



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS AREAS FUNCIONALES
EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA
QUE SE DEDICA A LA PRODUCCION Y VENTA DE
PANTALON DE MEZCLILLA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que en Opción al grado de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

ALFARO LOPEZ RAUL

MANZANO AGUILERA REY DAVID

SIFUENTES GARAY MARTHA PATRICIA

Director de Seminario: LIC. A. E. JOSE HENRY BELTRAN L.

México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

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

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA FUNCION DE VENTAS

I.1	CONCEPTOS DE VENTAS	1
I.2	ORIGEN Y EVOLUCION DE LAS VENTAS	4
I.3	FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	6
I.4	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	7
I.5	RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA	8
I.5.1	RELACION ENTRE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y LA PUBLICIDAD	10
I.5.2	RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS	11
I.5.3	RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	12
I.5.4	RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL DE PERSONAL	12

CAPITULO II

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

II.1	CONCEPTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	15
------	--	----

II.2	ORIGEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	16
II.3	ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	18
	(VARIOS AUTORES)	
II.4	PREVISION	24
II.4.1	FIJACION DEL OBJETIVO	24
II.4.2	INVESTIGACION	26
	II.4.2.1 MEDIOS ADECUADOS PARA LA INVE <u>S</u> TIGACION	26
	II.4.2.2 INVESTIGACION MOTIVACIONAL ...	27
II.4.3	CURSOS ALTERNATIVOS	27
II.5	PLANEACION	29
II.5.1	PÓLITICAS DE VENTAS	29
II.5.2	PROCEDIMIENTOS DE VENTAS	30
II.5.3	PROGRAMAS DE VENTAS	31
II.5.4	PRONOSTICOS DE VENTAS	32
II.5.5	PRESUPUESTO DE VENTAS	34
	II.5.5.1 DURACION DEL PRESUPUESTO	35
	II.5.5.2 PUNTO DE EQUILIBRIO	35
II.6	ORGANIZACION	37
II.6.1	SISTEMAS DE ORGANIZACION DEL AREA DE VENTAS	38
II.6.2	FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS	42
II.7	INTEGRACION	46
II.7.1	RECLUTAMIENTO	46
	II.7.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	47
II.7.2	SELECCION DE PERSONAL	47
II.7.3	INTRODUCCION DEL PERSONAL	48

II.7.4	CAPACITACION DE VENDEDORES	49
II.7.4.1	CAPACITACION A SUPERVISORES ..	50
II.7.5	DESARROLLO DEL PERSONAL	51
II.8	DIRECCION	52
II.8.1	COORDINACION	52
II.8.2	AUTORIDAD	53
II.8.3	COMUNICACION	54
II.8.4	SUPERVISION	55
II.8.5	TOMA DE DECISIONES	55
II.9	CONTROL	58
II.9.1	EL CONTROL EN EL AREA DE VENTAS	58
II.9.2	REGISTRO DE CONTROL DE VENTAS	59
II.9.3	DATOS QUE DEBERA CONTENER EL REGISTRO DE CONTROL DE VENTAS Y COMO OBTENERLOS	61
II.9.4	CONTROL SOBRE EL MOVIMIENTO DE DINERO ...	64
II.9.5	MEDIOS DE CONTROL	66

CAPITULO III (Caso Práctico)

LAS AREAS FUNCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

III.1	ANTECEDENTES DE UNA EMPRESA PROTOTIPO PRODUCTORA DE PANTALON DE MEZCLILLA	70
III.2	RECURSOS HUMANOS	74
III.2.1	RECLUTAMIENTO	74
III.2.2	SELECCION	76

III.4.7.3	FOMIN	117
III.4.7.4	FONEI	118
III.5	MERCADOTECNIA	123
III.5.1	CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA	123
III.5.2	ORGANIZACION DEL AREA DE MERCADOTECNIA .	125
III.5.3	FUNCIONES ESPECIFICAS	126
III.5.4	INVESTIGACION DE MERCADOS	127
III.5.5	DESARROLLO Y ENVASE DEL PRODUCTO	134
III.5.6	PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS	136
III.5.7	TRANSPORTACION Y DISTRIBUCION FISICA ...	138
III.5.8	VENTAS	139
CONCLUSIONES		144
BIBLIOGRAFIA		147

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

Las Ventas son en la actualidad un punto muy importante en todas las Empresas, es por ello que nosotros hemos dedicado este Trabajo de Investigación al Area de Ventas.

La Administración, aplicada a las ventas, debe en esta época de mejorar a grandes rasgos los beneficios que otorgan éstas.

La Administración por medio del Proceso Administrativo da la herramienta que se necesita para saber prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el Departamento de Ventas de una Empresa.

Si nosotros aplicamos de un modo adecuado esta herramienta obtendremos grandes dividendos y este departamento funcionará de manera óptima y adecuada.

El Proceso Administrativo es la herramienta que es necesaria, no solamente en el área de ventas, sino en todas las áreas funcionales de la empresa y la aplicamos de la siguiente manera:

MERCADOTECNIA. Para saber dónde, cómo y en qué momento distribuir los productos y obtener las mejores ganancias a través de las ventas.

RECURSOS HUMANOS. Para ubicar al personal, saberlo motivar y de esta forma contar con el personal idóneo para elevar las ventas.

PRODUCCION. Para diseñar un producto que cuente con determinada calidad, la cual requieren los consumidores y tener un nivel competitivo y de gran confiabilidad. También servirá para llevar un control de inventarios y determinar la cantidad de productos que se deben producir para satisfacer las necesidades del mercado.

FINANZAS. Para saber en que momento se pueda y tengan que obtener créditos que sirvan para tener con que producir y por consecuencia vender. También en este punto se debe saber en que momento se puede otorgar crédito a los clientes.

Las ventas en la actualidad son la base de una empresa que se dedica a vender un producto y/o servicio y por lo tanto se debe tener bien administrada a la empresa y por consecuencia al Departamento de Ventas, puesto que es el pun

to de apoyo de la misma.

Como se sabe las Areas Funcionales son mucho más - amplias, pero para fines de este trabajo de Investigación solo se tomaran los puntos que se consideren importantes para este tipo de empresas por sus necesidades y el tamaño de la misma, ya que estas empresas no pueden darse el lujo de tener departamentos muy sofisticados.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA FUNCION DE VENTAS

I.1 CONCEPTO DE VENTAS

JOSE MARIA LLAMAS. En su libro "Estructura Científica de las Ventas" dice: VENTAS es la ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor para actuar después mediante técnicas adecuadas sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediato.

THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Define a las Ventas como "el Proceso Personal e Impersonal de ayudar, persuadir o ambas cosas a un presunto cliente para que compre un producto o servicio y actúe favorablemente respecto a una idea que tiene significado comercial para el vendedor. LAS VENTAS promueven un intercambio de productos o servicios.

MARKETING AS A CAREER. (sydney Australia: Folleto del Instituto de Ejecutivos de Ventas y Mercadeo) define que: Vender es persuadir a la gente a que quiera lo que tiene uno, en términos de productos, servicios o ideas.

Es el instrumento doble de descubrir y persuadir, descubrir necesidades y demandas humanas y persuadir a las personas para que usen los productos o servicios de uno para

satisfacerlas.

RICARDO IBARRA TALAVERA. En su libro "La Función de Ventas y su Importancia, su Proyección a la Venta Directa" dice que:

VENTAS es el convenio por medio del cual se le entrega al cliente un bien o servicio en el mercado, que sirve para satisfacer la necesidad de consumo de una persona o empresa, porque se recibe a cambio una retribución en dinero o en especie previamente convenida.

NUESTRO CONCEPTO. VENTAS es una actividad Vital de una Empresa ya que por medio de ellas vamos a hacer llegar los productos o servicios a los consumidores y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades, obteniendo por ello una retribución en dinero o especie. Por lo tanto se puede decir que por medio de las ventas se puede dar cuenta si la empresa ha alcanzado sus objetivos institucionales.

Decimos que es una Actividad Vital de una empresa porque si ésta no vende no se mantendría en pie y de igual forma no se darían a conocer los productos o servicios, para poder satisfacer las necesidades del consumidor.

Los objetivos institucionales de una Empresa es obtener ganancias y vender artículos de buena calidad para mostrarse con una mejor imagen destacando en el mercado, es por

eso que se dice que las ventas son el catalizador con que se van a medir estos objetivos.

1.2 ORIGEN Y EVOLUCION DE LAS VENTAS

Existe comercio desde que hubo cambio y hubo cambio desde que existe el hombre. Es por ello que la forma primitiva de comerciar fue el trueque, el cual consistía en el cambio de un objeto por otro que hacía que el comercio fuera sumamente limitado, esto motivó que los comerciantes emprendieran viajes a sitios lejanos para comerciar y es el pueblo fenicio el que tiene una vocación específica para el comercio.

Todo esto trae la necesidad de tener un común denominador que sería la moneda.

La primera moneda fué el DARAK creado por Darío Rey de Persia lo que facilitó el comercio, y no es, sino hasta la Revolución Industrial cuando se empezaron a tener ciertos problemas con las ventas, pues antes de ésta, la producción era tan limitada que se consumía en su lugar de origen; por no contar con los medios de comunicación y transporte adecuado - ya que éstas eran muy deficientes.

Puesto que dichos bienes aparejados a la Revolución Industrial y el aumento en la producción, se tiene la necesidad de mejorar las técnicas de ventas, de contar con el personal adecuado, buscar mejores mercados para la introducción de

sus productos y así tener un equilibrio entre oferta, demanda, inversión y utilidades.

I.3 FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

La Función del Departamento de Ventas en una empresa es de tal magnitud, que sin este departamento, no sería posible mover los productos para hacerlos llegar al consumidor, se podría calificar como un catalizador en el mercado, un indicador que hará saber cuales son los clientes reales y cuales son los potenciales, nos indica que tan fuerte es la competencia y con estos conocimientos, ubicarnos más adecuadamente en el mercado. Este Departamento nos muestra el camino a seguir en el lanzamiento de un nuevo producto, pero no se encarga de hacerlo llegar solo al mercado, sino que nos indica por medio de técnicas a cual segmentación del mercado deberá dirigirse este producto para que sea vendido, nos indica asimismo cual es el momento adecuado para que el producto entre al mercado y lo más importante dentro del Departamento de Ventas, es saber a que precio se debe vender el producto, ya que este producto además de ser accesible al consumidor, deberá reportar una utilidad a la empresa, así es como se puede ver que ventas tiene ingerencia en todos y cada uno de los movimientos de la empresa. De ahí que sea tan importante el adecuado funcionamiento del Departamento de Ventas, todo ello se hace con la ayuda de los demás departamentos de la empresa.

I.4 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

a) El primer objetivo del Departamento de Ventas no es el vender un producto, sino que es el de crear una necesidad del producto a la gente.

b) El segundo objetivo es vender un producto de buena calidad y un precio accesible.

c) El tercer objetivo es el de mantener a la em - presa en el mercado competitivo.

d) El cuarto objetivo es mantener un punto de equilibrio entre la oferta y la demanda para no producir más o menos sino la cantidad adecuada.

e) El quinto objetivo es lograr un porcentaje de utilidad de acuerdo a la inversión.

1.5 RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA

Se requiere de especial atención al coordinar las relaciones entre las secciones o departamentos de la empresa, así como el buen funcionamiento de cada uno de ellos; sin olvidarse de la naturaleza de las relaciones que los ligan, y al mismo tiempo esforzándose para lograr que el trabajo en conjunto rinda los máximos beneficios a toda la empresa.

Coordinados todos los esfuerzos a una labor común aumenta la efectividad de todo el conjunto y esto mismo propicia que las tareas de los demás departamentos se faciliten. Podemos decir entonces que entre más coordinación exista entre cada una de las actividades habrá mejor comprensión y menores fallas.

Cabe mencionar en este caso dos formas de coordinación:

a) Utilizar un especialista de coordinación.- Cuya función será la de informar los cambios que puedan afectar a cada uno de los departamentos, este coordinador puede ser el mismo dueño de la empresa.

b) La utilización de un comité.- Esta consiste -
en realizar reuniones con los jefes de los departamentos - -
afectados por los cambios que en la empresa se susciten.

I.5.1 RELACION ENTRE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y LA PUBLICIDAD

Uno de los principales problemas de la mercadotecnia ha sido siempre el de lograr tener una cooperación efectiva entre la acción de vender y el de dar a conocer el producto, por lo tanto estas actividades deben trabajar siempre en conjunto puesto que el poder que se ejerce sobre el mercado proporciona mejores resultados si se hayan compenetrados a que si actúan separadamente.

Lograr una cantidad mayor de productos vendidos es el objetivo que persigue la publicidad y las ventas en común y se puede decir que una función complementa a la otra para conseguir sus objetivos particulares. La publicidad ayuda al departamento de ventas en diversas formas, y una de ellas por ejemplo, es cuando en los períodos críticos bajan las ventas y es necesario efectuar un esfuerzo adicional publicitario que ayude a crear mayor demanda, a su vez el departamento de ventas colabora con la publicidad por medio de los vendedores sobre las estrategias publicitarias que efectúa la competencia, ya que trabajan directamente con el consumidor y facilitan datos imprescindibles para elaborar mejores campañas publicitarias en el futuro.

I.5.2 RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Entre estos dos departamentos por lo regular siempre existe un conflicto "eterno e interno" ya que el objetivo primordial del departamento de ventas es vender, mientras que el objetivo principal del Departamento de Finanzas es recuperar los créditos morosos, sin embargo la cooperación entre estos dos departamentos es uno de los factores fundamentales del éxito de una empresa.

El Departamento de Finanzas colabora con el Departamento de Ventas por ejemplo, llevando las cuentas de los clientes en orden estricto procurando así que los plazos - - sean cobrados con regularidad. En tanto que el Departamento de Ventas colabora con el Departamento de Finanzas de la siguiente forma por ejemplo, al facilitarle amplia y veráz información crediticia en relación con los clientes, cobros de cuentas, reajustes, etc., que los vendedores tienen a la mano y pueden otorgar fácilmente.

1.5.3 RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Uno de los factores que prevalece en esta relación es la de que el Departamento de Producción solo podrá fabricar lo que coloque en el mercado el Departamento de Ventas, y a su vez el Departamento de Ventas solo podrá vender lo que produce Producción.

1.5.4 RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL DE PERSONAL

Si existe una buena relación entre el cliente y el vendedor de nuestra empresa las ventas tenderán a elevarse y conseguiremos una actitud favorable hacia los productos que se lanzan al mercado y por consecuencia una mejor imagen de nuestra empresa.

Así podremos decir que los vendedores son el medio principal para entablar excelentes relaciones públicas con nuestros clientes y con el público en general.

C A P I T U L O I I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

II.1 CONCEPTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La palabra Proceso se define como la evolución de una serie de fenómenos (1).

El Proceso Administrativo se puede conceptuar como "Etapas Básicas a través de las cuales se realiza la Administración". (2)

De este concepto se entiende que el proceso Administrativo esta compuesto de varias etapas, las cuales no pueden individualizarse, debido a que estas etapas forman un conjunto que hace que funcione como un engrane, o sea que si al engrane se le quita un diente, el funcionamiento será inadecuado e ineficaz.

(1) Diccionario "Larouse" Ed. Paris 1950

(2) Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Primera parte Ed. Limusa, S.A. Pág. 58

II.2 ORIGEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para comprender como nació el proceso administrativo, también llamado ciclo administrativo, es necesario hacer una síntesis del desarrollo que la administración ha tenido en el transcurso del tiempo.

La administración nace con el hombre mismo, y ésta nace como una necesidad, ya que desde un principio el hombre tuvo necesidad de prever lo que podía suceder, de planear lo que tenía que realizar, de organizar para determinar como realizar alguna actividad, de integrarse para poder escoger a la persona más adecuada para una actividad determinada, de dirigir para ejercer una autoridad y de controlar para determinar que beneficios se han obtenido.

Todo esto lo realizaba el hombre de una manera primitiva y sin conocimiento. La evolución del hombre trae como consecuencia un adelanto en sus conocimientos, lo que da las bases para que nazca la administración científica.

Taylor y Fayol son los que inician el desarrollo científico de la administración, aquí se inicia el estudio sistemático al nivel de empresas y de organismos sociales.

Con el desarrollo de capitalismo, la complejidad y el tamaño creciente de las empresas, llevan al nacimiento de estudios específicos sobre la administración interna de las unidades productivas.

Estos estudios y teorías tienen un carácter general aplicable a cualquier tipo de empresa.

Los estudios de Teylor se circunscriben al nivel del taller fabril y la unidad de análisis es el obrero en su puesto.

Fayol por su parte, lleva la preocupación por los problemas de eficiencia al nivel de la organización total en una empresa industrial.

De estos dos autores se desprenden, casi en su totalidad todas las teorías, hasta alcanzar el proceso o ciclo administrativo que se aplicará en este trabajo de investigación.

11.3 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

(SEGUN VARIOS AUTORES)

1. HENRY FAYOL (1886)

- A) PREVISION
- B) ORGANIZACION
- C) COMANDO
- D) COORDINACION
- E) CONTROL

La forma en que se divide el Proceso Administrativo HENRY FAYOL, esta enfocado hacia la separación de funciones - por áreas específicas, dando a cada una la autoridad y responsabilidad adecuada para establecer niveles jerárquicos eficientes en una determinada organización.

2. LYNDALL URWICK (1943)

- A) PREVISION
- B) PLANEACION
- C) ORGANIZACION
- D) COMANDO
- E) COORDINACION
- F) CONTROL

Siguiendo la Escuela de Henry Fayol en cuanto a la división del Proceso Administrativo, aumenta un elemento en su proceso, es decir que la Previsión la divide en dos partes (Previsión y Planeación). Esto es con el fin de adecuar el Proceso Administrativo a los nuevos adelantos científicos.

3. WILLIAM NEWMAN (1951)

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) OBTENCION DE RECURSOS
- D) DIRECCION
- E) CONTROL

Este autor sigue perteneciendo a la misma escuela de Henry Fayol, tiene cinco elementos en su Proceso Administrativo, cambiando uno solo que es el de Comando por el de Obtención de Recursos, ya que este autor le da mas importancia a la obtención de toda clase de recursos y las políticas adecuadas para obtenerlos.

4. KOONTZ Y O'DONNELL (1955)

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) INTEGRACION
- D) DIRECCION

E) CONTROL

Este Proceso Administrativo es uno de los más completos para el sistema económico de norteamérica, sin duda - este proceso cubre todas las áreas y funciones, así como la relación que existe entre éstas.

5. GEORGE R. TERRY (1956)

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) EJECUCION
- D) CONTROL

Este autor clasifica su Proceso Administrativo en solo cuatro elementos, dándole mayor importancia a la organización, ya que para este autor organizar es administrar.

6. ISAAC GUZMAN VALDIVIA (1961)

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) INTEGRACION
- D) DIRECCION Y EJECUCION
- E) CONTROL

Su Proceso Administrativo esta basado en el enfoque

sociológico, y se preocupa por el mejoramiento de las relaciones humanas dentro de la organización formal e informal.

7. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS (1967)

- A) PREVISION
- B) IMPLEMENTACION
- C) CONTROL

El Proceso Administrativo que nos muestra Fernán - dez Arenas, es el que reduce a tres elementos el Proceso Administrativo, y elimina elementos que cree innecesarios, dando un nuevo enfoque que es más práctico que teórico, basándose más en la experiencia práctica.

8. AGUSTIN REYES PONCE (1960)

- A) PREVISION
- B) PLANEACION
- C) ORGANIZACION
- D) INTEGRACION
- E) DIRECCION
- F) CONTROL

Este autor divide su proceso en dos Fases:

- a) MECANICA

b) DINAMICA

En la primera fase abarcarán los elementos de previsión, planeación y organización. Es en esta fase donde se estrutura a la organización.

En su segunda fase que es la Dinámica, abarca la integración, la dirección y el control. Es aquí donde la empresa empieza a operar y se pueden medir los resultados para determinar los objetivos alcanzados.

Para tener idea del contexto en el cual se desarrollará la aplicación del proceso administrativo, se mencionan en forma general las Fases, Elementos y Etapas que forman el proceso administrativo de acuerdo a la clasificación del Maestro Agustín Reyes Ponce, el cual elegimos por considerarlo - uno de los más completos y delincados de acuerdo a los objetivos perseguidos por el Departamento de Ventas.

<u>FASE</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>ETAPA</u>
MECANICA	1. Previsión	- Objetivos - Investigaciones - Cursos Alternativos
	2. Planeación	- Políticas - Procedimientos - Programas - Pronósticos - Presupuestos
	3. Organización	- Funciones - Jerarquías - Obligaciones
DINAMICA	4. Integración	- Selección - Introducción - Desarrollo
	5. Dirección	- Autoridad - Comunicación - Supervisión
	6. Control	- Su Establecimiento - Su Operación - Su Interpretación

Las dos fases, así como los elementos y cada una de las etapas serán estudiadas en sus respectivos capítulos, con su aplicación al Departamento de Ventas.

II.4 PREVISION

La previsión se puede definir como la idea de una anticipación de un acontecimiento o una situación futura, y en base a esto, no nos sería posible hacer planes, por ello se puede mencionar a la previsión como la base de la planeación.

La previsión nos responde a la pregunta '¿Qué puede hacerse?' pues tiene las siguientes etapas.

- Objetivos
- Investigación
- Estudiar los cursos alternativos de acción

II.4.1 FIJACION DE OBJETIVOS

Los objetivos o el objetivo pueden ser fijados por distintas personas o gerencias, este es de acuerdo a el tamaño de la empresa.

- En la empresa pequeña los objetivos los fija el dueño.
- En la empresa mediana el que tomará el objetivo adecuado será el gerente de ventas.
- Y en la empresa grande posiblemente exista un Departamento especializado al respecto.

Y sin embargo siempre es conveniente contar con la opinión del Licenciado en Administración, quién puede sugerir una ampliación o cualquier tipo de modificación que esté coordinado con el objetivo del dueño o los objetivos de un grupo.

El objeto lo podríamos definir como una meta o fin que se persigue.

En base a esto se puede decir sintetizando que los objetivos del Departamento de Ventas serían:

- a) Lograr el más alto nivel de ventas posibles, esto en coordinación con los demás Departamentos de la Empresa.
- b) Conseguir la satisfacción total y absoluta del cliente con el objeto de aumentar las ventas.

II.4.2 INVESTIGACIONES

La investigación tiene por objeto determinar los - medios adecuados para alcanzar los objetivos fijados.

Así pues estas investigaciones serán encaminadas - al área de ventas que nos permite alcanzar los objetivos en dicho Departamento de Ventas, los datos que se necesitan conocer serían los siguientes:

- Sistema de Ventas
- Sistema de Crédito
- Tipo de Financiamiento
- Precio Adecuado
- Presentación de Nuestro Producto
- Canales de Distribución
- Publicidad
- Promoción
- Tipo de Consumidor
- Gasto del Consumidor
- Situación Económica

II.4.2.1 MEDIOS ADECUADOS PARA LA INVESTIGACION

- Observación - Es de poco costo

- Encuesta - Se efectua por medio de cuestionarios o entre vistas

II.4.2.2 INVESTIGACION MOTIVACIONAL

Para conocer mejor los gustos del consumidor, así como sus preferencias; lo que será de gran utilidad para el Departamento de Ventas en su afán de buscar siempre la satisfacción del cliente.

II.4.3 CURSOS ALTERNATIVOS

Es aquí en donde se realiza una ponderación de los cursos alternativos para escoger el más adecuado, el que esté más al alcance, o bien el menos costoso.

Al tomar una decisión se debe tomar en cuenta todos los factores que intervienen, estudiarlos y ponderarlos y con base en ello, tomar la decisión más adecuada.

Algunos factores serían los siguientes:

- Riesgos que se tengan al tomar una decisión y be

beneficios esperados

- Economía, tiempo, dinero y esfuerzo
- Limitaciones de recursos, ya sea de tipo material o humanos

Siempre será adecuado tener varios cursos alternos, ya que esto nos permitirá en un determinado momento cambiar de la implantación de un plan a otro plan.

II.5 PLANEACION

- DEFINICION

Planeación es aquel elemento de la administración - que tiene por objeto fijar el curso concreto de acción que - habrá de seguirse.

- Etapas:
- Políticas
 - Procedimientos
 - Programas
 - Pronósticos
 - Presupuestos

II.5.1 POLITICAS DE VENTAS

Las políticas de ventas, se encontraran siempre dentro del contexto de las políticas generales de la empresa y - deberá considerar los siguientes aspectos.

- a) Precios y Condiciones de Venta. Ejemplo: contado, crédito, descuentos, rebajas, enganche, - plazos e intereses.

- b) Reclamaciones, ajustes y garantía al cliente.
- c) Calidad del producto distribución, publicidad, servicios, etc.

Así también se deberán establecer las políticas - que han de observar tanto los agentes de ventas, como los su pervisores, para poder operar con exactitud con las tareas - que tengan a su cargo.

II.5.2 PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

Los procedimientos son una serie de operaciones lógicas que tienen una secuencia cronológica, encaminadas a un fin determinado o específico. Buscando siempre la simplificación del trabajo evitando así la duplicidad de funciones.

Los procedimientos preferentemente deberán ser por escrito, así como gráficamente y para esto nos auxiliamos de los diagramas de flujo, se deberá tomar en cuenta que los procedimientos no siempre son generales, ya que lo que es aplicable a una empresa, tal vez en otra empresa no sea aplicable.

11.5.3 PROGRAMAS DE VENTAS

Los programas de ventas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada operación.

Por lo tanto se considera que los programas de ventas, siempre estarán encaminados a obtener el mayor volumen de ventas posibles efectuando para ello una investigación de mercados que nos arroje datos importantes como:

¿Quién compra nuestros productos?

¿Tipo de clientes que se tiene?

¿El porqué de la preferencia de los artículos?

¿Cuál es el tipo de competencia que se tiene?

¿Porqué el consumidor prefiere los artículos de la competencia?

¿Qué probables modificaciones, puede sufrir el producto según el cliente?

¿Cómo podríamos diversificar nuestro producto?

¿Cuáles serían esos productos?

Así como se programó el estudio de mercados, deberán también programarse las demás actividades conexas a la

función de ventas como publicidad, promoción, etc.

II.5.4 PRONOSTICOS DE VENTAS

El pronóstico en las ventas es una de las bases esenciales para poder efectuar un plan de trabajo que sea eficiente dentro de la empresa, en base a éste podremos determinar en cierta forma las ventas futuras en un tiempo determinado, la necesidad de hacerlo se deriva del hecho de que las ventas son una área dinámica y como tal, es imposible basarse en un resultado de programas anteriores, que tendrán una variación de acuerdo a ciertos factores del mercado, de costos, tipo de competencia, valor adquisitivo de la moneda, restricción de importación o exportación, etc.

El pronóstico no puede ser exacto, ya que no es más que un cálculo, una estimación y a medida que aumenta el lapso entre la compra de materia prima y la venta del producto terminado, los problemas para poder pronosticar se hacen más complejos, ya que los factores que influyen tienen más tiempo para obrar y como es lógico pueden estar sujetos a cambios mayores.

Los pronósticos pueden ser a corto o a largo plazo.

Los primeros son considerados a un año o menos y por lo regular se formulan para obtener cifras.

Los segundos se formulan en períodos mayores de un año y su objetivo es obtener metas.

¿ QUIEN HACE EL PRONOSTICO DE VENTAS ?

Los altos funcionarios. Por tener datos y hechos concretos.

Personal de Ventas. Conocen la opinión de los vendedores de acuerdo a su zona y además son ellos los que intervienen y palpan el mercado.

Un experto en estadística o un Lic. en Administración que nos hará saber las tendencias del mercado.

¿ COMO SE PUEDEN ELABORAR LOS PRONOSTICOS DE VENTAS ?

a) Experiencia de años anteriores, aumentando o disminuyendo aquellos factores que se cree, influyen en las ventas.

b) Método estadístico, al estudiar los factores fundamentales que originan las fluctuaciones en las ventas -

se calcula la tendencia posible de los mismos.

c) Tendencia general, algunas compañías calculan las ventas posibles de todo un ramo y se basan en ello para calcular su parte proporcional.

d) Determinación de mínimos o máximos por región o zona.

II.5.5 EL PRESUPUESTO DE VENTAS

Si el pronóstico nos determina cuanto podremos vender, ahora el presupuesto nos podrá decir cuanto cuesta realizar esas ventas.

El presupuesto es un control de las cifras de costos y gastos de las ventas que se ha planeado obtener.

Al elaborar el presupuesto se deberá dar importancia tanto a los costos de venta como a los gastos de venta.

Los costos de venta son de hecho aquellos que forman parte de la venta misma.

- Sueldo del personal de venta

- Comisión a los agentes de ventas
- Impuestos, papelería, empaque, embarque, etc.

Los gastos de venta son todas aquellas erogaciones que se hacen con el fin de obtener ventas extras, ventas que no se hubieran obtenido, si estas erogaciones no se hacen dentro de estos gastos podemos señalar los renglones de pu - blicidad, promoción, regalos de muestra, etc.

II.5.5.1 DURACION DEL PRESUPUESTO

El presupuesto al igual que el pronóstico, puede hacerse a corto y largo plazo pero aquí el presupuesto a cor to plazo siempre estará ligado a un presupuesto a largo plazo.

II.5.5.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se denomina punto de equilibrio, al momento en que una empresa no tiene utilidades pero tampoco pérdidas.

La empresa tiene gastos aunque no produzca ni venta, estas se llaman costos y gastos fijos y son aquellos que se tienen por el solo hecho de estar constituida una empresa.

Ejemplo: sueldos, rentas, teléfonos, etc.

Cuando la empresa comienza a producir y vender, tiene otros gastos y costos que son los variables y que van en relación al tiempo de trabajo, ambos deberán ser recuperados por los ingresos de las ventas para poder obtener utilidades y así en el momento en que unos y otros se recuperan (costos y gastos fijos, y costos y gastos variables) la empresa ha lo grado su punto de equilibrio.

II.6 ORGANIZACION

- GENERALIDADES

La organización es el tercero y último de los elementos que forman la fase mecánica administrativa; y es aquí donde se deberán establecer las funciones, niveles y actividades de la división de ventas.

Es decir vamos a establecer, cómo y quién va a hacer cada cosa, quiénes son jefes y quiénes son subordinados de - - quién se depende, quiénes dependen de ellos y a quién deben de reportar.

- DEFINICION

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de sus organismos, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En el área de ventas, una adecuada organización nos

dará como resultado, el que todas las actividades se realicen con más fluidez, evitando así, la duplicidad de funciones, fricciones entre el personal y confusiones, por la falta de canales adecuados de comunicación.

Todo esto nos traerá como beneficio ahorro de tiempo y esfuerzo, la organización de la función de ventas dependerá básicamente de la magnitud de la empresa de que se trate.

11.6.1 SISTEMA DE ORGANIZACION DEL AREA DE VENTAS

- a) Lineal
- b) Funcional
- c) Lineal Staff
- d) De Comités

- a) LINEAL

Es aquel en el que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea en forma directa del nivel superior al inmediato inferior y así sucesivamente por la que los subordinados solo se reportan a un solo jefe.

- Ventajas del Sistema Lineal

Unidad de autoridad y responsabilidad es de fácil comprensión para el personal y útil en todo tipo de empresa.

- Desventajas

No hay especialización.

Los jefes necesitan saber de todo.

b) FUNCIONAL

La base de este sistema es la especialización, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte en cada jefe exclusivamente dentro de su especialidad.

- Ventajas del Sistema Funcional

Mayor capacidad de los jefes en razón a la especialización, lo que facilita resolver los problemas relativos a sus funciones, con mayor eficiencia.

La sustitución del personal es más fácil, ya que se necesita personal que sepa de todo como en el sistema lineal, se necesita especializada en determinada área.

- Desventajas del Sistema Funcional

Frecuentemente se invaden campos ajenos ya que en algunos casos es muy difícil diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe en aspectos que son comunes por lo que se llega a creer en la duplicidad de mando y puede que exista fuga de responsabilidad y quebrantamiento de la disciplina.

c) LINEAL STAFF

Es el sistema que más se adopta para la mediana y gran empresa, de hecho es una combinación de los dos anteriores, ya que se conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe para cada función (lineal) y posee la gran ventaja de la especialización por medio del asesoramiento que otorgan los departamentos STAFF (funcional)

El departamento Staff no tiene autoridad dentro de la empresa su función es de asesoramiento.

d) DE COMITES

Lo forman un grupo de personas que se reúnen con el objeto de dar a conocer sus puntos de vista sobre algún acto o función determinada y así poder deliberar y tomar decisio -

nes en conjunto.

Existen dos Sistemas de Comités: Deliberantes y Resolutivos.

- Deliberantes.- Son poco prácticos ya que no tienen autoridad para tomar decisiones.

- Resolutivos.- Estos como su nombre lo indica, resuelven, toman decisiones y las llevan a cabo.

- Desventaja del Sistema de Comités

Encontramos que comunmente se cae en discusiones fuera del tema y que cada quien cree que su problema es el más importante de hecho que los sistemas de organización anteriormente descritos son los tradicionales; sin embargo para el área de ventas que es la que nos ocupa, se deberá de auxiliar de otros sistemas que lo complementen.

- División Geográfica o Territorial
- División por Tipo de Cliente
- División por Tipo de Producto

- Ventajas del Sistema de Comités

La principal ventaja es tomar en cuenta los distintos puntos de vista de los ejecutivos, para tomar la deci-sión más correcta.

II.6.2 FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS

a) DIRECTOR DE VENTAS

Es el ejecutivo de más alta jerarquía dentro del área de ventas y es el responsable directo de todas las acti-vidades que se desarrollan en el área de ventas.

- Sus^a Funciones Generales son:

1. Establecer objetivos de ventas a corto o largo plazo
2. Preparar programas de ventas
3. Proyectar los presupuestos de ventas de acuerdo a posibilidades de la empresa
4. Establecer las bases para la selección, intro-ducción, desarrollo y mejoramiento del personal de ventas

5. Fijar normas para armonizar las relaciones tanto con los Departamentos como con la Dirección General y la clientela
6. Informar tanto a la Dirección General como a los Subalternos de ventas sobre los resultados obtenidos, así como de futuros planes
7. Establecer sistemas de control que permitan llevar a cabo con eficiencia las funciones a él encomendadas.

b) GERENTE DE VENTAS

Hombre cuya misión es la de ejecutar, es decir llevar a cabo la planeación hecha por el director de ventas.

- Sus Funciones Generales son:

1. Auxiliar al director de ventas en la elaboración de pronósticos, presupuestos y costos de ventas
2. Lograr las ventas necesarias para cubrir los pronósticos y presupuestos establecidos
3. Deberá coordinarse con el departamento de compras o producción, según el caso, con el objeto

de tener una relación de acuerdo a las ventas.

4. Reportar periódicamente la situación de las -
ventas en relación con los objetivos fijados.

c) SUPERVISORES

Los supervisores son aquellas personas cuya misión principal es la de vigilar que los vendedores esten cumplien
do adecuadamente su función.

- Sus Funciones son:

1. Valorar las actividades de los vendedores
2. Orientar a los mismos con el objeto de que és -
tos mejoren sus métodos de trabajo
3. Motivar a los vendedores

- Ventajas

La supervisión garantiza, hasta donde es posible, el cumplimiento de las instrucciones de la gerencia de ventas, -
hacia los vendedores, haciendo posible el establecimiento de una comunicación en dos sentidos, entre los agentes y la ge -
rencia de ventas.

d) VENEDORES

Es el elemento primordial dentro del área de ven -
tas, ya que son los encargados de llevar a cabo las políti -
cas de ventas de una organización; son los vendedores los -
que tienen el contacto directo con los clientes, razón por -
la cual toda gerencia de ventas deberá poner especial empeño
en rodearse de un grupo selecto de ellos y así poder lograr
los resultados establecidos.

Un buen vendedor deberá desarrollar los siguientes
puntos:

1. Atención. Atraer al cliente hacia el producto
o servicio
2. Interés. Despertar el interés del cliente
3. Deseo. Convencer al cliente de que necesita
nuestro producto o servicio
4. Acción. Ya que el cliente esta convencido -
hacer el cierre de la venta
5. Satisfacción. Hacerle ver al cliente que ha hecho
una buena compra

II.7 INTEGRACION

- GENERALIDADES

Los elementos que se estudiaron anteriormente pertenece a la fase mecánica o sea el aspecto teórico.

La integración es el primer elemento de la fase dinámica y el cuarto del proceso administrativo y es aquí donde se entra al aspecto real o práctico.

- DEFINICION

Integrar es articular los elementos materiales y humanos de la organización para el adecuado funcionamiento de una empresa.

II.7.1 RECLUTAMIENTO

Una empresa siempre necesitará personal, ya sea por que se inicia, por expansión o porque el personal haya sido de la misma.

Al reclutamiento lo podríamos definir, como la forma de atraer personal a nuestra empresa para una adecuada selección para que ocupe un puesto en la misma.

II.7.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

INTERNAS

- Personal de la empresa, ya sea por ascenso o cambio de puesto.
- Por recomendación del personal
- El Sindicato

EXTERNAS

- Escuelas
- Bolsas de Trabajo
- Agencias de Colocación
- Anuncios del Periódico
- La Puerta de la Calle

II.7.2 LA SELECCION DE PERSONAL

Ya que el tema de esta Investigación son las ventas, antes de proceder a la relación deberá conocerse cual es el -

tipo de vendedor que se necesita, ya que una buena selección dependerá en gran parte del éxito que tenga el área de ven -
tas.

Por ello se puede definir a la "Selección de Perso -
nal como escoger entre todos los candidatos al más idóneo, -
al que cuente con las características y los conocimientos ne -
cesarios para ocupar el puesto que se tiene vacante dentro -
de la empresa".

Es decir la persona adecuada al puesto adecuado.

En nuestra área de ventas contaremos con los si -
guientes pasos para el personal en selección:

- a) Solicitud
- b) Entrevista
- c) Pruebas Psicotécnicas y Prácticas
- d) Encuesta
- e) Examen Médico

II.7.3 INTRODUCCION DEL PERSONAL

La introducción se puede definir como el elemento -
en el cual el personal nuevo, firma un contrato a prueba, em -

pieza a conocer la empresa, se presenta a sus jefes y compañeros, se le explican cuales son las políticas y los procedimientos que se siguen en la empresa en una forma general se hará una explicación detallada de su trabajo. (en algunas - empresas, manual del empleado, políticas y esto sirve de gran orientación al personal de nuevo ingreso).

II.7.4 CAPACITACION DE VENDEDORES

Todo elemento de nuevo ingreso necesita recibir capacitación para objeto de que su trabajo sea eficiente y rinda los mejores resultados.

La capacitación de vendedores deberá abarcar los siguientes aspectos:

- Etica profesional
- Conocimiento del producto
- La competencia
- La clientela
- Zonas a territorios
- Acompañar al vendedor en sus visitas iniciales

Debemos determinar que tipo de vendedor queremos.

- a) Vendedor de Plaza
- b) Agente Viajero
- c) Vendedor de Mostrador
- d) Comisionista

II.7.4.1 CAPACITACION A SUPERVISORES

El supervisor deberá ser capacitado en los siguientes aspectos.

1. Como distribuir su trabajo
2. Como tratar a su personal
3. Como calificarlo
4. Como motivarlo
5. Como instruirlo
6. Como conducir juntas, reuniones, etc.
7. Como hacer informes y reportes
8. Que conozca políticas y procedimientos de su -
área y la empresa
9. Que conozca la competencia
10. Conocer el producto

II.7.5 DESARROLLO DEL PERSONAL

Es uno de los problemas más grandes que tienen las empresas ya que no es fácil encontrar una persona adecuada para un puesto que deja vacante algún vendedor o ejecutivo de nuestra empresa.

Para cubrir esta deficiencia se cuenta con el elemento llamado desarrollo de personal el cual nos sirve para ir formando futuros vendedores o futuros ejecutivos en venta.

Existen varios métodos para el desarrollo de ventas, aunque este sea variable. Dependiendo del tipo de empresa que se trate, a continuación mencionamos algunos de los más usuales:

1. Formar puestos auxiliares o de ayudantes para el vendedor y el ejecutivo en ventas.
2. Proporcionar bases para especializarse en el área de ventas.
3. Establecer sistemas de escalafón
4. Rotación de puestos para que dentro de su desarrollo tenga una visión más amplia de la empresa y conozca en la práctica el funcionamiento y los diferentes problemas de cada Departamento.

II.8 DIRECCION

- Importancia

Si se pudiera evaluar todo el proceso administrativo, encontraríamos que la dirección es el más importante, ya que es aquí donde se tratan de obtener los resultados que se habían previsto, planeado y para los que se organizó e integro en el área de ventas, esto es, una buena dirección - - traera como consecuencia una buena administración de ventas, es en la dirección donde el elemento humano cobra toda su fuerza a diferencia de los elementos de las partes mecánicas de la administración en donde se veía "como deberían ser las cosas".

II.8.1 COORDINACION

La coordinación juega un papel de suma importancia dentro de la dirección, ya que sincroniza y ordena los esfuerzos individuales en beneficio de un funcionamiento adecuado - dentro de la empresa, por lo cual uno de los puntos más importantes del Licenciado en Administración, es el lograr el máximo de coordinación con el mínimo de dirección.

La Dirección abarca el que se ejerza la autoridad, que se delegue, que se establezcan los canales adecuados de comunicación, etc.

II.8.2 AUTORIDAD: Su Concepto

La autoridad es la facultad de mando, el derecho a tomar decisiones y ser obedecido, decidir lo que se debe hacer y quién, dónde, cuándo y cómo debe hacerlo, es decir - quien decide es el que tiene la autoridad.

- DELEGACION DE AUTORIDAD

No es posible que un jefe pueda desarrollar todas las actividades inherentes a un departamento, de ahí la necesidad de delegar la autoridad y compartir la responsabilidad.

La delegación nos reporta las siguientes ventajas:

- a) Libera de detalles al jefe, dándole tiempo de ampararse de trabajos de mayor importancia
- b) Favorece la especialización: ya que se delega por funciones específicas

11.8.3 COMUNICACION

Es el medio por el cual, nuestro sentir y nuestros conocimientos son conocidos por otros.

Consta de los siguientes elementos:

Transmisor. Persona o grupo de personas en donde se organiza la comunicación

Medio para transmitir el mensaje. Todo mensaje necesita un medio o un canal por el cual pasan y este puede ser la palabra hablada o la palabra escrita es importante tener especial cuidado cuando la comunicación es oral; es decir, estar seguros de que si lo que dijimos es realmente lo que queremos decir y si el receptor entendió lo que se le dijo.

El mensaje. Es aquello que queremos comunicar y puede ser de tipo información o de tipo orden, el de orden presupone una autoridad, no así el de información, pues como su nombre lo indica es meramente informativo. El mensaje deberá ser, claro, preciso y concreto.

El receptor. Es la persona o grupo de personas a quien va dirigida la comunicación.

La información no deberá deformarse y deberá ser -
fidedigna.

II.8.4 SUPERVISION

La función de supervisor es vigilar que las cosas se hagan tal y como fueron ordenadas.

Este punto es ampliado en Recursos Humanos.

II.8.5 TOMA DE DECISIONES

La dificultad de tomar decisiones estriba en que en cada una deberán combinarse elementos conocidos con desconocidos y la buena marcha de la empresa en mucho dependerá de que las decisiones sean oportunas y bien tomadas; de ahí la gran responsabilidad que tiene el ejecutivo al tomarlas.

La toma de decisiones varía dependiendo del tipo de problemas que se presenten, de la persona que las toma y de las circunstancias que en ese momento prevalezcan; sin embargo, existen normas de tipo general que servirán al ejecutivo en la toma de decisiones como las siguientes:

a) Identificación del problema sobre el que se va a decidir.

Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas, si éstas no existen no hay decisiones o deci-sión que tomar.

El planteamiento adecuado del problema precisando los hechos y las causas será básico, ya que facilitará en forma definitiva la toma de decisiones.

b) Conocer cuáles son los resultados concretos que se desean obtener al resolver el problema, por ejemplo: bajar costos, aumentar ventas.

c) Planear las diversas posibilidades de acción, estudiarlas y ponderarlas.

Las alternativas representan los distintos caminos que pueden seguirse y para poder decidir será necesario conocerlas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas.

d) Una vez estudiado deberá procederse a la eliminación de aquellas alternativas que se consideren menos prácticas y en esta forma escoger las mejores.

El maestro Agustín Reyes Ponce, en la Página 324 -

de su libro, pone el siguiente ejemplo: (1)

Alternativas	1	2	3	4	5	6	7
Primera Eliminación					2	5	6
Segunda Eliminación						2	5
Decisión							5

e) La Ejecución de la Decisión.

El hecho de tomar una decisión llevará implícita la necesidad de llevarla a cabo; esto es, ponerla en práctica, - lo que traerá consigo el hecho de que se tomen otras decisiones de tipo secundario, como son: Quién va a hacerlo, en qué forma, con qué medios, etc.

f) Control de la Decisión.

Deberá conocerse el resultado obtenido con la decisión tomada y en su caso corregir o mejorar lo previsto.

Esta es la escuela que deberá seguirse en la toma - de decisiones trascendentales o de importancia.

(1) Objetivo citado Pág. 10, Libro 2 "Proceso Administrativo"

II.9. CONTROL

- GENERALIDADES

El control es el sexto y último elemento del Proceso Administrativo y responde a la pregunta, ¿Cómo se están haciendo las cosas?, es decir, la medición de los resultados que se obtuvieron en comparación a los que se esperaban, el control nos indicará cómo se están haciendo las cosas, cuáles son nuestros aciertos y cuáles son nuestros errores, en qué consisten estos errores y porqué se están cometiendo, lo que facilitará la toma de decisiones, para mejorar y/o formular nuevos planes.

II.9.1 EL CONTROL EN EL AREA DE VENTAS

La obtención de datos exactos sobre la situación de las ventas, ayudará mucho al jefe de ventas para normar su criterio, al planear y programar las actividades de esta área y así estar en posibilidades de juzgar la eficiencia con que se están ejecutando sus planes y programas.

II.9.2 REGISTRO DE CONTROL DE VENTAS

Un buen registro de control de ventas adaptado a las necesidades del negocio, ofrece los medios para aumentar las ventas y disminuir los costos de distribución.

Este registro podrá indicarnos:

- a) ¿Cuántos y quienes son nuestros clientes actuales y potenciales en cada territorio?
 - b) ¿Cuál fué la última fecha de visita y con qué resultados?
 - c) ¿Fecha en que cada cliente hizo su última compra y cuál fué la cantidad?
 - d) ¿Qué clientes nuevos tenemos y cuáles se han perdido?
 - e) ¿Porqué nos han dejado de comprar los clientes?
 - f) ¿Qué clientes pagan bien y cuáles no?
 - g) ¿Cuánto gastan los vendedores?
 - h) ¿Se cuenta con el número adecuado de vendedores?
- Beneficios que reporta el vendedor.

Este registro permite al vendedor organizar mejor su tiempo para ordenar sus visitas y de este modo emplear más

su tiempo en clientes que de hecho necesitan la visita. Además este registro le permitirá recordar todo lo que pudiera olvidar.

Un vendedor que logra organizarse sacandole provecho a este registro, se traducirá en un elemento contento y satisfecho de su trabajo, lo que será de gran beneficio para la empresa.

- Beneficios que reporta al supervisor .

El supervisor podrá calificar mejor el trabajo del vendedor si utiliza el registro de control de ventas, ya que es en el que se encuentran registradas las actividades de cada uno de los vendedores, datos como: número de visitas al cliente, volumen de ventas, clientes nuevos, pérdidas, si se cubre el territorio o no, etc.

- Beneficio que reporta al gerente de ventas

Los datos sirven al gerente para analizar al vendedor tal como es, mostrando lo que cada vendedor ha intentado y lo que ha realizado, dónde no hace un buen trabajo y dónde si lo hace, también podrá conocer la cantidad de ventas que realiza cada vendedor. Todo esto ayuda al gerente de ventas

para hacer recomendaciones o dar órdenes a los vendedores de hacer o dejar de hacer tal o cuál cosa.

El registro de ventas es también un gran auxiliar para la elaboración de los pronósticos y presupuestos de ventas, los que servirán de complemento en los programas de producción y en la previsión de las necesidades financieras.

- Beneficios que reporta al gerente general

Aún cuando el gerente general no le interesen los datos generalizados que utilizarán los vendedores y el gerente de ventas o los supervisores, si le interesan los datos concretos de todos y cada uno de ellos ya que esto le dará una visión amplia de cómo está funcionando el área de ventas, debe de saber no solo lo que sucede, sino cómo suceda, ya que el fin principal del gerente general es obtener el máximo de utilidades, de ahí la necesidad de conocer no solo lo que sucede, sino también porqué y cómo sucede.

II.9.3 DATOS QUE DEBERA CONTENER EL REGISTRO DE CONTROL DE VENTAS Y COMO OBTENERLOS

Para la obtención de estos datos es necesario con -

tar con dos tarjetas o formas impresas elaboradas exprofeso y así poder anotar en ellas las actividades diarias de los vendedores, estos datos deberán concentrarse en forma sistemática y ordenada para obtener la información que se necesita.

Algunos de los puntos que abarcan las actividades de los vendedores pueden ser los siguientes, esto dependiendo del tipo de empresa.

a) Reporte diario de visita a clientes que deberá contener nombre del cliente, dirección, persona con la que trata, resultado de la visita, fecha, monto de la venta.

b) Reporte resumido de ventas realizadas en la semana o en el mes.

c) Reporte de ventas no realizadas. Es en el que deberá anotar el nombre del cliente, dirección, el producto que ofreció el agente, razón por la cuál no se realizó la venta, nombre del competidor que logró la venta, así como precio y condiciones en que ésta se efectuó, estos datos serán de gran utilidad para la gerencia de ventas; ya que estará en condiciones de estudiar todos los aspectos relacionados con la competencia, para poder competir con más éxito en el mercado.

d) Reporte de clientes nuevos. Deberá contener, nombre, dirección, producto o productos vendidos, precio, - condiciones de venta, referencias, etc., estos datos permitirán a la gerencia de ventas clasificar al cliente, establecer la frecuencia de visitas, productos que compra, etc.

e) Reporte de crédito y cobranzas. Deberá contener los datos relativos a la situación crediticia que guardan los clientes con la empresa, nombre, dirección, cantidad que paga, saldo que queda a deber, etc.

En caso de que el cliente sea nuevo, se deberá de contener los siguientes datos: forma o tipo de venta, tiempo que se tiene con él, si el local es propio o alquilado, - número de empleados, potencial actual de ventas, referencias bancarias y comerciales, etc.

f) Formas para pedido. En estas formas se detallan los pormenores de la venta y deberá contener los siguientes datos: número de pedido, número de orden de cliente, nombre, fecha, nombre del agente, cantidad pedida, número del artículo, precio unitario, condiciones de pago.

g) Relación de mercancías devueltas. Este es para el caso de que algún cliente nos devuelva mercancía, y se

anotará en forma impresa y deberá de contener los siguientes datos: nombre y dirección del cliente, fecha y número de pedido, nombre del agente, descripción de la mercancía devuelta, indicando cantidad, modelo, precio unitario y las razones de la devolución.

h) Reporte de gastos de ruta. Como forma de control de gastos del agente, conocimiento de la ruta para que sea localizado fácilmente cuando se desee.

De los reportes anteriores, solo deberán utilizarse aquellos que se consideren reportes de información valiosa para la gerencia de ventas, esto dependiendo del tipo y necesidades de la empresa.

II.9.4 CONTROL DE MOVIMIENTO DE DINERO

Se considera de gran importancia la necesidad de ejercer un control sobre el movimiento del dinero, es decir, la recuperación del mismo, a través de las ventas; ya que el éxito de una empresa en mucho dependerá de esto.

Los controles básicos en este aspecto son:

- a) El ciclo de relación del capital circulante.
- b) El tiempo de recuperación del capital circulante a través de las ventas.

El ciclo de rotación se obtiene dividiendo el total de ventas anuales entre el capital circulante.

El tiempo de recuperación del capital circulante a través de las ventas, se obtiene multiplicando los días de venta en el año, por el capital circulante y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

Este medio de control nos será de gran utilidad, tanto para la gerencia de ventas como para la gerencia general ya que esto nos sirve para elaborar los presupuestos y pronósticos de ventas, así como previsión de tipo financiero.

Es obvio que el control deberá ejercerse en todas las actividades y funciones del área de ventas como son:

- Investigación de mercados
- Desarrollo del producto
- Calidad
- Distribución

- Promoción
- Publicidad
- Relaciones Públicas

II.9.5 MEDIOS DE CONTROL

Los medios de control que podrán usarse en el área de ventas, dependerá básicamente de las necesidades y de las posibilidades de la empresa, entre los más comunes podemos señalar:

El registro de control de ventas que básicamente abarca:

- a) Records de actividades de cada uno de los vendedores
- b) Records de actividades de cada uno de los clientes

Estos records deberán llevarse en forma ordenada y sistemática y para ello podemos auxiliarnos de:

- Tarjetas
- Hojas tabulares
- Formas impresas para reporte

Para concluir este capítulo podríamos decir que el proceso administrativo aplicado en el área de ventas trae consigo tantas ventajas, como se requieran en una empresa, - el proceso puede ser aplicado por cualquier persona, pero si se requiere que los beneficios sean mayores deberá ser aplicado por el Licenciado en Administración ya que es el que es tá enterado del progreso en cuanto a las técnicas administra tivas.

C A P I T U L O I I I

(CASO PRACTICO)

LAS AREAS FUNCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

III.1 ANTECEDENTES DE UNA EMPRESA PROTOTIPO PRODUCTORA DE PANTALON DE MEZCLILLA

La característica principal de esta empresa es que es de tipo familiar, siendo el dueño quién la dirige puesto que es la persona que aporta todo el capital, de ahí que se desprende, que toda la responsabilidad caiga en esta persona.

ORGANIZACION

El tipo de organización que utiliza esta empresa - podríamos definirla como autocrático, ya que es una sola persona la encargada de tomar todas las decisiones en lo que - respecta a todas las áreas de la empresa, todas las funciones básicas estarán siempre supeditadas a la aceptación del dueño. Por lo cual podemos afirmar que la empresa en si necesita de una estructuración en todas y cada una de sus áreas para delimitar responsabilidades y asignar la autoridad correspondiente en cada nivel.

PRODUCCION

Con lo que respecta a este punto empezaremos por - mencionar la compra de materiales.

El sistema de compra de materiales en esta empresa en realidad no esta definido, ya que no se cuenta en el almacén con un control de inventarios para determinar necesidades futuras o cambios que pueda sufrir el mercado.

Pasando al proceso de producción del producto podríamos decir que no es eficaz.

Como primera causa mencionaremos que la distribución física de la maquinaria no es la adecuada para el proceso del producto ya que el espacio que se tiene entre una y otra máquina es inadecuada y por lo mismo el producto tiene un movimiento más lento.

En la distribución de materia prima para la elaboración del producto no se cuenta con un control adecuado, lo que nos trae como consecuencia que durante todo el proceso de producción no se tenga un control de calidad estricto en el producto, solo se tiene un control de calidad muy rudimentario cuando el producto se ha terminado y se tiene listo para su distribución.

MERCADOTECNIA

A grandes rasgos mencionamos que esta empresa no cuenta con un plan adecuado de mercadotecnia para su producto.

Empezaremos por mencionar que no cuenta con ningún tipo de publicidad ni de promoción lo cual esto afecta el volumen de ventas.

Cuenta con algunas tiendas que distribuyen su producto, pero no cuenta con un control de ventas para estos - distribuidores, así como tampoco tienen los vendedores ade-cuados que serían las personas indicadas para recoger las necesidades de los distribuidores.

El canal de Distribución que utiliza sería el si-guiente: El de PRODUCTOR - DISTRIBUIDOR - CONSUMIDOR, pero este tipo de canal no tiene las técnicas que se requieren para su correcta aplicación.

FINANZAS

Podemos mencionar que las finanzas que maneja esta empresa son de tipo externo e interno, y todas ellas maneja-das por un despacho de asesoría contable quién se encarga de manejar el efectivo, tipo de crédito concedido a los clien-tes, pago de impuestos, etc.

RECURSOS HUMANOS

En lo que concierne a Recursos Humanos empezaremos

por hablar sobre el tipo de contratación que tiene esta empresa.

La forma de realizar la contratación es totalmente inadecuada ya que no se tiene ningún método adecuado para la realización de ésta, al personal que se contrata se le pide tenga una cierta experiencia, más esto no quiere decir que -
cuenta con la experiencia necesaria para realizar una función específica.

En esta empresa se cuenta con una persona que tiene la función de supervisar para todas las áreas; pero podemos constatar que no tiene los conocimientos necesarios para el desarrollo de ese puesto.

En lo que respecta a la fuerza de ventas, podríamos mencionar que no tiene el personal con las características que se debe tener todo vendedor para que se puedan ampliar las ventas; por todo lo anterior podemos afirmar en una forma general que todas las áreas de esta empresa necesitan una reestructuración adecuada que le permita tener mejores beneficios.

Como siguiente punto de este tema de investigación se presenta la aplicación de las Areas Funcionales a un Departamento de Ventas.

III.2 RECURSOS HUMANOS

(Selección de Personal)

III.2.1 RECLUTAMIENTO

Se define al reclutamiento de personal como la acción de buscar personal para una determinada empresa, ya sea por expansión de la misma o por necesidad de cubrir un puesto determinado.

- FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las Fuentes de Reclutamiento las dividiremos en externas e internas.

Para efectos de esta empresa se recomienda se utilicen las siguientes fuentes:

INTERNAS

a) Personal de la propia empresa. Este tipo de personal sería uno de los más adecuados para las necesidades de esta empresa ya que están familiarizados tanto con el producto, así como con la empresa y la forma de operar de ésta.

Para el desarrollo de este tipo de personal en el -

área de ventas será necesario darle un curso de capacitación con el fin de que su desarrollo en dicha área sea eficiente.

b) Recomendados del Personal de la Empresa. Esta fuente nos es útil ya que el personal que se contrate tendrá en cierta forma una especie de aval dentro de la empresa, lo que dará mayor confiabilidad para su contratación.

EXTERNAS

a) Anuncios en el Periódico. Por ser el medio de comunicación masivo más económico, constituye una fuente de reclutamiento eficiente.

b) Agencias de Colocación. Como su nombre lo indica se dedica a la colocación del elemento humano en las empresas.

Esta fuente es adecuada para esta empresa ya que frecuentemente se encuentran en ellas a las personas idóneas para ocupar los puestos que las empresas tienen vacantes.

c) Clientes Actuales. Esta fuente de reclutamiento puede ser quizás la más importante para esta empresa ya que sus actuales clientes conocen las características del producto y además conocen el tipo de mercado que pueden manejar,

es por eso que pueden llegar a ser excelentes vendedores.

III.2.2 SELECCION

Es la selección de la persona adecuada para el puesto adecuado, entre todos los candidatos que se presentan.

Por tratarse del Departamento de Ventas se sugiere que tengan las siguientes características.

a) Carácter. Que incluye las bases morales, la autodisciplina, fortaleza, ánimo, integridad, orgullo y espíritu de competencia.

b) Energía. Al buen vendedor le agradará siempre su trabajo, no es perezoso ni indolente, jamás llevará cuenta de las horas que trabaja ya que disfruta de todo el trabajo que realiza.

c) Diligencia. Que el vendedor sea observador, se adapte con rapidez a cualquier situación y además deberá estar alerta con todo lo que acontece a su alrededor.

d) Actitud. Esto es que tenga disposición, que se coopere en todo momento y que sea leal a su empresa y equipo de trabajo.

e) Honradez. Que el vendedor sea honrado, veraz, digno de confianza, recto, equitativo y sincero.

f) Voluntad para el aprendizaje. Que aunque el vendedor sea destacado, deberá de ser receptivo a las nuevas ideas para mejorar y superarse.

g) Buena Salud. Que incluye tanto la física como la mental.

El buen vendedor nunca abusará de si mismo, siempre deberá de estar apto y radiar vitalidad y vigor.

h) Optimismo. Todo buen vendedor nunca pensará en forma negativa, su punto de vista siempre será optimista y nunca se desanimará.

i) Habilidad Administrativa. El buen vendedor siempre será un buen administrador y nunca extravagante, no hace mal uso de su dinero y vivirá siempre dentro de los límites de sus recursos.

j) Simpatía hacia la Gente. De índole siempre amistosa, el buen vendedor recorre siempre el camino para crear amistades perdurables.

k) Cortesía. Todo buen vendedor deberá contar con buenos modales como cualquier otra persona, invariablemente es cortés y afable con los demás.

l) Equilibrio. El buen vendedor es estable y difícilmente se incomoda, jamás deja de estar conciente de sus actos y conserva la dignidad apropiada.

m) Dinamismo. El buen vendedor de ser necesario al ser transferido a cualquier otro lugar debe de dar lo mejor de si mismo en cualquier parte.

El personal que cubra las características antes mencionadas seguirá los pasos correspondientes a su selección que serán los siguientes:

a) ELABORACION DE LA SOLICITUD. Para conocer todos los datos generales que nos ayuden a tener una amplia del solicitante como son datos personales, trabajo actual y anteriores, educación, diversiones y otras referencias.

b) ENTREVISTA. Suele ser un instrumento muy valioso ya que nos permitirá conocer más a fondo a la persona entrevistada, preguntándole el por qué de la solicitud, expe-

riencia en trabajos anteriores, el por qué su interés en las Ventas, así como de la opinión que guarda de nuestra empresa y otras preguntas encaminadas para su conocimiento personal.

c) EVALUACION DE LA ENTREVISTA. Esto debe realizarse después de la entrevista. Lo que se busca en realidad es la presentación de la persona, voz, aplomo, expresión, dinamismos, lealtad, honorabilidad, etc.

d) PRESENTACION DEL PUESTO DISPONIBLE. En este caso, se le da al solicitante generalidades de las responsabilidades del puesto, el producto que va a vender y lo que se espera de la persona que ocupe dicho puesto.

e) ACEPTACION EN PRINCIPIO POR AMBAS PARTES. Este es uno de los puntos más importantes dentro de la contratación ya que la empresa deberá de estar segura de que la persona que se va a contratar es la adecuada, así como también el vendedor deberá de estar satisfecho con lo que la empresa le ofrece, para que de esta forma ambas partes tengan un solo objetivo que es el beneficio común.

f) INVESTIGACION DE LA SOLVENCIA MORAL. Se debe averiguar lo concerniente, a la veracidad de sus estudios, fecha de terminación de sus estudios, razones por las que dejo los empleos anteriores, veracidad de los sueldos devenga-

dos en los trabajos anteriores.

g) ACEPTACION O NEGATIVA DEL EMPLEO. Constituye el paso definitivo para la obtención de Vendedores que sean capaces para atender el mercado de nuestro producto.

III.2.3 CONTRATACION

Al cubrir los requisitos de reclutamiento y selección de personal nuestro siguiente paso será la contratación.

Esta empresa como principio dará un contrato a un mes a los nuevos vendedores para que dentro de ese lapso nos demuestren sus habilidades, este sería su período de prueba; al cubrir este requisito se procederá a la contratación formal, teniendo como base el total de prestaciones que ofrece la Ley Federal de Trabajo.

III.2.4 INDUCCION

Dentro de la inducción se requiere de los siguientes pasos:

1. Dar una explicación general de la actividad a -

la cual se va a dedicar.

2. Se le deberán dar a conocer las instalaciones físicas de la empresa.

3. Se deberá de presentar con todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

4. De existir deberá de proporcionarsele un manual de bienvenida de la empresa, el que contendrá, desde la constitución de la empresa, políticas, prestaciones, obligaciones, etc.

III.2.5 ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

Toda empresa que contrata personal nuevo, debe como requisito principal proporcionarle capacitación, ya que es necesario familiarizarlo con el producto o productos para que su trabajo sea eficiente y nos rinda mejores resultados.

Dentro de la Capacitación tendremos los siguientes puntos:

a) **ETICA PROFESIONAL.** Es necesario que el vendedor tenga ética profesional, lo cual quiere decir que el vendedor deberá obrar siempre de buena fe, procurando ayudar al cliente, ofreciéndole el producto o productos que más le con

venga; jamás deberá de engañarlo con características o cali
dades que el producto no tenga, orientarlo y hacerlo saber -
el porque nuestro producto es mejor que el de la competencia,
pero nunca hablar mal de ello.

b) CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO. Podríamos tener co
mo base de la capacitación el que nuestros vendedores conoz
can nuestro producto, ya que es esencial que conozcan todas
y cada una de las características de nuestro producto o pro
ductos, y esto será un argumento más para poder aumentar las
ventas y tener más ventajas en relación con la competencia.

c) LA POLITICA COMERCIAL. Es en la mayoría de -
los casos tan necesarios que sin ella tanto el vendedor como
el cliente se sentirán defraudados por la empresa y por el -
producto mismo.

Esta política comercial consiste en que el vende
dor debe estar informado en cuanto a descuentos, devolucio
nes, reajustes, cancelaciones, agencias exclusivas, publici
dad, garantía, etc., con lo que los vendedores adquieren una
mayor confianza en la empresa con sus productos y en la inte
ligencia de sus directivos.

d) CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA. Es un punto -
muy importante el que nuestros vendedores conozcan que clase

de productos o servicios ofrece la competencia y asimismo ubicar el producto en el lugar y la situación que ocupa en el mercado, así los vendedores podrán resaltar más las ventajas y beneficios que se ofrece con el producto o servicio y así el cliente podrá compararlo con el de la competencia.

e) CAPACITACION PARA PROMOVER LA HABILIDAD EN LA VENTA. En la actualidad existen diversas versiones en las cuales los vendedores argumentan que la habilidad en la venta se adquiere con la experiencia diaria; sin embargo hay quienes opinan lo contrario ya que piensan que se debe capacitar al vendedor y promover su habilidad en la venta antes de enfrentarse al cliente.

En lo particular se acepta la segunda versión ya que la primera es acertada pero más lenta y costosa.

f) CAPACITACION PARA SABER EXPRESARSE. Existen gran cantidad de empresas que le han dado importancia al aspecto de la capacitación para saber expresarse, puesto que los vendedores tienen que enfrentarse tanto a clientes individuales como a grupos de Distribuidores o de Compradores.

Nosotros estamos de acuerdo en este tipo de capacitación porque muchas veces los vendedores conocen el tema de que se va a hablar, saben lo que deben decir, pero no son capaces de dar sus frases y de hablar de un modo que sugiera al cliente.

Por lo tanto creemos necesario incluir lecciones de dicción y expresión en los programas de capacitación de cualquier empresa que tenga vendedores.

III.2.6 SUELDOS Y COMISIONES

Esta empresa utilizará para pagar a sus vendedores una combinación de sueldos base (mínimo que marca la Ley Federal de Trabajo), así como una comisión (2% sobre las ventas efectuadas).

A continuación mencionaremos algunas de las ventajas y desventajas de los sueldos y comisiones.

III.2.6.1 SUELDOS

Ventajas

a) Los vendedores aseguran un ingreso fijo y constante.

b) Es más fácil crear un sentimiento de lealtad hacia la empresa.

c) La remuneración es fácilmente comprendida y su cálculo resulta económico.

d) Se pueden hacer cambios en los territorios y en las cuotas, así como reasignar a los vendedores.

Desventajas

a) El sueldo ofrece el incentivo inmediato por lo que resta el esfuerzo adicional del vendedor a dar más de si mismo.

b) El sueldo tiende a favorecer a los vendedores menos productivos

III.2.6.2 COMISIONES

Ventajas

a) Proporciona el incentivo máximo económico para el vendedor:

b) La remuneración se relaciona directamente con los resultados y es fácil de calcular.

c) Los costos unitarios de las ventas son directamente proporcionales a las ventas netas.

d) La comisión recompensa al buen vendedor e impone una sanción al mal vendedor, en proporción directa a su productividad.

Desventajas

- a) Los vendedores se sienten demasiado independientes de la compañía o de la empresa y no es mucho su lealtad - para con ella.
- b) Hay tendencia a que los territorios sean exprimidos en lugar de trabajados.
- c) Los vendedores se ven tentados a cargar los inventarios de los clientes.

III.3 P R O D U C C I O N

Esta área es una de las más importantes, puesto que tiene la función de la creación o fabricación del producto, de acuerdo a la demanda del cliente y la creación de una necesidad.

Tratando de satisfacer dicha necesidad demandada por el cliente, el área de producción tiene que cumplir con dos aspectos los cuales son sus objetivos principales:

a) Dejar al cliente satisfecho por el artículo que se le está vendiendo, esto con el fin de que la demanda continúe.

b) Se debe llevar la planeación y control de la producción en una forma muy estricta, que habiendo pagado materias primas y servicios le queden suficientes utilidades a la empresa para pagar a sus trabajadores y recompensar a los inversionistas, adquiriendo un margen elevado en sus ganancias.

Para el Departamento de Ventas es importante el área de producción ya que por medio de ella se puede saber la calidad que reúne el producto, así como el stock de inventarios para que en determinado momento se tenga la capacidad

de oferta a los clientes.

III.3.1 PROCESO CONTINUO DE PRODUCCION

A continuación se describe el proceso que lleva la producción de un pantalón de mezclilla:

1. Cortar tela para pantalón
2. Se cortan dos partes delanteras y dos traseras
3. Se cortan vistas en partes delanteras
4. Se pegan partes delanteras
5. Dobladillar las bolsas y la secreta
6. Poner tallas en la bolsa del pantalón
7. Separar parte delantera con secreta y otra sin secreta
8. Poner cierre en parte delanteras
9. Armar el tiro del pantalón (con esto queda armado en su parte delantera)
10. Aquí se tiene cierto control de calidad en cuanto a la medida y color de las partes, además de deshilar las partes
11. Poner presillas en el cierre
12. Selección de partes traseras por color (control de calidad)

13. Armar partes traseras
14. Poner remaches en las bolsas
15. Deshebrar partes traseras
16. Poner costuras en las partes traseras del tiro para armar estas dos partes
17. Armar partes traseras y delanteras de la parte exterior de las piernas
18. Quedan armadas las partes traseras y delanteras del pantalón
19. Control de calidad en el armado de las partes - traseras y delanteras
20. Poner trabas en la pretina
21. Armar trabas
22. Montar sobre las partes traseras y delanteras la pretina y armar las trabas
23. Sobre hilar el pantalón en la vastilla
24. Ajustar el tamaño de la pretina
25. Hacer el ojal
26. Pegar el botón
27. Poner broches en la parte delantera
28. Terminado del pantalón
29. Control de calidad
30. Etiquetado en tallas
31. Sale a tintorería (planchado)
32. Venta

III.3.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE PRODUCCION

Cuando observamos que una empresa trabaja con altos índices de productividad, podremos estar seguros de que el di seño de su sistema de producción tiene mucha relación con los resultados que se obtienen ya que es a través del mismo que se realizan y controlan las operaciones.

Cuando un sistema esta mal diseñado, trae general - mente graves consecuencias, ya que además de los problemas - normales de operación se tienen que afrontar los problemas - que se generan por las deficiencias que existen en el sistema, esto fácilmente lo podremos detectar cuando nos enfrentemos a operar el propio sistema.

Teniendo un conocimiento pleno de la naturaleza de los productos y su actuación en el mercado, es sumamente nece sario elaborar un buen diseño del sistema dentro del cual los parámetros o componentes del mismo incluyendo las restriccio - nes, así como su interrelación, deben determinarse claramente con el objeto de que el sistema sea cerrado y por lo tanto lo gr ar que su comportamiento sea predecible y controlable.

Generalizando el diseño de los sistemas es indispen - sable definir e interrelacionar los siguientes parámetros:

a) Objetivos. Deben determinarse con claridad, - que sean alcanzables y que sean dados a conocer, y así todas las funciones están encaminadas a su consecución, además, se definen las restricciones del sistema, así como sus recursos y productos.

b) Insumos. Deben estar debidamente identificables, cuantificables y regulados para que alimenten al proceso de cada fase de operación del sistema con el objeto de estabilizarlo.

c) Pronósticos. Se refiere a la capacidad de éstos y que permita predecir la acción de los procesos y la duración en su ejecución, de acuerdo a los recursos insumidos y con la suficiente precisión que permita ejercer acciones - de control.

d) Procesos. Es necesario que en todas las fases de operación del sistema queden identificadas correctamente con la naturaleza de los procesos, para que a ellos lleguen los insumos que se requieren y obtener los productos que se han definido a través de los objetivos.

e) Productos. El tipo de productos debemos definirlos claramente en cada proceso y cumplir con los requerimientos necesarios para poder servir de insumos los procesos subsecuentes.

Tenemos como ejemplo de productos a los siguientes: lista de partes, hojas de ruta y reportes de producción.

III.3.3 SISTEMA DE PRODUCCION

El sistema de producción que se sugiere, de acuerdo a la situación de esta empresa es el de Producción Continua, debido a varias razones:

a) En esta empresa la producción es de un considerable volumen de productos de la misma especie.

b) La maquinaria utilizada es especializada y se ajusta a las necesidades que se requieren en la línea de productos.

c) Para el proceso de este producto, en donde se utilizará el sistema de Producción Continua, no es necesario que el personal sea calificado y por consecuencia el costo de la mano de obra será menor.

III.3.4 CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad es de gran utilidad al Departamento de Ventas ya que proporciona una mayor confiabilidad para el vendedor al ofrecer el producto en el mercado, aumentando a la vez el volumen de ventas.

Existen tres formas para establecer el control de calidad de nuestro producto:

- a) De Recepción (Materias Primas y Materiales)
- b) De Fabricación (Productos en Proceso)
- c) De Ensayo Final (Productos Terminados)

Se deben realizar controles de calidad, asegurarse de contar con aparatos de control adecuados, analizar los defectos más comunes de calidad en el producto y dar solución a los diferentes problemas y evitarlos en el futuro.

De acuerdo a las formas establecidas de control de calidad se lleva acabo practicando y estableciendo normas y estándares a los inventarios de Materia Prima, Producción en Proceso y Producto Terminado.

- INVENTARIO DE MATERIA PRIMA

Dentro de este tipo de Inventario es necesario practicar las siguientes inspecciones:

- a) Inspección Física de la Materia Prima
- b) Inspección de los Diferentes Tipos de Mezclilla
- c) Inspección de Colores
- d) Inspección de la Materia Prima con posibilidades de devolución al proveedor por defectos o equivocaciones en los pedidos
- e) Inspección de Almacenamiento que depende de:
 - 1. El espacio disponible
 - 2. Volumen de compras
 - 3. Rotación de inventarios

- INVENTARIO DE PRODUCCION EN PROCESO

En este caso tenemos como principales inspecciones para los Inventarios de Producción en Proceso las siguientes:

- a) Inspección de la Distribución de la Materia Prima
- b) Inspección de la Cantidad de Tela utilizada para cada talla
- c) Inspección de Igualación de Colores

- d) Inspección sobre el Tacto de las Telas
- e) Inspección de Deshebrar de la Prenda

- INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

En este aspecto es necesario la aplicación de las siguientes inspecciones de control de calidad.

- a) Inspección de Planchado del Producto Terminado
- b) Identificación del Modelo, Talla y Fecha del acabado del artículo
- c) Inspección de Etiquetado del Producto
- d) Inspección de Envase y Empaque
- e) Inspección de almacenaje adecuado del producto terminado

III.3.5 PRONOSTICO DE LA DEMANDA

Es necesario que toda empresa cuente con un pronóstico de ventas, ya que el mismo servirá para tener una base sobre la cual pueda determinar su producción y ventas en los períodos siguientes:

El método que se utiliza es el de Mínimos Cuadra -

dos, ya que además de ser uno de los de más fácil comprensión, es de los más exactos.

A continuación se desarrolla el caso práctico del - Pronóstico de la Demanda, utilizando para ello las ventas que en los últimos meses ha tenido esta empresa; con lo cual pronostica la demanda para el mes de enero del próximo año, y de esta manera estar seguros de lo que podremos producir y ven - der para ese tiempo.

La siguiente ecuación define a la línea recta expresada en términos de pronóstico:

$$Y_p = a + bX$$

En donde:

Y_p = Valor de la tendencia para el período X

X = Período de tiempo

a = Valor de Y_p en un punto base

b = Pendiente o monto de aumento o disminución en Y_p por cada cambio unitario en X

Para determinar los valores de a y b , se emplearán las dos ecuaciones siguientes:

$$(1) \quad \Sigma Y = na + b X$$

$$(2) \quad \Sigma XY = a X + b X^2$$

El área de producción de la empresa conoce la deman
da del producto para los siguientes meses:

<u>MESES</u>	<u>DEMANDA (UNIDADES)</u>
ENERO	38,000
FEBRERO	40,000
MARZO	45,000
ABRIL	42,000
MAYO	39,000
JUNIO	41,000
JULIO	46,000
AGOSTO	44,000
SEPTIEMBRE	49,000
OCTUBRE	51,000

Usando el método de Mínimos Cuadrados se procederá de la siguiente manera:

MES	(DEMANDA) Y	X	XY	X ²
ENERO	38,000	0	0	0
FEBRERO	40,000	1	40,000	1
MARZO	45,000	2	90,000	4
ABRIL	42,000	3	126,000	9
MAYO	39,000	4	156,000	16
JUNIO	41,000	5	205,000	25
JULIO	46,000	6	276,000	36
AGOSTO	44,000	7	308,000	49
SEPTIEMBRE	49,000	8	392,000	64
OCTUBRE	51,000	9	459,000	81
	<u>435,000</u>	<u>45</u>	<u>2'052,000</u>	<u>285</u>

Aplicando las ecuaciones (1) y (2) :

aquí $n = 10$ períodos

$$(1) 12a + 45b = 435,000$$

$$(2) 45a + 285b = 2'052,000$$

Resolviendo las ecuaciones tenemos que:

$$\begin{array}{rcl}
 -3.75 & \boxed{12a + 45b = 435,000} & = -45a - 168,75b = 1'631,250 \\
 1 & \boxed{45a + 285b = 2052,000} & = \underline{45a + 285b = 2'052,000} \\
 & & 116.25b = 420,750 \\
 & & b = \frac{420,750}{116.25} \\
 & & b = 3,619.3548
 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl}
 a & = & 12a + 45b = 435,000 \\
 & & 12a + 45(3,619.3548) = 435,000 \\
 & & 12a + 162,870.96 = 435,000 \\
 & & 12a = 435,000 - 162,870.96 = 272,129.04
 \end{array}$$

$$a = \frac{272,129.04}{12}$$

$$a = 22,677.42$$

RESULTADO:

$$a = 22,677.42$$

$$b = 3,619.3548$$

Al área de Producción le interesa saber cual es el pronóstico de la demanda para el mes de enero del próximo año y se determina así:

$$Y_p = 22,677.42 + 3,619.3548 (12)$$

$$Y_p = 22,677.42 + 43,432.257$$

$$Y_p = 66,109 \text{ Pantalones para enero del próximo año}$$

Los cálculos se ilustran en la siguiente tabla:

Yp	=	a	+	b	.	X	=	Tendencia
ENERO		22,677.42		3,619.3548		0		0
FEBRERO		22,677.42		3,619.3548		1		26,296
MARZO		22,677.42		3,619.3548		2		29,916
ABRIL		22,677.42		3,619.3548		3		33,535
MAYO		22,677.42		3,619.3548		4		37,154
JUNIO		22,677.42		3,619.3548		5		40,774
JULIO		22,677.42		3,619.3548		6		44,393
AGOSTO		22,677.42		3,619.3548		7		44,862
SEPTIEMBRE		22,677.42		3,619.3548		8		51,632
OCTUBRE		22,677.42		3,619.3548		9		55,251
NOVIEMBRE		22,677.42		3,619.3548		10		58,870
DICIEMBRE		22,677.42		3,619.3548		11		62,490
ENERO		22,677.42		3,619.3548		12		66,109

III.3.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se identifica al punto de equilibrio, en el momento en que la empresa no ha obtenido utilidades, pero que tampoco tiene pérdidas.

Toda empresa siempre tendrá gastos aunque no produzca ni venda, estos se llaman Costos y Gastos Fijos, y se tendrán por el solo hecho de que una empresa este constituida; - ejemplo, sueldos, renta, teléfono, etc.

En el momento en que la empresa empieza a producir y realizar ventas sus costos y gastos son variables y van en relación a la cantidad de trabajo.

Ambos costos y gastos, fijos y variables deberán ser recuperados por el ingreso de las ventas, y en el momento en que unos y otros se recuperan, es cuando la empresa ha logrado su punto de equilibrio.

El siguiente ejemplo nos dará una idea más concreta de lo que representa el Punto de Equilibrio.

Supongamos que la empresa cuenta con los siguientes Costos y Gastos de Operación:

VENTAS		62'400,000.00
COSTOS Y GASTOS FIJOS	16'898,306.00	
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	38'326,973.00	
T O T A L		<u>55'225,280.00</u>
UTILIDAD		7'174,720.00

Fórmula para determinar el Punto de Equilibrio:

$$P.E. = \frac{C.G.F.}{1 - \frac{C.G.V.}{V}}$$

En donde:

P.E. = Punto de Equilibrio

C.G.F. = Costos y Gastos Fijos

C.G.V. = Costos y Gastos Variables

1 - = Variable

V = Ventas totales

La fórmula del punto de equilibrio se desarrollará así:

$$P.E. = \frac{C.G.F.}{1 - \frac{C.G.V.}{V}}$$

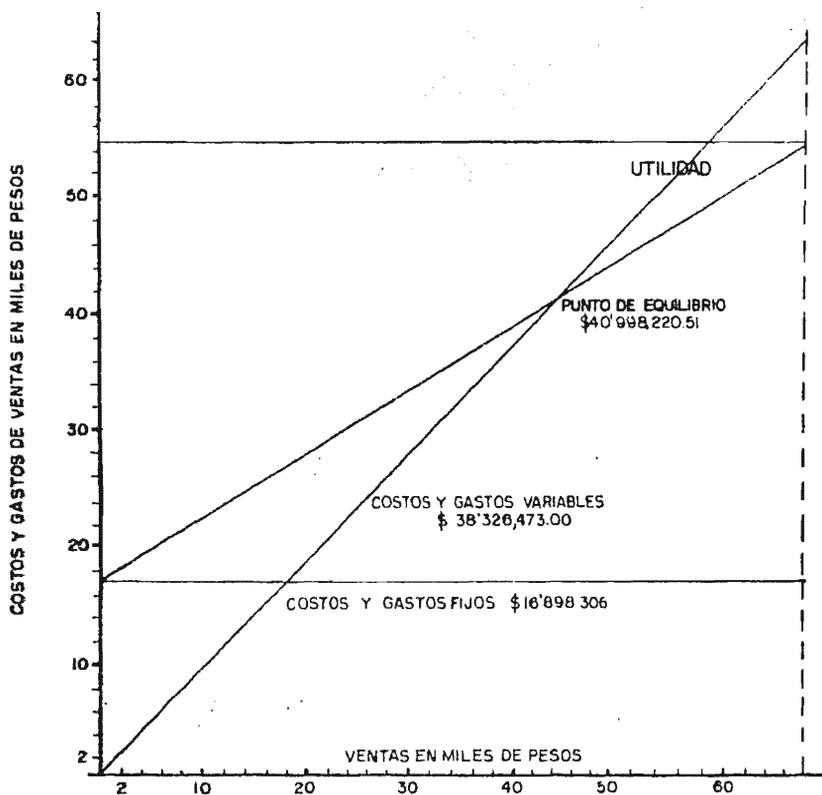
$$P.E. = \frac{16'898,306}{1 - \frac{38'326,473}{62'400,000}}$$

$$P.E. = \frac{16'898,306}{1 - (0.61)}$$

$$P.E. = \frac{16'898,306}{.39}$$

$$P.E. = 40'998,220.51$$

Con el desarrollo de la fórmula se puede demostrar que esta empresa necesita tener ventas, por \$40'998,220.51 - para poder recuperar los costos y gastos fijos que se tienen, con lo cual se llega al punto de equilibrio.



$$P.E. = \frac{C.G.F.}{\frac{C.G.V.}{I - V}} = \frac{16\,898\,306}{\frac{38\,326\,473}{I - 0.61}} = \frac{16\,898\,306}{.39} = \frac{16\,898\,306}{.39}$$

$$P.E. = \$ 40,998,220.51$$

III.3.7 CONTROL DE INVENTARIOS

En casi todas las empresas de este tipo los inventarios se convierten en un problema común ya que estas empresas manejan una gran diversidad de componentes, por ejemplo: Tipos de Mezclilla, Tipos de Etiquetado, Hilos, Broches, Cierres, etc.

En la práctica existen dos interrogantes fundamentales que tienen que afrontar toda aquella persona que sea la responsable de reponer cualquier artículo que no se tenga en existencia.

Estas interrogantes tienen implícita una necesidad que es la de tener un equilibrio en los factores antagónicos de costo, y como lograr reducir a un mínimo el costo total.

La primera interrogante sería:

¿Hasta que punto debemos dejar que desciendan las existencias antes de realizar nuestro próximo pedido ?.

Para poder responder a esta interrogante se tienen que considerar al menos dos costos en pugna:

El costo de las ventas Fallidas o el Trabajo extra originado por el agotamiento o falta de las existencias y el

costo que lleva implícito el tener un inventario mayor al que se necesita, todo esto con el fin de servir a la demanda. La única forma de disminuir uno de los costos consiste en aumentar el otro.

Si el responsable del inventario decide que es el momento de pedir, por consecuencia se enfrenta a la segunda cuestión fundamental.

¿ Cuánto es lo que debemos pedir ? o en su caso:

¿ Para qué período debemos pedir ? (una semana, un mes o un año).

Nuevamente se hace preciso ponderar, equilibrar y reducir a un mínimo los costos antagónicos; los costos que influyen en un artículo en el inventario y los costos de mantenimiento de ese artículo evidentemente, uno de ellos aumenta y el otro disminuye.

Los proveedores por lo regular permiten entregas rápidas para satisfacer esas necesidades, los niveles de artículos que ya han sido terminados tienden a hacer mayores de los que debieran.

También señalaremos que algunos proveedores no son

capaces de cumplir con sus compromisos y esto no solo afecta al control de existencias, sino que se crean serios problemas en la producción, así como en el Departamento de Ventas puesto que no podemos ofrecer el artículo si no hay existencia suficiente en inventarios.

Una vez consideradas las medidas de control sobre los componentes del producto conviene tener presente los factores de costo que tienen que ver en las decisiones de inventario.

a) Costo de Adquisición. Los costos normales que se relacionan con la adquisición de materiales llevan implícitos los costos de hacer las requisiciones, de análisis y selección de los proveedores, de redactar las órdenes de compra, del seguimiento de las órdenes, de recibir los materiales, de su revisión, de su almacenamiento, de poner al día los registros del inventario y de cumplir con el papeleo necesario para completar las operaciones de compra.

Aún cuando las requisiciones estén dentro de la misma empresa, siempre existen estos costos de adquisición.

b) Costos Propios de Inventario. Estos costos llevan aspectos generales como: Costos por intereses, Impuestos, obsolescencias, deterioración, mermas, seguros, almacena-

miento, manejo y depreciación.

Estos aspectos se relacionan comunmente en términos de la administración del inventario: Estos costos tienden a aumentar cuando el tamaño del promedio del inventario también aumenta.

En conclusión podemos decir que cuando aumenta el tamaño del inventario, disminuyen los costos de adquisición y aumentan los costos propios del inventario.

Afortunadamente sabemos que existen fórmulas que nos ayudan a tomar las decisiones en cuanto a que tamaño de inventario minimizará los costos totales.

c) Costos por Fluctuaciones. Hay varias razones para insistir en el control efectivo de inventario y una de ellas es:

Que las fluctuaciones en la actividad de la producción generan varios tipos de costos que pueden minimizarse.

De acuerdo a la situación de la empresa estudiada, los meses de mayor demanda, mayo y diciembre, pueden presentarse como críticos si no se vende el inventario creado para solucionar el problema de las fluctuaciones y así evitar en un momento determinado los costos del inventario.

d) Costos de Oportunidad. Uno de los costos de oportunidad más importantes en el control de los inventarios

son los descuentos por cantidad que pueden aprovechar los responsables de la adquisición, al pedir lotes de tamaño grande.

Otro tipo de costo de oportunidad lo podemos detectar cuando acumulamos inventario de componentes que puedan - compararse a los precios actuales por tener la idea de que aumentarán en el futuro.

Asimismo, tendremos que limitar las compras si estimamos que los precios bajaran en el futuro.

Y por último examinaremos el costo de perder clientes y crear ineficiencias en la producción.

Si los inventarios de materiales son demasiado pequeños, es inevitable que las órdenes de producción se verán retrazadas en relación a los programas ya establecidos.

Siempre que suceda esto, el Departamento de Ventas no puede surtir a tiempo los pedidos, y en consecuencia los - clientes, pueden reaccionar a esto cancelando sus pedidos y - recurrir a la competencia para hacer sus compras.

Si debido a esta razón se pierden clientes el Departamento de Ventas no podrá lograr sus objetivos y así la compañía no solo pierde la oportunidad de obtener utilidades sobre los pedidos ya cancelados, sino que también pierde la - - oportunidad de obtener utilidades sobre los futuros pedidos - posibles.

III.4 F I N A N Z A S

En este trabajo de investigación el área de Finanzas tendrá un enfoque hacia el financiamiento de este tipo de empresa, así como los diferentes tipos de estos financiamientos y algunas fuentes de financiamiento.

Todo esto es con la finalidad de que este tipo de empresas puedan de alguna manera planear su desarrollo en el mercado actual.

Una de las formas más comunes de financiarse es el de recurrir a sus proveedores para que les de más tiempo para el pago de la materia prima, lo que permite a este tipo de empresarios poder manejar de una manera adecuada la mercancía, obteniendo un beneficio económico por los plazos largos que otorga el proveedor.

Pero no solo ese objetivo debe seguir el empresario, sino también debe buscar la forma de que su empresa crezca - por lo cual debe de apoyarse a otros organismos que otorguen algún tipo de financiamiento.

III.4.1 DEFINICION DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento, en general son fono -

dos que provienen de instituciones de crédito por medio de los cuales las empresas se prevén para su financiamiento.

III.4.2 DEFINICION DE CREDITO

Según el diccionario: Crédito, significa reputación de solvencia. El crédito es el permiso de utilizar el capital de otras personas en beneficio nuestro.

III.4.3 IMPORTANCIA DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento siempre han ocupado un lugar importante para acelerar el desarrollo de las industrias y empresas que en general hacen uso de ellas.

III.4.4 OBJETIVOS PRINCIPALES DEL FINANCIAMIENTO

Son dos los más importantes:

a) Proporcionar los recursos necesarios a aquellas empresas que requieren de liquidez, para adquirir equipo, para el desarrollo de proyectos y el capital de trabajo.

b) Aprovechar todos los recursos preferentes que brindan los proveedores en cuanto a financiamiento se refiere, en la compra de materia prima para disminuir las cargas financieras de las empresas.

III.4.5 IMPORTANCIA DEL OBJETIVO

Su importancia radica en que las empresas sepan aprovechar los financiamientos que pueden recibir de las diferentes instituciones de crédito.

III.4.6 CLASIFICACION DEL CREDITO

- Según quien lo otorga

Crédito Público. Es el que se otorga al Gobierno Federal, Estados, Municipios y Organismos Descentralizados.

Crédito Privado. Es cualquier otro tipo de crédito no comprendido en el inciso anterior, personas físicas o morales.

- Según el destino del Crédito

Crédito a la Producción. Es aquel que se otorga a

los sectores productivos (industrias) con el fin de incrementar su funcionamiento.

- Según el Plazo

Corto Plazo. El que puede cubrirse hasta en un año.

Largo Plazo. El crédito que se cubre en más de un año.

- Según la garantía que ofrece el deudor

Crédito con Garantía Personal. El que se respalda con la sola firma del deudor.

Crédito con Garantía Real. El que se respalda con bienes determinados.

III.4.7 DIVERSAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO NACIONALES

Las fuentes de financiamiento nacionales más comunes las constituyen los siguientes fondos:

III.4.7.1 CREDITOS PARA ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP)

El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, realiza estudios de inversión para la pequeña y mediana empresa del Sector Privado.

- Forma de Operación

Para operar directamente funciona para el Sector Pú**u**blico o Privado según lo requiera.

- Servicios que ofrece

a) Apoyo técnico y económico de programas y proyec**u**tos que tenga por objeto la creación de una nueva empresa o su ampliación.

b) Especificaciones de ingeniería y diseño final - previos a la etapa de ejecución de proyectos cuya viabilidad haya sido demostrada.

c) Estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional, productiva o de mercado.

d) Asesora directamente a los empresarios durante todas las etapas del estudio de preinversión, analizando y evaluando las mejores alternativas para el proyecto.

- Requisitos para obtener crédito

a) Cantidad mínima de prestamo \$ 50,000.00

b) En caso de que el empresario industrial solicite una firma consultora que no este inscrita en el FONEP, se deberá cumplir con los requisitos establecidos para todas las firmas que se tienen registradas.

c) Los sujetos de crédito deberán aportar un mínimo del 5% del costo del estudio.

d) Las garantías del préstamo serán las adecuadas en cada caso.

e) Los plazos de amortización varían de dos a seis años, y de acuerdo con las características especiales del estudio.

III.4.7.2 FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (FOGAIN)

- Objetivo

Otorga apoyo financiero y garantías a las pequeñas y medianas industrias por conducto de la banca.

- Servicios que ofrece y tipos de crédito

a) Créditos de habilitación y avío hasta por 5 millones de pesos, se utilizan para la adquisición de materias primas, materiales y para pago de salarios del personal de producción.

b) Créditos refaccionarios, hasta por 4 millones de pesos, estos préstamos se utilizan para la adquisición de instalación de maquinaria y equipo, para la compra de inmuebles que necesiten las empresas, para sus actividades industriales, construcción, modificación o ampliación que se requiera.

c) Créditos hipotecarios industriales hasta por 9 millones de pesos, estos préstamos se utilizan para el pago de pasivos a corto plazo.

d) El FOGAIN puede garantizar créditos, con el propósito de que se pueda dar un mayor acceso a financiamiento para los pequeños industriales.

- Pago de Crédito

Son los créditos de habilitación o avío que pueden amortizarse en un plazo entre los 18 y 30 meses; los refaccionarios en los plazos entre 3 y 6 años; y los hipotecarios industriales se amortizan en plazos promedio entre 4 y 7 años.

- Tasa de interés al industrial

De acuerdo con los lineamientos del plan de desarrollo industrial, los créditos que FOGAIN otorgue, están sujetos a diferentes tasas de interés de acuerdo al tipo de empresa que se trate.

- Forma de Operación

a) Financiamiento. El FOGAIN otorga crédito a los pequeños y medianos industriales por conducto de las instituciones de crédito especialmente Banca Múltiple, Bancos de Depósito, Sociedades Financieras y Uniones de Crédito.

b) Garantías. Puede garantizar a las instituciones y uniones de crédito hasta el 75% de los créditos de habilitación o avío y/o refaccionarios siempre que el monto total no exceda de un millón de pesos.

- Requisitos generales para obtener crédito

a) El FOGAIN únicamente atiende a empresarios de la pequeña y mediana industria del ramo de transformación, que tenga un capital contable de 50 mil pesos hasta 40 millones de pesos.

b) Los empresarios deberán acudir a la institución de crédito con la que normalmente operan, a fin de recibir orientación sobre la forma de operar y elaborar su solicitud de crédito.

III.4.7.3 FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN)

- Objetivo

Asociarse con las empresas mediante la aportación temporal de recursos en forma de capital de riesgo

- Forma de operación

Opera en forma directa con los solicitantes que - -

pretendan obtener recursos financieros. Puede aportar hasta un 33% del nuevo capital social de la empresa, incluyendo su propia aportación, la cual se lleva a cabo mediante la suscripción de acciones comunes, El FOMIN vende sus acciones una vez que la empresa no requiera de su apoyo.

- Requisitos generales para la obtención de crédito

Los industriales deberán presentar un estudio económico, técnico y financiero, el costo del estudio que se menciona se toma en cuenta como aportación de los empresarios.

El FOMIN como socio mayoritario, no dirige la empresa; únicamente participa en el consejo de administración.

- Venta de acciones

Superada la etapa que dió origen para que el FOMIN participara, sus acciones se ponen a la venta dando preferencia a los accionistas de la empresa.

III.4.7.4 FONDO NACIONAL DE EQUIPARAMIENTO INDUSTRIAL (FONEI)

- Objetivos
 - a) Fomentar la producción eficiente de bienes in-

dustriales.

b) Inducir a las instituciones y organizaciones - auxiliares de crédito del país (Intermediarios Financieros), para que tomen en cuenta la viabilidad de los proyectos de - inversión en sus decisiones de crédito.

- Servicios que ofrece

FONEI, ofrecerá los siguientes servicios:

a) Financiar a los intermediarios financieros, - préstamos que estos otorguen:

1. Para adquisición de activos fijos
2. Para la elaboración de estudios de prein - versión
3. Para programas de adaptación, producción, integración y desarrollo de la tecnología

b) Realizar operaciones de financiamiento conexos a los mencionados en el inciso anterior.

c) Otorgar su garantía para proteger a los intermediarios financieros contra los riesgos de falta de pago de los créditos, a los que se refiere el inciso dos y tres de - esta regla.

d) Otorgar soluciones a las empresas en apoyo al desarrollo tecnológico.

- Requisitos generales para obtener crédito

Es recomendable consultar a FONEI sobre si un pro -
yecto específico califica o no dentro de los objetivos que el
gobierno federal le ha encomendado.

1. Domicilio. Ubicación y fecha de constitución de
la empresa y quien promueve el proyecto.

2. Monto del capital suscrito y pagado.

3. Nacionalidad de los accionistas y porcentaje que
tiene cada uno de ellos en capital social.

4. Línea del negocio, indicando el producto que fa-
brica.

5. Breve descripción del proyecto, en que consiste.

6. Justificación del proyecto para el desarrollo -
económico del país.

7. Indicar el monto de la inversión en activo fijo
del proyecto, señalando el del crédito que se solicita a FONEI
y los participantes que tendrá la empresa y el intermediario -
financiero, así como el plazo en que se proyecta amortizar.

8. Indicar el monto de las inversiones ya efectua -
das correspondientes al proyecto para el cual se solicita el -
financiamiento.

- Forma de Pago

Las operaciones activas de FONEI se hacen en moneda

nacional.

Con el fin de facilitar la obtención de los créditos para las empresas, FONEI ha diseñado un apoyo adicional que consiste en otorgar una garantía a los intermediarios fi nan ci er os hasta por el 90% del importe de cada crédito, in cl uy en do capital o intereses ordinarios.

El intermediario financiero o en su caso, el emp re s ar io o promotor solicitante de la garantía, pagará al fidu ci ar io una sola vez el equivalente a 0.5 puntos de porcentaje al monto principal del crédito, a la fecha del contrato firmado de garantía.

En atención a las características de cada caso, el Comité Técnico podrá eximir a la empresa de pago de parte o de la totalidad del crédito, si los resultados del programa no resultaran positivos.

- Tasa de interés

Aplicable al usuario final es inferior a tres pun tos al costo porcentual promedio de captación de recursos por la banca. No existe un límite mínimo para estos créditos, y el mon to má x i m o puede ser de 200 millones de pesos por proy ec to.

El plazo que se otorga en estos préstamos puede ser hasta de trece años, incluyendo hasta tres como período de gracia.

En la mayoría de los casos los empresarios pequeños y medianos, desconocen por completo estos tipos de financiamientos, por lo que confían más en los financiamientos por medio de los proveedores o usando sus propios medios en cuanto a dinero.

El Departamento de Ventas también tiene mucho que ver en esta cuestión de financiamientos ya que si este Departamento cumple con su objetivo, el empresario acude menos a estos tipos de crédito. Sin embargo se puede decir que estos financiamientos se deben usar no solo para que la empresa subsista, sino para que crezca.

La mayoría de las veces, las ventas son la base para que estos créditos den buenos resultados, y el Departamento de Ventas tiene la obligación de otorgar buenos servicios no solo internos sino externos para que los financiamientos cumplan con su objetivo que es el de mejorar la economía de la empresa, y por consecuencia la del país.

III.5 M E R C A D O T E C N I A

El área de mercadotecnia es la base de este trabajo de investigación, ya que por medio de ella se puede dar a conocer el producto que se pretende vender.

III.5.1 CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Dice que es la realización de las actividades mercantiles que dirigen el flujo de los bienes y servicios del producto al consumidor o usuario.

PETER F. DRUCKER. Dice que es la función que a través de sus estudios e investigaciones, establecerá para que el ingeniero diseñador y el hombre de producción, qué es lo que el cliente desea de un producto determinado, qué precio esta dispuesto a pagar por él y dónde y cuándo lo necesitará.

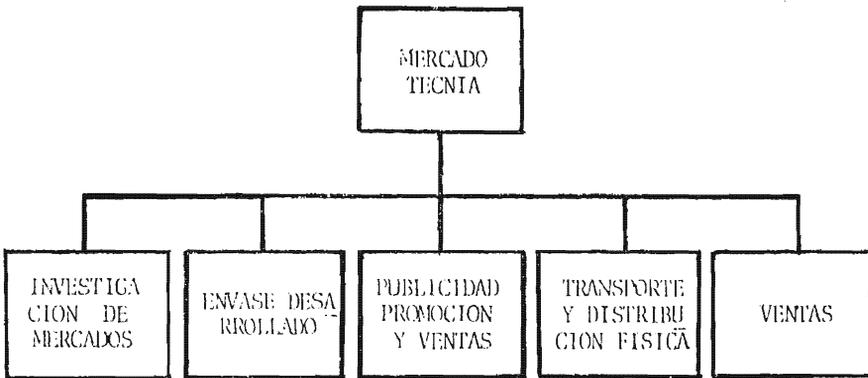
ALFONSO AGUILAR ALVAREZ. Dice que la mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer que satisfactor se debe producir y que sea costeable y la for

ma de hacer llegar ese satisfactor en forma eficiente al consumidor.

NUESTRO CONCEPTO. Es la actividad encaminada a la creación, distribución y consumo de artículos que permitan satisfacer la necesidad del consumidor y a su vez obtener una utilidad para la empresa.

Este tipo de empresas cuenta con una Area que tiene funciones que se van a dedicar a la investigación de merca- - dos, a la creación de publicidad, tipo de promoción que con - viene a utilizar y otras técnicas que se utilizan en esta - - área y que a continuación se describirán.

111.5.2 ORGANIZACION DEL AREA DE MERCADOTECNIA



La organización que se describe es de acuerdo a las necesidades y el tamaño de la empresa, se adecúa a este tipo de organización por funciones específicas más generales y de mayor importancia que a continuación se describen.

III.5.3 FUNCIONES ESPECIFICAS

a) EL AREA DE MERCADOTECNIA. Es donde se van a formular las estrategias, decisiones y analizar los presupuestos de la mercadotecnia del producto.

b) INVESTIGACION DE MERCADOS. Es donde se va a organizar y supervisar la investigación relacionada con las oportunidades de mercadeo. Dispone de un presupuesto para los proyectos que estime oportuno aceptar, y así diseñar la investigación necesaria para lograr la información.

c) DESARROLLO Y ENVASE. Función que tiene a su cargo la presentación, conservación y desarrollo del producto en el mercado para distinguirlo de los demás.

d) PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS. Esta función debe utilizar el mensaje promocional, textos, medios y organización de fechas y trabajar en íntima unión con la organización anunciadora.

e) TRANSPORTACION Y DISTRIBUCION FISICA. Medio que se encarga de hacer llegar el producto al consumidor con el transporte más económico y de acuerdo al Canal que la Empresa defina.

f) VENTAS. Organiza al personal de Ventas por Regiones, Distritos y Territorios.

Después de dar una breve explicación de cada una - de las funciones del área de mercadotecnia se procederá a su desarrollo.

III.5.4 INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados que se pretende realizar en esta empresa, tiene la finalidad de aumentar el volumen de ventas del producto.

Por lo cual la empresa ha decidido realizar una investigación de mercados que abarcará lo siguiente:

a) DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula cuantitativa.

$$n = \frac{z^2}{e^2} (PQ)$$

En donde:

Z^2 = Nivel de Confianza

P = Probabilidad de Exito

Q = 1 - P Probabilidad de Fracaso

e = Error Muestral

En el desarrollo de la fórmula se utilizaron los -
siguientes datos:

Nivel de Confianza = 99%

Probabilidad de Exito = 60%

Probabilidad de Fracaso = 40%

Error Muestral = 3%

Resultado:

$$n = \frac{3^2 (.60) (.40)}{(.03)^2}$$

$$n = \frac{9 (.24)}{.0009}$$

$$n = \frac{2.16}{.0009}$$

$$n = 2400$$

De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo de la fórmula se aplicaron 2400 cuestionarios.

La forma cualitativa de aplicar estos cuestionarios fue al azar de la siguiente manera:

1. Por clases sociales
2. Edades

b) APLICACION DE LA MUESTRA CUALITATIVA

EDADES		%
DE	A	
10	- 20	30 %
21	- 30	35 %
31	- 40	20 %
41	- <i>∞</i>	15 %

CLASES SOCIALES

Clase Alta	30 %
Clase Media	50 %
Clase Baja	20 %

c) MUESTRA TOTAL 2400 CUESTIONARIOS

EDAD	%	TOTAL	ALTA 30 %	MEDIA 50 %	BAJA 20 %
10 - 20	30	720	216	360	144
21 - 30	35	840	252	420	168
31 - 40	20	480	144	240	96
41 - 50	15	360	108	180	72
TOTALES	100	2400	720	1200	480

d) DISEÑO DEL CUESTIONARIO

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Este cuestionario se aplica con la finalidad de conocer la aceptación que tiene y tendrá el pantalón de mezclilla según las edades y clases sociales que conforman la población del D.F.

INSTRUCCIONES:

Favor de leer cuidadosamente cada una de las siguientes

tes preguntas y de acuerdo a lo que se pide, marque con una X la respuesta correcta o en su caso favor de dar su comentario.

C U E S T I O N A R I O

1. Edad.

10 - 20 () 21 - 30 () 31 - 40 () 41 - ()

2. ¿Utiliza pantalón con frecuencia?

SI () NO ()

3. Si utiliza pantalón que tipo de tela prefiere

Casimir () Polyester () Mezclilla ()

4. Si utiliza pantalón de Mezclilla comente el ¿por qué?

5. Con que frecuencia compra pantalón de Mezclilla

6. Le interesa a usted comprar pantalones de marcas conoci-

das ?

SI () NO () ¿ POR QUE ? () _____

7. ¿Creé usted que la calidad de las marcas conocidas sea mejor que las no conocidas?

SI () NO () ¿ POR QUE ? () _____

8. ¿Qué marca de Pantalón compra más?

9. ¿Cuál sería el precio que usted pagaría en la actualidad por un pantalón de Mezclilla?

10. Cree usted que el pantalón de Mezclilla sigue estando de moda

SI () NO ()

11. Cree usted que la publicidad lo impulsa a comprar un pantalón de Mezclilla

SI () NO () ¿ POR QUE ? _____

e) ZONIFICACION PARA APLICACION DE CUESTIONARIO

Para la aplicación de esta muestra se dividió al **Distrito Federal** en 5 zonas y son las siguientes:

ZONA 1 Abarca parte de Iztacalco, Iztapalapa, Venustiano Carranza, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Coyoacán, Alvaro Obregón y Tlalpan.

ZONA 2 Gustavo A. Madero, Azcapotzalco, Venustiano Carranza, Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc.

ZONA 3 Tlalpan, Xochimilco y Milpa Alta.

ZONA 4 Cuajimalpa, Miguel Hidalgo, Coyoacán y Magdalena Contreras.

ZONA 5 Iztapalapa, Tlahuac, Xochimilco y Milpa Alta.

En cada zona se aplicaron 480 cuestionarios que se repartieron equitativamente de acuerdo a los porcentajes obtenidos en la tabla anteriormente descrita. La aplicación de los mismos duró seis días.

f) TABULACION

Para efectos de esta investigación el método de Tabulación que se utilizó fue el Manual, por ser una encuesta reducida y en la que las variables a clasificar eran pocas.

g) RESULTADO FINAL

El resultado final de la tabulación de los cuestionarios fue la siguiente:

Positivo	2160	=	(90 %)
Negativo	240	=	(10 %)

Esto indica que la Venta del pantalón de Mezclilla en el Distrito Federal tiende a aumentar paulatinamente en el mercado.

Esta es la forma en que la Investigación de Mercado contribuye con el Departamento de Ventas para que éste ataque las zonas en donde el volumen de Ventas pueda ser más elevado.

III.5.5 DESARROLLO Y ENVASE DEL PRODUCTO

A) Desarrollo del Producto. Esta función tiene -

como objetivo el mejorar, corregir y perfeccionar el producto a través de pruebas de calidad suficientes para obtener un - - buen lugar dentro del mercado y competir con las mejores marcas. Beneficiando con esto al Departamento de Ventas.

B) Envase. Dentro del Desarrollo del Producto se encontró con un punto muy importante que es el Envase.

Se determinó utilizar un envase para la Venta del Pantalón de Mezclilla ya que ésto ayudará a diferenciarlo de otras marcas, hacerlo más atractivo y mantenerlo en óptimas - condiciones.

El envase contará con las siguientes característi - cas:

- a) Bolsa de Polietileno
- b) Marca impresa al centro de la bolsa
- c) Características del Pantalón
- d) Razón Social de quien la produce
- e) Domicilio y teléfono

Es importante para el Departamento de Ventas que el pantalón de Mezclilla cuente con un desarrollo y envase ade - cuado que lo haga más atractivo para poder aumentar las Ven - tas.

III.5.6 PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS

Se puede decir que la publicidad es una estimulación impersonal de un producto o servicio en base a noticias llamativas, en uno o varios medios de difusión o de una presentación llamativa del mismo.

a) OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD EN LA VENTA DE PANTALON DE MEZCLILLA

1. El primero y más importante es dar a conocer el tipo de pantalón de mezclilla que se produce.
2. Aumentar el volumen de ventas.
3. Dar a conocer las características del pantalón de mezclilla en el mercado.
4. Ayudar a combatir a la competencia.
5. Crear una necesidad en el consumidor.
6. Ayudar a la promoción de ventas.

De acuerdo a las necesidades de la empresa, se recomienda el siguiente tipo de publicidad.

Medio de Radiodifusión: Tres estaciones de Radio con el siguiente horario:

De 8 a 12 A.M. 3 veces por hora

De 16 a 22 P.M. 3 veces por hora
Con un costo de \$1'589,280.00 Mensuales

Esto servirá para dar a conocer más ampliamente -
nuestro producto y que nuestras ventas aumenten para poder
cubrir el costo de la publicidad.

b) LA PROMOCION DE VENTAS

Son todas aquellas actividades comerciales para es
timular la acción compradora del consumidor con exposiciones,
muestras, cupones, etc. y demás esfuerzos esporádicos que no
pertenecen a una rutina ordinaria pero que incrementan las -
ventas.

Tipo de Promoción que se utilizará:

1. Folletos para dar a conocer el producto.
2. Envase llamativo para que tenga mayor atracción
el pantalón
3. Promoción de precios más bajos que otras marcas
4. Otros

Es determinante realizar programas de publicidad y
promoción que nos ayuden a dar a conocer nuestro producto al

mercado actual y potencial, para que de esta manera se pueda alcanzar un mayor grado de competitividad en el mercado

III.5.7 TRANSPORTACION Y DISTRIBUCION FISICA

Canal de Distribución. Es el conducto que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica del producto, de tal manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

El tipo de Canal que se va a emplear en la distribución de este Producto será:

PRODUCTOR _____ MAYORISTA _____ CONSUMIDOR

Las etapas de que consta este canal de distribución, tiene como objetivo el beneficio directo del consumidor ya que se tratará de que los costos sean menores y no se tenga más que un solo intermediario lo que dará como consecuencia que el precio no se eleve.

Una de las políticas de la empresa será que como máximo aumente en un 40% el precio del pantalón en razón al costo que le fue vendido, con esto tendremos un estandar de precio en todo el mercado con lo cual también saldrá benefi-

ciado el cliente.

Debido a que el mercado solo se limita a distribuir el producto dentro del Distrito Federal el tipo de transporte que se utilizará será el Terrestre, es decir utilizando camio netas.

III.5.8 VENTAS

Esta función se va a encargar de distribuir el producto, segmentando el mercado, de tal forma que los agentes de ventas no tengan ningún problema para hacer llegar el producto, tanto a los clientes actuales como potenciales.

OBJETIVO DE LA SEGMENTACION DEL MERCADO

El objetivo principal de esta segmentación es tener un mejor control sobre nuestras ventas y hacer más eficiente la atención a los clientes, esto con la finalidad de que el vendedor pueda trabajar el mercado en forma económica y eficaz.

DISEÑO DEL TERRITORIO

Para diseñar un territorio es necesario conocer los

Estados, Municipios o Delegaciones que van integrar el mercado actual y potencial, para ello se deberán tomar en cuenta elementos tales como transporte, medios masivos de comunicación, tipos de cliente, etc.

La forma de Territorio adecuado para este tipo de empresa sería la siguiente:

Dividir al Distrito Federal en forma de Trébol y asignarle un vendedor a cada zona (Ver Mapa de Zonificación de Mercado).

ZONAS:

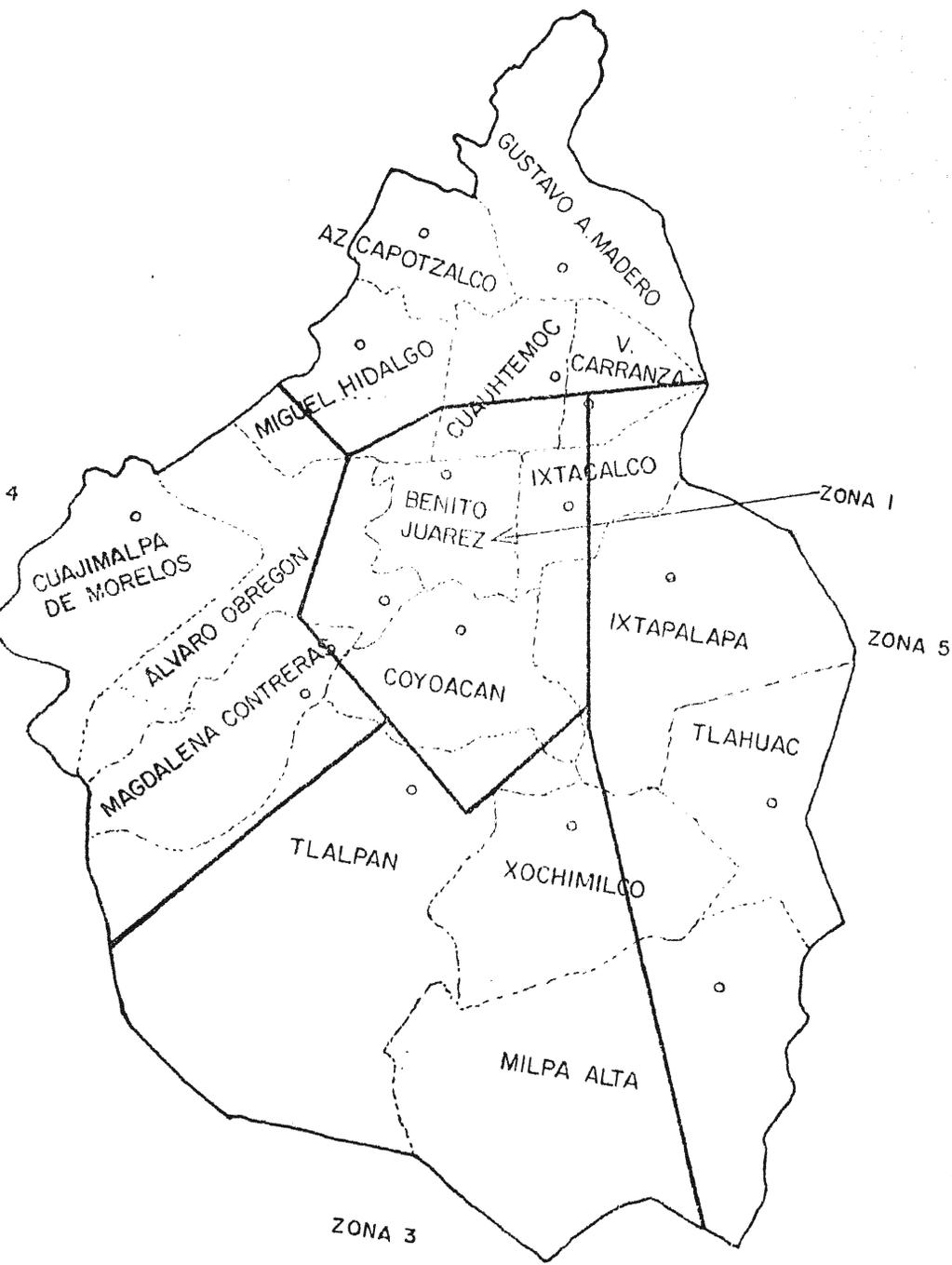
ZONA 1 Abarca parte de Iztacalco, Iztapalapa, Venustiano Carranza, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Coyoacán, Alvaro Obregón y Tlalpan.

ZONA 2 Gustavo A. Madero, Azcapotzalco, Venustiano Carranza, Miguel Hidalgo, y Cuauhtémoc.

ZONA 3 Tlalpan, Xochimilco, Milpa Alta.

ZONA 4 Cuajimalpa, Miguel Hidalgo, Coyoacán y Mag

ZONA 2



ZONA 3

4

ZONA 1

ZONA 5

dalena Contreras.

ZONA 5 Iztapalapa, Tlahuac, Xochimilco y Milpa Alta.

Los factores que se tomaron en cuenta para esta división de mercado fueron los siguientes:

- a) Número de clientes actuales y potenciales.
- b) Frecuencia de las visitas a los clientes.
- c) El número de visitas que deberá hacer el vendedor a cada cliente.
- d) Los medios de comunicación en cada zona.

La división del mercado en forma de trébol podrá ayudarle al vendedor a establecer una cartera de clientes con una fecha determinada de visita para cada uno de ellos, cubriendo el vendedor su mercado en un promedio mínimo de quince días y un máximo de veinte días, esto también permitirá al cliente tener una rotación de la mercancía, para poder estar en disposición de recibir al vendedor.

Esto nos permitirá también poder determinar cual es la zona en la cual nuestras ventas son mayores, y conocer cual de nuestros vendedores desarrolla mejor su labor.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

Dentro de este tipo de empresa, por no contar con una gran diversificación de productos o clientes a quién venderle, su estructura adecuada sería las ventas por territorio, lo que permitirá definir con claridad las responsabilidades que tiene el vendedor en su territorio. También se le podrá atribuir el hecho de que las ventas sean buenas o malas para poder comprobar nuestro mercado potencial efectivo, otro beneficio sería el que nuestro vendedor con el tiempo llegará a tener una relación más estrecha con sus clientes, lo que ayudará a mejorar la calidad de su eficiencia vendedora y como último y muy importante punto los gastos de viaje del vendedor son pequeños ya que solo se ocupara de atender un territorio geográfico muy reducido.

C O N C L U S I O N E S

El comercio nace con el hombre mismo, como una necesidad de intercambio, y no es sino hasta la Revolución Industrial cuando empieza a tener auge la administración que será la base de la organización del comercio, pero no solo necesitó el comercio de la administración para su organización, sino que tuvo que requerir de una división por áreas funcionales para que en conjunto con la Administración lograra su objetivo.

Este trabajo de investigación esta enfocado al Departamento de Ventas, tomando al proceso administrativo como base y desarrollando cada una de sus etapas y fases en beneficio del Departamento de Ventas, dando como resultado una estructura funcional, pero que aún requería de otro punto de apoyo, y es la segunda parte de esta Investigación, que se refiere a la aplicación de las Areas Funcionales al Departamento de Ventas. Con esto se pretende demostrar que Recursos Humanos puede proporcionar al vendedor idóneo y con las características necesarias de acuerdo a la empresa, se puede demostrar también que se puede tener un control de calidad adecuado y los inventarios necesarios para cubrir las necesidades de ventas con un producto competitivo en el mercado.

Se demuestra también que existe el financiamiento externo necesario para que la empresa pueda crecer y en relación a la demanda de su producto pueda cubrir el mercado sin tener problemas financieros.

Por último se menciona a la mercadotecnia como punto de importancia, ya que es por medio de ella se ha llegado a conocer cual es el mercado actual y potencial al cual podemos ofrecer este producto, no solo al mejor precio y con la mejor calidad, sino con la plena satisfacción del cliente.

Es conveniente hacer mención de la importancia en la economía del país que tienen las empresas pequeñas y medianas por su cantidad y aportación a la propia economía, por lo que este trabajo se realizó tomando un prototipo de estas empresas y se pudieron observar las carencias en cuanto a la aplicación del proceso administrativo y las áreas funcionales. Estas carencias administrativas dan como consecuencia el lento crecimiento de la empresa por lo que existen ahora instituciones llamadas "Banca de Segundo Piso", que pretenden fomentar tal crecimiento con los créditos que otorgan.

Para finalizar, con este trabajo de investigación se pretende, de alguna manera, ayudar a que este tipo de empresas utilice los beneficios que les proporciona la adminis

tracción a pesar de la poca importancia que los dueños le dan, por el desconocimiento de la misma.

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

- | | |
|---|--|
| Administración de Empresas
Teoría y Práctica
1ra. y 2da. Parte
Editorial Limusa | Agustín Reyes Ponce |
| Lecturas de Administración
Las Escuelas Administrativas
Fac. de Cont. y Admón. | Adalberto Ríos,
Andrés Paniagua,
Sergio Maurín |
| Manual del Ejecutivo en Ventas
Cía. Edit. Continental | Harry Simmons |
| El Exito en la Administración
de las Empresas Mediana y Pe-
queñas
Editorial Diana | Franklyn J. Dickson |
| Dirección de Mercadotecnia
Editorial Diana | Philip Kotler |
| Administración de Recursos
Humanos
Editorial Trillas | Fernando Arias Galicia |
| Administración de Ventas
Editorial Continental | Robert F. Hartley |
| Elementos de la Mercadotecnia
Editorial Continental | Alfonso Aguilar Alvarez |

Técnicas de Administración
de la Producción
Editorial Limusa

G. Velázquez Mastretta
A. Castro Martínez
C. Nolasco Gutiérrez

Administración de los Sistemas
de Producción
Editorial Limusa

G. Velázquez Mastretta

Fondos de Fomento
Nacional Financiera

Asociación de Banqueros
de México

Anuario del Banco de México
Fideicomisos del Gobierno
Federal

Banco de México

La Función de Ventas
Su Importancia y su
Proyección a la Venta
Directa
F.C.A. UNAM

C.P. y L.A.B.
Ricardo Ibarra Talavera

Administración de Ventas
Editorial Diana

Bertrand R. Canfield

El Vendedor, su Imagen
y Remuneración
F.C.A. UNAM

Reza Orozco Jorge

Administración Moderna
Editorial Mc. -Gram-Hill

Koontz O'Donnell