáneas pertenecientes a diferentes accionistas. Su superficie inicial fue de 4.0 Has. , misma que después fue creciendo hasta llegar actualmente a las 12 Has. Su cultivo principal son las rosas de corte, hasta recientes fechas (1994) se ha empezado a plantar distintos tipos (especies) de flores como los Calla-lillies, Allium, Limonium, Girasol, Ammi majus,etc.

La empresa se ubica en el Municipio de Tenancingo, en el Estado de México. Da empleo a aproximadamente 200 personas, es una de las muchas compañías asentadas en esta región florícola . Su producción anual es de 12,000,000 de tallos de rosa y de 42,000 paquetes (bunches) de limonium. Hasta hoy el volumen producido de otras especies de flores no es significativo, dado que se han producido únicamente con fines experimentales.

El porcentaje de flores destinadas a la exportación fluctúa entre el 25 y el 60 % anual, concentrándose estos volúmenes en los meses de octubre a marzo y en mayo, destacando aquí dos fechas pico, que son el 14 de febrero (Día de San Valentín) y el 10 de mayo (Día de las Madres). El resto de la producción es destinada en su mayoría al Mercado Nacional.

La empresa pertenece a una Corporacion conocida como el “Grupo Visaflor”, este posée otras cuatro empresas: Cosmoflor, Visaflor, Flores de Oro y Zumpaflor ; y produce alrededor del 42 % de rosas en México.

Flores de Tenancingo S. de R.L. de C.V. posee el 10% de la superficie total del grupo. Su organización es la siguiente:



2. OBJETIVOS Y METAS.

El **Objetivo** de este Manual es el de identificar, especificar y describir de una manera clara y comprensible el proceso completo de comercialización, con todas sus variantes y actividades que implica la misma.

Las **Metas** que se persiguen con esto es lograr una uniformidad en el manejo de la flor desde su pedido hasta su entrega al cliente final, incorporando el mejor esfuerzo de cada uno de los que participamos en la cadena, para ofrecer un producto de Calidad y un Servicio Excelente .

3.APLICACIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL USO DE ESTE MANUAL:

A. El presente Manual es de aplicación para el área de ventas a fin de tener claro todo el proceso de comercialización .

B. Los pasos a seguir detallados aquí, serán observados para toda actividad desempeñada, y pueden ser mejorados previo comentario con el resto del grupo de trabajo.

C. Cualquier conducta de molestia, irritación o enojo en el cliente, se manejará con tacto y cordura, por ningún motivo daremos un trato grosero.

D. En el trato con nuestros compañeros y colegas, imperará el trato cordial, el respeto, la honestidad, y el buen ánimo en el devenir diario en este trabajo.

E. La calidad del producto a ofrecer invariablemente será la mejor que podemos darle, de no ser así, se le informará al cliente de la condición en la que se encuentra aquel, y se acordará un precio razonable.

F. Cualquier aportación a este documento, es bien recibida para mejorarlo.

4. POLITICAS GENERALES Y DE SERVICIO:

I. Dar Garantía Total sobre el producto.

II. Reponer el producto si este presenta daño, está incompleto o se encuentra alguna situación anormal en el mismo, con otro en buen estado de características similares, sin hacer cargo extra y externando una disculpa al cliente con una actitud jovial e invitándolo a que regrese.

III. Hacer válida la Garantía por un lapso de 24 horas después de la compra, salvo algunas excepciones circunstanciales.

IV. Informar al cliente en el caso de flores que no estén en tan buenas condiciones, antes de la compra. Ocasionalmente se harán devoluciones de efectivo (Notas de Crédito debidamente foliadas) a aquellos clientes que así lo soliciten.

V. Contestar el telefono antes de 5 segundos, dar el saludo correspondiente y el nombre de la Sucursal ; el respeto a la persona y a su tiempo es importante.

VI. Brindar al cliente la mejor atención y buen trato, a él nos debemos,estamos para servir.

5. PROCEDIMIENTO DE PEDIDOS.

La elaboración de un pedido esta supeditada a la fecha del año en que se haga, de acuerdo a experiencias de años anteriores y en base a un monitoreo de la demanda de la temporada en curso. Las variedades,especies, colores y longitudes son cambiantes a lo largo del año. Seguir de cerca un calendario de fechas importantes de demanda de flores adaptadas a la región en que se esta ubicado.

5.1 Flores de Tenancingo S. de R.L. de C.V.

Se elaborará un Pedido para Rosa, Limonium, Callas y Allium ,se enviará vía fax en atención a la persona responsable en la Empresa. Se especificará cantidad de paquetes o tallos ,variedades,calidades, longitudes, punto de corte y cualquier otra información pertinente. Además, se anotará la fecha en que se quiere recibir el

embarque .

El pedido se hace con 3 días de anticipación, mínimo con 2 días.

5.1.1 Volumen por número de cajas y por peso.

El peso promedio por caja de 400 tallos (de rosa) es de 21 Kg, por tanto, cada embarque deberá reunir por lo menos 15 cajas de rosa o más. Si se combina con otras especies no muy pesadas el mínimo se incrementa a 18 cajas de 400 tallos. La razón es que se reúnan 300 o más Kgs. para conseguir una tarifa de flete (aéreo) por Kg. razonable, que varía de $5.46 pesos a $5.85/Kg.

5.1.2 Confirmación de Pedidos.

La confirmación de pedidos se hará directamente con el encargado de ventas de cada empresa. En el caso de especies o variedades que la Empresa no produzca, será responsabilidad de esa misma persona conseguir lo solicitado. La confirmación se hara vía telefónica y/o vía fax.

5 .1.3 Adiciones de cantidades a pedidos

Las cantidades ocasionalmente se ven alteradas por pedido de última hora que los clientes tienen y que se hará todo lo posible por conseguirles estas flores. Tales adiciones se informarán vía fax y se confirmarán en el mismo momento por teléfono.

5.1.4 Notificación de pedidos hechos a otros proveedores.

Los pedidos hechos se notificarán al encargado de ventas de la Empresa para que esté enterado y a su vez notifique a Multivia S.A.

5.2 Otras Empresas del Grupo.

Los pedidos hechos a otras Empresas del Grupo se enviarán directamente a los encargados de ventas. La confirmación se hará vía fax-teléfono.

5.3 Otras Empresas ajenas al Grupo.

Actualmente se tienen convenios o tratos con otras empresas, con las cuales se sigue el mismo procedimiento de envío y confirmación de los mismos. Con estas puede recibirse el producto directamente, no a través de Multivía S.A.

5.4 Central de Abastos, México D.F.

Este pedido se enviará al encargado de compras en Abastos, a través de un Fax dirigido a la Empresa con tres o por lo menos dos días de anticipación, especificando cantidades, especies, calidades, longitudes, precio máximo que se puede pagar y cualquier otra observación pertinente. Se confirmará este pedido a través de una llamada telefónica desde Abastos, y con el envío posterior de la remisión respectiva vía fax.

5.5 Proveedores de la región.

La compra de otras especies de flores que el grupo no produce o que por el precio que en el mercado local de México no es posible colocarlos a un precio de venta competitivo al público, se hace con productores o intermediarios de la región a precios razonables convenidos en cada ocasión con el mismo. Semanalmente se hará una entrega o hasta en dos ocasiones, dependiendo de la epoca del año que se trate. La entrega de flor es en el local. Las cantidades se fijan con una semana de anticipación.

5.6 Trasmisión de datos a Multivía S.A.

El encargado de ventas de la Empresa notificará a Multivía S.A. acerca del número de cajas, contenido y fecha de envío de cada embarque,considerando su envío y el de otros proveedores.

6. PROCEDIMIENTO DE EMPAQUE POR TIPO DE PRODUCTO O ESPECIE.

Las cajas comunmente usadas serán las de 400 tallos de rosa, marcadas en la cara superior con los datos del consignatario, y en una de las caras laterales diseñada para

ese propósito, se especificará la variedad, el número de paquetes que contiene, la longitud, el punto de apertura y la fecha del corte. Por dentro los paquetes vendrán flejados con uno o dos flejes según el peso y tamaño del producto y protegido con trozos de cartón para evitar daño a los tallos. Habrá un espacio de 10 a 12 centímetros entre la pared de la caja y los botones del paquete para evitar roces y maltrato a los mismos. Se añadirá viruta de papel para crear un colchón de amortiguamiento en caso de mal manejo de cajas o caídas de estas. En verano-otoño se añadirán de dos a cuatro bolsas con hielo para mantener un ambiente fresco dentro de la caja y disminuir la apertura de la flor. En época de lluvias, la base de los tallos se envuelve con papel periódico para reducir humedad dentro de la caja e intensidad de ataque por Botrytis, esto último es básicamente en rosa.

6.1 Rosas.

El empaque para esta especie es en cajas de 400 tallos, con 14, 16 ó 20 paquetes , dependiendo de la medida, calidad y variedades que se trate. Los paquetes usualmente son de 25 tallos, salvo que se solicite ex-profeso otra cantidad.

6.2 Polar, Spider, Margaritas y Otros Crisantemos.

Estas especies serán empacadas en cajas de 400 tallos, en cantidades de 20 a 30 paquetes por caja, dependiendo de la variedad y vigor de la misma. Se detallará su contenido también. La base del paquete será emparejado con una guillotina de acuerdo a la longitud de la caja, de ser necesario, y se atarán con una liga .

6.3 Leather.

Esta especie viene empacada en cajas con 25-40 paquetes, envueltos dentro con plástico, humedecidos, y por fuera trae 2 flejes de 1/2 pulgada; la caja se marca con datos del remitente,consignatario y contenido de la caja.

6.4 Pinos, Limonaria, Eucalypto y Clavo.

En el caso de estos pesados follajes, cada caja traerá 4 ó 5 rollos o gruesas

dentro, no más, con doble fleje por fuera. Dentro de la caja se sueltan los hilos que amarran cada rollo para mejor acomodo del follaje.

6.5 Ave de Paraiso, Ginger.

Estas dos especies son también muy pesadas, se empacarán en cajas tamaño Tobacco (medias cajas), con doble fleje por dentro y por fuera y se atarán por pares con dos flejes por fuera. En estas cajas se colocan de 8 a 10 paquetes de ave por cada caja. Cuando se usan cajas de 400 tallos, en el caso del ginger se colocan 20 paquetes previamente soltados para mejor acomodo, o si son paquetes atados, se colocan 15 por caja. Se colocarán 2 flejes por dentro y dos por fuera. La colocación de viruta dentro de las cajas con ave de paraiso protege y mejora mucho la apariencia del producto.

6.6 Palmas (Camedor Cambray, Camedor Grande)

Se trata de especies muy delicadas ,ya que se "queman" muy facilmente de las puntas de la hoja y se calienta sobremanera en el interior de la caja si permanece mas de 12 horas empacada así, de modo que si no se recibe oportunamente, hay perdidas por un 30 al 50 % del producto. Hay que acomodarlas con cuidado dentro de las cajas, en cantidades de 30 rollos de Camedor Cambray por caja y de 15 rollos de Camedor Grande; las puntas de las hojas no deben rozar la orilla de las cajas.

6.7 Nardo y Gladiola.

Estas especies se reempacaran por decenas, defoliadas en los primeros 35 - 40 cm de la base;se eliminarán flores ya abiertas y/o maltratadas de cada tallo; se emparejan por longitud y por punto de corte. En cada caja de 400 tallos se colocarán de 28 a 35 decenas por caja, dependiendo del tamaño. Se flejarán por dentro con doble fleje y por fuera también. El punto de corte debe de ser cerrado, para que soporte hasta la llegada a la sucursal. Una permanencia dentro de cajas por mas de 12 horas, provoca calentamiento del producto,apertura de las flores,principios de pudrición y "quemaduras" de las flores.

6.8 Alcatraz y Calla-lillies.

Esta es una flor muy delicada,por lo que se debe empacar al final,con mucho cuidado. En cajas tipo Tobacco, 10 decenas por caja;en caja de 400 tallos, 20 decenas por caja. Por ningún motivo la flor debe tocar el borde de la caja,ni los paquetes se apretarán demasiado entre sí, ya que cualquier presión exagerada produce marcas que no se pueden eliminar en la flor. El periodico humedo puede mancharlos. En el caso de los Callas de colores,se empacarán en paquetes de 5 tallos, amarrados por la base y en la parte superior. Acomodar por tamaños y colocar un fleje por dentro,con pedazos de cartón por debajo para proteger los tallos. Colocar 20-25 por caja.

6.9 Clavel . (Por gruesa y por paquete)

El clavel comprado por gruesa se reempacará en paquetes de 25 tallos,amarrados por la base y por el pedúnculo,con ligas. se colocan 18- 24 paquetes por caja, con un fleje por dentro, se evitará que la flor roce la orilla de la caja. El punto de corte ideal sera de "escobeta" hasta semiabierto.

7. PROCEDIMIENTO DE RECEPCION DE EMBARQUES (AEROPUERTO).

La recepción del embarque en el aeropuerto se hace con los datos recibidos de Multivía S.A. vía fax/teléfono, estos datos consisten en Aerolinea por la que viene,el Número de Guía Aérea, Número de Cajas(Bultos), Peso de la Carga, Importe de la Guía, Por cobrar o Prepagada(Usualmente), y Número de vuelo y Hora estimada de Llegada. Una vez que se ha confirmado que ya ha llegado el vuelo, se esperará a que la P.G.R. revise el embarque, despues se verifica dentro de las instalaciones de la Aerolinea la cantidad de cajas que vienen y su condición. Si se presentan daños o faltantes, en ese momento se manifiesta al Gerente de Carga de manera verbal y por escrito estas anomalías, y se le da seguimiento.

Al momento de cargar las cajas, se seleccionarán primero las más pesadas, de

acuerdo al tipo de flor que traen, así, follajes pesados van primero, luego ginger y ave de paraiso, después rosa roja, luego rosa de color, enseguida lilliums, liatris, aster y otros. Por último alcatraces y todo tipo de crisantemos.

Siempre las cajas se toman por los dos flejes que traen, se levantan en posición horizontal, nunca de lado ni verticales porque los paquetes se recorren hacia un lado y las flores se aplastan y maltratan.

Se sugiere el uso de etiquetas adhesivas de colores brillantes con el mensaje "FRAGIL" colocadas por la cara de arriba de las cajas, y por el lado donde viene la descripción del contenido, colocar también etiquetas adhesivas circulares o cuadradas que representen lo siguiente:

- Color Rojo: Vega 50-55 cm
- Color Naranja: Vega 60 cm
- Color Amarillo: Vega 70 cm
- Color Azul Obscuro: Vega de 80 cm/Choice
- Color Rosa Claro: Color Normal (Kirya,Bettina,Prive,Etc.)
- Color Rosa Fucsia: Color Nuevas Variedades
- Color Verde Obscuro: Follajes.
- Color Verde Claro: Todo tipo de Crisantemos.
- Color Azul Claro: Limonium
- Color Morado: Alcatraces,Nardo,Clavel
- Color Cafe: Ave de Paraiso,Ginger, y Otros.

La codificación de este modo facilita la identificación visual de inmediato y la clasificación al momento de carga-descarga y el orden de apertura de cajas por especie.

Es necesario mencionar que de vez en cuando se reciben cajas maltratadas y/o rotas, o faltan en el total. Para esto se requiere trabajar de cerca con el personal de las Aerolineas para enseñar y adiestrarlos en el manejo de este tipo de producto e

incentivarlos a través del obsequio ocasional de flores para motivar una conducta favorable hacia los embarques nuestros.

8. PROCEDIMIENTO DE RECEPCION EN EL LOCAL.

La descarga de cajas en el local se hara de la manera descrita en el punto anterior, se acomodarán las cajas por tipo de producto, apiladas en grupos de 6 -7 cajas como máximo.

8.1 Inspección.

Las cajas serán abiertas una por una y por especie, con el propósito de revisar la condición en la que vienen y la temperatura que tiene en el interior. Si hay daño, faltantes o cualquier anomalía, registrarlo en un cuaderno que se tiene para tal efecto, para posteriormente notificarlo a quien corresponda.

8.2 Procesamiento y Tratamiento por tipo de producto.

Cada paquete de flor recibirá un tratamiento y proceso específico para mejor acondicionamiento del producto.

8.2.1 Nivel de Agua en los Botes.

Los botes usados para poner la flor en agua, estarán limpios; esto se logra lavándolos con Hipoclorito de Sodio al 5%, cada 15 días; se agrega agua a un nivel de 6 a 12 pulgadas . La capacidad de los botes (de plástico todos) será de 4,5, y 6 galones,y se usan de acuerdo a la longitud de la flor. Se llenan antes de que llegue la carga al local.

8.2.2 Adición de Preservantes.

Se han probado a lo largo de años pasados diversas marcas de Preservantes para flores, el que encontramos ideal para nosotros es el “CHRYSAL with RVB”, el que se aplica en dosis de 2 mililitros por cada litro de agua. Esta agua se cambia cada 3 ó 4 semanas, sólo se tiene la precaución de eliminar del agua las hojas en

suspensión, ya que este preservante es caro ($59.00 U.S.Dlls. por 1.3 gallones).pueden usarse otros preservantes distintos, de acuerdo a las prescripciones del fabricante.

8.2.3 Corte de la base del tallo.

Cada paquete se recortará 2 pulgadas en su base con la ayuda de una guillotina y/o tijeras, y se meterá de inmediato al agua en los botes. Se colocan de 6 a 10 paquetes por bote, dependiendo de la especie y del vigor de los tallos.

9. PROCEDIMIENTO DE ALMACENAJE.

Al final de haber colocado toda la flor en agua, se esperará que pasen 2 horas antes de meter los botes al cuarto frío.

9.1 Temperatura.

El cuarto frío guardará una temperatura de alrededor de 5-8 grados Centígrados.

9.2 Cuidados de Mantenimiento de la Flor.

Con el uso de preservante el cambio se agua se hace a cada 3 ó 4 semanas, sólo es necesario quitar aquellas hojas que se queden en el agua con un cedazo disenado para tal propósito. el uso del preservante se limita a rosas,gerbera y crisantemos. Para el caso de el resto de las especies, el agua se cambia cada 3 días, si es que la flor no se ha vendido.

:

10. PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCION DE LA FLOR.

Esta actividad es complicada, aunque no lo parezca, por involucrar intereses de cada cliente y disponibilidades de producto en cualquier estacion del año. Para ejecutarla es necesario contar con información, organización, sentido común y nervios a toda prueba.

10.1 Organización de Pedidos.

Se cuenta con un cuaderno de pedidos en donde se anotan los mismos, apuntando el Nombre del Cliente, la Fecha, Cantidades de Producto, Especie, Variedades, Colores, Medidas y cualquier otra información necesaria,además de la Fecha y Hora Estimada de Entrega.También se le cuestiona al Cliente si requiere confirmación de su pedido, para así hacerlo en su momento.

10.2 Entrega de Pedidos.

Se hacen de acuerdo a la llegada de los clientes, quienes serán atendidos en el orden de arrivo al local, salvo que se trate de alguna urgencia se preguntara al cliente siguiente en turno si puede cederle la oportunidad de atención a la otra persona. Cuando en el Otoño-Invierno y fechas especiales se aglomere la gente, se repartirán fichas numeradas para atenderlos en ese orden.

10.3 Venta a libre Mercado.

Después de cumplir con la serie de pedidos que se tienen de nuestros clientes, hay una cantidad de paquetes que queda, esta se encuentra dispuesta a la venta a toda aquella persona que quiera adquirirla. Aclaramos que para el caso de Tijuana, la venta esta restringida sólo a personas que dispongan de su R.F.C (usualmente florerías, restaurantes, salones para eventos sociales, personas físicas que desarrollen eventos para empresas, vendedores ambulantes que cuenten con él) , o bien, vendedores ambulantes que cuenten con Permiso del Municipio o del Estado para la venta de flores. La venta al público en general está restringida.

11. POLITICAS DE PRECIOS.

11.1 Determinación de Precios.

La determinación de precios es uno de los aspectos básicos de este negocio. Es para esto necesario conocer a detalle algunos conceptos como Costos Fijos, Costos Variables, Margen de Ganancia deseado, Volumen de Flor Presupuestado y Tendencias del Mercado en el momento. El monto agregado al precio de compra del

paquete esta determinado por el Costo Total en que se incurre mas el Margen de Ganancia; esto es el Precio de Venta.

11.2 Exhibición.

Los Precios de Venta seran exhibidos en un pizarrón (de preferencia, de cerámica, usar marcadores de colores brillantes), seran facilmente legibles, y estaran puestos en un lugar prominente del local.

11.3 Negociación.

Es necesario cuando se tienen Clientes que compran por una caja o más, hacer una negociación de precio por volumen, esta habilidad es particular a cada responsable de sucursal, y sino se tiene, se ha de adquirir con práctica. La cantidad que se ha de reducir sobre el precio de venta normal será de acuerdo a la época del año, el volumen de compra, la frecuencia de compra del Cliente, y disponibilidad de Flor.

12. POLITICA DE DEVOLUCIONES Y CREDITOS.

En ocasiones la condición de la flor lamentablemente no es la que se desea, esto es aplicable tanto a nivel de venta a florerías e intermediarios, como a nivel de compras a Proveedores.

12.1 Reposición de Flor.

La Garantía que ofrecemos sobre la calidad de nuestro producto es Total , en el caso de que el Cliente regrese el producto, se le solicitará que lo regrese en las condiciones que sean, y se le repondrá en el momento, o bien, si no se cuenta con el mismo, se le entregará tan pronto como llegue el siguiente embarque. En el caso de que el Cliente solicite se le devuelva su dinero, así se hará, elaborando una Nota de Crédito (con Folio y dos copias). El momento de la venta es determinante para ver qué clase de producto estamos vendiendo, por eso, ha de revisarse minuciosamente antes de que

se lo lleve. Además, cuando se tiene en Inventario flor de embarques anteriores y no se encuentre en su mejor condición, se le hace saber al cliente, y si accede a comprarlo, será bajo su responsabilidad.

Ofrecer disculpas al cliente es algo que debemos evitar a toda costa pues es posible que lo perdamos al llegar a este extremo.

12.2 Notificación a Proveedores.

En el caso de cualquier problema que se detecte en los embarques que se reciben, se tomará evidencia fotográfica de la condición de la caja, paquete o tallos, se habrán de contabilizar las unidades dañadas, medición de temperatura si es necesario, luego de esto, se notificará vía fax al responsable de Ventas de la Empresa o finca que envió el producto, solicitando la corrección del problema y la Nota de Crédito respectiva, indicando el número de la factura, el número de guía aérea y la fecha de ambas.

13. POLITICA DE DESECHOS.

En los envíos que hay a lo largo de la semana, hay una cierta proporción de unidades que se dañan por mal manejo o por mal empaque del producto. Además, luego de recibir las flores, por pasar días sin que se vendan, hay paquetes que se desechan porque se abren demasiado, les ataca la Botrytis, o se despetalan, etc. Todo lo anterior conforma el desecho, cuyo porcentaje fluctuara entre 1 y 3.0 % en una Sucursal.

13.1 Condiciones del Producto.

Cuando hay maltrato en petalos, hojas, tallos, o total, desde la llegada del producto se separan los paquetes y se hacen pedazos para depositarlos en la basura.

13.2 Registro de Desechos.

Las cantidades se registran en una forma que existe y la que lleva el nombre

de la Empresa, cantidad , descripción del producto, observaciones del porque del desecho, abajo la firma de quien registra el desecho, y también la de quién autoriza el mismo. Estas formas llevan un folio y se imprimen en original y copia.

13.3 Manejo del mismo.

Una vez que se ha registrado el desecho, se procede a cortarlo en pedazos con la ayuda de una guillotina, se deposita dentro de bolsas de polietileno negro para basura (capacidad 30 galones), se saca a la esquina para que el Departamento de Limpia lo recoja, dentro de los horarios determinados por el Municipio, entre 8:00 y 9:00 de la noche diariamente.

14. POLITICA DE MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO, EQUIPO E INSTALACIONES DE LA SUCURSAL.

Periódicamente (cada 3 ó 4 meses) se pintarán las instalaciones de la sucursal; el equipo y mobiliario se
someterá a labores de mantenimiento con los técnicos, mecánicos o cualquier otra persona capacitada para tal propósito con la que la Empresa lleve una relación profesional y técnica seria y confiable. Cuando haya algunas actividades sencillas de reparación o mantenimiento que puedan ser ejecutadas por personal de la Sucursal, así se hará.

15. POLITICAS DE PRESENTACION DEL PERSONAL.

Se seguirán Normas de vestir y de conducta dentro de cada sucursal dentro se ciertos parámetros.

15.1 Ropa. Batas de Trabajo.

El personal de la Empresa vestirá una bata de trabajo de color azul rey, con el objeto de homogeneizar la presentación de todos. Deberá estar siempre limpia y presentable.

15.2 Calzado.

El calzado a utilizar será igual para todos. El 70 % del costo lo cubre la Empresa y el 30 % restante la persona miembro del equipo de trabajo.

15.3 Gafetes.

Existirán gafetes para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, el cual será de Acrílico, en color dorado, con la Razón Social y el nombre o apellido impreso en color azul rey y el logo de la Empresa en los colores correspondientes (rojo).

16. POLITICAS DE ATENCION AL CLIENTE.

16.1 Rapidez.

Cuando un cliente acude a nosotros espera que se le atienda sin demora, por lo que debe de tenerse una organización previa de pedidos en un cuaderno designado ex profeso, además de una serie de 30 fichas numeradas progresivamente, mismas que se entregarán a cada uno de los clientes conforme arriben al lugar, el periódo razonable de tiempo para cada cliente va de 10 a 30 minutos máximo. En ocasiones habrá personas con urgencias de compra que desearán se les atienda de inmediato, para esto habrá de solicitarle a la persona que sigue en turno, que ceda amablemente la oportunidad a la otra persona, para evitar contratiempos.

16.2 Atención.

A la llegada de la persona se le recibe con el saludo normal de cortesía, y el ofrecimiento de servicio o ayuda, si se tiene confianza con el cliente, puede acudirse al

apretón de manos, cuidando mantener la vista directa a los ojos de la persona en este momento, y agregar algún comentario extra que se crea pertinente. No se olvide que cada cliente es poseedor de información acerca de precios de otros distribuidores en la región y de la situación que priva en el momento en el mercado y además,de fechas importantes futuras para ellos en donde se pueden captar pedidos o bien, al menos tener en cuenta fechas potenciales de demanda en el mercado para algunas flores que nos dan la oportunidad de servirles y de incrementar las ventas.

16.3 Facturación.

La expedición de facturas se hace gradualmente al ir entregando los distintos productos que hay al cliente. Se tendrá cuidado de que los datos sean asentados correctamente y verificarlos por precaución al menos una vez luego de concluída la factura .

16.4 Cobro.

Los datos escritos en la factura se marcan en la Máquina Registradora de Comprobación Fiscal que cada Sucursal tiene, los cálculos de la máquina coincidirán con los hechos manualmente por el vendedor. Una vez terminados los cálculos, se recibe el pago, se da el cambio, se deposita el dinero en el cajón y se cierra la caja.

16.5 Entrega de Mercancía.

La mercancía se entregará al cliente verificando las cantidades de la factura, luego de ello, se procede a ayudar a acarrear lo comprado al vehículo del cliente, se agradece la visita del mismo, se le invita a regresar, y se le desea un buen día.

16.6 Respuesta de Llamadas Telefónicas.

El tiempo que ha de pasar antes de contestar una llamada telefónica nunca sera mayor a 5 segundos,o bien, máximo después del 3er. timbre del teléfono. Se menciona el nombre de la empresa, se da el saludo correspondiente y se identifica la persona que contesta al momento, se preguntará en que se puede servir a la persona, y se tomará el pedido, recado o mensaje según corresponda.

17. **FECHAS ESPECIALES** (San Valentín, Día de Madres, Día de Muertos).

Las fechas que son especiales y festivas en flores a lo largo del año, son las que aquí se mencionan. Las prácticas que se requieren en esas fechas son básicamente las mismas, sólo difieren en la escala de su ejecución.

17.1 Pedidos a Proveedores.

Inicialmente hay una cantidad plasmada en un Presupuesto de Ventas del año en curso, pero la cantidad mas aproximada posible de lo que se espera vender en un periodo determinado, se enviará con una anticipación de 30 a 21 dias como limite de la fecha principal. Salvo que las circunstancias de producción y/o de mercado obliguen a hacer algo diferente a lo que aquí se plantea.

Los pedidos se hacen vía fax, detallando cantidades por especie,longitudes colores ,y otras características que se deseen . Se determina un día para confirmación de cantidades y precios , y cuando sea necesario, se harán pagos por anticipado para asegurar la compra. Se firmaran compromisos de Compra-Venta con quienes sea necesario para respetar un trato hecho.

17.2 Recepción de Pedidos de Clientes, Fechas de Entrega y Pagos.

Se fija una Fecha Límite para recibir pedidos, la cantidad es de 10 a 15 dias antes de la fecha importante; en todos aquellos que se ajusten a esta norma se hace el compromiso de cumplir al 100 % lo solicitado. Los pedidos fuera de este periodo pueden o no tomarse; si se toman pedidos se hace sin compromiso de ningún tipo aclarándoselo al cliente y tampoco se reciben pagos por anticipado en este caso.

Hay un Formato para Pedidos en el que se anota la razón social de la empresa, un folio, nombre del cliente o de la florería, domicilio, fecha en que se hace el pedido, fecha en la que el cliente quiere que se le entregue la flor, cantidad que ha dejado como

pago por anticipado, cantidad, especie de producto y calidad del mismo, y algunas otras observaciones. Finalmente, se firma esta hoja por parte del Cliente y el Gerente de Ventas de la Sucursal y se entrega una copia al primero y la original se queda en un Consecutivo que se lleva para esas fechas en la Sucursal.

Otro aspecto importante a definir en este momento, son las Condiciones de Pago, las cuales difieren de acuerdo al Cliente, el anticipo sera del 25% al 50 % sobre el valor de venta calculado, entregado al momento de hacer el pedido; el pago puede ser hecho como sigue:

- La cantidad restante al momento de entregar el pedido (venta al contado).
- Pago de un 25% a 50 % al momento de entrega y el resto al día siguiente de la Fecha importante.
- Pago de un Total del 50 % y pago del 50 % restante 3 días después de la Fecha .
- Crédito Total del Producto, donde no se solicita anticipo, sólo se firma pagaré al momento de entregar el pedido. El pago se hace una semana después de la fecha (Caso de clientes muy especiales).

17.3 Logística de Transporte Terrestre y Aéreo.

El transporte a elegir dependerá de los volúmenes de que se dispongan. Idealmente se enviará un trailer con 450 o 500 cajas y el resto de los embarques vendrán via aérea México o Guadalajara - Tijuana, prepagados.

17.3.1 Fechas de Salida - Llegada.

El trailer saldrá 9 u 8 días antes de la fecha importante para que llegue 6 ó 5 días antes de esta. Los vuelos saldrán un día y llegarán el mismo por la tarde, o bien, al día siguiente por la mañana temprano . Diariamente se harán llamadas para confirmar el avance de cada actividad.

17.3.2 Composición de los Embarques.

Los primeros embarques estarán compuestos básicamente por rosa roja de primera y de segunda (90%) y el resto será color de primera. Las especies diferentes a rosa se enviarán por avión, al igual que el resto de los colores y rosa roja de segunda calidad y de tercera (si es que se pide), en fechas posteriores a la salida del trailer.

17.3.2.1 Marcado de las Cajas.

Las cajas deberán marcarse con el contenido, medida,calidad, longitud y datos completos del destinatario.

17.3.2.2 Envíos de otras Especies.

Las otras Especies tienen una capacidad de aguante menor que la rosa, aparte de que requieren de un empaque y envío muy rápido, de no ser así, pueden mancharse, podrirse, amarillarse, etc. Por esto, deben de enviarse en embarques grandes y lo mas próximo permisible a la fecha en que se han de utilizar.

17.3.3 Contratos de Transporte y Reservación de Vuelos.

Con la compañía fletera se contrata el trailer con 15 días de anticipación, se paga un anticipo al momento de enviar la flor y el resto se paga al llegar a la sucursal. Respecto de los vuelos, dado que no hay reservaciones,se logrará tener - a costa de lo que sea - la información de número de cajas, peso de las mismas y proveniencia de la empresa, datos que se le pasarán a Multivía S.A. para que llene sus Guías Aéreas y pueda dársele salida segura en el aeropuerto de la Cd. de México. Guadalajara ha sido una alternativa confiable para utilizarla como puente de enlace a Tijuana; se hacen las reservaciones, se envían por carretera las cajas en transporte refrigerado, y se embarcan personalmente en el aeropuerto a la mañana siguiente muy temprano.

17.4 Recepción, Almacenaje y Distribución del Producto.

Con el propósito de organizar lo mejor posible la entrega de producto, se

hace necesario observar las siguientes NORMAS :

17.4.1 Renta de Bodegas.

Se rentarán bodegas con refrigeración (1 ó 2), con el propósito de recibir el embarque del trailer y los vuelos subsecuentes, que por lo regular son de 50 cajas en adelante, hasta 140, por vuelo. Esto se prevée con tres semanas de anticipación, se negocia un costo de renta, se da un anticipo y el resto se paga el último día de ocupación del inmueble.

17.4.2 Descarga y acomodo en tarimas (Pallets).

Las cajas se descargan y acomodan en pilas de 7 cajas de altura , dos pilas por tarima (14cajas).

Las tarimas se acomodan con un "gato de patín" dentro de la cámara, el contenido de las cajas deberá quedar hacia el frente para una identificación más fácil, y se abre la ventila de las cajas. En la recepción de embarques se lleva un inventario de lo que hay en cada bodega y se actualiza según se vayan entregando pedidos para saber en todo momento lo que se tiene.

17.4.3 Tratamiento a cajas de Rosa.

Las cajas que contienen rosa de color serán las que se entreguen de inmediato al igual que las de rosa de segunda, después se entregarán las de primera considerando punto de corte de las mismas.

17.4.4 Tratamiento a cajas de Otras especies.

Las cajas de estas especies requieren que se abran de inmediato, ya que como se envía por avión y a temperatura ambiente, siempre llegan estas cajas

calientes en su interior; si no se saca la flor se echará a perder .

Toda la flor se pondrá en agua en el momento de la llegada.La que se pueda entregar a los clientes en el momento,así se hará.

17.4.5 Entrega de Pedidos.

Los pedidos se entregarán de acuerdo a como se hayan recibido de parte de los Clientes, y de acuerdo a la composición de los embarques que estarán por llegar en ese día. También de acuerdo al orden de llegada al local, según el numero de ficha que se les haya dado, y a una hora en que se les indica cuándo les corresponde ser atendidos. Los mayoristas foráneos tendrán prioridad de atención (temprano).

17.4.6 Comunicación para la Entrega de Pedidos.

Este aspecto es MUY IMPORTANTE en estas fechas,es hasta CRITICO, por lo que hay que hacer todas las previsiones necesarias para que se logre dar.

17.4.6.1 Utilización de Radios.

Se rentarán dos o tres radios para intercomunicación desde la Sucursal a la o las bodegas, en relación a disponibilidad de producto, llegadas de embarques, condición de las flores,etc. En el próximo año se tendrá equipo propio, es más barato (Motorola).

17.4.6.2 Utilización de Teléfono Celular.

El teléfono celular se tendrá en el vehículo en el que se este recogiendo cada uno de los embarques, para estar en contacto permanente y comunicar cualquier detalle importante de inmediato.

17.4.6.3 Utilización de Beepers.

Este es importante cuando se necesita atender alguna eventualidad o bien, como complemento de la comunicación a través de los otros sistemas. Aparte de la línea telefónica normal hay que considerar una segunda línea en el corto plazo.

IV. Manual de Actividades Administrativas.

1. POLITICAS FINANCIERAS.

Al final del día, después de haber verificado que no falte ninguna venta de registro en la caja, se procederá a hacer el corte correspondiente, imprimiento dos Reportes "X" (así se les denomina en el Manual del Usuario de Cajas Registradoras Fiscales, de la Marca Sweda,que consisten en reporte del número de unidades vendidas de cada tipo de producto de que se dispone, junto con el importe en Moneda Nacional respectivo para un cierto día, además del total de Ventas hechas al Contado, Ventas a Crédito y el importe del I.V.A. total cobrado en el mismo período; todo lo anterior se suma en un Gran Total al final del reporte), y un Reporte "Z"(otro tipo de reporte, el *último* que se imprime del día, idéntico al Reporte "X"),para dejar con éste la máquina con un registro en ceros y así empezar un nuevo registro, que corresponde al día siguiente.

2. PROCEDIMIENTO PARA EL ARQUEO DE CAJA.

Consiste en contar el dinero que hay en la gaveta, separando los billetes en moneda nacional y dólares, cheques y monedas por denominación. Si se tomó dinero de la caja para alguna compra, se sustituirá por un cheque de dólares o moneda nacional según el caso. El total de dólares se multiplicará por el tipo de cambio bancario del día. Para determinar el total de ingresos en el ticket de la caja registradora, se sumarán los siguientes conceptos:

Efectivo+ **Cheques**+**Cobranza**, el resultado de esta suma será el mismo que haya en dinero en la gaveta.

Una vez hecho el arqueo de caja, se deben preparar las fichas de depósito de tal forma, que lo requieran los ingresos obtenidos, en una libreta exclusivamente para ello, se anotarán los importes en dólares, efectivo y cheques; además el número de sello de plomo que le corresponde para el envasado y depósito en la caja de seguridad. Esto servirá de referencia para el llenado de la papeleta del Servicio Panamericano.

3. PROCEDIMIENTO PARA LA CONCILIACION DE INGRESOS Y VENTAS.

Para hacer la conciliación de ingresos y ventas se debe tener preparado lo siguiente:

- Facturas ordenadas por número de folio consecutivo (de preferencia las facturas de cobranza se deben ordenar al principio).
- Por cada factura de venta al contado deberá respaldarse con un recibo de ingresos, que también estarán ordenados por folio consecutivo.
- Se deberán ordenar las facturas habidas de ventas al contado de mostrador (clientes que no necesitan factura, ni se llevan el ticket), para todas las facturas de mostrador se debe llenar un solo recibo de ingresos.
- Llenar todos los recibos de ingreso,. Revisar las facturas a crédito, puede haber una parte al contado.

Teniendo todo lo anterior se procederá a llenar el formato de conciliación, que contará con los siguientes datos: NOMBRE DEL CLIENTE, No. DE FACTURA, No. DE RECIBO, IMPORTE DE LA FACTURA, COBRANZA, VENTAS A CREDITO, VENTAS AL CONTADO, TOTAL DE INGRESOS Y TOTAL DE VENTAS.

En la parte inferior se anotarán los porcentajes de ingresos y ventas.

Los totales de la conciliación deberán cuadrar con los totales del ticket de corte de caja y arqueo de caja, es como sigue:

TICKET		CONCILIACION
RECIBIDO A CUENTA	IGUAL A:	COBRANZA
TARJETA DE CREDITO	IGUAL A:	VENTAS A CREDITO
EFECTIVO + CHEQUES	IGUAL A:	VENTAS DE CONTADO

Enseguida de los porcentajes de ingresos y ventas se hará el desglose del arqueo de caja y es como sigue:

EFECTIVO + CHEQUES + (DLLS X TIPO DE CAMBIO) + DEPOSITOS =

INGRESOS EN GAVETA VS. INGRESOS SEGUN CAJA REGISTRADORA

Comparar y determinar +_ DIFERENCIA

Este proceso termina con la impresión de dos conciliaciones.

4. PROCEDIMIENTO PARA EL CONCENTRADO DE VENTAS.

En cuanto al programa SAE (Sistema Administrativo Empresarial, por sus siglas, es un programa de Contabilidad que existe en el mercado y que se adecúa a las necesidades de control de este negocio), tanto facturación como recibos de ingreso, se registran al momento de la venta, por lo cual debe ir al corriente.

En el programa "EXCELL" se registran las ventas de contado y crédito, según sus facturas, en el concentrado de ventas del mes, se registran por separardo paquetes de rosa, limonium, otras especies, accesorios e - I.V.A., que éstos últimos gravan.

Este concentrado sirve para conocer al día en forma acumulativa el número de paquetes vendidos, así como el total de ventas y precio promedio en dólares. Además de conocer las estadísticas de ventas, este reporte servirá también para hacer la póliza de ventas del mes.

5. PROCEDIMIENTO PARA SEPARACION DE FACTURAS Y RECIBOS.

Habiendo registrado las facturas y recibos en SAE Y EXCELL, se procede a separar las copias:

FACTURAS: Las de crédito al expediente del cliente, copia verde con folio progresivo se manda a México, copia azul se queda en el archivo de la sucursal, copia rosa le corresponde al cliente, cuando la venta es a crédito. Y si la venta es al contado dicha copia se queda en el archivo de la sucursal.

RECIBOS DE INGRESO: Original se le entrega al cliente, la primer copia se queda en el archivo de la sucursal, y la tercera copia se manda a México junto con la conciliación de ingresos y ventas.

6. PROCEDIMIENTO PARA ELABORACION DE CHEQUES.

Se deben elaborar los cheques para pago a proveedores o pago de servicios con un día de anticipación para evitar premuras en el tiempo.

Los cheques para pagos más usuales según sistema son los siguientes:

- DE SABADO PARA LUNES:
  - Cosmoflor, S.A. de C.V.
  - Flores de Oro, S.A. de C.V.
  - Filam, S.A. de C.V.

-DE MARTES PARA MIERCOLES:

  - Rey Cisneros Flores (pago de flete de leather)
  - Pastor Ulloa Salcedo (compre de clavel)
  - Alfonso Bustamante Calzada (compra de flores de otras especies)

- DE JUEVES PARA VIERNES:

- Multivía, S.A. de C.V. (se le depositará el importe de las guías prepagadas de la semana anterior)

-OTROS.

Se debe estar al pendiente del saldo del Ing. Fernando Montemayor, quien se encarga de la compra de otras flores en la Central de Abasto, cuando tenga un mínimo de $3,000 se le tiene que depositar el complemento, que es hasta $10,500.00 el saldo que debe tener (diez mil pesos para compra de flor y quinientos pesos de fondo para evitar comisiones por bajo saldo en su cuenta).

- El día último de cada mes se deben hacer dos cheques en dólares, ambos por concepto de renta:

Uno a nombre de MARIA CONCEPCION NAVA ROLON por $ 627.00

Otro a nombre de FILEMON HERNANDEZ SALAS por $ 250.00

6.1 Pago de Servicios.

En cuanto a luz, agua y teléfono, se pagarán estos antes de su vencimiento (uno o dos días según saldo en bancos) se hacen los cheques a nombre de quien vaya a pagar dichos servicios, se cambian en caja y se paga en efectivo, excepto el de teléfono donde aceptan cheque nominativo.

El de INFOSEL (internet), CAR CLUB ‘95 DE MEX. (Seguro de vehiculos) SERPAPROSA y OTROS, se pagarán según el convenio que se haga con ellos.

6.2 Fondo Fijo.

Cuando se termine lo del fondo autorizado para gastos, se recuperara haciendo otro cheque por el importe de los comprobantes existentes (estos comprobantes deberán contener todos los requisitos fiscales y estarán debidamente autorizados).

6.3 Actualización de Auxiliares de Proveedores y Acreedores.

En cuanto se tengan las facturas de los proveedores, se registrarán en los auxiliares respectivos, tanto las compras como los pagos se llevarán al día y se han de mantener siempre actualizados dichos auxilares. Se pondrá especial atención en el registro de las guías aéreas prepagadas por Multivía S.A. de C.V., de las aerolíneas Taesa y Aeroméxico, (Multivía S.A. de C.V. es la compañía encargada de transportar, documentar, y embarcar hacia todas las sucursales en México y en el extranjero, por vía terrestre y/o aérea), en el auxiliar que le corresponde a la empresa. Se hace hincapié en lo anterior debido a que el rubro de fletes y
acarreos es uno de los más importantes conceptos de gastos que se tienen.
Estos auxiliares nos permiten conocer el saldo que debemos, ademas de poder aclarar alguna operación previa.

6.4 Respaldo de Pólizas:

Todas las pólizas deberán llevar anexo su comprobante:

EGRESOS:

El comprobante de estas pólizas debe tener los siguientes requisitos fiscales (nombre o denominación del negocio que lo expide, número de folio, domicilio fiscal, fecha, cédula del R.F.C. impresa, etc. Y deberá estar previamente lleno con los datos de nuestra empresa FLORES DE TENANCINGO S. DE R.L. DE C.V., Domicilio CALLE 5ta. # 8413 ZONA CENTRO , TIJUANA B.C. Registro Federal de Contribuyentes FTE-860715-DR6).

ATENCION CON LOS GASTOS DE SUCURSAL “LA MESA” (solicitar comprobantes de compras que reúnan los requisitos fiscales, especificando claramente

el domicilio fiscal para esa locación, y no el de la Sucursal Centro).

7. PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE INGRESOS:

El respaldo de estas pólizas deberá ser la conciliación de ingresos y ventas, junto con los recibos de ingreso (copias color rosa) además de las fichas de depósito selladas por el banco, (estas fichas se recogerán los miércoles y viernes en BANCOMER en la sucursal donde se manejan las cuentas).

8. PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DIARIO:

El respaldo de estas pólizas deberá ser la copia que nos envían los proveedores vía fax, o si no se tiene, anexar una copia fotostática de la original cuando se tenga.

9. PROCEDIMIENTO PARA CONTABILIZACION DE POLIZAS.

9.1 Polizas de Diario.

Por cada comprobante se hara una póliza de diario, considerando las compras de flores a crédito y las compras de accesorios tales como : oasis, ventosas, jaulas, plástico para bouquet, ligas, etc.

-Con respecto a compras de flor las cuentas afectadas seran las siguientes:

COSTO DE VENTAS (cuenta mayor)

COMPRA DE ROSA O COMPRA DE OTRAS ESPECIES (subcuentas , como cargo)

PROVEEDORES (cuenta principal)

COSMOFLOR, FLORES DE ORO, FINLAM, ETC. (subcuentas, como abono)

- Con respecto a compras de accesorios las cuentas afectadas seran las siguientes:

ALMACENES-ALMACEN TIJUANA (cuenta y subcuenta, como cargo)

PROVEEDORES-SMITHER'S OASIS DE MEX. (cuenta y subcuenta, como abono)

-Con respecto a las guías aéreas las cuentas que se afectarán son:

GASTOS DE VENTA-FLETES Y ACARREOS (cuenta y subcuenta, como cargo)

I.V.A. ACREDITABLE (cuenta, como cargo)

ACREEDORES DIVERSOS-MULTIVIA, S.A. DE C.V. (cuenta y subcuenta, como abono)

POLIZAS DE EGRESOS.- Después de revisar que tengan su respaldo, se procederá a la codificación de la siguiente manera:

Cuando se pague a proveedores las cuentas que se afectarán serán las siguientes:

PROVEEDORES (cuenta principal)

COSMOFLOR, FLORES DE ORO, FINLAM (subcuentas, como cargo)

GASTOS DE VENTA-COMISIONES BANCARIAS (cuenta y subcuenta, como cargo)

I.V.A. ACREDITABLE (cuenta, como cargo)

BANCOS-BANCOMER 1000468-9 (cuenta y subcuenta, como abono)

10. PROCEDIMIENTO PARA CONTABILIZACION DEL REGIMEN SIMPLIFICADO.

ENTRADAS-RETIROS BANCARIOS (cuenta y subcuenta, como cargo)

SALIDAS-COMPRAS DE FLOR, GASTOS, I.V.A. PAGADO (cuenta y subcuentas, como abono)

Cuando se compren accesorios al contado como son: plástico para bouquet, ligas, probetas, canastas, etc., se contabilizará de la siguiente manera:

ALMACENES-ALMACEN TIJUANA (cuenta y subcuenta , como cargo)

I.V.A. ACREDITABLE (cuenta, como cargo cuando la factura lo describa)
BANCOS-BANCOMER 1000468-9 o BANCOMER 114638-1 (cuenta y subcuentas: M.N. o DLLS)

En cuanto a la contabilización del régimen simplificado para todas las pólizas de egresos se analizará que se está comprando o pagando, para definir qué cuentas se van a afectar, como son: compras, gastos, inversión de activo, I.V.A. pagado, etc.

POLIZAS DE INGRESOS: El respaldo de estas pólizas debe ser la conciliación de ingresos y ventas, y fichas de depósito, después de haber checado que cuadre todo correctamente se procederá al registro:
BANCOS-BANCOMER 1000468-9 o BANCOMER 114638-1 (cuenta y subcuentas, como cargo)
CLIENTES-CLIENTES TIJUANA (cuenta y subcuenta, como abono)
** Si el total depositado, es más del total de ingresos, se utilizarán las siguientes cuentas:
El monto total a bancos como cargo, a clientes el total de ingresos como abono y la diferencia a otros ingresos-varios Tijuana, como abono.

EJEMPLO :

FICHAS DE DEPOSITO POR $15,321.50

CONCILIACION DE INGRESOS POR $15,320.00

Contabilización:	Parcial	Debe	Haber
Bancos:		$15,321.50	
Bancomer 1000468-9	$10,500.00		
Bancomer 1000468-9	$1,400.00		
Bancomer 114638-1	$456.20		
Complementaria Dlls.	$2,965.30		
Clientes:			
Clientes Tijuana	$15,320.00		$15,320.00
Otros Ingresos:			
Varios Suc. Tijuana	$1.50		$1.50

¿ POR QUÉ SE USA UNA CUENTA COMPLEMENTARIA EN EL CASO DE BANCOMER DOLARES ?

Porque toda operación se debe registrar en moneda nacional, sin perder de vista el control por los ingresos en dólares, por eso, en la cuenta de cheques en moneda de E.E.U.U. se registran los montos en dólares y el resto en una cuenta complementaria. Ambos ,al sumarse, deben ser el resultado de multiplicar el monto de dólares recibidos por el tipo de cambio bancario del día.

**Por otra parte, si el monto depositado es menos del total de ingresos se registrará como sigue:

DATOS EJEMPLO ANTERIOR (VICEVERSA):

FICHAS DE DEPOSITO POR $15,320.00

CONCILIACION DE INGRESOS POR $15,321.50.

Contabilización:	Parcial	Debe	Haber
Bancos:		$15,320.00	
Bancomer 1000468-9	$10,500.00		
Bancomer 1000468-9	$1,400.00		
Bancomer 114638-1	$456.00		
Complementaria Dlls.	$2,964.00		
Gastos de Venta		$1.50	
No Deducibles	$1.50		
Clientes :			$15,321.50
Clientes Tijuana	$15,321.50		

PARA CONTABILIZAR LO REFERENTE AL REGIMEN SIMPLIFICADO:

EN EL PRIMER CASO ES:

Concepto :	Parcial	Debe	Haber
Entradas :		$15,321.50	
Ventas	$15,320.00		
Otros Ingresos	$1.50		
Salidas :			$15,321.50
Depósitos Bancarios	$15,321.50		

EN EL SEGUNDO CASO, ES COMO SIGUE :

Concepto :	Parcial	Debe	Haber
Entradas :		$15,321.50	
Ventas	$15,321.50		
Salidas :			$15,321.50
Depósitos Bancarios :	$15,320.00		
No Deducibles :	$1.50		

*** PARA CODIFICACION DE LAS CUENTAS VER CATALOGO.

11. PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE COMPRAS DE FLOR:

Es importante llevar el control en el registro de las compras de flor (rosa y otras especies) en los dos programas (SAE y EXCELL) :

En SAE: En cuanto se tengan las facturas o remisiones se deben registrar en este programa todas las compras tomando en cuenta unidades y precio unitario. Este registro nos sirve para tener siempre productos en el inventario y así se pueda disminuir a través de la facturación, por concepto de ventas y a través de reportes de desecho, obsequios, reposiciones, etc.

EN EXCELL: En este programa se tienen que registrar en un formato diseñado para ello, que contiene los siguientes datos: fecha, No. de Fact. / Rem., unidades e importes por cada proveedor. En este concentrado se registran todas las compras, ya sean de contado o crédito, porque este reporte nos permite conocer al cierre de mes el total de unidades y el importe en pesos de cada uno de los proveedores.

12. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL AUXILIAR DE BANCOS:

Se debe llevar al día el auxiliar de bancos, que nos permite conocer en el momento el saldo disponible en las cuentas bancarias: en moneda nacional y dólares. En este auxiliar se registra cada uno de los depósitos y cheques que se expiden.

Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
01-01-96	Depósito x Ventas al 31/12/95	$5,000.00		$5,000.00
02-01-96	Ch#0002 Cosmoflor S.A. Pago 1/075		$3,522.00	$1,478.00
02-01-96	Depóosito x Venta del 01-01-96	$15,321.50		$16,799.50
05-01-96	Ch#0003 Multivía S.A.Pago Guías Fletes		$14,235.00	**$2,564.00**

13. PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACION DE SALDOS DE CLIENTES:

La actualización de saldos se debe hacer dos veces, en los días 10 y 25 de cada mes para tener conocimiento sobre los límites de crédito de los clientes. Además el que se haga al día 25 servirá para enviarse a México junto con la información. Esta actualización consiste en registrar en un formato todas las facturas pendientes de pago, con fechas en importes y saldo acumulado.

14. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL CONCENTRADO DE DESECHOS:

En un formato dentro del programa EXCEL se registrarán todos los reportes de desechos, obsequios, reposiciones y todo lo que se relacione a mermas en los productos, de rosa y de otras especies.

En este reporte se conoce al cierre de mes cuantas unidades se tienen que restar al total disponible. Los reportes deberán tener un número de folio progresivo. Se mandarán los originales y un reporte a México junto con la información.

15. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR INVENTARIOS:

El dia 25 de cada mes se levantaran dos inventarios, uno de flores y otro de accesorios.

Una vez hecho el corte de caja, todo lo que se venda será parte del inventario,

se contarán todas las unidades existentes de especies y rosa. Para el caso de la rosa se tomará en cuenta: variedad y calidad del producto.

En cuanto al inventario de accesorios se contarán tambien por unidades y se valuarán al precio de compra según facturas, para saber cuánto hay en dinero en el almacén Tijuana. Ambos inventarios se mandarán a México junto con la información.

16. PROCEDIMIENTO PARA LA CONCILIACION DE PAQUETES DE ROSA Y DE LIMONIUM:

Cuando se tengan todos los reportes, se procederá a hacer la conciliación de rosa y de limonium.

Ver el siguiente ejemplo:

Inventario Inicial	752 Paquetes (Inventario Final del Mes Anterior)
más : Envíos de Matriz	6,540 Paquetes (según Remisiones)
más : Compras a Proveedores	250 Paquetes (Según Concentrado de Compras)
Total Disponible	**7,542 Paquetes**
menos : Ventas	6,550 Paquetes (según Concentrado de Ventas)
menos : Desechos	175 Paquetes (según Concentrado de desechos
Es Igual a Inventario Final :	817 Paquetes (según resta)
Contra (Comparado) Inventario Físico	817 Paquetes (Según Recuento Físico al Cierre).
Diferencia	**0 (Cero) Paquetes.**

17. PROCEDIMIENTO PARA ELABORACION DE ARCHIVOS:

Esta sucursal debe contar con su propio archivo, por lo que se debe tener una copia de toda información que se envía a México. Por lo tanto se le debe sacar copia a todos los reportes , comprobantes de pólizas, fichas de depósito, pólizas de diario, pólizas de ingreso, estados de cuenta bancarios, contratos de seguros, de arrendamiento, etc.

En cuanto se tengan las copias se procederá al archivado de las mismas, los comprobantes con sus respectivas pólizas, se meterán en una carpeta Lefort, en la cual

se han de incluir todos los reportes.

Al final del día se debe grabar en microdiscos de 3.5 ” toda la información procesada, para tener respaldo de cada uno de los reportes.

18. INFORMACION QUE SE ENVIA A MEXICO:

~ Facturas (copia verde) ordenadas por folio, del mes contable.

~ Concentrado de ventas.

~ Inventario de flor.

~ Inventario de accesorios.

~ Concentrado de compras.

~ Concentrado de desechos, obsequios, reposiciones, etc., con sus reportes.

~ Saldos de clientes al día 25 del mes.

~ Estados de cuenta bancarios.

~ Pólizas de diario con comprobantes (contabilizadas).

~ Pólizas de ingreso, junto con la conciliación, recibos color rosa y fichas de depósito.

~ Pólizas de egreso, con sus respectivos comprobantes (contabilizadas).

~ Facturas originales que no se hayan mandado en el mes anterior.

~ Concentrado mensual de ingresos y ventas.

~ Conciliación de paquetes de rosa y de limonium.

******* Esta información debe estar lista el dia 26 de cada mes, fecha en la que se ha de enviar a través de un servicio de mensajería (UPS, DHL,AEROFLASH,etc.) a las oficinas de la Empresa Matriz , para que a su vez sea procesada e integrada con la de las demás Sucursales existentes en el país.

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

1. Albrechl, K. y Zemke, R. SERVICE AMERICANA! Dow Jones - Lewin. U.S.A. 1985.

2. Albrecht, S. SERVICE, SERVICE, SERVICE. The Growing Business' Secret Weapon. Bob Adams, Inc. 1era. Edición. U.S.A. 1994.

3. Blanchard, K. y coaut. MISION POSIBLE. Ed. Mc Graw Hill . 1era. Edición. México, 1996.

4. Bucklin, L. P. A THEORY OF DISTRIBUTION CHANNEL STRUCTURE. (Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California).U.S.A. 1966.

5. Chapman, E. GRUPOS DE VENTAS. Capacitación para Vendedores. Ed. Trillas 1era. Edición. México, 1992.

6. Colmenares, O. ADMINISTRACION ESTRATEGICA. Casos de Empresas Mexicanas. ED. Edamex. 1era. Edición. México, 1992.

7. Corey, R. INDUSTRIAL MARKETING: CASES AND CONCEPT. Prentice Hall. U.S.A. 1976.

8. Corey, R. KEY OPTIONS IN MARKET SELECTION AND PRODUCT PLANNING. Harvard Business Review. Sept. Oct. 1975. U.S.A.

9. Dolan, R. LA ESENCIA DEL MARKETING. Estrategia. Vol. I. Grupo Editorial Norma. Harvard Business School Press. 1era. Reimpresión. Colombia, 1995.

10. Drucker, P. MANAGEMENT: TASKS, RESPONSABILITIES AND PRACTICES. (New York; Harper and Row) U.S.A. , 1973.

11. Eisenberg, R. ORGANIZE YOURSELF! Ed. Macmillan. 1era. Edición. U.S.A. 1997.

12. Grant-Sokolosky, V. PROTOCOLO CORPORATIVO. Ediciones Castillo. 1era. Edición México, 1995.

13. Hyland, B. REFLEXIONES PARA LOS GERENTES. Ed. Mc Graw Hill. 1era. Edición. México, 1994.

14. Johanson, J. y Nonaka, I. IMPLACABLE. La Manera Japonesa de Hacer Marketing. Grupo Editorial Norma. 1era. Edición Colombia, 1997.

15. Kasuga, H. CIRCULOS DE CALIDAD. La Nueva Dimensión Organizacional. Ed. Grad, S.A. de C.V. 5ta. Edición. México, 1992.

16. Kotler, P. DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Ed. Prentice Hall. 7ma. Edición. México, 1993.

17. Labovitz, G. y coauts. COMO HACER REALIDAD LA CALIDAD Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1era. Edición. España, 1993.

18. Lara, E. PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD. Ed. Trillas. 10a Edición. México, 1984.

19. Levitt, T. MARKETING MYOPIA. Harvard Business Review. Julio - Agosto 1960, p.p. 45-46.

20. McCormack, M. ON SELLING. Dove Books. 1era. Edición U.S.A. 1996.

21. Pino, L. FINDING YOUR NICHE. A Personal Guide for Entrepreneurs.. Ed. Berkeley Business. 1era. Edición U.S.A. 1994.

22. Pokras, S. COMO RESOLVER PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES SISTEMATICAMENTE. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. 1era. Edición México, 1992.

23. Ries, A. y coaut. LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING. Ed. Mc Graw Hill. 1era. Edición. México, 1994.

24. Schiffman, L. y coaut. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. Ed. Prentice Hall. 3era. Edición. México, 1991.

25. Slutsky. J. 33 SECRETOS EFICACES PARA VENTAS POR TELEFONO. Ed. Mc Graw Hill. 1era. Edición. México, 1992.

26. Stern, L. y El-Ansary, A. MARKETING CHANNELS. Prentice Hall. 3era. Edición. U.S.A. 1988.

27. Trisler, H. VENTAS SIN ESTRES. Ed. Selector. 1era. Edición. México, 1991.

28. Vassos, T. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN INTERNET. Ed. Prentice Hall Iberoamericana, S.A. 1era. Edición. México, 1996.