

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



**ADMINISTRACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**  
( EN LA INDUSTRIA METALMECANICA EN LAS ZONAS DE  
TLALNEPANTLA Y TULTITLAN EDO. DE MEX. )

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

**GERARDO ZECCHINELLI ROBLEDO**

**J. SANTOS RIVERA MONTEALEGRE**

DIRECTOR DE TESIS L.A.E. ALBERTO VIVEROS P.

CUAUTITLAN, MEX.

DICIEMBRE 1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	3
1.1 Empresas Industriales ( Metalmecánicas )	4
1.2 Funciones Administrativas del Departamento de Ventas.	9
CAPITULO II	
PERSONAL DE VENTAS	28
2.1 Selección del Personal.	28
2.2 Motivación.	37
2.3 Rotación en las Actividades del Personal.	42
2.4 Cobertura y Control del Personal de Ventas.	45
CAPITULO III	
PLANEACION Y ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	51
3.1 Cambios de Planes y Programas.	72
3.2 Métodos de Control.	78
CAPITULO IV	
RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON OTRAS FUNCIONES	93
4.1 Investigación de Mercados y su Información.	94
4.2 Pronósticos de las Ventas.	100
4.3 La Publicidad y su Ayuda en las Ventas.	107
4.4 Analisis de los Costos de Producción.	115

CAPITULO V

LAS VENTAS Y SU ALCANCE	122
5.1 Proyección de las Ventas.	123
5.2 Toma de Decisiones.	126
5.3 Evaluación de los Resultados.	130

CAPITULO VI

CASO PRACTICO	134
6.1 Introduucción.	135
6.2 Fuentes de Información.	136
6.3 Determinación de la Muestra.	138
6.4 Cuestionario.	140
6.5 Gráficas.	143
6.6 Analisis de resultados.	157
Conclusiones.	162

BIBLIOGRAFIA.	164
---------------	-----

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

El presente trabajo de tesis que hemos elaborado trata de definir la Administración y ubicación del Departamento de Ventas en la Industria Metalmeccánica, enumerando sus funciones,-- actividades y su situación existente, así como determinar cuáles son los parámetros que deben utilizar para su eficiente -- desarrollo.

Se ha observado mediante un análisis previo que el Departamento de Mercadotecnia en estas industrias por lo regular no se encuentra estructurado e implementado, por lo que las actividades que realiza el Departamento de Mercadotecnia las ha llevado a cabo el Departamento de Ventas, teniendo que realizar-- funciones combinatorias de ambos departamentos.

Es importante hacer notar que no se trata de crear o descubrir un nuevo departamento, ni enfocarnos a una determinada- empresa, simplemente plantear la situación en que se encuentra y definir posibles soluciones así como el hacer algunas sugerencias. Todo este trabajo fundamentado en bibliografía e investigación práctica.

*CAPITULO I*

# CAPITULO I

## U B I C A C I O N    D E L    D E P A R T A M E N T O    D E V E N T A S

Primeramente y antes de definir como se ubica el Departamento de Ventas, analizaremos que es la Administración de Ventas. Existen muchas definiciones de Administración de Ventas: Por ejemplo, Bertrand Canfield la define como:

"La dirección y el control, así como la planeación y elaboración del presupuesto y táctica de las ventas; es la coordinación de la investigación del mercado, la publicidad, la promoción y la integra---ción en el programa comercial de todas las actividades de negocios - que contribuyen al incremento de las ventas y su beneficio".

Así como esta definición, existen muchas otras definiciones, - - pero nosotros la definiremos de la siguiente manera:

"La Administración de Ventas es un proceso lógico y sistematizado, encargado de fijar las relaciones que existen entre los oferentes de bienes y servicios y los consumidores o usuarios de esos bienes, estableciéndose de esta manera, los planes que han de dirigir y controlar el conjunto de técnicas requeridas para la consecución de los objetivos administrativos y comerciales que se persiguen".

Ahora bien, el Departamento de Ventas en el caso que estamos analizando integrará al Departamento de Mercadotecnia, según sea el - - giro y la estructura organizacional de la empresa o sus necesisida--

des primordiales de desenvolvimiento en sus labores; según Kotler, - "Mercadotecnia es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios".<sup>1</sup>

En el tipo de empresas que analizaremos (Industriales Metal Mecánicas). El Departamento de Ventas integrará y realizará todas las actividades correspondientes al Departamento de Mercadotecnia, ya que este último no existe.

Haremos mención de lo que es Administración de Mercadotecnia, -- "Es el análisis, planeación, ejecución y control de Programas destinados a producir intercambios convenientes con determinado público a fin de obtener ganancias personales o comunes, dependiendo considerablemente de la adaptación y coordinación del producto, precio, promoción y lugar para lograr una reacción efectiva".<sup>2</sup>

### 1.1 EMPRESAS INDUSTRIALES ( METAL MECANICAS )

Dentro del marco de referencia, en función de su tamaño y en -- cuanto al volumen de ventas, podemos clasificar a las empresas industriales (Metal Mecánicas), principalmente en tres tipos:

- a) Pequeñas; que sus ventas mensuales vayan de \$ 500,000.00\* a \$ 1'000,000.00\*
- b) Medianas; de \$1'000,000.00\* a \$ 3'500,000.00\*
- c) Grandes; de \$3'500,000.00\* en adelante.

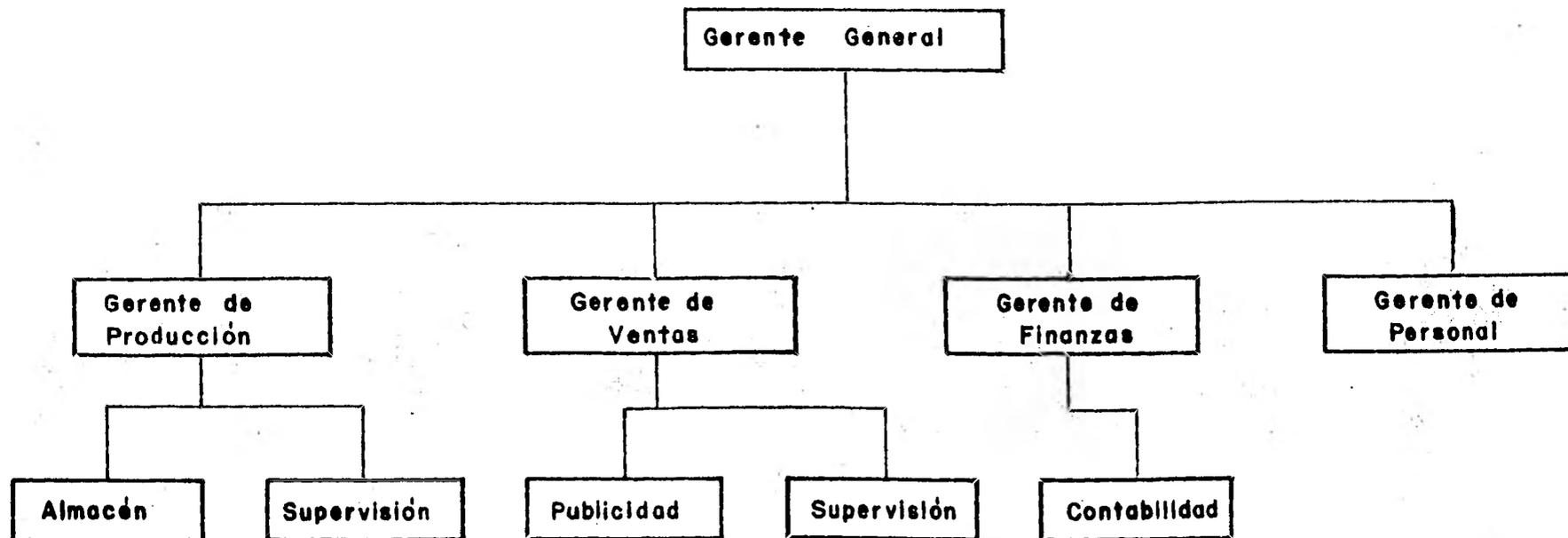
\* Datos tomados a marzo de 1982.

1. Dirección de Mercadotecnia. Kotler Philip, Editorial Diana Méx. pp.30
2. Dirección de Mercadotecnia, Kotler Philip, Editorial Diana Méx. pp.20

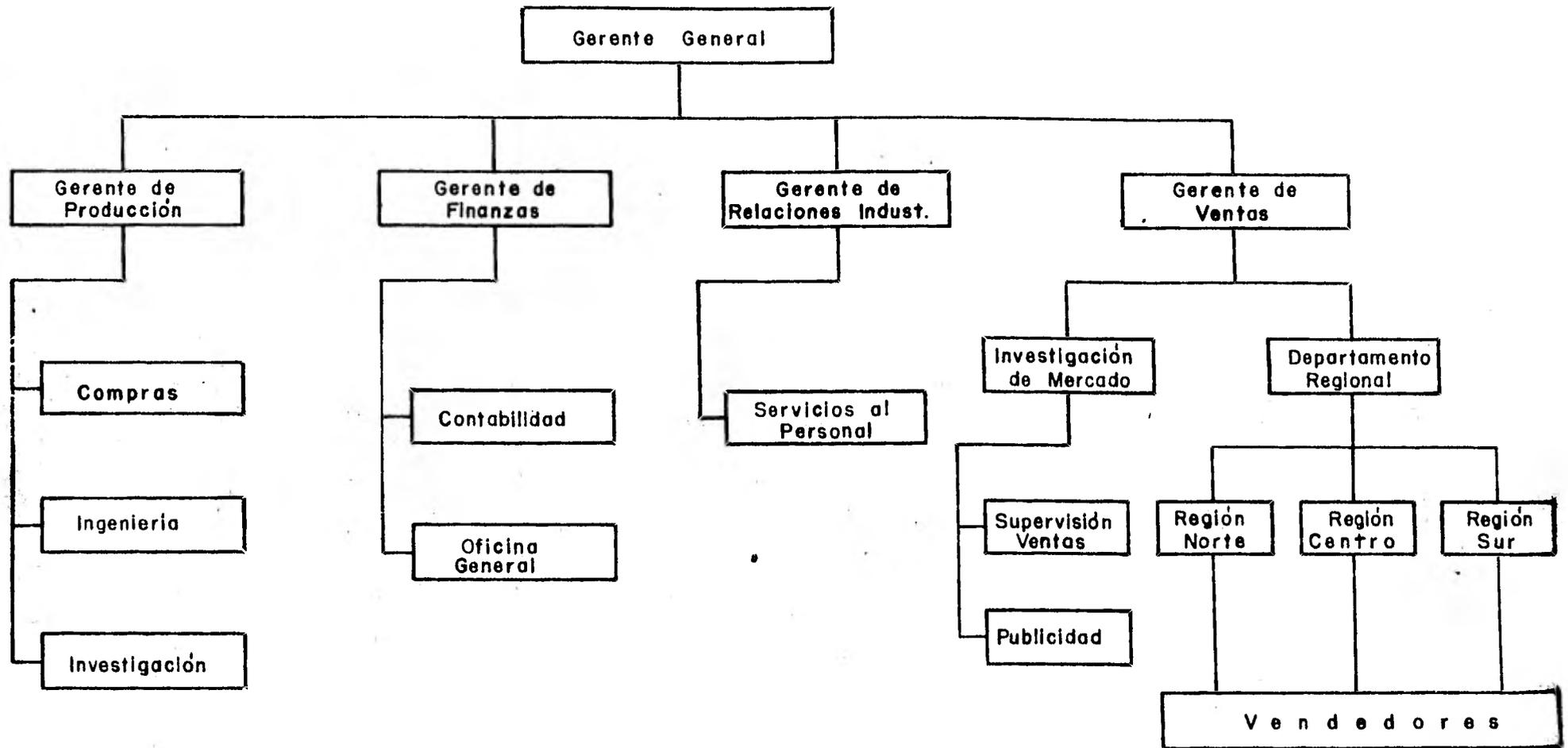
Podemos deducir que en cuanto al volumen de ventas, estos tres tipos de industrias, tendrán diferentes formas de ubicación estructural, dependiendo de sus necesidades para poder cubrir todas sus actividades.

Es importante hacer notar que cualquiera que sea el tamaño de la empresa, la ubicación del Departamento de Ventas, debe estar perfectamente definido, ya que de ahí se van a distribuir las actividades y las decisiones que se deban de tomar para el logro de los objetivos planeados del Departamento de Ventas.

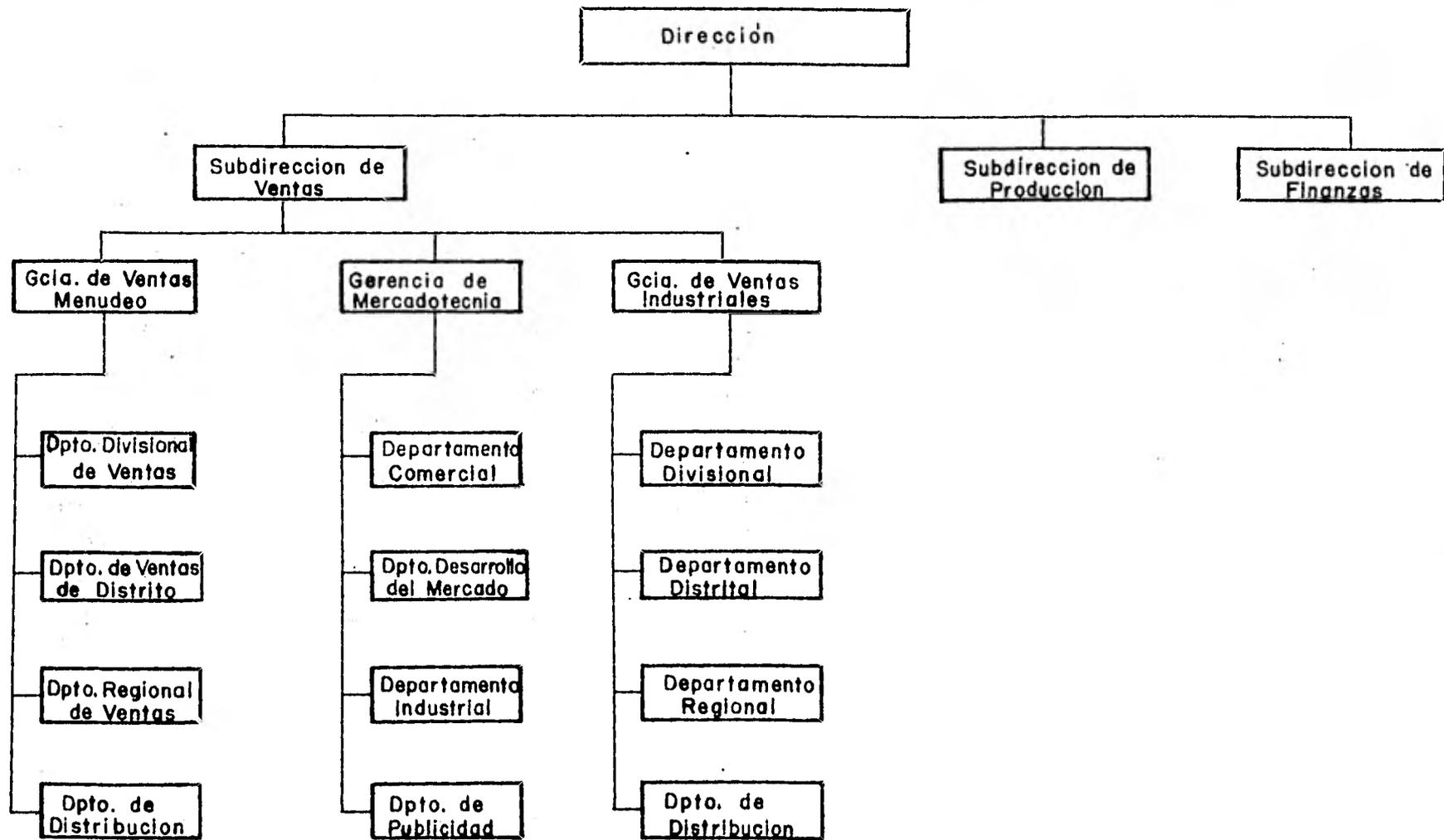
En las gráficas que se muestran a continuación presentamos algunos tipos de ubicación del Departamento de Ventas, en función del tamaño de empresas y complejidad en sus operaciones, número de departamentos y su dependencia con otros departamentos.



Estructura Organizacional en una Empresa Chica



Estructura Organizacional en una Empresa Mediana



Estructura Organizacional en una Empresa Grande

## 1.2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El Departamento de Ventas tiene múltiples funciones, y dependiendo del tamaño de la empresa, éstas varían en cuanto al modo y método de ejecución.

El proceso administrativo (Planeación, Organización, Integración, Dirección, y Control) es aplicable para el Departamento de Ventas, ya que las funciones son el primer paso del control y que se refieren a un solo concepto: "Es el conjunto de actividades a través de un proceso lógico mediante técnicas que nos llevan a un fin propuesto".

Las funciones en cuestión son las siguientes:

- . Fijación de políticas y objetivos particulares del Departamento.
- . Organización.
- . Relaciones Públicas.
- . Financiamiento en las Ventas.
- . Presupuesto de Ventas.
- . Distribución.
- . Innovación del Producto.
- . Estrategia de Ventas.
- . Investigación del Mercado.
- . Publicidad
- . Planeación de estudios del Medio.
- . Relaciones con el Personal..

Para que las funciones administrativas puedan ser útiles en la ejecución de los trabajos a realizar hay que tener presente los si--

güentes puntos:

- a) Las funciones son la realización del trabajo del Departamento de Ventas.
- b) Se deben distribuir adecuadamente entre las personas que tengan capacidad para ello.
- c) Hay que seleccionar los medios funcionales de control que - - evalúen actividades presentes y futuras.
- d) Las funciones deben ser unidades efectivas y flexibles en la- planeación e implementación.

Las responsabilidades y funciones del Departamento de Ventas las delega el Gerente a su personal y transmite información, sugerencias, a otros departamentos con los que tiene relación.

#### FIJACION DE POLITICAS Y OBJETIVOS.

Los objetivos particulares del Departamento de Ventas que se determinen, tienen que ir acorde con los de la empresa, así se podrá - fijar objetivos de volumen, ganancias, gastos, etc. y de esta manera se podrá obtener beneficios en todos los aspectos.

Las políticas del Departamento de Ventas dentro del marco ge---- neral de la empresa nos darán las pautas para desarrollar nuestras - actividades, ya que las políticas se definen como "Los cursos concre tos de acción", considerando las reglas sobre las políticas que son:

- a) Deben estar por escrito.
- b) Deben de fijarse.
- c) Deben coordinarse.

d) Se deben revisar o actualizar periódicamente.

Como los posibles objetivos de la fuerza de ventas son muy numerosos y heterogéneos, cada empresa debe determinar expresamente - que es lo que se propone lograr con la labor personal de ventas y - además funciones del departamento. Si se quiere verdaderamente una fuerza vendedora es fundamental definir su función en el programa - del Departamento de Ventas.

Es necesario tener bien claro los métodos empleados para establecer los objetivos y evitar confusiones o resistencia a ellos por -- parte del personal del Departamento de Ventas y que puedan ser aceptados, para esto hay que basarse en las políticas generales y particulares para definir objetivos.

Todo esto es indispensable que se acompañe con un aliciente o - incentivo para que el elemento humano sea productivo, los incentivos materiales son convenientes para lograr mayor eficacia y obtener mayores beneficios, una manera para conseguir lo anterior es mediante concursos internos de los agentes de ventas premiando al que tenga mayores o mejores clientes, mayor volumen de ventas, etc.

#### O R G A N I Z A C I O N .

La organización es la fase del proceso administrativo que nos - permite una utilización equilibrada de los recursos, así como un -- arreglo de funciones que se estiman necesarias para alcanzar un objetivo.

Las empresas que cuentan con un alto grado de actividades comerce

ciales, financieras, etc., requieren que exista una subdivisión de trabajo donde las labores del Departamento de Ventas sean delegadas perfectamente.

La organización es la base sólida para la consecución de los objetivos, al existir una subdivisión del trabajo, podrá ir en crecimiento también el volumen de ventas y se podrá desarrollar una mejor organización de ventas.

#### RELACIONES PUBLICAS Y COMERCIALES.

Es de interés particular de las empresas llevar una buena política comercial, ya que en el mundo de los negocios, hoy en día, resulta positivo ante la sociedad que la empresa se encuentre en un buen -- concepto.

Esto da como resultado el tener una buena imagen ante los clientes, los proveedores, el gobierno y público en general.

Para el estudio específico de este tema con relación a la importancia de las relaciones comerciales con nuestros clientes, mencionaremos los principales elementos de relaciones comerciales, susceptibles de variantes, pero que nos dan una dimensión más amplia de -- las alternativas.

Los principales elementos de las relaciones comerciales se pueden clasificar como sigue:

- a) Respecto a políticas de precios.
- b) Las condiciones de Venta.

- c) Acerca de derechos territoriales y servicios concretos que se deben de prestar.
- d) Respecto al gobierno.<sup>3</sup>

#### MANEJO DEL FINANCIAMIENTO.

Este renglón consiste en que hay que contar con recursos para el desarrollo de todas las actividades, tales como publicidad, promoción, inventarios, etc.

Principalmente para que el financiamiento funcione, el Gerente de Ventas tomará en consideración el área financiera para planear la estrategia, para conceder los créditos (ventas a crédito) y los plazos; las políticas en cuanto a bonificaciones por pronto pago o recargos para pagos retardados.

Es responsabilidad del Gerente del Departamento de Ventas y el de Finanzas establecer los fondos necesarios al Departamento de Ventas, para lograr los objetivos propuestos.

Referente al Departamento de Crédito, es esencial que el Gerente de Ventas tenga comunicación constante con ellos para precisar la información sobre cuentas pendientes y pedidos elaborados en curso y fijar sus políticas.

3. Dirección de Mercadotecnia, Kotler Philip, Editorial Diana, Méx. pp.707

## ESTRATEGIA DE VENTAS.

Dentro de las empresas se llevan a cabo diferentes estrategias de ventas, para abarcar más mercado y obtener mayores beneficios.

Dependiendo de la capacidad y creatividad de los recursos con que se cuente, el Gerente podrá obtener los objetivos establecidos.

Precisamente la responsabilidad de la Gerencia de Ventas es desarrollar un conjunto sistemático y general de principios que orienten el nivel, la combinación estratégica y la asignación de su esfuerzo comercial, así como también mantener la política a seguir en el desarrollo de las ventas, entendiéndose por esto, las relaciones de comunicación que se susciten con los clientes, distribuidores, -entrenamiento y capacitación a los agentes, etc.

Las normas y estrategias de venta, las establece el Gerente en colaboración con un comité de venta o el Gerente General de la empresa con el objeto de darle mayor fluidez a las actividades que desarrollan los agentes de venta en forma directa.

Existen factores controlables dentro de la empresa que pueden utilizarse para influir en las ventas, estos factores se denominan herramientas de mercadotecnia (Variables de decisiones de Mercadotecnia).

Estas variables desempeñan un papel fundamental en la elaboración programática de Mercadotecnia. Es responsabilidad de la empresa seleccionar las mejores bases para su combinación.

Jerome McCarthy clasificó estas variables a base de cuatro factores:

- a) Producto.
- b) Plaza.
- c) Promoción.
- d) Precio.

En donde el producto es el satisfactor identificado, cualificado y cuantificado, observando directamente en y para el mercado, originando la satisfacción socioeconómica y cultural del consumidor.

La plaza es el lugar identificado para abastecer materia prima - producir, transformar, distribuir nuestro producto, así como su almacenamiento y consumo.

La promoción son las actividades que se realizan para inducir la preferencia del producto, facilitar e incrementar las ventas, acercar el producto al consumidor final.

El precio es la presentación cuantitativa de la agregación de beneficios de los productos a través del abastecimiento de insumos, su transformación y distribución.

#### D I S T R I B U C I O N .

La distribución se define como "El movimiento de los productos - físicos terminados o servicios que llegan a manos del consumidor o - usuario, con el menor esfuerzo posible".

De la distribución se responsabiliza también el Gerente de Ventas junto con los jefes o responsables de los departamentos de tráfico y envíos, con estos departamentos se coordina lo referente al mo-

vimiento de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, tomándose en cuenta el medio, el costo de transporte, localización de almacenes, actitud hacia los distribuidores, etc.

Existen cuatro canales de distribución: Productor, Mayorista, Minorista y el consumidor, pudiéndose hacer varias combinaciones de éstos y escoger la forma de hacer llegar el producto al consumidor.

1. a) Del productor al mayorista.  
b) Del mayorista al minorista.  
c) Del minorista al consumidor.
2. Del productor al consumidor.
3. Del productor al mayorista y de éste al consumidor.
4. Del productor al minorista y de éste al consumidor.

Para conocer la mejor manera de hacer llegar el producto al consumidor se deben tomar en cuenta las pautas siguientes:

- 1.) Investigación de Mercado.
- 2.) Experiencia de la competencia.
- 3.) Estudio de los canales de distribución existentes.

Para escoger distribuidores se debe considerar varios factores, entre ellos los siguientes:

- 1.) Naturaleza del producto.
- 2.) Precio del producto en el mercado, para saber si es posible establecer un canal de distribución.

3.) Utilidad que deja la venta del producto.

Algunas características del distribuidor que se deba escoger, -  
tales como: estabilidad, reputación, fuerza de venta, capacidad, or-  
ganización, servicio.

Para que un distribuidor cumpla fielmente su misión es neces-  
sario que conozca debidamente las políticas del producto, dándose--  
las por escrito.

Para que los distribuidores puedan realizar mejor su labor es -  
necesario que las actitudes del productor hacia ellos sean positi--  
vas, estas actitudes pueden ser las siguientes:

- 1) Considerar el distribuidor como integrante de la empresa.
- 2) Cooperar en sus problemas técnicos, financieros y administra-  
tivos.
- 3) Ayudarle a capacitar vendedores.
- 4) Interesarse en sus problemas.
- 5) Otorgarle buenos descuentos.
- 6) Mantenerle buen servicio.

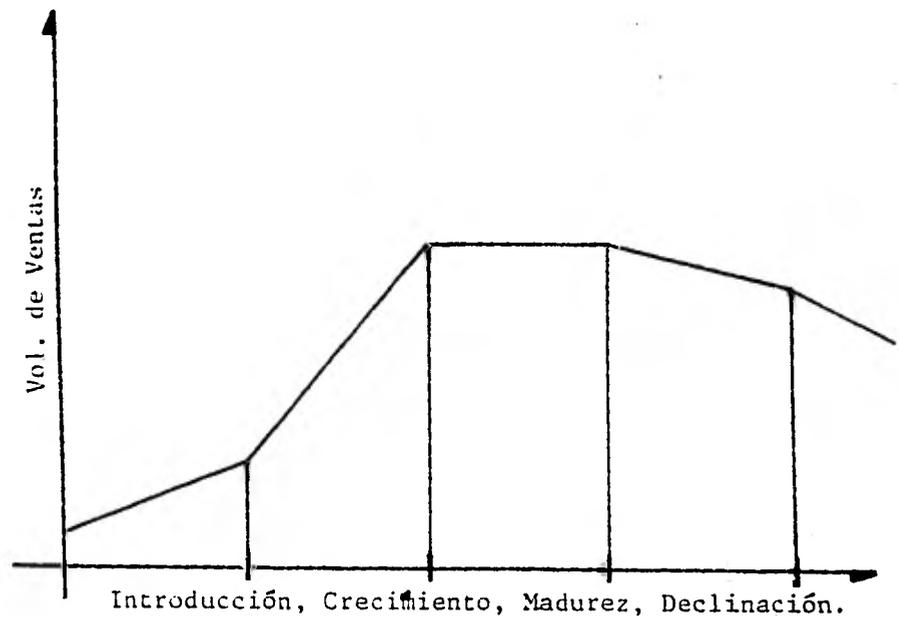
#### INNOVACION DEL PRODUCTO.

Se debe de realizar un estudio en cuanto a la competencia con -  
otras empresas del mismo giro, para delimitar y segmentar el merca-  
do donde colocaremos nuestro producto.

Todo producto tiene un ciclo de vida, esto nos lleva a conocer - las distintas etapas de la historia o desarrollo de las ventas del - mismo.

El ciclo en mención tiene cuatro etapas:

1. Introducción.
2. Crecimiento.
3. Madurez.
4. Declinación o muerte.



(Gráfica del ciclo de vida de un producto)

Dadas las modernas condiciones de la competencia, resulta cada - día mas arriesgado no introducir innovaciones en los productos.

Tanto el público como los clientes industriales necesitan y es-- peran una oferta de productos nuevos y perfeccionados.

La competencia hará lo que esté a su alcance por satisfacer la demanda. Al mismo tiempo es un riesgo en dedicarse a innovaciones -- por las razones siguientes:

1. La mayor parte de las ideas que se traducen en desarrollo del producto no llegan al mercado (producción de ideas sobre el nuevo producto),
2. Muchos de los productos que entran en el mercado no triunfan.
3. Los productos que triunfan tienen menos vida que otros nuevos productos en otra época.

Se pueden observar seis etapas en el proceso de innovación del producto:

1. Creación de ideas,
2. Selección.
3. Análisis del negocio.
4. Desarrollo del producto.
5. Prueba del mercado.
6. Comercialización.<sup>4</sup>

Cada producto nuevo es el resultado de una idea, pero la mayor parte de éstos no se llegan a materializar en productos, a mayor número de ideas, mejores serán las seleccionadas.

El análisis del negocio se ubicaría mediante la identificación -

4. Dirección de Mercadotecnia, Kotler Philip, Editorial Diana. Méx. pp. 584

de las características del producto, evaluación de la demanda del mercado, establecer un programa de desarrollo del producto y asignar responsabilidad para un estudio posterior de movilidad del producto.

El desarrollo del producto consiste en convertir los proyectos- sobre el papel de un producto, análisis de laboratorio y evaluaciones necesarias para determinar la movilidad.

En la prueba de mercado los factores de diseño y producción pueden tener que ajustarse como resultado de las pruebas, la Dirección - tomará la decisión final de producir el artículo a escala comercial.

Hemos mencionado brevemente diferentes factores existentes al - tomar en consideración una innovación del producto, el papel que jue- ga el Departamento de Producción es importante, tomará en cuenta las- modificaciones que se le harán al producto, la observancia de los productos en competencia, buscar nuevos usos de los ya existentes, todo- esto en colaboración con el Departamento de Investigación y desarro- llo del producto.

#### PRESUPUESTO DE VENTAS.

Una vez que se han determinado los objetivos particulares del - Departamento de Ventas, como la eficiencia que deben tener los agen- tes de ventas, nuevas metas, cuotas, planeación, etc., habrá personas interesadas en conocer el presupuesto de ventas, que es el siguiente- paso.

Por lo general se convoca a una reunión entre el Gerente de Ven- tas y el Director de Presupuesto, creando un comité ejecutivo donde -

éste recibe todos los datos, y mas tarde se dictarán las metas propuestas, vamos a suponer que el comité intenta establecer metas de crecimiento, utilidades sobre las ventas y rendimiento sobre la inversión. Los datos son los siguientes:

1. Metas a corto y largo plazo:

Crecimiento de Ventas  
Beneficios de Ventas  
Beneficios de Inversión.

2. Experiencia Reciente:

Crecimiento de ventas recientes  
Rendimiento reciente de Ventas  
Rendimiento reciente de Inversión

3. Perspectivas Actuales:

Perspectiva económica  
Perspectiva de la competencia  
Perspectiva de la legislación

4. Expectativas de grupos de intereses:

Accionistas  
Banqueros  
Ejecutivos  
Empleados

Estos cuatro objetivos influyen en la fijación de metas por el comité, las metas a corto y a largo plazo de la empresa constituyen el factor básico para orientar las metas anuales. La experiencia re-

ciente de la empresa afecta las decisiones del comité.

El panorama actual también afecta a las metas específicas, finalmente los deseos o demanda de grupos concretos de intereses influyen en la determinación de las metas anuales.

Los cuatro objetivos anteriores entran como insumos en el comité, resultando:

#### M E T A S

1. Aumento en la cuantificación de las ventas
2. Rendimiento de las Ventas
3. Rendimiento de inversión en el Departamento de Ventas.

Tal información ayudará a orientar al Gerente de Ventas y suministra una base importante de implementación que ayuda a decidir lo que hay que hacer y cuando, a través del presupuesto se controlarán los gastos y se planificarán ganancias.

Es necesario calcular el volumen probable de ventas y su costo por lo menos a un año. Los presupuestos de venta deben elaborarse para la organización general de ventas, además de los distritos y sucursales si es que existen.

#### INVESTIGACION DEL MERCADO.

Es fundamental para el Departamento de Ventas tener conocimiento del mercado, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra, la aceptación del producto, etc.

El encargado de la Investigación del Mercado registrará y analizará todos los datos recopilados en la investigación, relativos a - - carácter, tendencias y cantidad de la demanda de los productos. En el capítulo (4) hablaremos un poco más a este respecto.

## P U B L I C I D A D .

Es necesario que toda empresa trabaje con un departamento de publicidad para dar a conocer sus productos al público y de esta manera obtener mayor penetración de los mismos.

La administración del esfuerzo publicitario, requiere la aplicación de las funciones administrativas: (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control). Aunque estas sufran ligeras modificaciones al aplicar las técnicas habituales.

Algunas de las actividades que deben aprobarse por el Gerente de Ventas son: Planes publicitarios, Promociones, Asignaciones presupuestarias con relación a la publicidad, etc.

El departamento de promoción de ventas bajo la supervisión del Gerente, desarrollarán las siguientes actividades:

- Muestras de Ventas, Publicación de anuncios<sup>5</sup>,
- Proyecciones de Películas a los clientes.
- Anuncios, etc.

En el capítulo (4) hablaremos con mas detalles de este tema.

5. Dirección de Mercadotecnia, Kotler Philip. Editorial Diana, Méx. pp.797

## PLANEACION DE ESTUDIOS DEL MEDIO.

Toda investigación en relación a las labores del Departamento de Ventas, debe tener una justificación para su elaboración, así como el análisis correspondiente y su debida aprobación.

Al realizar el análisis se planeará hacia donde queremos llegar que es lo que se busca, con que recursos contamos y cual debe ser la mejor aplicación y uso al que se va a destinar.

Como ningún departamento actúa independientemente, los estudios del medio interno nos darán una panorámica general del comportamiento de todas las demás áreas que interactúan alrededor del campo de trabajo del Departamento de Ventas.

El conocer estas áreas nos dará una herramienta para poder cuantificar las características del medio en que nos encontramos, ya que si laboramos conjuntamente con otros departamentos será mas fácil -- que exista una buena identificación.

## RELACIONES CON EL PERSONAL.

Para el buen desarrollo de todas las labores del Departamento de Ventas, el personal que ahí trabaja debe integrar un equipo bien-definido e identificado.

La conducta de una persona depende mucho del estímulo que se le otorgue, en este caso debe ser el bienestar para desempeñar sus labores y el mecanismo biológico de sus experiencias hará que desem---

peña con gusto su trabajo.

Con esto queremos decir que se debe de motivar a las personas-- hacia el trabajo ya que el individuo desarrolla un esfuerzo que se-- asentará en su personalidad y el medio ambiente que lo rodea.

También queremos puntualizar en lo referente a los tipos de di-- rección de grupos en que la administración de personal se apoya, u-- tilizando la autoridad, manipulación y colaboración.

- a) Autoridad Autócrata: Se apoya en la autoridad que le confiere la-- organización utilizandola en forma irracional hacia los subordina-- dos, por lo regular precisa que debe forzar a la gente para hacer lo que no desean, creandose dentro del grupo resentimientos, irri-- tabilidad y poca responsabilidad.
- b) Autoridad Paternal: Se caracteriza por la atención excesiva que -- el jefe presta por el bienestar de sus subordinados, les protege-- y guía con exceso de sentimentalismo, por lo general las inten--- ciones son buenas pero desgraciadamente no se fomenta la indepen-- dencia de los subalternos ni la confianza en si mismos, por lo -- que la iniciativa del grupo permanece estática y nadie desarrolla ideas positivas.
- c) Autoridad Indiferente. La representa aquél jefe que no toma respon-- sabilidad alguna, tanto de la propia ni la de sus empleados, re-- húye a la responsabilidad causando baja moral y descuido en el -- trabajo, así como el poco interés y espíritu del grupo, porque -- nadie sabe que hacer ni que esperar.
- d) Autoridad Demócrata: Es aquella basada en la autoridad informal-- derivada de la propia personalidad del jefe, tratando de compar-- tir con el grupo consideración y sensibilidad a las necesidades--

y sentimientos humanos, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

***C A P I T U L O   I I***

## CAPITULO II

### P E R S O N A L   D E   V E N T A S

En la administración de un departamento se busca que se logren los objetivos y que los recursos humanos sean los adecuados para -- ejercerlos, es importante que el personal del departamento se integre a él, para que exista una integración se deben de conocer los objetivos individuales de cada una de las personas y que vayan acorde a los de la organización.

Toda persona al integrarse a una empresa realiza una serie de pasos como lo son: Hacer la solicitud, entrevista, pruebas de trabajo y aptitud, examen médico, investigación de referencias, decisión final y por último la inducción.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus -- tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo, para -- hacerlo mas satisfactorio a sí mismo.

#### 2.1. S E L E C C I O N   D E L   P E R S O N A L .

La selección del personal es un paso dinámico que nos va a ayudar a implementar actividades específicas por medio de la persona -- idónea en el puesto adecuado.

Es necesario recordar que las habilidades: inteligencia, capacidad de trabajo, etc., no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesario una selección técnica de personal, que emplee métodos que nos permitan conocer más profundamente esas aptitudes.

En la actualidad, estos métodos han permitido que las técnicas para seleccionar personal tiendan a ser menos subjetivas y más precisas determinando los requerimientos de los recursos humanos; Acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo.

Como paso previo a la selección técnica del personal de ventas, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como sus objetivos generales, departamentales y seccionales.

Esto implica la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos que se comprenden en la determinación de necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad de los recursos humanos.

Para realizar una buena selección del personal administrativo de ventas, es conveniente hacerse las siguientes interrogaciones:

1. ¿Cuál es el sueldo, prestaciones y servicios de la organización en relación al mercado de trabajo?
2. ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Gerentes, Jefes de departamento, auxiliares, vendedores, etc.)
3. ¿Cuáles son los requisitos del puesto? (Edad, experiencia, sexo, idiomas, etc.)

4. ¿Se está seleccionando al personal más ápto?
5. ¿Qué opciones de desarrollo existen en el puesto? (Posibilidades de proyección y superación.)
6. ¿Se busca al mejor individuo en la homogenización del grupo?

En torno a lo anterior debemos recalcar la técnica que en la capacidad profesional requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuada de los seleccionadores, que asegure que están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene el departamento, como son sus recursos humanos.

Para realizar una buena selección del personal de ventas se requiere del individuo, creatividad, personalidad, dinamismo. El personal de ventas necesita entrenamiento para desarrollarse. El proceso de selección como función sigue ciertos pasos; el tipo de entrevista, solicitudes, sueldo, diferencian el puesto de otras áreas. Los pasos de selección del personal se enfatizan a continuación: El proceso se inicia cuando se presentan vacantes, entendiéndose como vacante la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar que puede ser de nueva creación o por cambios en la rotación del personal de ventas.

Una vez establecida la vacante seguiremos los siguientes pasos:

1. Solicitud.

El objeto principal de la solicitud es proporcionar datos verídicos sobre el candidato, que permitan al seleccionador predecir sus-

aptitudes, capacidad, interés, laboriosidad y algunas otras características necesarias para el empleo de ventas que solicita.

Se obtiene además, con la contestación a las preguntas formuladas en la solicitud, información sobre el candidato para su investigación y discusión posterior en las entrevistas de empleo.

Los rubros más importantes que se analizan en la solicitud de empleo para el departamento de ventas a cualquier nivel que se seleccione (Gerente de Ventas, Jefes de Departamento, Auxiliares de Ventas y Vendedores) son los siguientes:

- a) Nombre, edad, sexo, dirección y nacionalidad.
- b) Estado civil y dependientes económicos.
- c) Grado de estudios y títulos obtenidos.
- d) Experiencias de trabajo y lugares de establecimiento.
- e) Idiomas que domina.
- f) Antecedentes penales.
- g) Lugares preferenciales de establecimiento.
- h) Sueldo y comentarios del porqué le interesa trabajar en esta empresa.
- i) Defectos físicos, enfermedades crónicas que padece o ha padecido el candidato.
- j) Referencias particulares.
- k) Fecha en que puede empezar a trabajar.

La solicitud de cada candidato es calificada en función de las características y requerimientos del puesto tomándose la decisión de aceptarlo o rechazarlo.

## 2. Entrevista.

El objeto de la entrevista es formular un juicio inicial y producir impresión favorable al solicitante, así como el conseguir información adicional para esclarecer datos no explicados en la solicitud. Sin embargo, las entrevistas personales tienen limitaciones, no siempre son los entrevistadores bastante ingeniosos y hábiles para determinar la capacidad de los aspirantes, pueden ser demasiado subjetivos o dejarse llevar por prejuicios y experiencias personales, por lo cual y para evitar estas fallas se efectúan dos entrevistas más. Una que es la entrevista preeliminar y otra que es la entrevista final.

### - Entrevista Preeliminar.

Que sirve para descartar a los aspirantes que no reúnen las condiciones necesarias para el empleo de ventas y para poder examinar -- mas detalladamente a los mejores calificados, además ofrece al entrevistador la ocasión de descubrir el proceso selectivo a los solicitantes que merecen tomarse en cuenta.

El objeto de esta entrevista es determinar rápidamente si el solicitante reúne los requisitos fundamentales para el empleo en cuanto la edad, educación, estado civil, experiencia previa e historia de -- trabajo, así como el calificar otros aspectos como los son: trato, aspecto, complexión, personalidad, manera de expresarse, cultura general, reacción a los problemas, posibilidades de desarrollo y empleo -- que desea.

- Entrevista Final.

Después de haber sido entrevistado el aspirante por diversos ejecutivos de ventas, deben recogerse y revisarse cuidadosamente los totales obtenidos por los distintos entrevistadores.

Esto debe hacerlo el ejecutivo responsable en último término de la decisión de contratar o rechazar al personal.

La entrevista final brinda oportunidad para menudear preguntas al solicitante sobre sus posibles deficiencias y para decidir si van a influir gravemente en el desempeño de su actividad.

Cuando se ha tomado una decisión favorable sobre la contratación de servicios de un solicitante, debe comunicarsele y expresarsele la importancia de su trabajo para que inicie las actividades con entusiasmo. Es simplemente vital informarle de los datos relativos a su remuneración económica, territorio, horas de trabajo e informes que debe presentar, asignarle su lugar de trabajo, presentarle a otros ejecutivos y personal de ventas, así como indicarle a quién debe de reportarle su trabajo y consultar sus problemas.

### 3. PRUEBAS DE TRABAJO Y APTITUD.

Las pruebas de trabajo y aptitud constituyen un suplemento de otros métodos selectivos. Ayudan a recoger aspectos de cualidades personales que son difíciles de descubrir por otro procedimiento en un período breve de tiempo.

Las pruebas se aplican para localizar posibles problemas que dificulten el triunfo de un candidato en la labor que va a desempeñar, en este caso para el Departamento de Ventas.

El objeto de estas pruebas es calibrar las aptitudes, capacidades, conocimientos especiales, interés, talento y personalidad de los solicitantes y hasta cierto punto puede predecirse con las pruebas, la voluntad que va a poner el aspirante en el ejercicio de las características y capacidades que pueda poseer.

Existen varios tipos de pruebas, pero las que generalmente se utilizan son las siguientes:

- a) Pruebas de Conocimiento.
- b) Pruebas Psicológicas.
- c) Pruebas de Personalidad y Capacidad Mental para Aprender.
- d) Pruebas de Sociabilidad.

Una vez que se conocen los resultados de las pruebas tendremos opciones mas probatorias para seleccionar y valorar al candidato.

#### 4. EXAMEN MEDICO.

El reconocimiento físico realizado por un médico a los solicitantes, es un paso esencial del proceso selectivo dentro de una organización.

La salud del aspirante influye en su rendimiento, hasta el ex-

tremo de que un solicitante que, por otra parte es competente de buenas cualidades, no tendrá probabilidades de triunfar en el departamento de ventas con un historial médico dudoso o con una irregularidad física de importancia.

Los requisitos físicos para un empleo en el departamento de ventas deben ser analizados por un médico competente que establezca las cualidades físicas indispensables.

#### 5. INVESTIGACION DE REFERENCIAS.

Los datos específicos sobre el empleo o empleos anteriores de un aspirante al departamento de ventas tienen un valor discutible, ya que no hay individuo mejor para enterarse de como trabaja el aspirante que el de sus jefes anteriores.

La mejor manera y más eficaz de recabar datos de los antiguos jefes es visitarlos personalmente o llamarles por teléfono, así obtendremos más pronto la información completa relativa a un solicitante.

#### 6. DECISION FINAL.

Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser los responsables directos del trabajo del futuro subordinado.

Ya con la información obtenida en cada una de las diversas fa-

ses del proceso de selección se evaluarán comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, con lo cual se tendrá ya la suficiente información para tomar la decisión -- final.

## 7. I N D U C C I O N .

Una vez que el aspirante ha sido aceptado por la empresa es necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, que no es otra cosa que la recepción del personal de nuevo ingreso y la - información que se le proporciona para su progreso en el trabajo.

La fase de inducción comienza en el momento en que al nuevo trabajador se le extienden sus trámites legales como son: contrato de -- trabajo, afiliación al Seguro Social, R.F.C., etc.

Una vez cumplidos los trámites legales se procederá a darle un- manual de bienvenida y todas aquellas explicaciones amplias sobre el- contenido y forma de trabajo que deberá desempeñar.

No hay que olvidar que la selección implica siempre cambios - - constantes en su procedimiento, por lo cual es importante mantener -- procedimientos actualizados que no permitan perder de vista a los can- didatos seleccionados, a fin de verificar que las predicciones estan- siendo correctas o no, en este último caso introducir los cambios co- rrespondientes en el proceso de selección de aspirantes para el depar- tamento de ventas.

## 2.2. M O T I V A C I O N .

Las organizaciones tienen su base en los recursos humanos y económicos, funcionarán según el comportamiento de ellos, es importante conocer el mecanismo que mueve a la acción humana y poder actuar manejando ese mecanismo y que la organización funcione adecuadamente y -- sus miembros estén satisfechos.

Arias Galicia define la motivación como "Aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".

El Gerente de Ventas debe entender las satisfacciones que esperan recibir del trabajo sus subordinados y procurar que las reciban, la diferencia en el rendimiento de los departamentos de ventas, depende de la forma en que los Gerentes de Ventas motiven a su personal y hacer que usen sus conocimientos y preparación con mucha dedicación.

La motivación depende de fuerzas psicológicas que influyen en el individuo, o sea, el individuo tiene una idea, una necesidad o emoción experimentada y sentida profundamente que lo impulse a la acción, puede provocarse por un incentivo externo; como alabanza, recompensa económica, honor.

Para algunas personas la motivación individual ha dado buen resultado, mientras que otras no lo piensan así, o sea, que no es de importancia. Ciertos tipos de conducta son totalmente aprendidos, la sociedad va moldeando en parte la personalidad, la cultura moldea en -- parte nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades, el mecanismo por el cual la sociedad nos enseña la forma de comportarnos es la siguiente:

- a) Estímulo (factor capaz de producir reacción).
- b) Respuesta al estímulo
- c) Respuesta adecuada. Si o No.
- d) En caso positivo se otorga recompensa, si es negativo, proporcionará una sanción.
- e) La recompensa aumentará la probabilidad de que en el futuro ante estímulos semejantes se repita la respuesta premiada. - Cuando esto ocurre hay un esforzamiento, hay probabilidad de obtener la conducta deseada, entonces ha habido un aprendizaje.
- f) El castigo no es la respuesta esperada, la información que transmite no es específica. Disminuye la probabilidad que se repita ese comportamiento.<sup>1</sup>

La motivación hacia el trabajo y el esfuerzo, se finca en la motivación individual, manejado por la sociedad y la organización, ésta en relación a los objetivos individuales y de la misma organización - conduciendo a premios o castigos que efectuarán esfuerzos futuros a través de la motivación.

Entre los factores que se pueden considerar para que el empleado se sienta satisfecho en cuanto a la actividad que desarrolla, son las siguientes:

- a) Reconocimiento y alabanza
- b) Compensación económica
- c) Oportunidad de progreso
- d) Capacitación continua

1. Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias G. Editorial Trillas. Méx.- pp.66

- e) Buenas condiciones de trabajo
- f) Buena supervisión y dirección

#### Reconocimiento y Alabanza:

A las personas les gusta que se les reconozca sus méritos y realizaciones, muchas de ellas le dan más valor a un elogio por un trabajo bien hecho que las mismas compensaciones económicas.

#### Compensación Económica:

A muchas personas les gustaría obtener ingresos elevados para el sostén de su familia y poder darse sus gustos, así como cubrir necesidades, con ese afán es que desean trabajar, después de un reconocimiento y otras satisfacciones viene la compensación económica.

#### Oportunidad de Progreso:

Dentro de una empresa hay personas que piensan que las oportunidades son para abrirse camino y progresar son más importantes que un sueldo o tener una buena compensación, o que tenga una ambición aún mayor, su interés aumentará más para su progreso personal si tiene este tipo de oportunidades.

#### Capacitación Continua:

Es necesario que el personal se capacite continuamente para que

se les facilite sus labores y tengan eficiencia en desempeñar sus tareas, que mantengan al día los nuevos conocimientos, técnicas, métodos que se desarrollan actualmente.

#### Buenas Condiciones de Trabajo:

A este punto le dan importancia algunas personas porque el ambiente y las condiciones donde laboran presentan un panorama alentador o desagradable al individuo, será siempre importante que la empresa cuente con un buen equipo de oficina, iluminación, etc.

#### Buena Supervisión y Dirección:

La autoridad que se ejerce en estos niveles causa una influencia considerable en la productividad de los empleados, que exista una buena comunicación entre ellos, que tanto empleados y fuerza vendedora tengan acceso a sus jefes para plantearles sus problemas y aspiraciones.

#### MÉTODOS PARA MOTIVAR A LOS AGENTES DE VENTAS.

A la fuerza de ventas hay que ayudarla a realizar sus deseos, estimulando sus intereses, cuando se determinan éstos, pueden estimularse por medio de incentivos.

Los incentivos pueden ser positivos y negativos, los de carácter positivo pueden ser premios en dinero, ascensos, reconocimiento -

de sus méritos, los de carácter negativo son por lo regular despidos-  
o descesos, amenazas, medidas basadas en el temor y disciplina.

También podemos señalar los incentivos de grupo, su objetivo -  
es estimular a los agentes que pertenecen a una unidad o grupo de ven-  
tas y trabajan juntos en determinado lugar, las ventajas de este in-  
centivo de grupo es que fomentan el espíritu y la moral del equipo.

Los incentivos económicos son remuneraciones monetarias en fun-  
ción de su rendimiento en las ventas sobre el nivel normal, estas re-  
muneraciones pueden ser: comisiones, bonificaciones y planes de parti-  
cipación en las ganancias de la compañía.

Los incentivos sociales y psicológicos son aquellos en que la-  
persona toma muy en cuenta el trato que se le dá, el respeto que se -  
les merece, que los estimen y el poder de expresarse. Este tipo de in-  
centivo es más fuerte que el económico para muchas personas.

La motivación de los agentes de ventas por medio de incentivos  
sociales y psicológicos se logra de dos maneras:

1. La Motivación Individual.

2. La Motivación de Grupo.

La motivación individual es aprovechada por los jefes o super-  
visores a sus agentes por la reacción fuerte a un incentivo, ya que -  
las relaciones personales entre jefe y subordinados brindan oportuni-  
dad para la motivación de estos últimos.

La motivación de grupo, se puede hacer verbalmente y por escri-  
to, entre ellos citaremos las asambleas, convenciones, publicaciones,

folletos, competencias, planes de compensación por grupo, etc.

Las competencias de ventas son un medio importante para motivar a los agentes, este tipo de competencia estimula y fomenta el espíritu cooperativo de la organización, elevando la moral de los agentes y amenizando un poco la actividad de las ventas.

### 2.3. ROTACION EN LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL.

En el capítulo I estudiamos e hicimos destacar las funciones administrativas del Departamento de Ventas, tomando como base de consideración estas funciones diremos que todas ellas las realizan el personal del Departamento de Ventas.

Queremos hacer notar en este punto que si las funciones son un paso de control dinámico que utiliza un proceso lógico para llegar a un fin propuesto, la rotación de las personas en las actividades del personal de ventas, también son una forma de control dinámico, que nos permite medir la satisfacción en el trabajo que realiza cada una de las personas, así como su capacidad para lograr una estabilidad en el mismo.

El prestar servicio en puestos sucesivos en los principales lugares del Departamento de Ventas, permite ampliar equilibrios y enriquecer la experiencia.

En la rotación de puestos y por ende en las diferentes actividades que se realizan debe establecerse una idea clara de lo que se espera que el individuo aprenda de cada puesto y tener pleno conocimien-

to de los respectivos fines y objetivos antes de cada trabajo. La rotación de puestos es la preparación más práctica y eficaz para que el personal logre una mayor especialización en el trabajo que desempeña.

La rotación de ser posible debe de consistir en movimientos laterales, incluyendo puestos tanto auxiliares como de línea, con el fin de adquirirse el máximo de conocimientos y experiencia.

La rotación de puestos y actividades en el personal de ventas nos darán una serie de ventajas como lo son:

- a) Mejorar la actitud y aptitud para el trabajo por cada individuo.
- b) Como medio de motivación.
- c) Favorece las relaciones humanas.
- d) Lograr una mejor y mayor especialización y división del trabajo.
- e) Como integración y adaptación del hombre al puesto.

Una buena planeación en la rotación del personal de ventas, - - dará lugar a que se realicen movimientos internos como son:

#### 1. P R O M O C I O N .

Es el movimiento interno del personal de ventas que implica.

- Cambio de puesto con definición diferente.
- Valoración más alta del nuevo puesto, de tal manera que co---

rresponda a un nivel mayor en la estructura de la organiza--  
ción.

- Aumento de ingresos económicos.

## 2. T R A N S F E R E N C I A .

Es el movimiento que implica:

- Cambio de puesto con definición diferente.
- Valoración del nuevo puesto, la cual comparada con la del --  
puesto actual del candidato corresponde al mismo grado, por-  
lo menos en la estructura de sueldos y salarios.
- Cambio por necesidades de estructura en el departamento de -  
ventas o de mejor adecuación de la persona en su trabajo.

## 3. S U S T I T U C I O N .

Es el movimiento que implica:

- Necesidad e asumir totalmente las funciones de un puesto du-  
rante la ausencia del titular. (Por viaje, enfermedad o in-  
capacidad).
- Que el candidato propuesto tenga la capacidad y experiencia-  
básica para ello.
- Aumento del ingreso económico en su caso, mientras dura la -  
sustitución.

#### 4. RESPONSABILIDAD .

Es responsabilidad del Gerente de Ventas y/o directivos de ventas:

- Proponer los movimientos de personal que se justifique.
- Elaborar exámenes de selección y fijar tiempos de prueba al efectuar un movimiento.
- Evaluar y entrenar periódicamente al personal que se encuentra en tiempo de prueba y decidir la confirmación definitiva.
- Comunicar a los candidatos el movimiento del puesto y todas las condiciones del cambio, asegurándose que la información sea confidencial.

#### 2.4. COBERTURA Y CONTROL DEL PERSONAL DE VENTAS.

El personal del Departamento de Ventas, debe cumplir con una serie de funciones que se le han asignado y estas funciones deben operar bajo un orden sistemático y posteriormente deben ser controladas.

En este punto nos avocaremos a estudiar algunas formas de control que deben operar en el Departamento de Ventas, en función de su personal.

Diremos que el control es la valoración y medición de resultados tanto presentes como pasados, que nos permiten tomar medidas correctivas para asegurar que lo que se ha planeado se lleve a cabo.

Los métodos de control que se establecen en el Departamento de Ventas, deben ser establecidos por el Gerente y directivos de Ventas, los cuales van a fluir en forma descendente hacia los subordinados -- que deberán acatarlos en la medida en que les corresponda.

La cobertura y control del personal de ventas es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación, o sea, -- que cuanto mayor delegación se necesite se va a requerir mayor con---trol. Por lo anterior, el control como función le corresponderá al -- Gerente o Director del Departamento de Ventas.

Los pasos que se deben considerar para controlar al personal de ventas son los siguientes;

- a) Establecer los medios de control que se van a utilizar.
- b) Coordinar la información que concentre operaciones aplicadas.
- c) Interpretar y valorar los resultados para cada una de las -- personas.
- d) Cómo se van a utilizar los resultados.

Una vez considerados estos pasos nos ayudarán a encontrar caminos que nos responderán a diversas preguntas como podrían ser la si--guientes:

- ¿Qué puede mejorarse en el personal de ventas?
- ¿Cómo se puede medir cualquier desviación anormal?
- ¿Quiénes son los responsables de las fallas?
- ¿Son éstos los controles más fáciles y amplios de aplicar?

Por esto el control del personal de ventas será una actividad-positiva realizada con entusiasmo por el empleado. El buen Gerente -reconocerá esto y promoverá la idea de que el control en las actividades de trabajo de cualquier persona que labore en el Departamento-de Ventas ayudará a desempeñar mejor su trabajo, a obtener respeto,- y a contribuir al progreso de su unidad de trabajo.

La inspección y revisión del trabajo pueden producir noticias-desagradables y notas severas sobre trabajos no satisfactorios o inconclusos. Pero esta actitud desfavorable no debe existir, ya que -- para esto el control y cobertura del personal de ventas emprenderá -acciones destinadas a combatir esas deficiencias mediante el uso de-políticas.

Las intenciones de los controles son buenas, pero se llevan a-cabo inadecuadamente y los empleados pronto descubrirán que los con-troles son impropios o no se ejecutan, y como resultado tienden a -- disminuir su efuerzo para trabajar dentro de ellos.

Si esto se llegara a presentar, los directivos o el Gerente de Ventas podrían sugerir y tratar los siguientes puntos como medio de-ayuda.

1. Considerar las necesidades del personal y de las presiones-sociales, o sea, que los controles tienen un efecto estimu-lante, porque responden a preguntas del empleado como lo --son;

¿Qué se espera de mí? y ¿Cómo se espera que lo haga?

2. Desarrollar un interés mutuo para alcanzar los objetivos, -

los esfuerzos de control mejoran cuando los miembros de una empresa conocen los principales objetivos que se buscan y están familiarizados con los más inmediatos de su unidad de trabajo, que serán reflejo y parte integral de los principales objetivos generales de la empresa.

3. Dar a conocer las medidas de control empleadas y distribuir la información sin restricciones acerca de ellos. Esto es, - que la selección y uso de medidas en el control, hace resaltar la necesidad de un entendimiento completo de ellas, tanto por parte de los ejecutivos como del personal en general.
4. Hacer automáticamente los cambios necesarios, pero con cierta flexibilidad que permitan que toda acción dé como resultado un cambio que no interrumpa las buenas prácticas administrativas.

Por consiguiente para resolver los problemas en cuanto a cobertura y control de personal, se deben buscar varias alternativas de acción y analizar cuidadosamente cada una de ellas referente al problema, donde ocurrió y su extensión. La pauta es, determinar lo pertinente al caso, descubrir indicios en cuanto a la causa y probar cada posibilidad de acuerdo con medios uniformes de investigación.

Algunas medidas importantes de control que permiten evaluar al personal de ventas son las siguientes:

- a) Su productividad en el trabajo.
- b) Su interés y capacidad para desempeñar su trabajo.
- c) Tiempo de servicio constante.

- d) Su iniciativa, entusiasmo y calidad de trabajo que realiza.
- e) Su sentido de colaboración.
- f) Su responsabilidad y progreso personal,

Estas medidas de control permiten conocer en el momento necesario, a quiénes debe darse preferencia en probables ascensos y a quiénes rechazar fundamentalmente y qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas, e incluso servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

Debemos señalar que en este punto hemos hablado de la función - Control, como medida administrativa en el personal del Departamento - de Ventas.

En el Capítulo 3 inciso 3.2. hablamos del Control como función - operativa.

*CAPITULO III*

## CAPITULO III

### PLANEACION Y ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

#### PLANEACION.

Dentro de muchas empresas la planeación y la organización se han tomado como un medio para solucionar problemas de cualquier índole en todos los departamentos de la empresa, esto es válido siempre y cuando los problemas puedan ser ajustados a necesidades que no rompan con la estructura organizativa y de planeación fijada.

Existen situaciones en que se verá afectada la estructura organizativa y de planeación, esto es el caso de un proyecto, en el que se van realizando las actividades fijadas pero se van presentando a la vez condiciones no previstas y que hay que tomar decisiones de inmediato para no atrasar o perjudicar el avance del proyecto, entonces podemos decir que los problemas pueden ser ajustados a necesidades en que podamos ser flexibles en cuanto a su solución y la forma cómo hacerlo.

El tipo de problemas que rompe la estructura organizativa y de planeación en una empresa por lo regular son las siguientes:

- a) No delimitar políticas. (Requisitos del personal, medios de ejecución de tareas, falta de programas).
- b) No coordinar esfuerzos, costos y medios necesarios para cumplir objetivos.
- c) No estructurar y delimitar funciones administrativas.

A continuación nos referimos a conceptualizar y estudiar los puntos más sobresalientes de la planeación y organización del Departamento de Ventas.

Primeramente nos referimos a la Planeación:

La planeación contesta la pregunta ¿Que va a hacerse? y fija caminos alternos que han de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones y determinación de tiempo necesario para la realización.

Corresponde a la planeación, fijar el curso definitivo de acción, para lo cual se establecen los objetivos, las políticas, los programas y los presupuestos.

La planeación efectiva es aquella que se lleva a cabo coordinando y puntualizando la secuencia de actividades a realizar en relación con el tiempo, esfuerzo, costos y medios necesarios para que sean cumplidos oportunamente los objetivos de venta y estructuración del departamento.

Los elementos de la planeación son los siguientes:

- a) Objetivos. - Propósitos expresados en términos de tiempo cuantificando los beneficios y recursos con que se cuenta, cuando el objetivo por su naturaleza involucra varias actividades por realizarse a largo plazo, deben definirse metas o sub-objetivos, esto es, - - cuantificación de logros parciales que deberán obtenerse para cumplir con el objetivo.

Para efectuar una buena planeación en el Departamento de Ventas, se debe hacer un análisis cuidadoso de objetivos y políticas que a continuación se mencionan.

- Los tipos concretos de trabajo necesario.
  - La agrupación de estos tipos de trabajo (Administrativos, operativos y técnicos).
  - Los requisitos que debe llenar el personal,
  - Los recursos humanos, técnicos que ayuden a la ejecución.
- b) Programas. - Que es el incluir dentro de un tiempo determinado una secuencia de actividades a realizar. La programación nos permite detectar la estimación de la duración probable de todas las actividades de un estudio o proyecto, la secuencia en que deberán de ejecutarse, así como las fechas de iniciación y terminación de -- los trabajos, radicando su importancia en que a través de éstos - se puede llevar un control entre lo que efectivamente se hace en relación a lo planeado, vigilando con exactitud el avance ó retraso del trabajo.
- c) Procedimientos. - Que se refieren al "como" van a hacerse las co-- sas en forma objetiva y concreta, es esencialmente la forma de -- operar, los procedimientos expresan la previsión y la decisión sobre los medios administrativos y técnicos que se deberán emplear-- para alcanzar los fines que se han fijado de antemano.

Tanto los procedimientos, programas y objetivos deberán ser:

- a) Claros.
- b) Precisos.
- c) Consignarse por escrito y ser flexibles.

Debemos hacer notar que los planes para el Departamento de Ventas

deberán seguir los siguientes lineamientos a corto y largo plazo, bajo las características de una jefatura democrática, para que en conjunto puedan determinar una decisión.<sup>1</sup>

- Los planes deberán ser elaborados con la participación de los ejecutivos del departamento de ventas (directores, gerentes, colaboradores).

En otros términos, los jefes deben advertir la razón conveniencia que consiste en hacer participar, en cierto grado a sus subordinados en la elaboración de los objetivos, políticas, procedimientos y programas.

- Es aconsejable y necesario que los planes se difundan entre las personas que tienen relación, o sea que exista comunicación ya que muchas veces los subalternos se han de limitar a cumplir las órdenes que reciben, debiendo ignorar los planes en que tales órdenes se apoyan.
- Los planes deben ser flexibles y de carácter alternativo. Que es el cooperar con los dirigentes para evitar o disminuir causas de ineficiencia.
- Los planes se deben realizar con cierta periodicidad.

La planeación es proyectar para un futuro y atender los medios efectivos para lograrlo, la necesidad de planear es tan importante hoy en día que es difícil prescindir de ella, pero lo interesante es que tal planeación se procure sea útil, porque es una de las etapas del Proceso Administrativo más complejas a la que se enfrenta el hombre.

1. *La Dirección de los Grupos Humanos*. Guzmán Valdivia. Ed. Limusa-Wiley pp.129

La planeación es una función fundamental del Proceso Administrativo, formando la base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas fundamentales (organización, integración, dirección y control).

Definiremos la planeación como la proyección de actividades que -- han de seguirse, estableciendo los lineamientos para su orientación y al canzar los resultados deseados.

Recordemos los 3 principios de que consta la planeación.<sup>2</sup>

- 1) Principio de la Precisión.
- 2) Principio de la Flexibilidad.
- 3) Principio de la Unidad.

Principio de la Precisión.- Cualquier plan que se realice para organizar un departamento, no debe hacerse con propuestas vagas, sino con la mayor exactitud posible, ya que de ahí se generan soluciones concretas.

Principio de la Flexibilidad.- Todo plan debe dejar margen para -- cambios que se puedan suscitar e imprevistos de circunstancias ajenas a lo prescrito.

Principio de la Unidad.- Los planes tendrán la naturaleza necesaria para decir que existe uno solo para cada función y todos los que se apliquen en una empresa independiente del departamento en cuestión, deberán estar coordinados e integrados en lo que se llama "Plan General de Organización".

Por ser el departamento de ventas una de las áreas, donde se generan ingresos y transacciones comerciales que fijan el rumbo creciente - o decreciente de la empresa, haremos mención acerca de dos tipos - - -

2. Administración de Empresas. Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa Méx. pp.166-168

particulares que se desprenden de la planeación general y que son:

- 1) La planeación táctica.
- 2) La planeación estratégica.

Planeación táctica.- Trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos los fija normalmente un nivel directivo del departamento de ventas y se refieren a la fijación de estos objetivos y a la realización de los medios que se necesitan para alcanzarlos.

Planeación estratégica.- Este tipo de planeación nos habla acerca de las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles, o sea, a largo plazo constando de perspectivas amplias, es decir, cuántas más funciones de las actividades del departamento de ventas sean afectadas por un "Plan" más estratégico deberá ser.

Haremos mención de que ambos tipos de planeación deberán funcionar conjuntamente dependiendo una de la otra para lograr el máximo beneficio en su complementación.

La planeación siempre deberá ser continua, por lo tanto un plan no es definitivo ya que siempre esta sujeto a revisiones periódicas, existen partes importantes que forman un plan, Russell Ackoff la enumera de esta manera.

1. Fines.- Especificar metas y objetivos.
2. Medios.- Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
3. Recursos.- Determinar tipos y cantidades de los recursos que

se necesitan y definir como se habrán de adquirir o generar - como la asignación a las actividades correspondientes.

4. Realización.- Diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
5. Control.- Diseñar procedimientos para detectar los errores o fallas del plan, así como para emitir las acciones correctivas que permitan su continuidad.

Dependiendo de las características propias de la empresa y de -- las funciones que afectan sus operaciones comerciales deberán consi--- derarse los siguientes pasos que permitirán realizar una buena planeación;

1. Aclaración de problemas.- Obtener preguntas que ayudarán a fijar el objetivo como lo son:
  - a) ¿Cuál es el fin del plan y que abarca?
  - b) ¿Se requiere para este fin un nuevo plan o basta con modificar el actual?
  - c) ¿Qué importancia tiene para el Departamento de Ventas la - realización del mismo?
2. Obtener información completa sobre actividades involucradas,- es importante conocer las actividades que van a ser planeadas y su efecto sobre otras, pudiendo tomar información de experiencias y datos anteriores..
3. Analizar y clasificar datos examinándolos por separado.
4. Formulando premisas sobre los cuales se basarán los problemas

y la justificación del plan.

5. Formular planes alternativos, ya que generalmente hay varios - planes para ejecutar el mismo trabajo.
6. Elegir el plan y considerar lo respectivo a costos, adaptabilidad y prontitud y considerando las siguientes interrogantes.
  - a) ¿El plan propuesto es sencillo o complicado?
  - b) ¿Será aceptado rápidamente por el personal?
  - c) ¿Posee flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes?
  - d) ¿Qué nuevo equipo de personal, adiestramiento y supervisión serán necesarios?
7. Aplicación del plan y sus relaciones con todas aquellas actividades afectadas por él, debiendo determinarse dónde, quién y - cuándo debe ejecutarse cada fase del plan a fin de darle un enfoque continuo en su tiempo y aplicación.
8. Vigilar el proceso del plan propuesto disponiendo de lo necesario para su desarrollo y el éxito de resultados que de él se obtengan.

#### ORGANIZACION.

Una vez que se han establecido los fines de la planeación, nos -- avocaremos a mencionar y estudiar qué es la organización del Departamento de Ventas.

Hay que tener presente varias consideraciones cuando se va a diseñar o planear una organización de ventas, ésta debe adaptarse al volumen y características del negocio y se requiere flexibilidad para pre--

veer las futuras situaciones que nos afectan; estas consideraciones -- bien pueden ser las circunstancias existentes, deseos de la dirección general, condiciones internas y externas.

La organización se refiere a estructurar, o sea, cómo se van a hacer las funciones, establecer jerarquías y definir actividades . -- Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada actividad, esto es el puesto en sí, sin importar qué persona; y cómo lo va a hacer, se puede considerar a la organización como un marco que mantiene unidas a las diversas funciones, de acuerdo a un modelo que sugiere orden, -- arreglo lógico y relaciones armoniosas.

La definición de Organización sería: "Es el arreglo de funciones que se estiman necesarias para alcanzar un objetivo deseado". -- Otra sería: "Que es el conjunto de elementos con un orden y reglas -- que trabajen en armonía y consonancia, como un grupo entregado para -- desempeñar funciones previamente definidas".

Uno de los elementos de una buena organización es establecer y definir claramente la autoridad, debiendo girar la organización en -- torno a funciones y no en torno a individuos, por otra parte, en su -- estructura es preciso definir claramente los canales de comunicación -- y supervisión.

#### PRINCIPIOS PARA PLANTEAR LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

##### 1. Los objetivos de la empresa influyen en la organización.

La creación de una organización industrial depende en parte de los objetivos a que se destinan, los objetivos abarcan toda una área-

general determinada. Si la empresa decide agrandarse o ampliar su estructura organizacional, ésta se ampliará más y habrá nuevos objetivos.

## 2. La autoridad debe definirse claramente.

La autoridad da derecho a ordenar la ejecución de algún trabajo determinado.

En una organización, el gerente de ventas mantendrá la participación con todos sus subordinados y con los demás departamentos, mantendrá cooperación para operar en cuestiones de normas, estrategia y supervisión de ventas. La delegación de autoridad del Gerente de Ventas, es necesaria porque carece de tiempo, capacidad física y destreza especial para realizar todas las funciones que requiere el Departamento de Ventas. (Debe entenderse que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte).

Cuando la autoridad está rígidamente controlada por un gerente, se dice que está centralizada; si se delega libremente, entonces queda descentralizada. Si la autoridad no se define claramente, los ejecutivos de ventas pueden tener dudas respecto a su derecho de decidir y proceder, con el resultado de que no se tome decisión alguna o de que se eleven a la consideración de un superior, para su aprobación, como medida de prudencia.

La delegación de la autoridad contribuye a formar subordinados y dar oportunidad de ejercer y acreditar sus capacidades y talentos. La autoridad es esencial para el control y supervisión de las funciones, en todos los niveles de la organización.

Es importante tener presente la cantidad de autoridad que los su

periores están dispuestos a delegar en sus subordinados. No basta con delegar la autoridad a los ejecutivos de ventas, es igualmente importante que los subordinados acepten voluntariamente la autoridad de sus superiores. Si no hay aceptación por parte de los subordinados, el ejecutivo habrá perdido el poder que le da su autoridad.

Al proyectar una organización de ventas, debe tenerse presente como punto fundamental, cuál es la autoridad que los superiores están dispuestos a delegar en sus subordinados. Este volumen de autoridad -- que delega el gerente de ventas, depende de lo dispuesto que esté a -- compartir su poder, de la capacidad de sus empleados, de la índole e -- importancia de las decisiones que deben adoptarse y de la proximidad -- de los subordinados con él.

### 3. Las responsabilidades deben responder a la autoridad.

La responsabilidad consisten en dar cuenta de la conducta o cumplimiento de las obligaciones a una persona investida de autoridad, la persona que la acepta es también responsable ante su superior, del --- cumplimiento de determinados deberes o decisiones en el ejercicio de -- sus actividades devengadas.

### 4. La organización debe girar en torno a funciones y no a personas.

La finalidad de la organización es lograr el cumplimiento de las funciones específicas del mercadeo y la estructuración de la organización. Debe planearse en torno a estas funciones y no en consideración de los individuos, debido a que los futuros sucesores podrán cubrir --

los cargos ocupados por quienes los desempeñaban anteriormente.

5. Definir Canales de Comunicación y Mando.

El ejercicio de la autoridad exige la transmisión de órdenes e información por parte de los superiores a los subordinados, por esto, la estructura de la organización debe contar con canales de comunicación en ambos sentidos, que se entiendan fácil y claramente.

Cuando los canales de comunicación no están claramente establecidos, los ejecutivos de la línea y el personal administrativo, no saben de quién deben esperar órdenes y como ejecutarlas.

6. Se deben establecer estándares.

Una de las consideraciones importantes para conseguir un control eficaz, es la del tramo de control que se refiere al número de individuos que tienen que rendir cuentas ante una sola persona. El campo de control varía según sean los puntos distintos de la organización y se determina por el número, complejidad e importancia de las responsabilidades de cada puesto.

Se deben establecer patrones o criterios de realización, de conformidad con los cuales se controlen las actividades de los ejecutivos y agentes de ventas, como la determinación del número de horas que trabajan sobre el terreno, número de visitas que hacen, las demostraciones que efectúan, nuevos clientes, etc., se deben fijar diariamente patrones de realización para controlar las actividades administrativas del departamento y de los agentes de venta; determinando para éstos, "formas", criterios, ideas y sistemas manuales, así como computaciona-

les si existen, que permitan llevar un control efectivo y duradero de todas las actividades y funciones que se realizan.

#### 7. Coordinación de Funciones.

Para lograr una acción armónica de los miembros que integran -- una organización, en su esfuerzo por realizar el objetivo común de mayores ventas y ganancias, tiene que haber coordinación vertical y -- horizontal. Es necesaria esta coordinación porque son muchas las di--versas funciones que deben realizar las personas que laboran para el Departamento de Ventas.

La buena coordinación depende de una buena organización. Se conocen dos tipos de coordinación:

- a) Coordinación o Jerarquía Vertical
- b) Coordinación o Jerarquía Horizontal.

Coordinación Vertical.- Esta se consigue en una organización -- de ventas, estableciendo los distintos niveles de autoridad por orden vertical. Puede establecerse la jerarquía vertical en cualquier nivel de la organización. Para asegurar la jerarquía vertical, todo ejecutivo debe comunicarse con sus subordinados inmediatos sin pasarlos por alto al dirigirse a otros ejecutivos de niveles superiores e inferiores directamente.

Los asuntos que requieren decisiones, son tratados hacia arriba o hacia abajo, através de cada uno de los niveles de la organización-- hasta que llegan al ejecutivo que tiene autoridad para formular la --

decisión. De esta manera se consigue que todos los ejecutivos a quienes interese un asunto o actividad, estén informados, con lo cual la coordinación es perfecta.

Coordinación Horizontal.- Es necesaria la coordinación horizontal para que los ejecutivos que tengan autoridad igual en el mismo nivel de la organización, operen armónicamente en el desarrollo de un programa comercial eficiente.

La responsabilidad de coordinar las actividades mercantiles con las demás del negocio, recae sobre el gerente de ventas, su función es coordinarlas con los jefes de otros departamentos, como el de manufactura, finanzas, créditos, contabilidad, tráfico, personal, relaciones públicas, etc., todas las cuales contribuyen a la actividad comercial.

La coordinación con los demás departamentos del negocio es responsabilidad del gerente de ventas.

Los departamentos de mercadeo, crédito y contabilidad, deben trabajar en íntima unión con el de ventas, en cuanto al análisis de sus costos, el control de los mismos y los presupuestos de ventas. También contribuye a la buena coordinación de las ventas, créditos y contabilidad, los contactos personales del gerente de ventas y funcionarios administrativos, con los jefes de estos departamentos o por medio de un comité ejecutivo.

#### FUNCIONES BASICAS DE UNA ORGANIZACION DE VENTAS.

Dentro de la estructura organizativa del Departamento de Ventas, las funciones esenciales las podemos agrupar en tres rubros importantes:

- a) Funciones Administrativas
- b) Funciones Operativas
- c) Funciones Técnicas.

Funciones Administrativas.- Que son aquellas funciones que comprenden los deberes que los administradores superiores de ventas tienen que formular las grandes normas comerciales, planear la organización; controlar y coordinar, valorar la actuación de los agentes, señalar la estrategia a seguir en las ventas y elaborar los programas necesarios.

Funciones Operativas.- Que comprenden las obligaciones que tienen los ejecutivos subordinados de ventas sobre el terreno, Gerentes de División y Supervisores de ejecutar las disposiciones, controles y planes de la alta gerencia.

Funciones Técnicas.- Son las actividades de los jefes técnicos y sus auxiliares cuando proporcionan asistencia y consejo especializados, a los altos ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas.

En la práctica, estas tres clases de funciones suelen invadir mutuamente sus esferas de acción, porque hay deberes semejantes que pueden cumplirse lo mismo por los ejecutivos administrativos, que los operativos y técnicos; por lo que deberán establecer criterios hasta donde llegan sus funciones para que no exista esa repetición del trabajo, estableciendo una división del trabajo para corregir esta situación.

Por lo regular en las empresas grandes la estructura de la orga

nización de ventas está repartida en tres niveles generales: El Administrativo, integrado por la Gerencia General de Ventas; el técnico -- compuesto por especialistas en funciones administrativas y el Operativo, al que pertenecen los ejecutivos de ventas sobre el terreno y los agentes de ventas. Estas tres funciones básicas de la organización comercial, requieren capacidades ejecutivas de distinto tipo.

El trabajo administrativo exige personas competentes en análisis y coordinación, dotados de imaginación para planear, además de las cualidades corrientes de un buen administrador.

Las actividades operativas requieren por otra parte hombres de ímpetu, energía, magnetismo personal y entusiasmo.

El trabajo técnico necesita individuos de ideas, hombres especializados en investigación, planeamiento y formulación de programas comerciales.

A continuación daremos detalladamente las actividades que comprenden estas funciones:

#### Funciones Administrativas:

- Formular normas de venta
- Diseño de la organización de ventas
- Planeamiento y horarios de las operaciones de ventas
- Coordinación de actividades pertenecientes al Departamento de Ventas entre sí y con otros departamentos.
- Delegación de autoridad
- Asignación de responsabilidades
- Establecimiento de controles de organización.

- Valoración de actuaciones
- Aprobación de asignaciones y presupuesto
- Control de costos
- Búsqueda de nuevos mercados y salidas
- Atención al perfeccionamiento de los productos
- Formulación de órdenes e interpretación de normas prácticas y planes
- Análisis de la competencia
- Contactos con los agentes de ventas y ejecutivos sobre el terreno
- Contactos con los distribuidores y minoristas
- Dirección y control de las operaciones administrativas y comerciales.

Funciones Operativas:

Que corren a cargo de los gerentes de ventas sobre el terreno, - de gerentes de división, distrito y sucursal de ventas y de los supervisores, los cuales comprenden:

- Buscar, seleccionar, administrar y marcar rutas
- Controlar, equipar, estimular y valorar a los agentes de ventas
- Celebrar juntas de ventas
- Resolver problemas de distribución física
- Marcar territorios de ventas
- Controlar operaciones de sucursales

- Coordinar las ventas con la publicidad
- Interpretar normas e instrucciones
- Dar cuenta sobre operaciones de ventas
- Supervisar servicio
- Establecer contactos con los agentes de ventas
- Delegar autoridad y asignar responsabilidades
- Organizar promociones comerciales
- Realizar ascensos, cambios de empleo o terminación de contrato
- Proponer a la alta gerencia los cambios que se necesiten en --  
las normas prácticas y controles en los productos y procedi---  
mientos.

Funciones Técnicas:

Consisten principalmente en proporcionar asesoramiento y otros -  
servicios a los ejecutivos administrativos y de línea, como lo son:

- Investigación de mercados
- Publicidad y promoción de ventas
- Planeamiento de ventas
- Desarrollo del producto
- Análisis de ventas (cuantitativos y cualitativos)
- Relaciones con los vendedores
- Tráfico
- Personal de ventas
- Correspondencia de ventas.

## TIPOS DE ESTRUCTURA EN LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Las funciones de una organización de ventas podríamos agruparlas en cuatro tipos fundamentales de estructura orgánica.

### 1. Tipo de Línea.

Es aquella en que toda la autoridad y responsabilidad de funciones administrativas y de mercadeo, se concentran en el gerente de ventas.

Todas las intrucciones, decisiones y órdenes se transmiten hacia abajo, desde el gerente de ventas hasta los ejecutivos de línea sobre el terreno y a través de ellos, hasta los agentes de ventas.

El tipo de línea de las organizaciones de ventas, se aplica en - empresas pequeñas que tienen escaso personal de ventas y muy pocas líneas de productos. Tiene ventajas, como son:

Acción administrativa rápida, asignación completa de autoridad, - cambios mínimos de responsabilidades, bajos costos de administración y relaciones estrechas con el personal.

### 2. Tipo de Línea y Técnica.

Quando la responsabilidad es del gerente de ventas de línea, - - aumentan hasta el punto de que le queda escaso tiempo y capacidad para cubrirlas eficientemente, se ve obligado a apoyarse y a delegar parte de su autoridad y responsabilidad a auxiliares técnicos; descargando - en ellos responsabilidades de investigación, planeamiento, distribu--- ción y programación de actividades.

Esta organización tiene ventajas, ya que la gerencia se beneficia en asesoramiento y se descargan detalles y operaciones engorrosas, se facilita coordinación interna y pueden estudiarse mejor, planes y normas prácticas para fijar directrices.

### 3. Tipo Técnico Funcional.

Ya que los ejecutivos técnicos no tienen facultades para dar órdenes a los gerentes de líneas, sólo proporcionan información y asesoramiento al gerente general de ventas, quien después girará las órdenes pertinentes a sus ejecutivos de línea.

Pero al multiplicarse sus cargas administrativas, puede aligerar sus responsabilidades, delegando a los ejecutivos técnicos su autoridad para tratar directamente con los ejecutivos operantes de línea, sobre lo relativo a la puesta en práctica de las instrucciones y planes desarrollados por el personal técnico y aprobados por el gerente de ventas.

Al darsele a los ejecutivos técnicos, autoridad para operar en línea, el gerente de ventas se exonera de la carga de muchos detalles administrativos y se facilita la labor técnica a desarrollar por los ejecutivos técnicos, que tienen autoridad para hacer que sus planes se pongan en práctica sobre el terreno.

### 4. Tipo de Comités en la Organización.

Los comités de ejecutivos de ventas contribuyen en la organización a coordinar las funciones de línea y técnicas y a facilitar la

administración.

Los comités sirven para informar a los diversos ejecutivos, de los progresos que vayan realizándose, hacen recomendaciones sobre asuntos específicos y formulan juicios sobre problemas administrativos.

Los comités constituyen un instrumento para considerar y estudiar las estrategias, normas prácticas y problemas, a través de personas competentes y calificadas. Dependiendo de la acción de los comités, los ejecutivos reciben amplia información sobre problemas específicos y se logra una coordinación más eficiente de los esfuerzos. Los comités proporcionan datos especializados y asesoramiento sobre problemas relacionados con el departamento de ventas.

#### CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION EN LA ORGANIZACION

La elección entre descentralización o centralización de la autoridad depende de numerosos factores, como la magnitud de la compañía, su método de distribución, el número y carácter de sus productos, su categoría financiera y desde luego la competencia de sus ejecutivos de ventas y el medio al cual se enfrenta. Al tratar de proyectar una organización de ventas, debe darse consideración fundamental al grado en que conviene delegar la autoridad y responsabilidad de las decisiones a subordinados de la empresa o a un solo individuo o grupo central y compacto de ejecutivos. La organización de ventas se caracteriza por ser autócrata y el poder suele centralizarse en el gerente de ventas.

La centralización es de carácter eficiente y coordinado y permite una mayor especialización a la gerencia siempre y cuando el volumen

de operaciones administrativas y comerciales no sea muy grande, pero - cuando los volúmenes de trabajo son considerables, ya no se puede centralizar las actividades a un individuo o departamento, entonces recurriremos a efectuar una descentralización permitiendo mayor flexibilidad a la gerencia, de forma que las decisiones inmediatas puedan ser - tomadas por ejecutivos de venta dependientes del gerente.

Existen en la práctica diversos grados de descentralización, desde la guía y supervisión general a cargo de la casa matriz, hasta el - control estrecho de las operaciones locales de venta. Pueden estar centralizadas las funciones técnicas, quedando libres los ejecutivos descentralizados para solicitar otro tipo de servicios.

Una mayor descentralización contribuye a una mejor especialización, en el terreno administrativo y operativo siempre y cuando se --- aplique en forma objetiva y cuando se requiera.

### 3.1. CAMBIOS DE PLANES Y PROGRAMAS

Primeramente definiremos lo que es un programa, puede definirse como "un amplio plan que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para el logro de los objetivos".

La formulación de un plan y un programa debe incluir objetivos, políticas, procedimientos y métodos. Los programas trazan las acciones que deben emprenderse por quién, cuándo y dónde.

Cuando se pone un nuevo programa intervienen varios factores o - elementos, como diseños de distribución , entrenamiento al potencial -

humano, distribuirlo; todo esto requiere eficiencia administrativa y - todo se conjuga en un amplio plan que podemos llamar como programa.

La extensión y la clase de planes, que se empleen en un conjunto dado de circunstancias, depende de lo que se está planeando, la experiencia, habilidad y criterio del ejecutivo que realiza los cambios de planes.

Es importante mantener un equilibrio entre los diversos planes de una empresa y consolidarlos. Los planes son interdependientes; o sea que, una política está relacionada con otra política y con los programas; un procedimiento con otro o con una política.

Los planes corrientes frecuentemente sirven como guía para el desarrollo de los planes adicionales, esta característica subraya la necesidad de lograr el equilibrio y la integración de los planes.

Las conclusiones o decisiones basada en la información sobre el mercado, se utilizan para crear nuevos programas y planes comerciales o para perfeccionar los ya existentes.

En casi toda empresa todos sus planes han sido elaborados cuidadosamente de acuerdo a las circunstancias en que se elaboran y previniendo situaciones futuras, pero el medio en que se desenvuelve y las situaciones inesperadas hace que estos planes se deban cambiar por cualquier circunstancia, entonces se analiza esa circunstancia, en base al plan anterior se busca un cambio que pueda satisfacer ese cambio necesario. Todo plan consta de varios componentes, entre ellos mencionaremos los estándares, objetivos, políticas, procedimientos y los programas.

Hay numerosos planes y tácticas esenciales para el desarrollo - eficaz del mercado, que sirven de base para un curso concreto de acción comercial y decisiones ejecutivas.

Entre estos planes están los canales de distribución, marcas comerciales, políticas de precio, publicidad y promoción de ventas, distribución física. Estos planes son para ventas.

#### PLANES Y NORMAS REFERENTES A LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Toda empresa tiene que desarrollar planes y normas para elegir uno o varios canales de distribución de su producto. Estos planes y normas describen los tipos de intermediarios que van a intervenir, el convenio de concesión en que se estipula las obligaciones del productor y del distribuidor, así como las derivaciones legales de su relación.

Al desarrollar los planes y programas de distribución de su producto, la empresa tiene que considerar el tipo de artículo que va a venderse, la extensión del mercado, los canales que utilizarán los competidores, la cooperación del distribuidor hacia el producto y el posible volumen, costo y ganancia que se va a obtener, la empresa a través de un canal particular. Todo esto en base o función de los deseos que la empresa tenga y de sus posibilidades.

La base de unos planes eficaces de distribución, es la realización de una encuesta para recoger datos sobre las operaciones de los distribuidores, sus funciones, características, defectos y su capacidad para proporcionar un servicio eficiente y beneficioso de distribu

ción a la empresa y el objetivo deseado.

#### PLANES Y NORMAS RELATIVAS A LAS MARCAS.

El principal motivo de poner marca a un producto es que los consumidores puedan identificarlos y pedirlos por su nombre comercial. -- Las marcas protegen a los compradores, en cuanto a calidad y precio -- del producto. Permiten a los vendedores controlar la demanda y estimularla por medio de anuncios y propaganda.

Con un sistema de marcas comerciales, el fabricante puede controlar el precio del producto y lograr la estabilidad en sus precios. Las marcas se utilizan en la publicidad para estimular las ventas y ampliar los mercados.

La demanda de marcas acreditadas es algo que hay que tomar forzosamente en consideración para el éxito de otra nueva. El prestigio de las marcas destacadas está tan consolidado que la introducción de una nueva, tiene que hacer frente a una seria competencia. También es un factor importante para el éxito de la marca, la actitud de los consumidores hacia los mismo.

Pero existen otras situaciones en que los productos no llevan -- marca alguna o identificación por parte de quien los fabrica, lo que -- cuenta en estos casos es su calidad. Esto es que el consumidor comprará calidad en el producto independientemente de su marca, de él depende a quien comprarle.

#### PLANES Y TACTICAS SOBRE PRECIOS.

Uno de los problemas más importantes de los ejecutivos de ventas-

es la determinación y administración de planes y políticas de precios. Son muchos y heterogéneos los factores que afectan al precio de un producto: la índole del mismo, la naturaleza del mercado, el costo de manufactura, el de mercado, tácticas y métodos de ventas, canales de distribución y los precios de la competencia.

El grado de control que las empresas pueden ejercer sobre los precios varía considerablemente, las empresas que elaboran productos idénticos los venden en condiciones semejantes, ejercen escaso control sobre los precios, en tanto que las empresas que monopolizan el abastecimiento de un producto, ejercen mejor control completo sobre su precio.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que la mayoría de las empresas industriales están entre estos dos extremos. Los fabricantes cuyos productos difieren de los de la competencia pueden ejercer considerablemente control sobre los precios de las ventas, creando una demanda a base de publicidad y vendiendo a precios más elevados, dependiendo de la calidad del producto.

En general existe escasa semejanza en los métodos que emplean las empresas para fijar sus precios de venta, como son tantos y tan diferentes los factores que afectan a los precios, es necesario que cada empresa considere cada uno de esos factores y tengan en cuenta lo que influyan en su problema en particular.

El prestigio asociado con un producto aceptado favorablemente en el mercado, crea valores psicológicos que muchas veces superan a los beneficios materiales. Un valor mayor del producto, por su estilo perfeccionado, fabricación y acabado justifica una elevación en su precio.

Si existen en el mercado productos análogos hay que estudiar su -

precio al determinar los propios. El productor puede adoptar cualesquiera de las tres tácticas siguientes, respecto a la competencia: vender a precios iguales, a precios más altos o a precios más bajos.

Cuando el productor vende a distribuidores, tiene que incluir ganancias adecuadas para los intermediarios, con el objeto de que adquieran inventarios completos y colaboren en las ventas y publicidad.

La venta directa a los consumidores (clientes) puede obligar a establecer precios más altos para cubrir los costos de este método de distribución.

Al fijarse los precios, se debe tomar en cuenta al número de compradores y su capacidad de compra, ya que cuando se trata de productos especializados, se limita a un número relativamente menor de compradores potenciales, en consecuencia los precios de venta deben elevarse para compensar el mercado limitado y su capacidad de compra.

Los precios están directamente relacionados con los costos de manufactura, entre los cuales contamos con la mano de obra, materia prima y gastos indirectos. Para continuar en el negocio es preciso obtener utilidades, los precios deben cubrir una ganancia normal, que hay que incluir en forma de interés razonable en la inversión y que debe comprender la compensación por riesgos incurridos en la marcha del negocio.

#### PLANES DE PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS.

La publicidad y promoción de ventas son instrumentos esenciales para el desarrollo del mercado y su organización constituye una respon-

sabilidad esencial de todo departamento de ventas, al planear la publicidad es necesario formular decisiones sobre objetivos que se van a -- realizar.

Un departamento interno o externo de publicidad, estudia el mercado y elabora planes y recomendaciones de los elementos indicados para que los ejecutivos de ventas tomen una decisión antes de proceder a su desarrollo, en el siguiente capítulo se explica más detenidamente la -- utilización de la publicidad.

### 3.2 METODOS DE CONTROL.

El control se puede definir como el "proceso para determinar lo -- que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de -- acuerdo con lo planeado".<sup>3</sup>

De acuerdo con lo anterior, podemos ver que el control es un proceso formado por varios pasos definidos, estos pasos se aplican a:

- 1) La medición de lo que se ha hecho (medición del funcionamiento).
- 2) Comparación de lo hecho con el estándar (o expectativas).
- 3) Corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva.

El primer paso se refiere a encontrar lo que se ha logrado, esto es importante porque proporciona la verdadera información objetiva que

3. Principios de Administración. George Terry. Ed. CECOSA. Méx. 1974 pp. 620.

posteriormente se compara con el estandar, en este renglón es útil tener presente:

- No sólo es necesario medir, sino también evaluar lo que se ha medido.
- Distribuir las mediciones entre las actividades claves de la organización.
- Seleccionar estandares para evaluar las actividades actuales como las futuras.
- Las mediciones que se aplican a un grupo, una unidad orgánica pueden ser efectivas.

El segundo paso, comparación del funcionamiento con el estandar, así se evalúa el funcionamiento. Cuando existe alguna diferencia entre ambos, suele requerirse criterio para establecer la importancia de la diferencia. El funcionamiento a cargo del control, debe analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del proceso del control. Los informes escritos pueden ser de gran ayuda.

La comparación de lo hecho con lo planeado, deberá hacerse lo más cerca posible del lugar de trabajo, esto facilita la inspección, pero cuando el criterio es lo principal para determinar la importancia de alguna desviación, puede ser necesaria cierta demora para obtener la información de control para la autoridad encargada de la decisión.

El tercer paso, corrección de las desviaciones mediante acciones correctivas, la acción correctiva la ejercerá quienes tienen autoridad sobre el procedimiento. Este paso en el procedimiento de control implica algo más que buscar las dificultades para corregirlas, sino que de-

be descubrirse la verdadera causa de la dificultad, haciendo lo posible para eliminar el origen de la discrepancia.

En la actualidad las empresas han tenido gran interés por adptar sistemas avanzados de control, podemos mencionar algunos de ellos como son las computadoras electrónicas, los nuevos sistemas de información y los procedimientos electrónicos de comunicación; las computadoras han intensificado la rapidez a que se recoge y resume la información de las actividades de la empresa, sirven de instrumento para el control directo de la producción automatizada; el desarrollo de sistemas de recolección de información, algunas veces en conjunto con las computadoras, han incrementado la capacidad de control de la dirección, al poder proporcionarle más rápida y ampliamente la información obtenida.

Las innovaciones electrónicas en la comunicación, como las conexiones entre las oficinas de la empresa, nuevas instalaciones telefónicas, etc.

#### Control de un Plan.

Después de que la empres prueba su plan anual, se desarrollarán las actividades previstas en él. Pero en el transcurso del año, van surgiendo nuevas situaciones que requieren atención y posibles medidas correctivas.

Todo sistema de control necesita cuatro elementos que mencionamos a continuación:

- 1) Estándares, 2) Medida de realizaciones, 3) Análisis causal, -

#### 4) Acción correctiva.

##### 1. Estándares.

Todo plan consta de un conjunto de metas, acciones proyectadas y un presupuesto. Los estándares consisten en niveles planeados de realización para las distintas variables en puntos determinados del año.

##### 2. Medida de las realizaciones.

El corazón del sistema de control es el sistema de información - de ventas que transmite informes sobre el funcionamiento de la empresa sobre nuevas condiciones que pudieran haberse presentado en el mercado. Ahora vamos a ver tres elementos para medir la realización: Las gráficas de desviación de gastos e ingresos, el análisis de proporciones y las gráficas estadísticas de control.

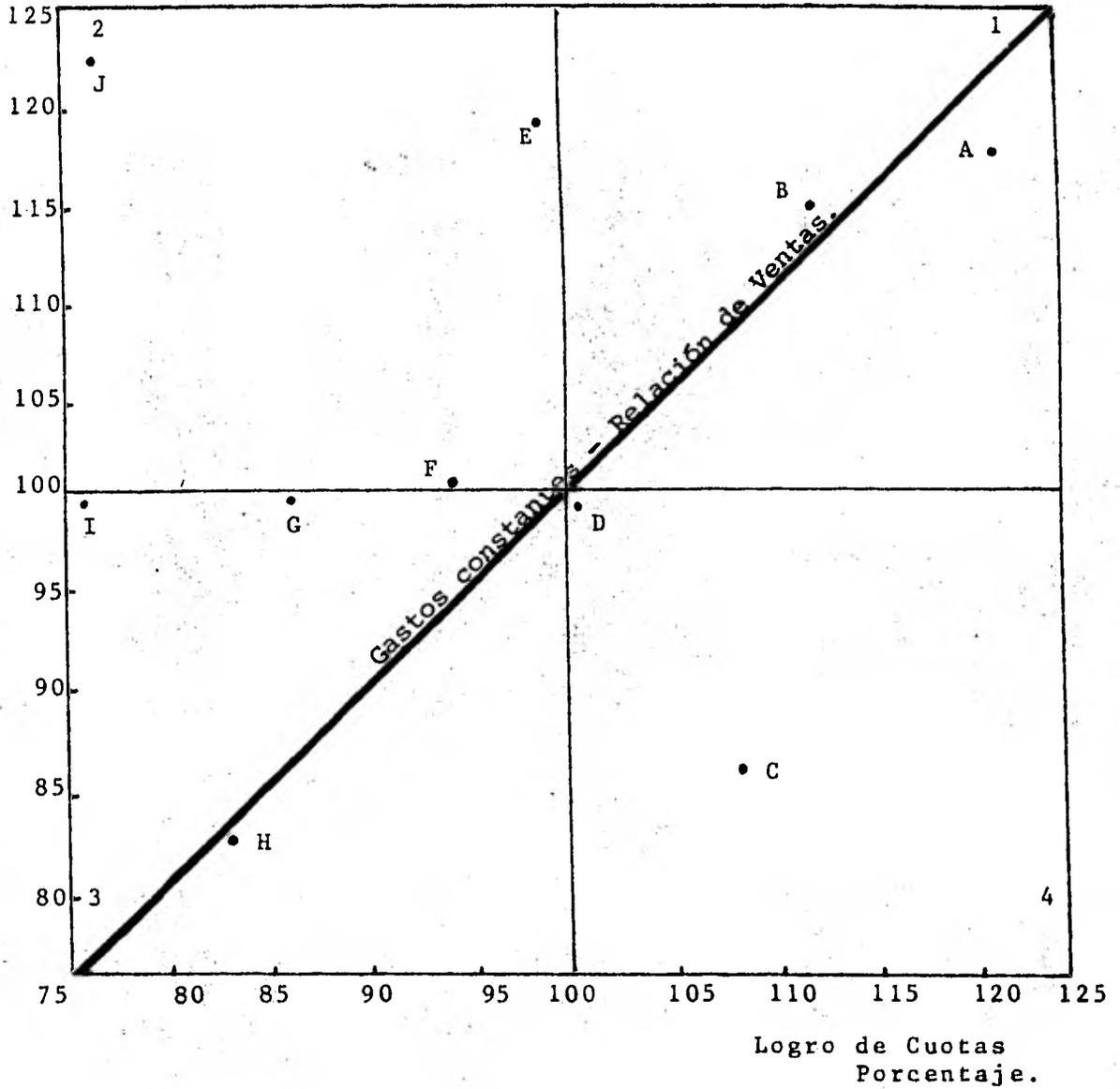
##### Gráficas de diferencia de gastos e ingresos.

Las empresas que establecen cuotas de ventas y presupuestos de - gastos, para sus distritos, necesitan examinar periódicamente hasta - qué punto están alcanzando estos estándares. Cada distrito muestra el porcentaje de realización de sus cuotas y el nivel de sus gastos, ver figura #1, el distrito D casi ha alcanzado el nivel de gastos esperado y el B ha superado su cuota.

##### Análisis de proporciones.

La gráfica de desviación de gastos e ingresos es una manera de -

Logro de Gastos  
Porcentaje.



Gráfica # 1

Comparación de las desviaciones de gastos e ingresos por distritos.

presentar lo que de otra manera podría analizarse en términos de proporción. Entre las proporciones y porcentajes que suelen utilizarse en el control de ventas están los siguientes:

- a) Proporciones entre gastos y ventas
- b) Proporciones entre utilidades brutas y ventas
- c) Proporciones entre los pedidos despachados y ventas corrientes.
- d) Proporción de deudas incobrables
- e) Rotación de vendedores.

Las proporciones son útiles como instrumento avisador de posibles problemas en las actividades de la empresa. Pueden utilizarse tanto en comparaciones de corte transversal como en análisis de series de tiempo.

La primera sirve para revelar entidades que suponen gastos desproporcionados o bajos rendimientos, en comparación con otros de su clase (como clientes, productos). Los segundos contribuyen a descubrir tendencias posiblemente desfavorables en las ventas, gastos, etc.

#### Gráfica de control estadístico.

La gráfica de control estadístico sirve para observar una sucesión de proporciones y otros valores durante cierto tiempo y para determinar si se están acusando tendencias importantes.

El agente controlador suele establecer un campo de desviación --

tolerable, dentro del cual debe quedar el rendimiento normal. El campo no debe ser tan amplio que excuse todos los gastos de actividad, ni -- tan estrecho que haya que aplicar frecuentemente la investigación o -- las medidas correctivas.

La idea de la tolerancia normal en torno a un estándar, es básica para los procedimientos de control estadístico. En la gráfica #2 presentamos una gráfica de control estadístico.

La gráfica de control estadístico, es un medio para obtener los niveles sucesivos de un indicador particular de realizaciones en relación con ciertos niveles deseados y normales.

### 3. Análisis causal.

Cuando se descubre una desviación importante en la realización, conviene identificar plenamente los elementos que lo derivaron.

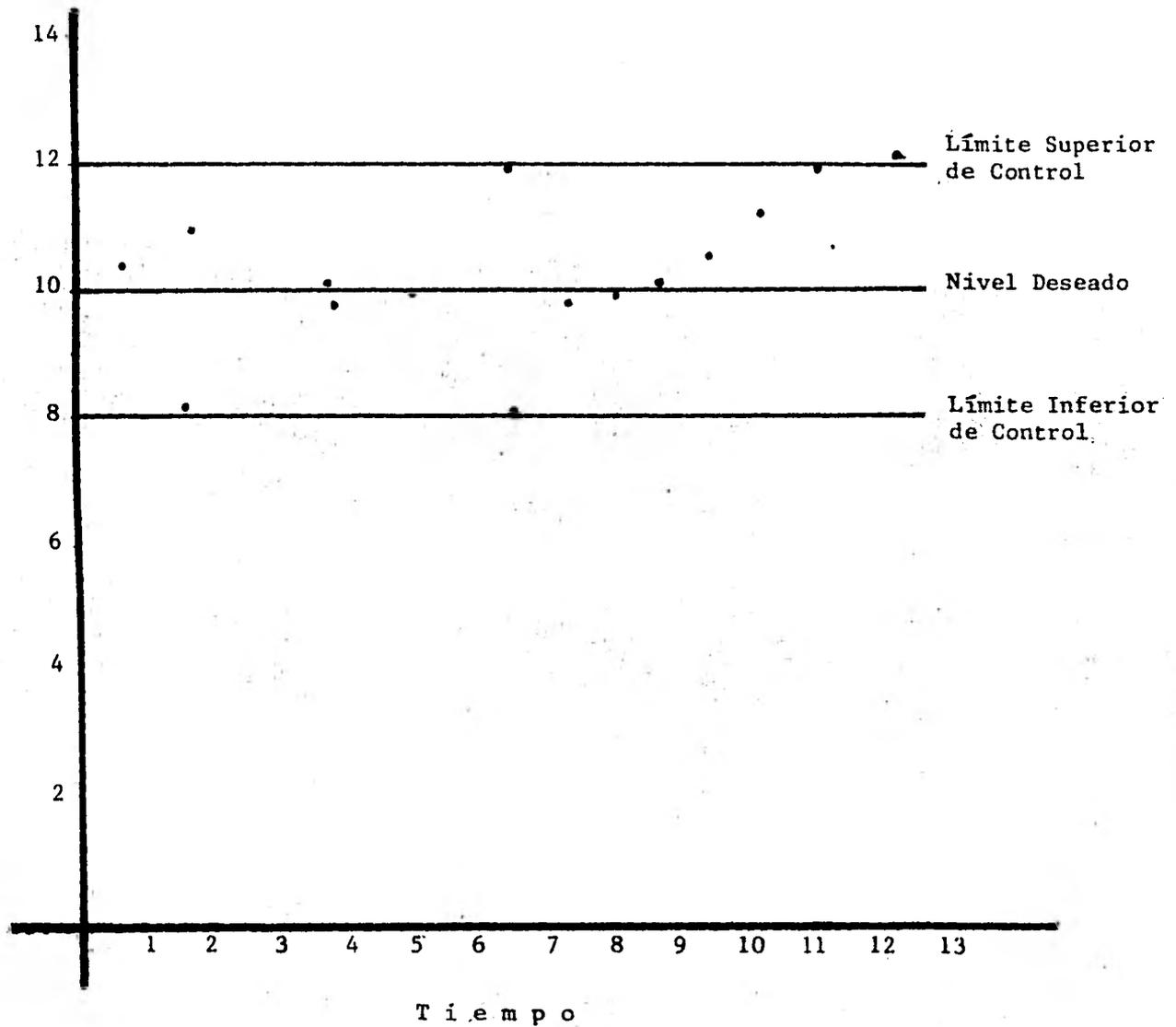
#### Análisis de desviaciones.

Esta es una técnica numérica, cuyo objetivo es determinar la contribución respectiva de distintos factores a una desviación de las realizaciones.

También es aplicable a las diferencias en utilidades. Una diferencia desfavorable en las utilidades puede obedecer a declinaciones de precios, disminuciones de ventas, aumentos de costos, etc.

#### Análisis de los planes.

Gastos de Publicidad  
Proporción de Ventas



Gráfica #2

Modelo Estándar de Gráfica de Control

El análisis de las variaciones constituye una etapa del exámen - amplio de las causas posibles de la desviación de las realizaciones.- En la siguiente gráfica #3, presentamos un panorama general esquemático del proceso de control de un plan anual.

El control empieza por responder a la pregunta de que si la realización se aproxima a los estándares determinados en el plan. Si la respuesta es afirmativa, quiere decir que no hace falta ningún otro análisis. Si es negativa cabe preguntarse si el plan se está desarrollando de hecho. Si la ejecución es perfecta no tienen la culpa los estándares determinados en el plan.

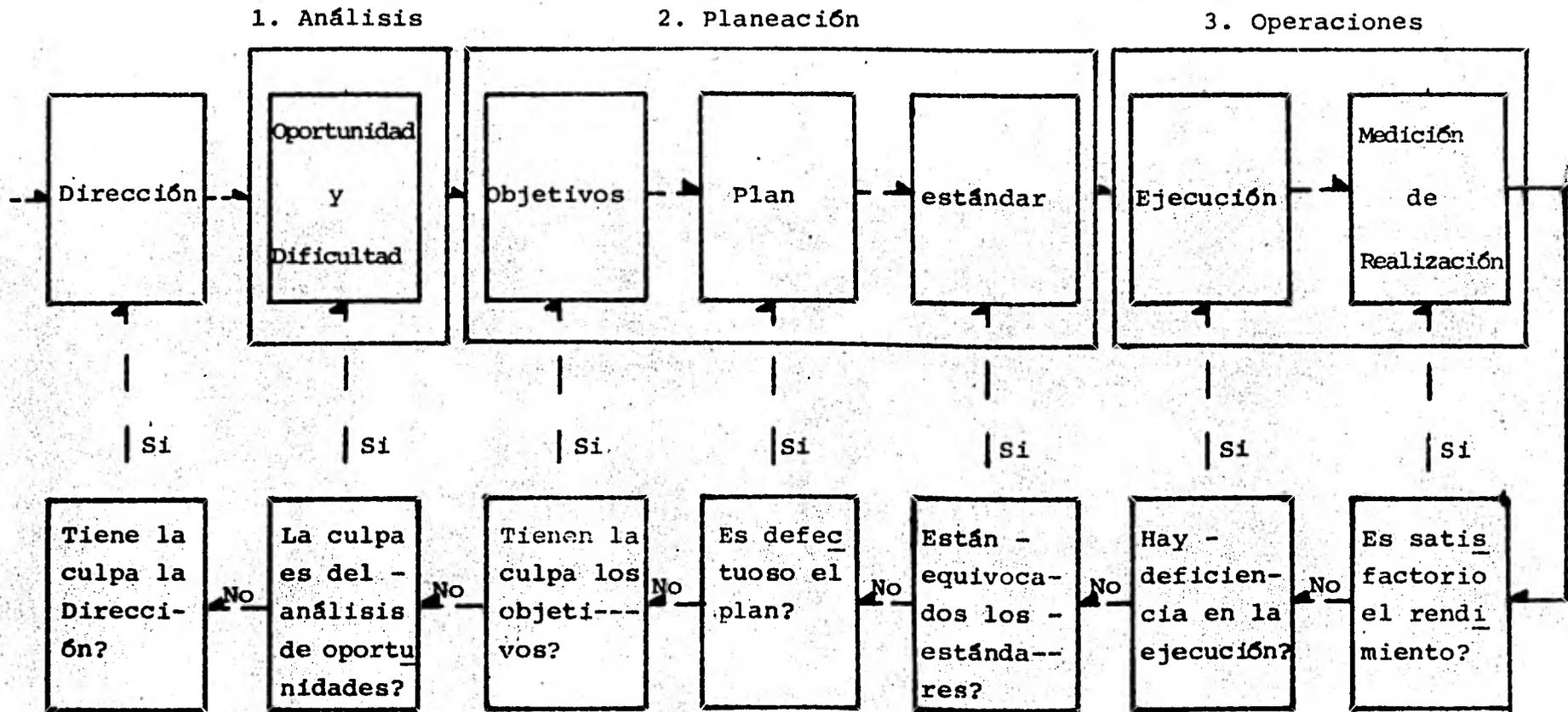
Una vez comprobado que el error no está en el plan, se analiza si los objetivos establecidos fueron acertados, si es así, podría ser que el análisis de oportunidad estuvo equivocado o es obsoleto. Si la realización continúa sin ser satisfactoria, la última razón podría -- ser que el criterio o la competencia del grupo que integra el equipo administrativo.

#### 4. Acciones correctivas.

La etapa final del proceso de control requiere iniciar acciones correctivas, cuando las realizaciones se apartan demasiado de lo previsto.

#### Medidas correctivas prácticas.

Cuando las empresas se encuentran ante una declinación de las -- ventas, siempre y cuando no hayan sido planeadas y las utilidades ini



Gráfica #3

Proceso de Control del Plan Anual.

cian un ciclo de maniobras defensivas, como pueden ser:-

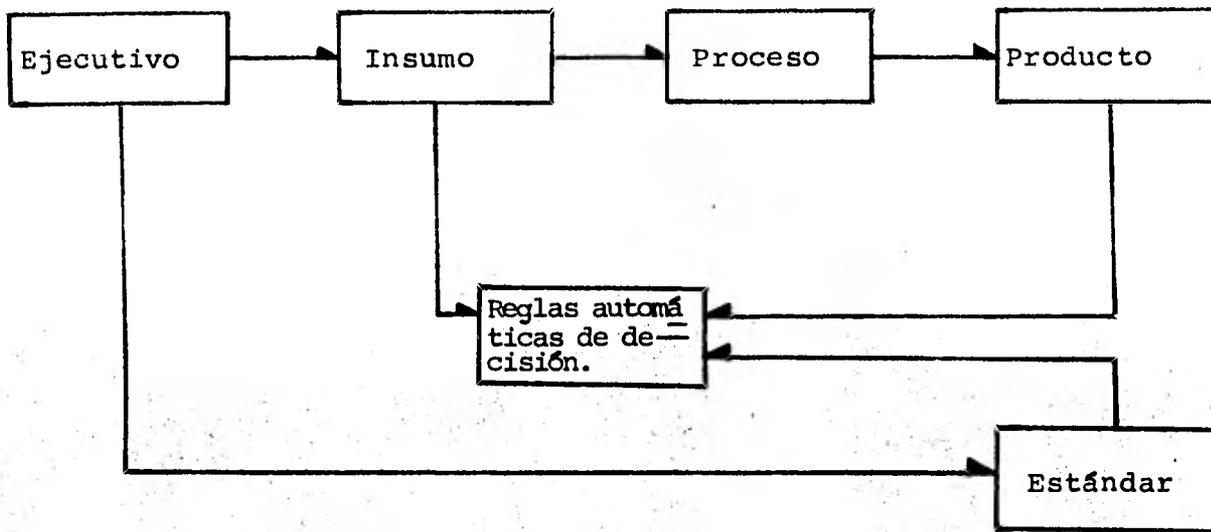
- Reducción de precios
- Reducción marginal de gastos
- Reducción en el potencial humano
- Ajustes contables
- Reducción de inversiones
- Venta de propiedades.

#### Sistemas Retroinformativos Automáticos de Control

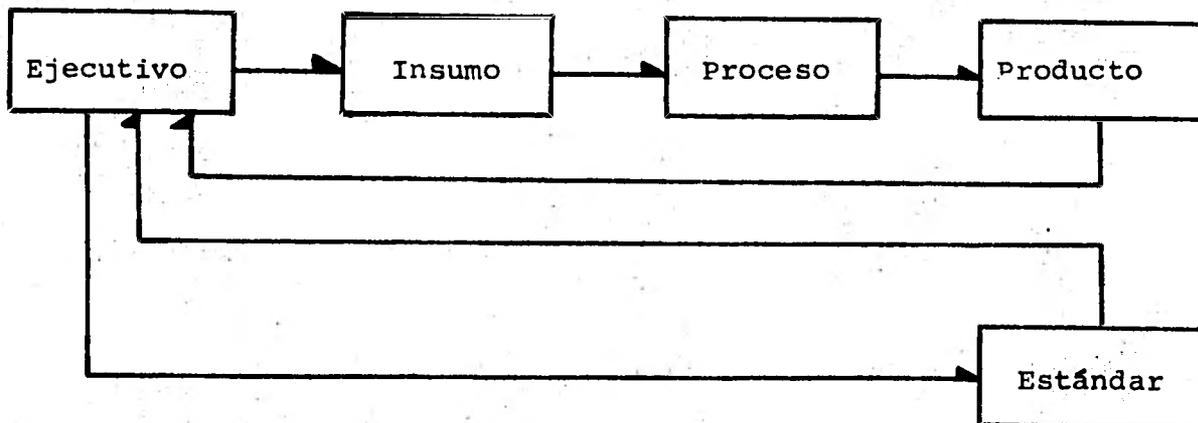
Los diseñadores de sistemas de control, distinguen entre sistemas de control de circuito abierto y circuito cerrado, ver gráfica #4. En ambos sistemas el ejecutivo desarrolla los datos de entrada (estándares y programas) éstos luego pasan por un proceso (mercado) después salen determinados resultados (ventas y utilidad) que se comparan con los estándares.

En el sistema de circuito cerrado las comparaciones se hacen mediante reglas y técnicas de decisión para poder rectificar los datos de entrada. En el sistema de circuito abierto, se comparan los resultados con los estándares y se utiliza el criterio del ejecutivo para decidir si hay que iniciar alguna acción y el tipo de ésta.

Los controles automáticos de retroinformación se emplean por dos motivos; el primero es que pueden producirse desviaciones en la realización, mientras la dirección no pueda formular reglas interpretativas y de decisión, entonces la mayoría de los sistemas de control de mercadotecnia (ventas) seguirán siendo de circuito abierto.



a) Sistema de Circuito Cerrado



b) Sistema de Circuito Abierto

Gráfica #4

Dos Tipos de Sistemas de Control Administrativo.

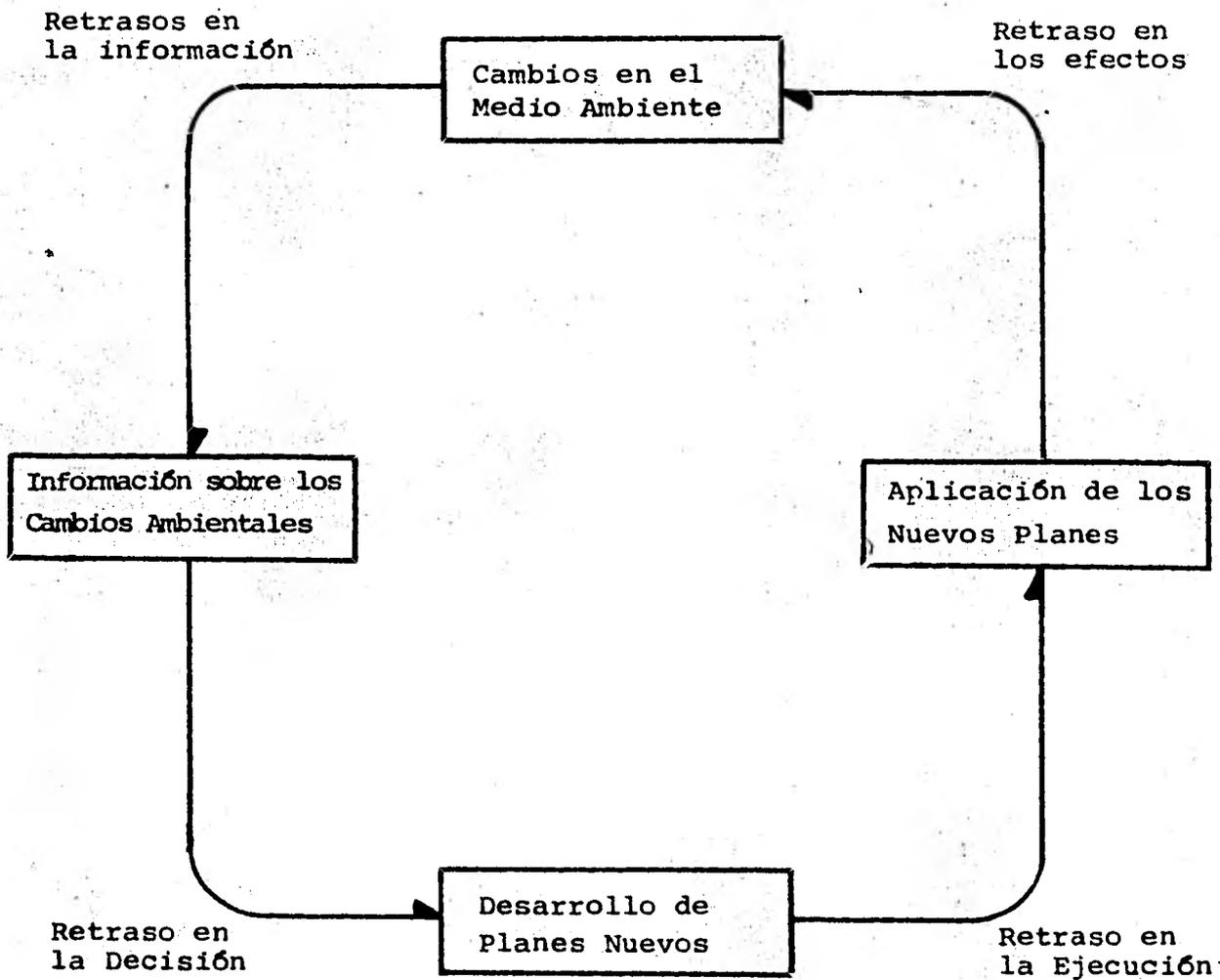
La segunda razón es que puede haber tantos defectos en los estándares como en la realización. Hay que ver lo que se quiere al adoptar un sistema de control automático, si se prefiere la rapidez a la precisión.

Los sistemas automáticos pueden descubrir defectos y corregirlos, con más eficiencia que los sistemas discrecionales de administración. Todos los sistemas de acción administrativa están sometidos por lo menos a cuatro tipos de retraso. Ver gráfica #5.

El primero se produce entre el desarrollo de cambios importantes en el medio ambiente y su comprensión en la forma de la información -- (retraso en la información), el segundo se produce entre la comprensión de estos cambios y el desarrollo de nuevos planes (retraso en la decisión), el tercero entre el desarrollo de nuevos planes y su ejecución de los nuevos planes y la producción por ellas de efectos tangibles en el medio (retraso en los efectos).

Para acelerar la rapidez reactiva del sistema de control, hay que procurar reducir cada uno de estos retrasos; no se puede hacer nada -- respecto al retraso en los efectos, porque los resultados de un programa se distribuyen a lo largo del tiempo.

El retraso de la información puede abreviarse mejorando la obtención de los datos. El retraso de la decisión puede mejorarse organizando reglas claras de la decisión que conduzcan, de las diferencias en la realización a programas revisados, sin necesidad de comités., el -- retraso de la ejecución puede solucionarse introduciendo procedimientos más eficientes.



Gráfica #5

Retrasos Principales en un Sistema de Acción Administrativa

*CAPITULO IV*

## CAPITULO IV

### RELACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON OTRAS FUNCIONES

En todo tipo de empresas industriales las ventas son esenciales, ya que por medio de ellas se obtienen utilidades y dan el mecanismo para el desarrollo de la empresa.

La estructura organizacional básica, tradicional en una empresa requiere de varios departamentos en los cuales cada uno de ellos tendrá sus propias actividades que se realizan en colaboración con los demás, entre estos departamentos tenemos; el Departamento de Finanzas, el Departamento de Personal, el Departamento de Producción y el Departamento de Mercadotecnia (Ventas), entre los principales.

Esta estructura organizacional, va aumentando a medida que la empresa lo amerite o se forma de acuerdo al tipo y característica de cada una de ellas.

El Departamento de Ventas tiene relación con todos los departamentos, ya que ventas es la última etapa para la realización de los objetivos propuestos o sea, que forma parte de un todo, de un sistema; ante Finanzas se encargará de elaborar presupuestos y se coordinará en cada período para pronosticar la utilidad a obtener. Con Producción se ocupará de cuánto producir en ese período dado, etc. Y con el Departamento de Personal, se encargará de reclutar y seleccionar las personas adecuadas de acuerdo a las características para cada puesto

y obtener de ellas la eficiencia y resultados previstos.

#### 4.1 INVESTIGACION DE MERCADO Y SU INFORMACION.

Dentro de la empresa moderna, resulta cada vez más importante tener un buen sistema de información para que los directivos puedan tomar decisiones concretas, es donde la Investigación de Mercados es la parte ejecutora y la Administración actúa como un instrumento de planeación de objetivos fijados.

Hace aproximadamente un siglo los ejecutivos de negocios ordenaban los hechos. El hombre de negocios típico trataba directamente con sus clientes y en esa forma observaba los gustos de éstos. Desde entonces las empresas han crecido, la Investigación de Mercados ha evolucionado como un medio de comunicación entre los consumidores y las empresas.

La Investigación de Mercados como actividad de negocios organizada se originó a principios de los años 1900. Durante y después de la Segunda Guerra Mundial la Investigación de Mercados creció rápidamente, ya sea que cada empresa tenía su propio departamento o contrataba a alguna agencia.

En esta época los fabricantes podían suministrarse según los gustos de cada cliente y la demanda era fácil de prever. Con el resurgimiento del mercadeo de compradores, se hizo evidente que los productores tendrían que estudiar sus mercados y cerciorarse de que sus productos podrían satisfacer las necesidades específicas de los clientes.

Esta reorientación de las actividades comerciales, requería de un

enfoque más analítico y sistemático fundado en una evaluación de las exigencias del cliente, con el objeto de maximizar utilidades suministrándoles los productos que realmente pudieran satisfacer sus necesidades.

La identificación de las necesidades del cliente implica una investigación sistemática de mercados y abrirá nuevas áreas de interés-potencial.

La Investigación de Mercados no sustituye el criterio, pero sí -- reduce la posibilidad de error y riesgo en el área en que ésta tiene-que operar.

Sin datos confiables no puede esperarse que la administración planifique y ejecute las múltiples actividades necesarias para la producción y distribución de una línea de productos, que exige quizás muchos meses y hasta años de intenso desarrollo.

En la actualidad las decisiones administrativas frecuentemente -- conllevan riesgos considerables y es necesario para la administración hacer todo lo posible por minimizarlos.

El Instituto Británico de Administración, definió la Investigación de Mercados como "La Recolección Objetiva, registro y análisis de todos los hechos relacionados con los problemas del intercambio y venta de bienes y servicios del productor al consumidor".

Existe un procedimiento de la Investigación de Mercados, en el -- cual intervienen 8 etapas importantes que son:<sup>1</sup>

1. Definición del problema por el:

1. *Introducción a la Investigación de Mercados*. Alfonso López y Manuel Osuna. Ed. Diana pp. 101-102

- a) Departamento solicitante
  - b) Departamento de Investigación de Mercados.
2. Planeación del estudio.
    - a) Investigación preliminar
    - b) Determinación de estudio
    - c) Característica y definición del mercado.
  3. Determinación de técnicas estadísticas.
  4. Trabajo de campo.
    - a) Selección de entrevistadores
    - b) Adiestramiento de entrevistadores
    - c) Supervisión y revisión del trabajo
    - d) Corrección de errores y estandarización de criterios.
  5. Tabulación de datos (Manual y electromecánica)
    - a) Sistemas de tabulación
    - b) Codificación
    - c) Perforación
    - d) Comprobación
    - e) Tabulación
  6. Análisis de los resultados (basados en técnicas estadísticas).
  7. Informe definitivo.
  8. Presentación personal de los resultados.

Hay otros autores, como por ejemplo, Martín Bell, que hace otra clasificación,<sup>2</sup> en la cual no existe un modelo aceptado en un proceso de Investigación de Mercados, cada problema requiere en cierto grado de su --

2. *Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias*. Martín Bell. CECSA. Méx. 1979 pp.501.

propio procedimiento.

Dentro de la Investigación de Mercados hay diferentes métodos -- para obtener información y son: Observación, experimental y cuestio---narios (entrevista).

#### 1. Método de Observación.

La observación es el acto de reconocer y notar hechos u ocurrencias. Puede usarse solo o en combinación con otras formas de investigación para complementar los datos recogidos.

Las observaciones pueden ser hechas personal o mecánicamente, -- los métodos de observación mecánica es el audímetro, sirve para registrar cuándo los receptores de radio y televisión están encendidas y -- las estaciones sintonizadas.

Otro dispositivo es el psicogalvanómetro, esta máquina mide reacciones emocionales ligeras a través de los cambios en la tasa de sudor. Los anuncios pueden ser probados en cuanto a su efecto relativo mos---trándolos a los entrevistados y midiendo la respuesta emocional de éstas en el galvanómetro.

La cámara ocular es otro aparato que sirve para registrar los movimientos del ojo, puede darse un anuncio a un entrevistado y se pue--den registrar los movimientos del ojo al ver el anuncio: qué partes -- son advertidas primero, en qué orden son leídos los textos y duración--de las partes de mayor atracción.

Tipos de estudios por observación: según H.W. Boyd y Westfall lo clasifican de esta manera:

- a) Observación no estructurada.

Se coloca el observador en una situación y él nota lo que estime pertinente, tal observación está sujeta a errores subjetivos tanto en la observación como en la anotación, el observador no puede registrar fácilmente sus estudios en el momento.

b) Observación estructurada.

Es usada cuando el problema inmediato ha sido formulado con suficiente precisión para permitir al investigador definir específicamente las observaciones que han de hacerse.

c) Observación en situación natural.

Las observaciones hechas en una situación natural pueden ser realizadas con el conocimiento del sujeto o sin él.

Las observaciones de acontecimientos naturales parecen deseables, puesto que aparentan dar una descripción de ellos a medida que tienen lugar normalmente. Aunque los sujetos realicen sus actividades normales, siempre hay alguna duda acerca de si actuarán o no con naturalidad sin saber que son observados.

## 2. Método experimental.

Es un experimento del mercado, la información con relación al problema básico se obtiene a través del uso de un programa simulado en pequeña escala, diseñado para probar una hipótesis de investigación.

Las variantes que se espera influyan en los resultados pueden ser manejadas. Los resultados son medidos y analizados cuidadosamente, la solución hipotética es verificada, adaptada o rechazada.

Es muy difícil la prueba de las hipótesis en la mercadotecnia por este medio, nunca es posible considerar todas las variantes que

afectan al resultado de un esfuerzo de mercadeo. Se ha logrado algo, introduciendo el uso de áreas de control, al hacer uso de un control, el diseño de la investigación demanda la medida de los resultados en la situación de control.

El factor variable se manipula en la situación experimental. - El enfoque experimental parece estar más adecuado para áreas estrechas de solución de problemas, porque al resolver problemas de mercadeo que incluyen muchas variantes se vuelve difícil su aplicación, a causa de la dificultad de controlar la cantidad de otras variantes - en una situación de prueba.

### 3. Entrevista.

La técnica principal es la entrevista personal, es la manera - más confiable y más flexible de solicitar informes primarios, las -- preguntas específicas que se van a hacer y la manera de inquirir puede ser hecha exactamente a la medida de la fuente de información.

Existen deficiencias y limitantes en este tipo de entrevista, - por varias razones, a menudo los entrevistados proporcionan información inexacta y engañosa, tal vez porque no entienden las preguntas, o los entrevistados están inclinados a dar información falsa.

Las condiciones competitivas de comercio, que caracterizan hoy prácticamente a todo mercado nacional o internacional, exige una comprensión satisfactoria del mercado.

Es muy difícil para la administración tomar las decisiones - - precisas; y las del mercadeo son definitivas para la vida del negocio. La información adecuada es la materia prima que usa la gerencia para decidir las políticas y las operaciones diarias de la compañía.

Hay que reconocer que existen muchas variables que afectan las actividades de mercadeo que quedan fuera del control de la empresa.- Estas variables ambientales, como la estructura demográfica, las condiciones económicas, las restricciones legales, las actividades competitivas y los gustos cambiantes, hacen que las decisiones de mercadeo sean complejas y difíciles de tomar.

La filosofía de la gerencia de mercadeo consiste en satisfacer las necesidades específicas de los clientes a cambio de una utilidad y de integrar todos los recursos y actividades de la compañía para - lograr este objetivo.

La Investigación de Mercado estudia el comportamiento de compras, observando las influencias sociales, económicas y psicológicas que afectan las decisiones de compra, sea que se efectúen a nivel de consumidores o en el campo industrial.

#### 4.2 PRONOSTICO DE LAS VENTAS.

Los pronósticos son básicos cuando hay información, para predecir las ventas futuras. Donde incluye desde fijar la producción hasta la contratación de personal; dirigir la promoción de ventas, - - - calcular las pérdidas y ganancias de la empresa.

Una característica del pronóstico es el lapso dentro del cual se predicen los eventos futuros, en donde podemos definirlo que "Es la proyección técnica de la demanda potencial durante un período y - con determinados supuestos básicos".

En una empresa se interesan en dos tipos de pronósticos: los -

pronósticos de venta a largo plazo y los de operación a corto plazo. Las predicciones de largo plazo están constituidas por tres pronósticos básicos: 1) El económico, 1) El social, político y legal, 3) El tecnológico.

1. El pronóstico económico.- Es un término muy general, trata de la asignación de recursos nacionales, los precios a todos los niveles de producción y distribución, el producto nacional bruto, deudas nacionales, impuestos y las condiciones internas del comercio, estos son los principales factores que forman la cuestión económica de la mayoría de los negocios.

2. Pronóstico social, político y legal.- Los factores sociales influyen produciendo cambios a nivel educativo, cultural y demográfico. Los criterios gubernamentales y jurídicos respecto a la función de las empresas afectan la futura situación competitiva, o sea, la estructura del mercado. Las relaciones y tendencias de la política internacional puede ampliar o reducir las operaciones con el extranjero.

3. Pronóstico tecnológico.- Requiere conocimiento para poder prever cuáles productos o adelantos técnicos volverán obsoletos a los actuales de la empresa.

Los tres pronósticos antes mencionados constituyen la base de un buen pronóstico de ventas para cualquier empresa.

Mencionaremos a continuación algunos de los métodos de pronósticos que se pueden utilizar.

1. Análisis de indicadores económicos.

Este método de pronóstico es el simple proceso de correlacionar las ventas de ciertos productos con índices de actividades económicas e industriales. Los índices más comúnmente empleados son:

- Ingreso personal
- Ingreso Nacional bruto
- Producto Nacional bruto
- Producción industrial
- Precios al consumidor
- Producción de acero
- Producción de autos
- Precio de artículos al por mayor.

Algunos índices sobresalientes aparecen publicados en folletos y revistas tales como: Expansión, Transformación, El poder de compra -- del Mercado Mexicano, Anuario estadístico de la Secretaría de Indus---tria y Comercio.

## 2. Métodos estadísticos de mínimos cuadrados.

Escencialmente todos los enfoques estadísticos para desarrollar pronósticos de la demanda, proyectan la información histórica pasada -- dentro del futuro. Esto es que la validez del pronóstico, depende de -- hasta qué punto el pasado es representativo del futuro.

Este método se utiliza cuando se hacen ajustes a corto plazo, en niveles de producción e inventarios, cuando no se dispone de indica---dores económicos y cuando al mismo tiempo se requieren predicciones de la demanda a corto plazo en muchas fases de producción.

Si se considera la situación de que la demanda tiene variaciones

periódicas más o menos uniformes en un tiempo, podría estimarse la demanda futura usando este método:

Una línea recta se define con la siguiente ecuación

$$Y = a + bx$$

expresada en pronósticos es  $Y_p = a + bx$  en que:

$Y_p$  = valor de la tendencia para el período X

X = Período

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

Se emplean dos ecuaciones para determinar los valores de a y b:

$$Y = na + bx$$

$$XY = aX + bX^2$$

### 3. Correlación Gradual.

Este método se usa en lugar de utilizar valores precisos de las variables, o cuando tal precisión no es ventajosa los datos pueden ordenarse según su tamaño, importancia, etc., utilizando los números 1, 2, . . . N. Si dos variables X y Y se ordenan de tal forma, el coeficiente de correlación gradual será:

$$r = 1 - \frac{6 D^2}{N (N^2 - 1)}$$

Donde D = diferencia entre las graduaciones de los valores correspondientes, X y Y.

N = número de pares de valores (X, Y) de los datos.

#### 4. Métodos estadísticos: Ajuste exponencial.

Esta es una técnica estadística muy especial de promedios móviles, donde no se utiliza una colección excesiva de los registros en la demanda de las ventas acortando con ello el tiempo requerido para analizar pronósticos.

Esta misma técnica puede extenderse para calcular tendencias y en la distribución de errores en el pronóstico, haciendo un cálculo adicional muy pequeño para procesar los datos.

La fórmula de ajuste exponencial para calcular el pronóstico de un período siguiente es:

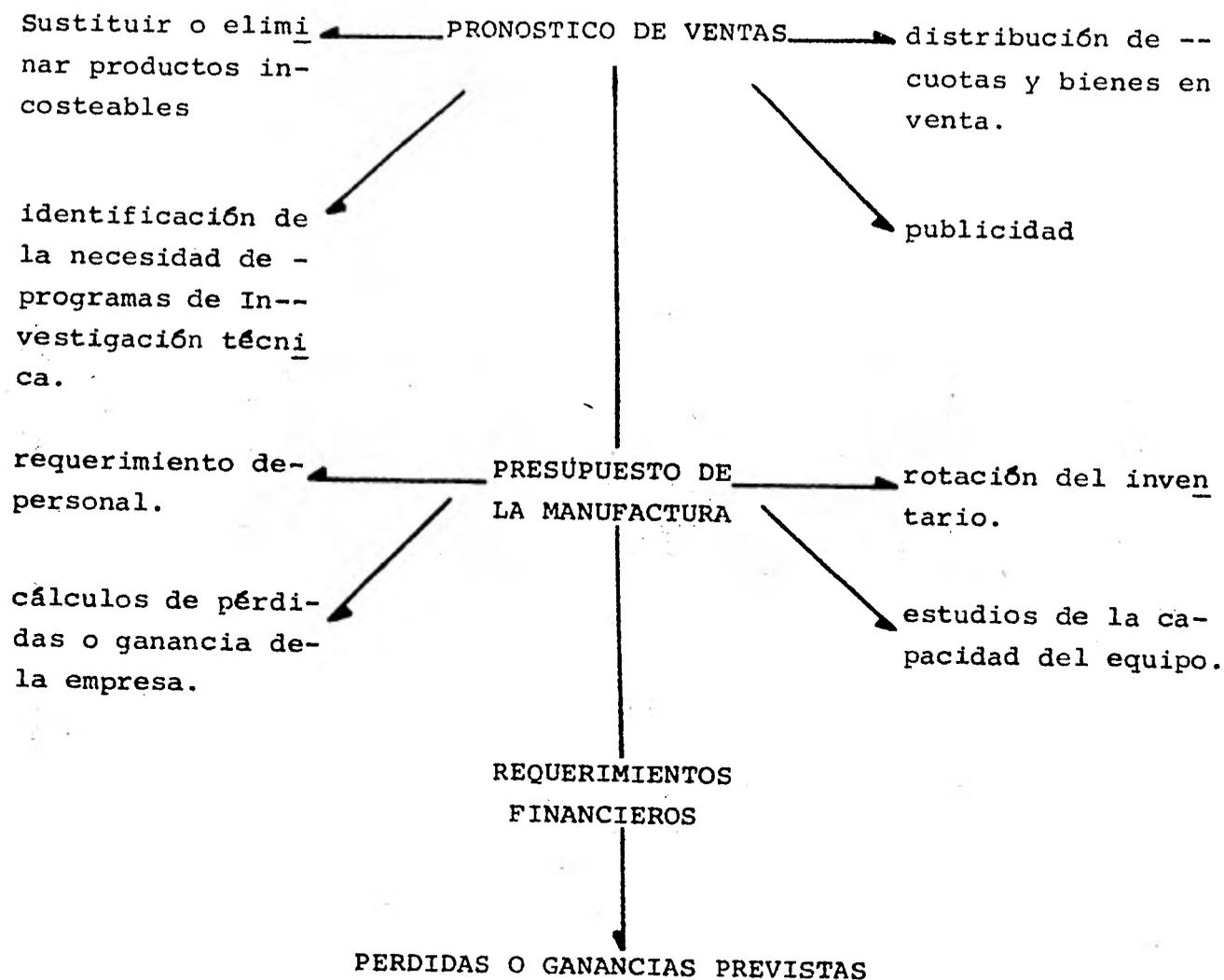
$$P_{i+1} = P_i + (V_i - P_i)$$

Donde:

- $P_{i+1}$  = Pronóstico del próximo período
- $P_i$  = Pronóstico del presente período
- $V_i$  = Ventas del presente período
- $PL$  = Constante exponencial que toma un valor entre 0.0 y 1.0

El valor más apropiado de la constante exponencial, debe ser determinado por el ejecutivo encargado del pronóstico, es decir, para determinar el valor de esta constante, deben simularse varios meses de pronósticos, tomando como base un gran número de períodos de ventas pasadas.

A continuación se ilustra las diferentes aplicaciones derivadas de un pronóstico de ventas en la planeación de la empresa.



Planeación de la empresa

- *Introducción a la Comercialización y Administración UNAM. Ed. Limusa. Facultad de Contaduría.*

El enfoque más común del presupuesto de corto plazo de las utilidades, es pronosticar las ventas por mes con un año de anticipación, presupuestar los gastos de cada mes y tomar la diferencia como utilidades.

Una variante de lo anterior consiste en pronosticar las ventas anuales y las ventas de cada mes con tres meses de anticipación y las ventas por trimestre, para lo que resta del año. Enseguida se presupuestan las utilidades cada mes para los tres meses siguientes, así como para todo el año.

El pronóstico de ventas permite la estimación cuantitativa del ingreso, el presupuesto proporciona la estimación de los costos, del tiempo, el flujo de los fondos y de las utilidades, los programas dan las actividades con sus respectivas fechas de operación, de esta manera los pronósticos de ventas dan razón de:

1. Las expectativas del mercado y la participación de la compañía en el mercado.
2. Adquisiciones y fusiones.
3. Desarrollo del producto.
4. Diversificación del producto.

El uso de diagramas de ruta crítica constituye un medio excelente para mostrar el proceso gradual, paso por paso en la preparación del presupuesto, para coordinar y secuenciar los puntos y reportar los avances logrados, que se aplica solo una vez.

El personal de mercadotecnia debe tener relación conjunta con el departamento de producción sobre aquellos acontecimientos que exi-

jan modificaciones en los pronósticos, la comparación mensual entre las ventas reales y las pronosticadas es muy útil para detectar las tendencias y efectividad del pronóstico.

#### 4.3. LA PUBLICIDAD Y SU AYUDA EN LAS VENTAS.

La publicidad consiste "en todas las actividades comprendidas en la presentación a un grupo de un mensaje impersonal, oral y visual y patrocinado abiertamente, con respecto a un producto, servicio o idea, este mensaje llamado anuncio es diseminado mediante uno o más medios y es pagado por el que lo patrocine".<sup>3</sup>

Para llevar a cabo los planes de ventas y que se logren los resultados exitosamente, se necesitan los medios principales y específicos para dar a conocer determinados productos o servicios, esto es, llegar al mercado donde se quiera que funcione o se distribuya lo que ofrecemos, dependiendo de los objetivos que se tengan, para cualquier tipo de empresa es necesario un medio para dar a conocer lo que produce.

La publicidad es uno de los medios específicos para este efecto, en el cual conlleva un trabajo que buscará resultados a corto plazo y eficaces, este medio es una enorme ayuda al trabajo que realizan los vendedores, ya que si los vendedores realizaran toda la labor publicitaria y aparte el suyo, resultaría demasiado costoso y mucho tiempo perdido.

3. *Fundamentos de Marketing*. William Stanton. Ed. MacGraw. 1970 pp. 553-54.

En relación con la definición de publicidad, realizaremos la siguiente consideración. Hay que distinguir promoción y anuncio. El anuncio es el mensaje en sí. La promoción "son aquellas actividades de ventas que suplementan tanto a la venta personal como la publicidad y los coordina eficientemente, tales como exhibiciones, exposiciones, que -- son de rutina diaria así como también otros esfuerzos de ventas".<sup>4</sup>

Otro punto es que el público, sabe quién está detrás de la publicidad porque su patrocinador está plenamente identificado en el mismo anuncio, asimismo el pago lo hace el patrocinador al medio que difunde el mensaje.

#### Objetivos de la publicidad.

Los objetivos forman una cadena que consiste en tres pasos: -- a) dar a conocer el producto y/o servicio, b) realizar una labor de -- convencimiento y c) inducir la venta del mismo. La intención puede ser la de provocar una venta inmediata o a futuro, o sea, que existe una -- comunicación eficaz, es decir, el efecto último de la publicidad es mo dificar las actividades y/o comportamiento del receptor del mensaje.

La meta genérica de la publicidad es aumentar las ventas con beneficios, para esto es necesario establecer objetivos más específicos -- dentro de un programa publicitario, a continuación se dan algunos de -- estos propósitos:<sup>5</sup>

4. *Administración de los sistemas de Producción*, Velázquez Mastreta. Ed. Limusa pp.150

5. *Fundamentos de Marketing*. William Stanton. Ed. McGraw Hill. Méx. 1969 pp.559.

1. Ayudar al programa de venta personal.
2. Llegar a gente inaccesible para los vendedores.
3. Mejorar las relaciones de los canales de distribución.
4. Entrar en un nuevo mercado geográfico o atraer un nuevo grupo de clientes.
5. Aumentar las ventas del producto.
6. Aumentar las ventas de todo el ramo de la industria.
7. Crear buenas relaciones de la empresa y mejorar su reputación prestando un servicio público mediante la publicidad o diciendo qué organización está detrás del producto.

#### Tipos de Publicidad.

Antes de que un jefe se lance a un programa de publicidad de su compañía es útil que conozca los diferentes tipos de publicidad, a continuación detallamos cada uno de ellos:

##### 1. Institucional o del Producto.

La publicidad institucional está dirigida a crear una actitud hacia el vendedor y una buena predisposición más que a vender un producto o servicio específico. La publicidad institucional puede subdividirse en tres clases: de patronazgo, de relaciones públicas y de servicio público.

En la publicidad institucional de patronazgo, el vendedor trata de atraer clientes apelando a motivos de compra de un producto. Por ejemplo; una industria informa a sus clientes sobre un nuevo horario, o propone sus nuevas políticas de crédito, etc.

La publicidad institucional de relaciones públicas, se usa para crear una imagen favorable de la compañía entre empleados, accionistas o público en general. Por ejemplo; un fabricante puede informar lo que está haciendo para reducir la polución atmosférica o de las aguas, causada por la fábrica.

La publicidad institucional de servicio público se da en anuncios que urgen a ayudar a la Cruz Roja o instituciones de beneficencia.

En la publicidad del producto; el anunciante informa o estimula al mercado con respecto a sus productos o servicios. Se subdivide la publicidad del producto en publicidad de acción directa y de acción indirecta; en la de acción directa el vendedor busca una respuesta rápida a su anuncio. En la indirecta, está para estimular la demanda a largo plazo.

## 2. Nacional.

La promoción nacional (general), es la que está patrocinada por fabricantes u otros productores y mayoristas. La promoción local (detallista) es la que se realiza localmente, es la promoción realizada por detallistas.

El término nacional se refiere solamente al nivel del anunciante, no tiene relación alguna con el área geográfica que cubre.

En la publicidad del detallista, lo que resalta es el establecimiento, no preocupándose por el artículo o marca que se le compre, con tal de que se compre en su establecimiento, poniendo de antemano los servicios que ofrece y las ventajas existentes en el mismo.

### 3. Del mercado.

Se pueden distinguir varias clases de publicidad basadas en -- las subdivisiones del mercado. La publicidad difiere según vaya dirigida al consumidor, intermediario, usuario industrial o profesional.

La publicidad para consumidores va dirigida al consumidor final, que compra para su uso particular. En la publicidad comercial -- el objetivo puede ser el detallista y otros intermediarios. En la publicidad industrial, el producto es para el uso que se le dará en la industria.

#### Desarrollo de una campaña de publicidad.

La decisión de la compañía de anunciar sus productos o no, es una de las decisiones primarias sobre la estrategia básica de promoción.

Una vez que se ha decidido anunciarse, la dirección puede emprender la tarea de desarrollar un programa o campaña de publicidad; la campaña puede definirse "como una serie de esfuerzos de promoción planificados y coordinados, realizados alrededor de un tema central y destinado a conseguir un fin especificado".

La serie de anuncios de una campaña deben ir entregados con -- los esfuerzos de promoción de ventas y con las actividades del equipo de ventas.

Durante la planificación de la campaña de promoción total, probablemente la dirección ya ha establecido los fines específicos que persigue. Ha decidido cuál será el tema central y qué reclamos serán

utilizados según los motivos y hábitos de compra del consumidor.

Determinándose la cantidad destinada a promoción y distribución entre los diferentes medios de promoción incluyendo publicidad, en seguida la dirección puede escoger los medios de publicación y la creación de producción de anuncios.

### Selección de medios.

En la selección de medios de publicidad se requerirá, que la dirección determine qué tipo de medio va a usarse, si van a ser revistas comerciales, especializadas, la televisión de carácter local o nacional, etc.

Para tomar la decisión sobre los medios se deben tener en cuenta varios factores:

- Objetivos del anuncio. La elección de medios estará influenciada tanto por el propósito del anuncio en sí, como por el objetivo de toda la campaña.

- Circulación de los medios. Esto debe tener relación con el tipo de distribución del producto. El alcance geográfico del mercado tendrá gran influencia al elegir el medio, los medios se deben elegir en forma que alcance el tipo deseado de mercado.

- Costo de los medios de publicidad. En el costo de los medios de publicidad, deben tenerse en cuenta primero, la cantidad de fondos disponibles y segundo, la circulación del medio.

## Características de los principales tipos de medios de publicidad.

En el proceso de elegir el medio a usar en una campaña, un jefe de ventas debe tener en cuenta las características publicitarias de los periódicos, revistas y otras clases principales de medios.

### - Periódicos.

Son flexibles y puntuales. Pueden usarse para cubrir una ciudad. Los anuncios pueden cancelarse con pocos días de anticipación. Dan al anunciante una intensa cobertura de un mercado local. También ayuda a que los anuncios puedan adaptarse a las condiciones sociales y económicas locales, tiene la ventaja de que el anunciante puede -- presentar el mensaje al mercado más frecuentemente.

### - Revistas.

Son un buen medio cuando se desea para el anuncio una buena calidad de impresión y color. Las revistas pueden usarse para alcanzar un mercado nacional a costo bajo, generalmente se leen más detenidamente que los periódicos, existen revistas especializadas en diferentes campos.

### - Correspondencia directa.

Este es probablemente el medio más personal y selectivo de todos. Dado que solo alcanza el mercado que el anunciante desea alcanzar. El correo directo va acompañado de artículos u otro material --

editorial. Crea su propia circulación y atrae a sus propios lectores. Es bastante costoso y su limitación es la dificultad de conseguir y mantener lista de destinatarios.

- Televisión.

La televisión conjuga la vista y el oído, se pueden demostrar los productos y explicarlos. Ofrece gran flexibilidad en el mercado-geográfico que cubre y en la hora en que se presenta el mensaje. La-televisión es un medio muy caro, no tiene permanencia y no se presta a un anuncio largo.

Existen canales que pueden ser usados para facilitar el trabajo de un programa de publicidad. Dentro de la compañía puede haber un departamento de publicidad, o puede ser hecho posiblemente por el Departamento de Ventas, otro canal consiste en pasar el trabajo a una agencia de publicidad y el último canal, sería una combinación de la agencia de publicidad y del propio departamento dentro de la compañía.

Las grandes empresas tienen generalmente su propio Departamento de Publicidad y no utilizan agencia. Otras tienen sus propios departamentos y además usan una agencia, en el cual, el departamento actúa como enlace entre la compañía y la agencia, y el departamento aprueba los planes y anuncios de la agencia y tiene la responsabilidad de preparar y administrar el presupuesto de publicidad.

Una agencia de publicidad es una empresa independiente, formada para prestar servicios especializados de publicidad en particular y de mercadotecnia en general.

Muchas agencias ofrecen una amplia gama de servicios de publicidad y de mercadotecnia. en publicidad solamente se planifican y -- ejecutan campañas de publicidad completas.

Existe un enlace entre el Departamento de Ventas y la publicidad: La publicidad es un medio que nos va a ayudar a crear una imagen del producto y/o servicio que ofrecemos, así como despertar el -- interés y la necesidad de crear una mayor demanda por parte del consumidor hacia nuestros productos, por lo tanto el Departamento de -- Ventas debe actuar en forma rápida para detectar, en que momento se requiere un aumento de producción o una modificación en nuestros sistemas de manufactura, con el objeto principal de satisfacer en cantidad y calidad el mercado, recordando que el enlace principal entre -- ventas y publicidad, es la comunicación constante en la detección de necesidades, que hará el Departamento de Ventas a través de la publicidad, con el propósito de servir mejor a nuestro mercado tanto -- actual como potencial.

#### 4.4 ANALISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCION.

Existen algunas diferencias importantes entre el análisis de -- costo de mercadotecnia y los costos de producción, éstos difieren en su alcance y cobertura, en la contabilidad analítica del costo de -- producción, la dirección está interesada en determinar los costos -- unitarios del producto; en el análisis del costo de mercadotecnia. A los jefes no solo les interesan los costos de mercadotecnia para cada producto, también los gastos de mercadotecnia para cada uno de -- ellos, y los gastos de mercadotecnia por segmentos del mercado.

El costo de producción representa todas las operaciones realizadas, desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en artículo de consumo o de servicio; este costo está formado por elementos o factores que a continuación se mencionan:

- a) Materia prima.
- b) Mano de obra.
- c) Gastos indirectos.

El costo de producción sirve para determinar el valor de elaboración de los productos terminados, de los que están en proceso de transformación y de los vendidos; los dos primeros se representan en el Estado de Posición Financiera o Balance, en el renglón de inventarios y las últimas en el Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.

Ciertamente que los costos tienen dentro de cualquier empresa industrial, un nombre de distinción como contabilidad de costos, que lleva el registro y control del material producido y en transformación o proceso, para poderlo cuantificar o valorarlo monetariamente.

Esto es que el análisis del costo es un exámen de gastos, como son; los gastos sobre compras, los gastos de ventas, los gastos de administración, gastos financieros y otros gastos que pueden existir en empresas dedicadas a vender un producto o a prestar un servicio.

Bien, explicaremos brevemente a qué se refiere cada uno de los elementos básicos del costo de producción:

- a) Materia prima; es el elemento que se convierte en un artículo de consumo o de servicio.

A la materia prima, cuando se le puede identificar monto y/o tangibilidad en un artículo elaborado, se le conoce como materia prima directa, excepto cuando su apreciación en el artículo producido se dificulta o su valor no justifica un procedimiento laborioso y en ocasiones demasiado costoso para precisarla en el artículo.

b) Mano de obra; es el esfuerzo humano necesario para la transformación de la materia prima.

También se le conoce con los siguientes nombres: obra de mano, sueldos y salarios, costo del trabajo, etc.

Cuando la mano de obra se puede precisar en cuanto a su monto, en la unidad producida, se le conoce como mano de obra directa. Cuando es factible cuantificar los dos elementos (materia prima y mano de obra) en la unidad producida, son elementos directos del costo, precisamente porque su aplicación es específica.

c) Gastos indirectos de producción.

Son los elementos necesarios, accesorios para la transformación de la materia prima, aquella porción de los costos asociada con el proceso de fabricación que no puede identificarse inmediatamente como parte del costo del producto terminado, además de la mano de obra indirecta y materiales indirectos, son ejemplos: el arrendamiento del edificio, de la fábrica, la calefacción, alumbrado, la fuerza motriz, el seguro y la depreciación.

También se le conoce bajo las siguientes denominaciones: Gastos de producción, gastos de fabricación, gastos indirectos, costos indirectos, cargos indirectos.

Los tres elementos mencionados anteriormente, son importantes e indispensables para la cuantificación del artículo de consumo o de servicio.

d) El costo primo.

Es la suma de los elementos directos del costo, es decir el -- conjunto formado por la materia prima directa y por los sueldos y salarios directos.

e) Costo de Transformación.

Está integrado por la adición de los sueldos y salarios directos y los gastos indirectos de producción.

Los Costos de Producción, generalmente se contabilizan de acuerdo con el sistema de costos, existen en la práctica numerosas variaciones, dos son los sistemas que tienen mayor aceptación: Sistemas de costos por órdenes de trabajo y el Sistema de costos por procesos.

Un aspecto importante del sistema contable en una empresa, es -- aquel que se relaciona con el control adecuado de la materia prima, -- desde el momento mismo en que la producción se planea hasta que los -- materiales quedan integrados al producto terminado.

Este control se extiende tanto a la cantidad como al costo, no sólo durante la fase de planeación, sino también durante los procesos de compras, recibo, almacenaje, manejo y utilización de las materias primas.

Para ejercer el control tanto en la cantidad como en el costo, -- el sistema contable generalmente utiliza las cuentas de control y los mayores auxiliares diseñados para registrar simultáneamente las canti

dades y los costos de los materiales recibidos, despachados y en--- existencia.

Existen 3 sistemas de evaluación de inventarios; Sistema PEPS--- (primeras entradas, primeras salidas), UEPS (últimas entradas, pri--- meras salidas), Costo Promedio (se divide el costo total entre las--- unidades existentes). El mayor auxiliar que sustenta la cuenta cen--- tral de inventario de materia prima se llama mayor auxiliar de alma--- cen.

La información detallada que afluye al mayor auxiliar se regis--- tra en las tarjetas del mayor auxiliar del almacén (o tarjetas del--- auxiliar del almacén) el cuadro siguiente ilustra el formato típico--- del mayor auxiliar de almacén:



*C A P I T U L O V*

## CAPITULO V

### LAS VENTAS Y SU ALCANCE

Las Ventas, como una de las profesiones más antiguas a través de la historia, ha ido contribuyendo poco a poco al desarrollo de la civilización mediante las transacciones de bienes, desde ese entonces - las ventas han cambiado mucho, ya que con el constante crecimiento de la sociedad ha habido cambios en el mercado así como también de sus - necesidades, también las necesidades de ventas se han tenido que adap- tar así como crear y diseñar nuevos sistemas de administración que -- permitieran crecer conjuntamente con la misma sociedad para poder sa- tisfacer más adecuadamente las exigencias del medio donde se desen--- vuelven.

La administración en las ventas parte de que lo constructivo, -- tanto en las ventas como en la acción de sus funciones, no se ejerce- solamente al ganarle negocios a la competencia, sino que también debe ser en función analítica de los problemas de los clientes y de la em- presa, tales como la localización de áreas dónde se necesitan nues--- tros productos o servicios, teniendo muchas veces que descubrir o cre- ar una demanda, pero el objetivo principal de la organización es tra- tar de llevar a cabo la administración de ventas como una función de- bidamente planeada y estructurada que permita un desarrollo profesio- nal de la administración de ventas al realizar sus actividades tanto- internas como externas.

## 5.1 PROYECCION DE LAS VENTAS.

Al hablar de proyectar debemos reconocer que la vida humana como existencia social, no está hecha definitivamente, sino es una constante proyección hacia próximas o remotas realizaciones.

Consideremos que los planes de proyección como ampliación industrial, financiamiento, rentabilidad, productividad y comercialización forman parte de existencias no sólo en lo que ya son, en cuanto a esquemas de una acción futura, sino también de que en ellos está el germen de lo que habrá de ser o de lo que deberá ser como innovación, es to es, la utilización de la estrategia, creación en la medida de un crecimiento.

Partiendo de lo anterior muchas empresas se preguntan que tantas perspectivas de ventas podremos fomentar en relación a nuestros programas y planes de ventas y producción, en el caso de no contar con ninguna, el ejecutivo principal de ventas podrá preparar intentos de proyecciones de ventas, la cual será revisada y aprobada por la Gerencia General o la Dirección, dependiendo de la importancia del Departamento de Ventas de la empresa.

Diremos que casi siempre, mientras más detallada sea la proyección de ventas, será mejor. Desde luego deberá contener las ventas en forma detallada y además será de gran utilidad incluir información en cuanto a cantidades y una estimación de los precios de venta por unidad incluyendo los totales de cada una de las líneas de productos, también se deberá atender a las fluctuaciones por temporadas que puedan afectar los totales mensuales de ventas y toda aquella información

a los pedidos no surtidos y valorar hasta qué punto puede dependerse de una proyección.

A continuación daremos un esquema de un proceso para poner en práctica un estudio de proyección de ventas.

1. Areas principales de estudio en interés. Preparación de -- planes sobre:
  - 1.1 Area de Distribución
  - 1.2 Area de Producción
  - 1.3 Area de Costos y Financiamiento
  - 1.4 Area de Comercialización.
  
2. Definición del trabajo, que puede ser:
  - 2.1 En cambios o innovación del producto
  - 2.2 Decisiones administrativas
  - 2.3 Nueva ubicación del Departamento
  - 2.4 Mejoras en sistemas y procedimientos
  - 2.5 Definición del proyecto.
  
3. Preparar el proyecto que se piensa realizar, considerando - adecuación de funciones en:
  - 3.1 Personal de ventas
  - 3.2 Productos
  - 3.3 Productividad
  - 3.4 Estructura orgánica
  - 3.5 Mercadotecnia
  - 3.6 Gráficas de distribución
  - 3.7 Registros de costos y flujos de trabajo
  - 3.8 Precisar informes y progresos
  - 3.9 Elaboración del proyecto final.
  
4. Aprobación del proyecto.
  
5. Programación del proyecto.

- 5.1 En función de gráficas
  - 5.2 En uso de técnicas (PERT, CPM, GANTT)
  - 5.3 Determinación de áreas que se puedan trabajar simultáneamente.
6. Obtención de Información interna y externa.
    - 6.1 Explicar causas del estudio (antecedentes inmediatos)
    - 6.2 Conseguir la cooperación de los empleados y comunicar -- los datos a obtener
    - 6.3 Registrar los hechos
    - 6.4 Emplear gráficas, cuestionarios y registros existentes
    - 6.5 Preparar diagramas y examinar equipos.
7. Análisis de datos.
    - 7.1 Disponer de los datos en forma secuencial y lógica
    - 7.2 Comprobar los hechos
    - 7.3 Dar respuesta a interrogantes
    - 7.4 Discutir los datos con el personal de línea para dar posibles soluciones.
8. Desarrollo del nuevo proyecto
    - 8.1 Considerar varias soluciones
    - 8.2 Refinar el mejor camino que resulte práctico
    - 8.3 Preguntarse si son posibles las soluciones
    - 8.4 Decidir qué solución es mejor que otra
    - 8.5 Preparar procedimientos nuevos y poner en marcha el proyecto.
9. Controlar el proyecto.
    - 9.1 Examinar su implantación
    - 9.2 Realizar mejoras
    - 9.3 Perfeccionar áreas de ingerencias
    - 9.4 Revaluar lo logrado
    - 9.5 Realizar los informes finales.

Mediante la observancia del proceso anterior, se podrán obtener resultados óptimos con oportunidades de rentabilidad valiosa para -- aquellos que desean promover el desarrollo industrial mirando atrás-- sus necesidades y hacia adelante futuros mercados de expansión que - sólo poseen los proyectos dinámicos y provechosos.

## 5.2 TOMA DE DECISIONES.

En este punto analizaremos qué son las decisiones en diferentes condiciones y hasta dónde nos beneficia tomar una buena o mala decisión.

Primeramente veremos cuáles son las propiedades que debe reunir una decisión.

La palabra decisión abarca una multitud de casos difíciles de-- definir, nosotros definiremos que una decisión es "la conclusión o - terminación de un proceso de pensamiento", considerando que el punto final de un proceso es el punto de partida para iniciar otro nuevo - proceso.

Hay muchos modos de clasificar los problemas de decisiones, pero para nuestros fines hay una clasificación que es importante.

Se tratará de una clasificación basada en la cantidad de información bien fundamentada para quien toma la decisión.

En la Estructura de las Decisiones Humanas de W. Miller, encontramos la siguiente clasificación:

a) La toma de decisión en estado de Certidumbre.

Se produce cuando tenemos un problema en el que sabemos con seguridad cuál será el estado de la naturaleza que habrá de-- ocurrir, supongamos que nuestra empresa metalmeccánica que di

rigimos tiene 20 máquinas y 20 contratos de piezas maquinadas, cada una de las máquinas podría atender todos y cada uno de los contratos, pero puesto que las máquinas son de diferente diseño, cada tipo reclamaría cantidades diferentes de tiempo para cada uno de los contratos y por ende, sería más o menos costoso. Es natural que se quiera asignar las labores a las máquinas de modo que se reduzca al mínimo el costo total (esa sería la decisión).

La primera labor podría asignarse a 1 de las 20 máquinas, la segunda labor a una de las 19 restantes y así sucesivamente. Así pues el número total de formas en que se podrían asignar las labores sería  $20 \times 19 \times 18 \times 17 \dots \times 1$ . Lo cual es igual a  $2.4329 \times 10^{18}$ .

Esto demuestra que la toma de decisiones en estado de certidumbre puede ser un verdadero problema. Y esta clase de problema no queda limitada a empresas metalmeccánicas, sino a un gran número de diferentes clases de empresas y de problemas que quedan dentro de la categoría de la toma de decisiones en estado de certidumbre, que se habrán de catalogar en función de este problema para darle la mejor solución.

b) Toma de decisiones en estado de Riesgo.

Esta segunda clase de problemas surgen cuando hay cierto número de anomalías pero respecto a las cuales quien toma la decisión sabe cuales son las probabilidades de que se produzca cada una de ellas, teniendo varias alternativas de acción a seguir.

Esta clase de problemas de decisiones es la que se dá con mayor frecuencia.

Por ejemplo, El gerente de ventas puede tener problemas en -- cuanto a determinar líneas de distribución por cubrir, ya sea por falta de personal, por falta de organización o por crecimiento de ventas, pero sin embargo tiene la posibilidad de recurrir a varias alternativas de solución sabiendo de antemano los efectos secundarios que le acarrea tomar una de estas decisiones, pudiendo ser estos, efectos positivos o negativos.

c) Toma de decisiones en estado de Incertidumbre.

Son aquellos tipos de problemas en los que no se conoce la -- probabilidad de que se produzcan efectos secundarios al solucionar un problema.

Este tipo de decisiones surgen cuando no se tiene experiencia para calcular los efectos que pueden surgir secundariamente - en la toma de una decisión específica.

Por ejemplo, los problemas de decisión que encierra la mercadotecnia de un producto nuevo donde no hay experiencia pretérita alguna que nos pueda servir de base para los cálculos de probabilidades pertinentes, tal como la hay en el caso de pro productos ya establecidos, es muy recomendable que ante estas situaciones la decisión que se tome sea varias veces analizada en forma objetiva, y en este caso apoyándonos en la función mercadotécnica que nos lleve a la mejor determinación de una - decisión correcta y que no vaya a afectar en forma grave y mu

chas veces en forma permanente el equilibrio económico de una empresa.

d) Toma de decisiones en estado de conflicto.

Este tipo de decisiones se presenta cuando la persona que ha de tomarla está implicada en alguna especie de situación competitiva con un determinado adversario, como por ejemplo las de competencia de marcas en el mercado, para llegar a tomar decisiones en estado de conflicto y en forma racional, necesitaremos realizar una serie de mediciones que se basarán en números estadísticos a través de un proceso lógico y sistemático altamente detallado, que permita mediar el grado de alcance de los objetivos.

Por tanto, para llevar a cabo estos tipos de decisiones se necesita de un conocimiento amplio y profundo de la estadística y la probabilidad, así como de la Investigación de Operaciones.

En la toma de decisiones además, debemos tomar en cuenta primero a los clientes, que son los que finalmente hacen uso de nuestros productos o servicios, en segundo lugar a los agentes de ventas, ya que éstos representan en sí la información práctica en un caso dado; y finalmente a los de publicidad, que es el medio de comunicación para dar a conocer el producto.

La Investigación de Mercado actúa en la toma de decisiones como una fuente de información, de apoyo; tanto de aspectos cualitativos como cuantitativos, así permite tomar decisiones y crear ideas bajo bases más reales.

Cabe mencionar aquí que la Investigación de Mercado no automatiza las decisiones, porque las respuestas que brinda a los problemas - específicos no son la solución única.

### 5.3 EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

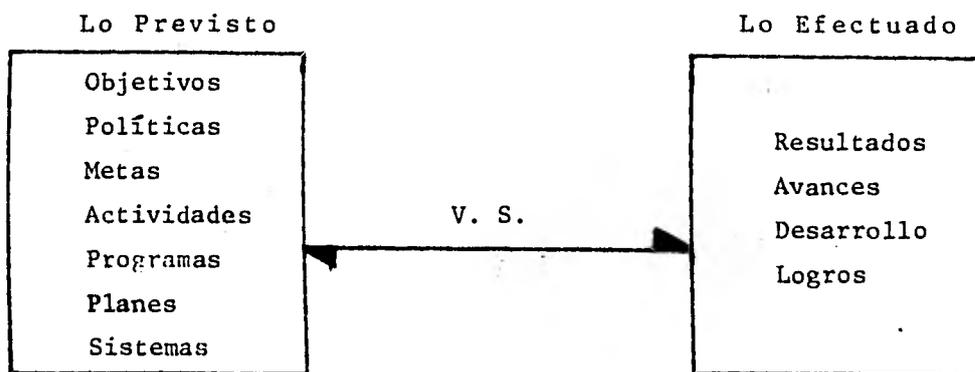
Una vez que tenemos establecidos los objetivos, políticas, procedimientos, estructuración o posibles proyectos en nuestro departamento de ventas, pasamos a la etapa de operación, que en base a estándares, de acuerdo con lo previsto haremos comparaciones a lo efectuado donde se realizará el control, después tendremos que analizar qué logros se han alcanzado y si hemos o no tenido resultados exitosos, con el propósito de conocer y corregir resultados no satisfactorios en el departamento; creemos que es sumamente conveniente evaluarlos. El propósito de la evaluación varía dependiendo del aspecto que se quiera evaluar, como podrían ser nuevos proyectos, cambios en sistemas y procedimientos, reorganización, etc. En esencia tratamos de averiguar - si los proyectos o actividades son correctos desde un punto de vista técnico, económico, financiero y de dirección.

La etapa de evaluación en la vida de las actividades y funciones del Departamento de Ventas tendrá que realizarlas un grupo experto de personas con conocimientos del área de ventas y su administración. El grupo de evaluación debe estar integrado por personal que tenga conocimiento sobre los siguientes aspectos: investigación, análisis económico, financiero y técnico, así como en los campos de contabilidad e ingeniería de producto (costos).

En forma conceptual diremos que para llegar a definir la eficiencia de la evaluación, de los resultados y de su éxito, tendremos siempre que apoyarnos en un marco específico de análisis, que a continuación mencionamos.

## DEPARTAMENTO DE VENTAS

### Evaluación de Resultados



Diremos que la Evaluación es un proceso permanente de apreciación y ajustes que tiene por objeto analizar las acciones y los resultados desde el punto de vista de la eficiencia, eficacia y congruencia tanto internas, de relación o de conjunto y de proponer en su caso las medidas de rectificación pertinentes.

Para poder poner en práctica un sistema evaluativo tendremos que contar con la información que es la base de la evaluación.

Para tomar una decisión en cuanto a los resultados obtenidos debemos partir de la información como materia prima y ordenarla adecuadamente. Con el cuadro anterior se pretende enmarcar como punto final una evaluación de resultados; una vez que se comparan y se analizan los puntos previstos contra los efectuados sobre actividades espe

cíficas, llegaremos a determinar el campo de influencia necesario y de corrección que deberemos aplicar para la corrección de deficiencias en forma permanente de lo que hacemos y lo que queremos, de lo que nos proponemos y lo que obtenemos; porque queremos medir no intenciones, sino acciones; no propósitos sino resultados.

*CAPITULO VI*

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

## 6.1 INTRODUCCION.

Este caso práctico se realiza con el objeto de dar a conocer cuáles son los principios, elementos, funciones y utilización de los parámetros que realiza el Departamento de Ventas de las empresas metalmeccánicas de las cuales obtuvimos la información.

El presente trabajo se realiza con la inquietud de que las personas interesadas en las áreas de Administración de Ventas, Mercadotecnia y otras ramas afines, pueda servirles como una guía en sus actividades profesionales, además de contar con una fuente de información.

Por otra parte, es necesario recordar que las condiciones de cada empresa varían dependiendo de su ramo, región y país, y de acuerdo al sistema normativo en el que se encuentran regidas.

Por lo tanto, resulta muy difícil establecer y describir una presentación generalizada de las reglas aplicadas a cada caso, y más difícil aún, proponer soluciones a empresas individuales, creemos que lo más importante de este trabajo, es llegar a formar una conciencia de que estos problemas existen y dónde están ubicados.

## 6.2 FUENTES DE INFORMACION.

Las fuentes de información se han obtenido en base a un estudio realizado en empresas metalmeccánicas, ubicadas en los municipios de Tlalnepantla y Tultitlán, Edo. de México.

A continuación enumeramos las empresas consultadas.

1. Partes para Moldes D.M.E. S.A.
2. Kennamex. S.A.
3. Sandvik. S.A.
4. Aluminio Laminado S.A.
5. Tubos Mexicanos Flexibles S.A.
6. Metalurgica de Plomo S.A.
7. Grelan S.A.
8. Troqueles Nacionales S.A.
9. Parch S.A.
10. Cyanomex S.A.
11. Energomex S.A.
12. Brimex S.A.
13. Egon Meyer S.A.
14. Atlas Copco S.A.
15. Mecamex S.A.
16. Tor S.A.
17. Servicio Industrial S.A.
18. Herramex S.A.

La información obtenida fue recopilada fundamentalmente de cuestionarios aplicados al Departamento de Ventas de las empresas mencionadas anteriormente.

En cuanto a los métodos y técnicas utilizados para la formulación y aplicación del cuestionario, partieron de la base expuesta por diferentes autores que a continuación se mencionan:

1. Dirección de Mercadotecnia. Philip Kotler. Ed. Diana
2. Elementos de Mercadotecnia. Alfonso Aguilar A. Ed. CECSA
3. Investigación de Mercado. López Altamirano y Osuna Coronado. Ed. Diana.

### 6.3 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Se sabe que el 3% de todas las empresas de la zona de Tlalnepantla y ----- Tultitlán, Edo. de Méx.<sup>1</sup> son metalmecánicas, y se quiere determinar el tamaño de la muestra que debe seleccionarse y que resulte representativo.

Se ha tomado un error permitido de un 8%, además de un 95% de grado de confianza.

Fórmula:

$$N = \frac{4 p q}{s^2}$$

Formula utilizada para trabajar con un intervalo de confianza de 95%, o sea 2 S ( 2 veces el error estándar a partir de la media.)

Dónde:

N = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de que se realice el evento

q = Probabilidad de que no se realice el evento

S = Error permitido ( elevado al cuadrado de varianza )

$$N = \frac{4 ( 0.03 \times 0.97 )}{0.08^2}$$

$$N = \frac{0.1164}{0.0064}$$

$$N = 18.18 \text{ empresas.}$$

1 Datos proporcionados por el X Censo Industrial de 1976, editado por la Secretaría de Programación y presupuesto en 1979, y la Asociación de-- Industriales del Estado de Méx.

N O T A .

A continuación se enuncian los datos que se usaron para determinar la muestra.

	No. de Industrias metalmecánicas censadas	No. total de empresas censadas
Tlalnepantla	36	109
Tultitlán	3	127
Total	39	1176

El número total de empresas son 1176 (100%) de las cuáles 39 -- o sea, (3%) pertenecen a la industria metal-mecánica.

Las empresas cuestionadas fueron tomadas al azar.

6.4. CUESTIONARIO

No. \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Cuestionario.

1. ¿ Que principios se utilizan para llevar a cabo la organización del Departamento de Ventas ?
2. ¿ Que elementos utilizan para realizar la planeación del Departamento de Ventas ?
3. ¿ Se realizan funciones de tipo Administrativo (organización,-- publicidad). Operativas (supervisar servicios). o Técnicas--- (planeación de ventas) ?
4. ¿ Además de fijación de políticas y objetivos particulares del Departamento, qué otras funciones se desarrollan ?
5. Diga que características debe reunir el personal administrativo para su contratación.
6. ¿ Utilizan algún método para motivar al personal del Departam--- mento de Ventas ?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Que método? \_\_\_\_\_
7. ¿ Utilizan algún canal de distribución ?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Que canal? \_\_\_\_\_
8. ¿ Para que se utiliza el presupuesto de Ventas ?
9. ¿ Cual es la forma en que se evalúan los resultados y logros ?
10. ¿ Existe algún sistema para revisión de programas y/o planes.
11. ¿ Que mecanismos utilizan para proyectar las ventas ?

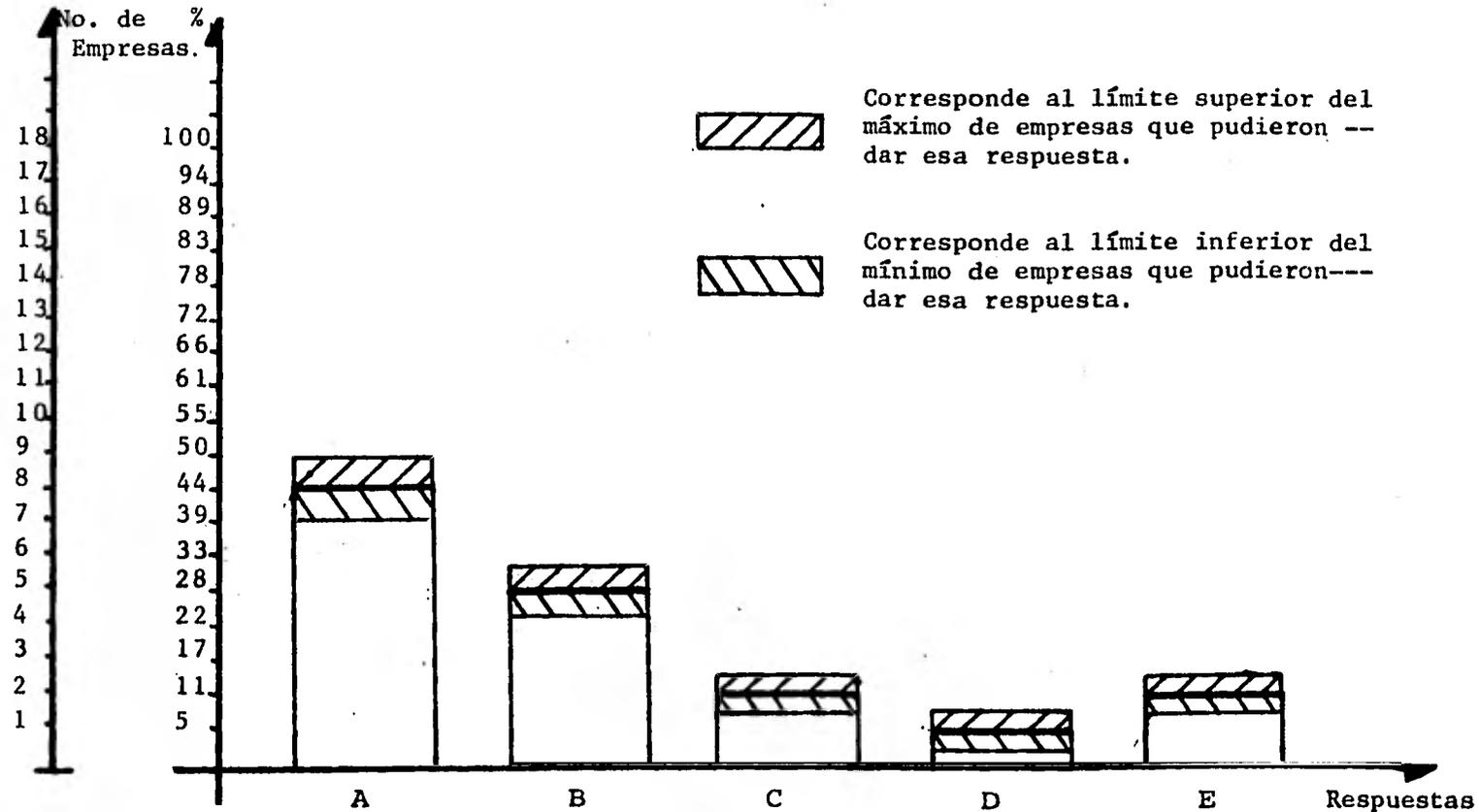
12. ¿ Cuenta el Departamento con algún sistema de control para la---  
evaluación de las actividades internas que se desarrollan ?

13. ¿ Se utilizan de alguna manera los siguientes parametros, para--  
llevar a cabo una evaluación ?

Las Políticas, Objetivos, Metas, Programas y Planes; contra ---  
Avances, Desarrollo y Logros.

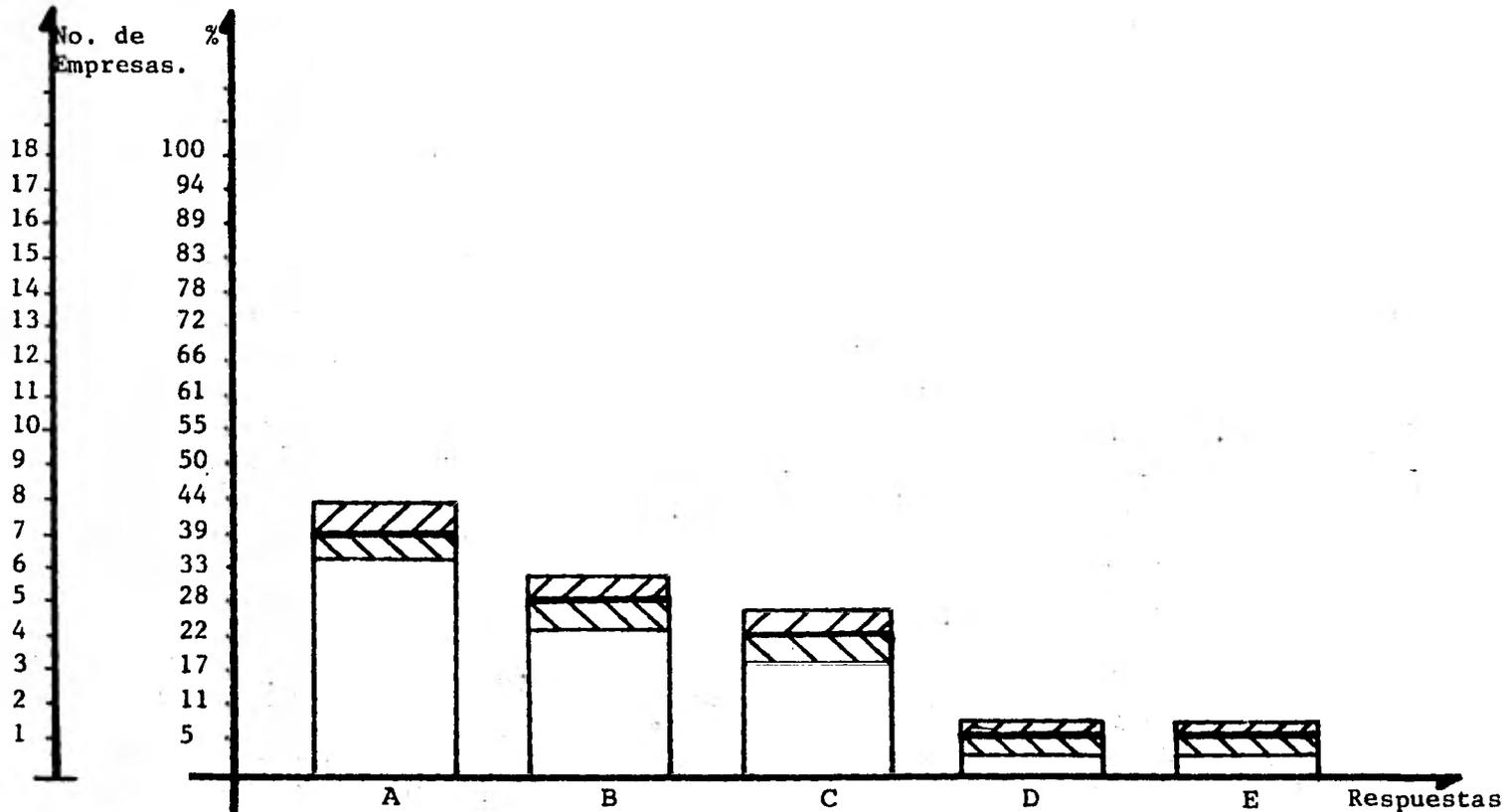
6,5 GRAFICAS

1. ¿ Que principios se utilizan para llevar a cabo la Organización del--  
Departamento de Ventas?



- A. Organización en base a una división Sectorial.
- B. Basados en Presupuestos y Planes.
- C. Objetivos específicos a corto y largo plazo.
- D. Establecimiento de Estándares
- E. Basados en el Proceso Administrativo.

¿Qué elementos utilizan para la Planeación del Departamento de Ventas?



A. Políticas ya establecidas.

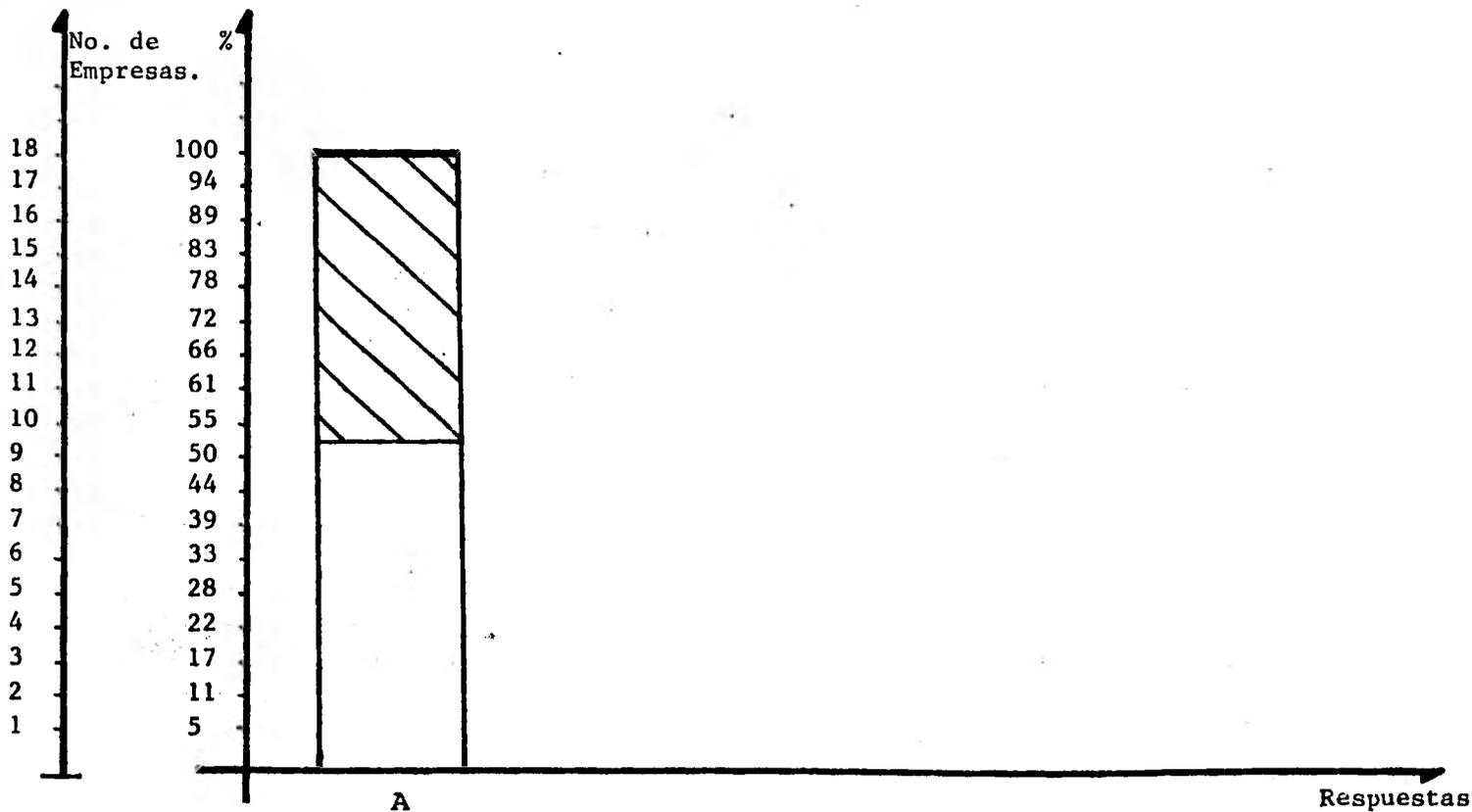
B. Pronósticos, Presupuestos y Programas.

C. Basados en la determinación de Recursos Humanos, Económicos y Tecnológicos.

D. Mediante Sistemas y Procedimientos.

E. Proyectos de Analisis Integral.

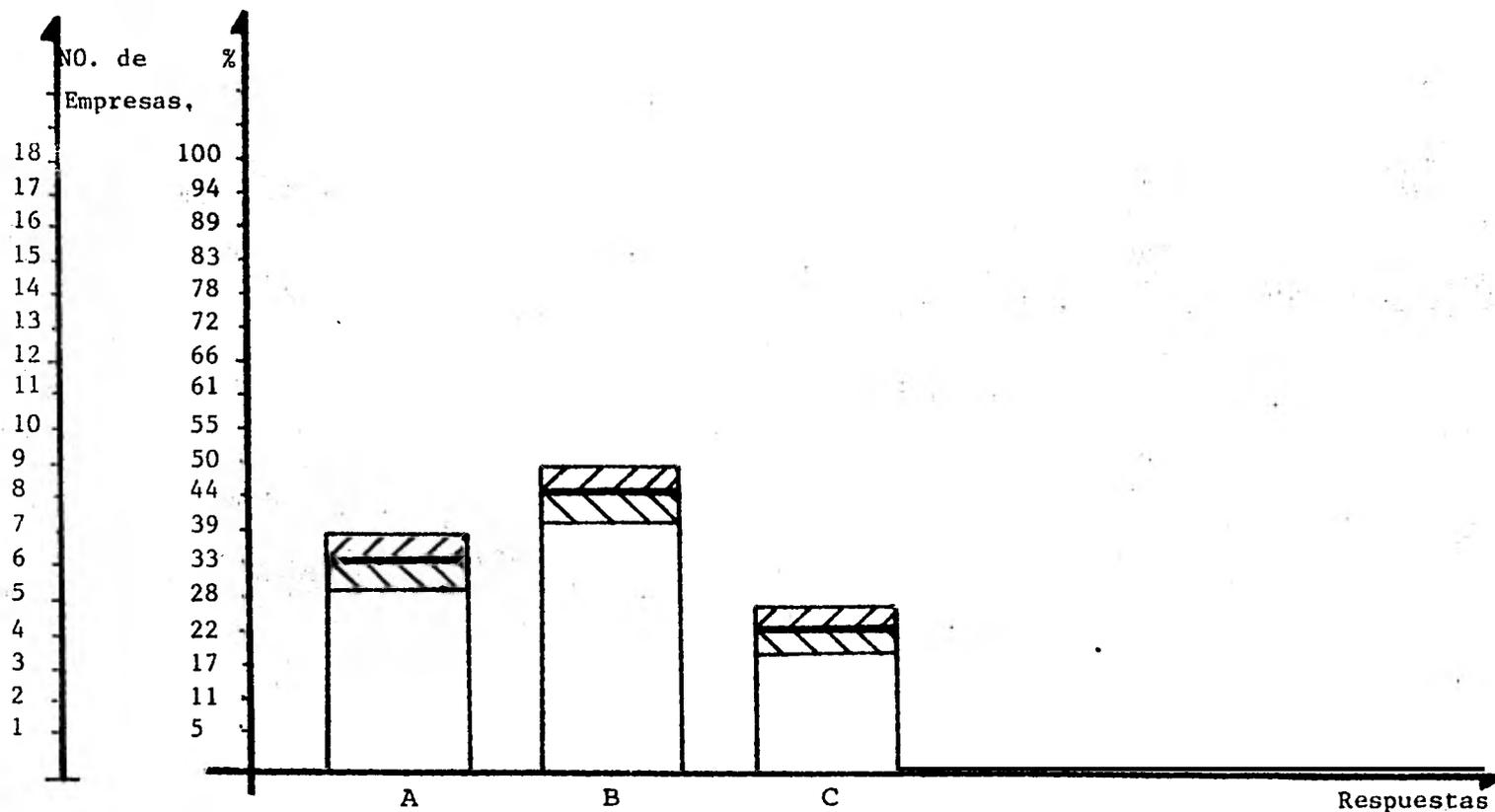
realizan funciones de tipo Administrativas ( Orq. Publicidad )  
 Operativas ( Supervisar Servicios ) o Técnicas ( Planeación de Ventas )?



A. Si.

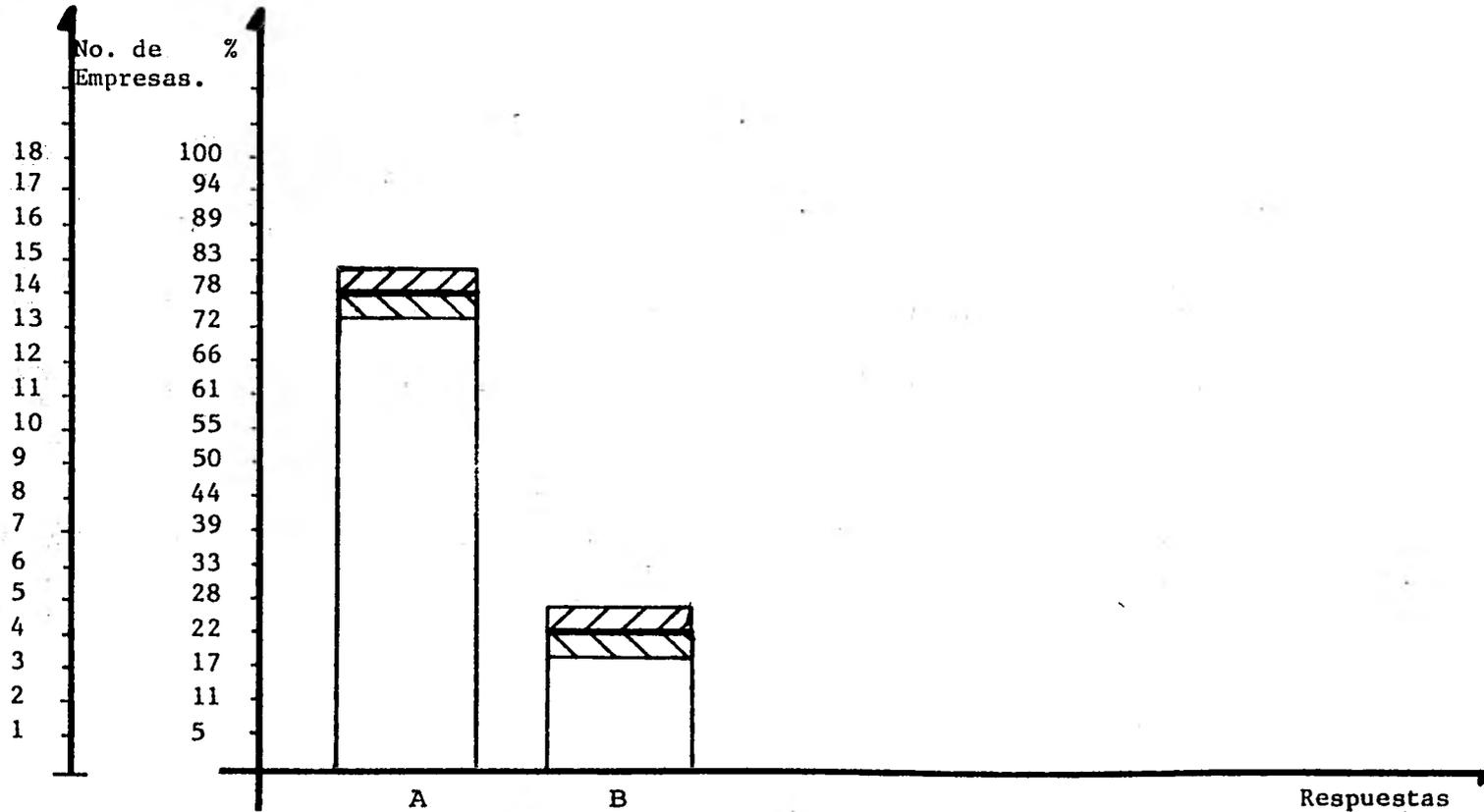
Aplicando el Proceso Administrativo.

4. ¿ Además de fijación de políticas y objetivos particulares del Departamento de Ventas, que otras funciones se desarrollan?



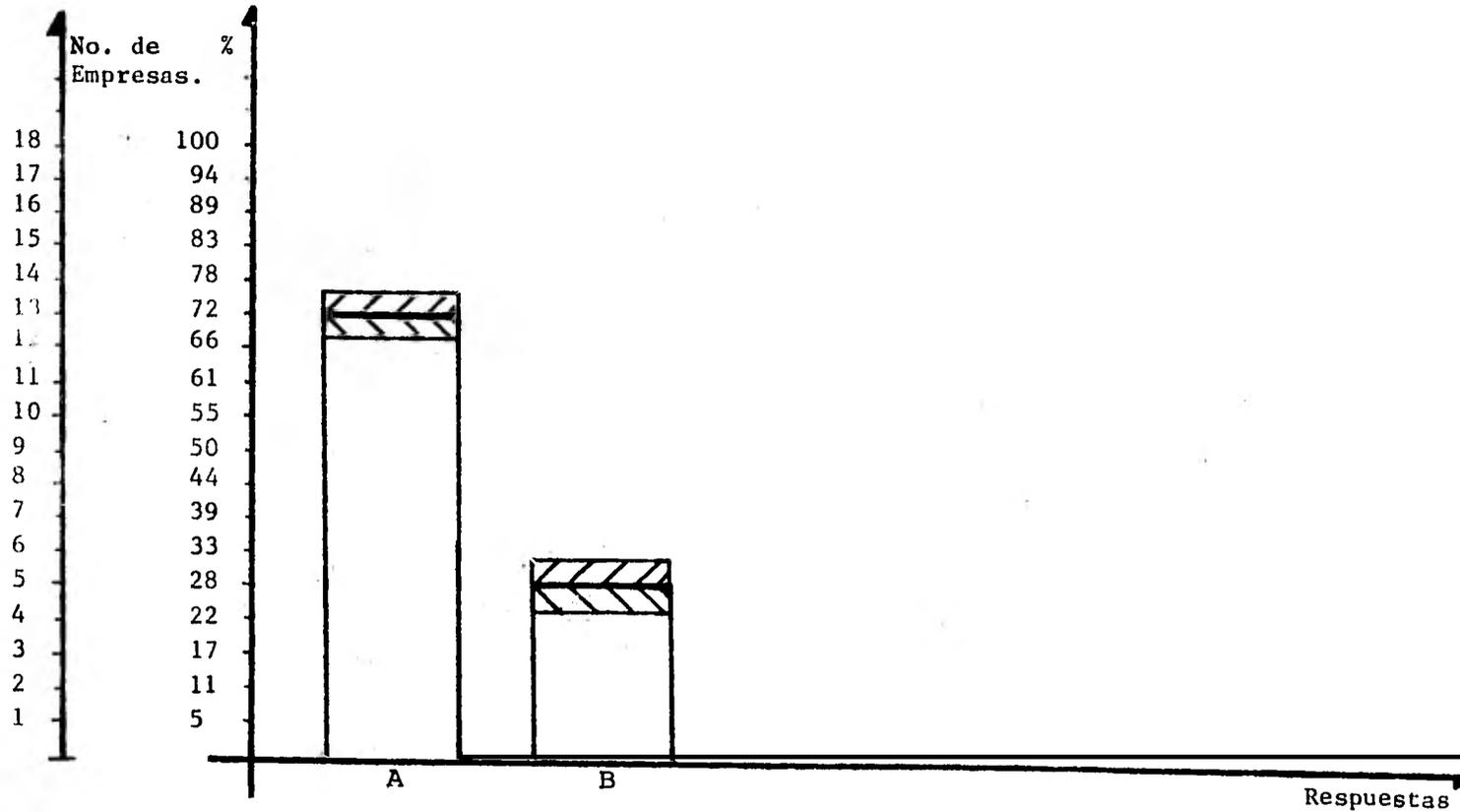
- A. Investigación de Mercados, Capacitación y Analisis de Costos.
- B. Ingeniería del producto, Recuperación de Créditos y Servicios a Clientes.
- C. Inovación de Productos y Analisis Presupuestario.

5. ¿ Diga que características debe reunir el personal administrativo para su contratación.



- A. Tener experiencia en el área, ser profesionistas, saber organizar tiempos y movimientos, capacidad de planeación y solución de conflictos.
- B. Experiencia en el área, crear necesidades de proyección futuras, tener -- una profesión, ser casados, saber manejar y estimular a la gente, con --- capacidad y facilidad de palabra para ejecución de reuniones.

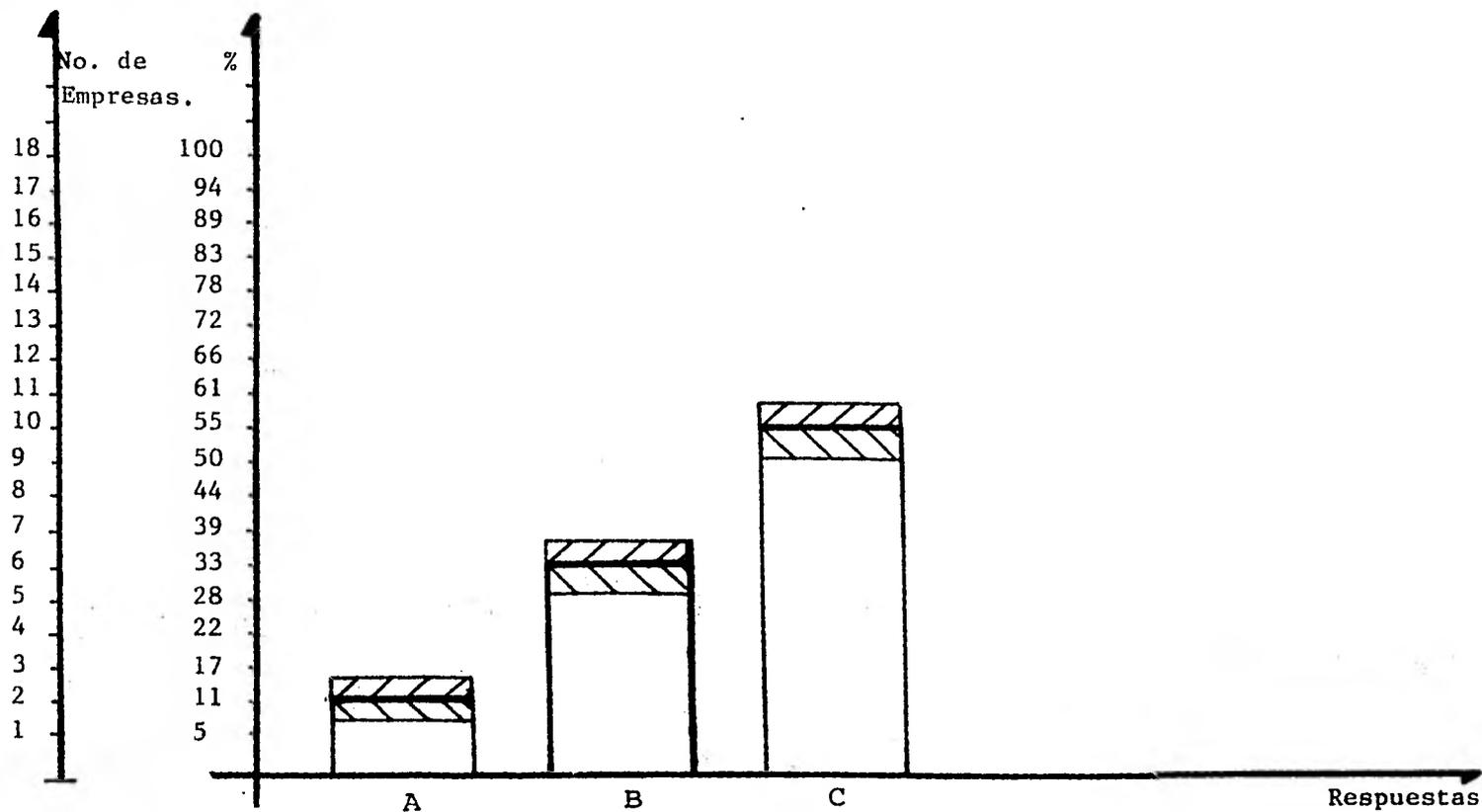
¿ Utilizan algún método para motivar al personal del Departamento de Ventas?



A. Ascensos, incentivos económicos y prestaciones especiales.

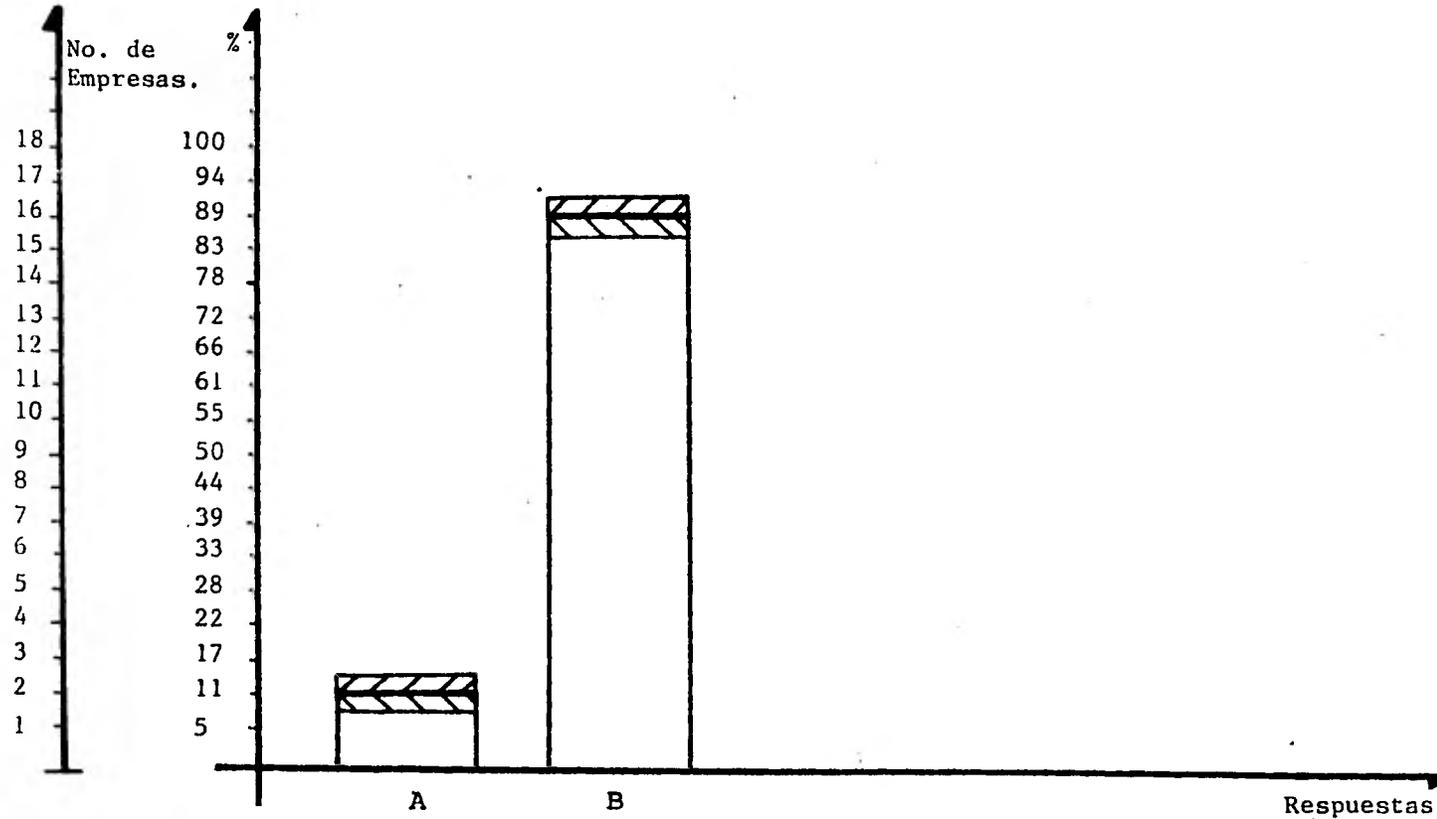
B. No utilizan métodos de motivación.

7.¿ Utilizan algún canal de Distribución?



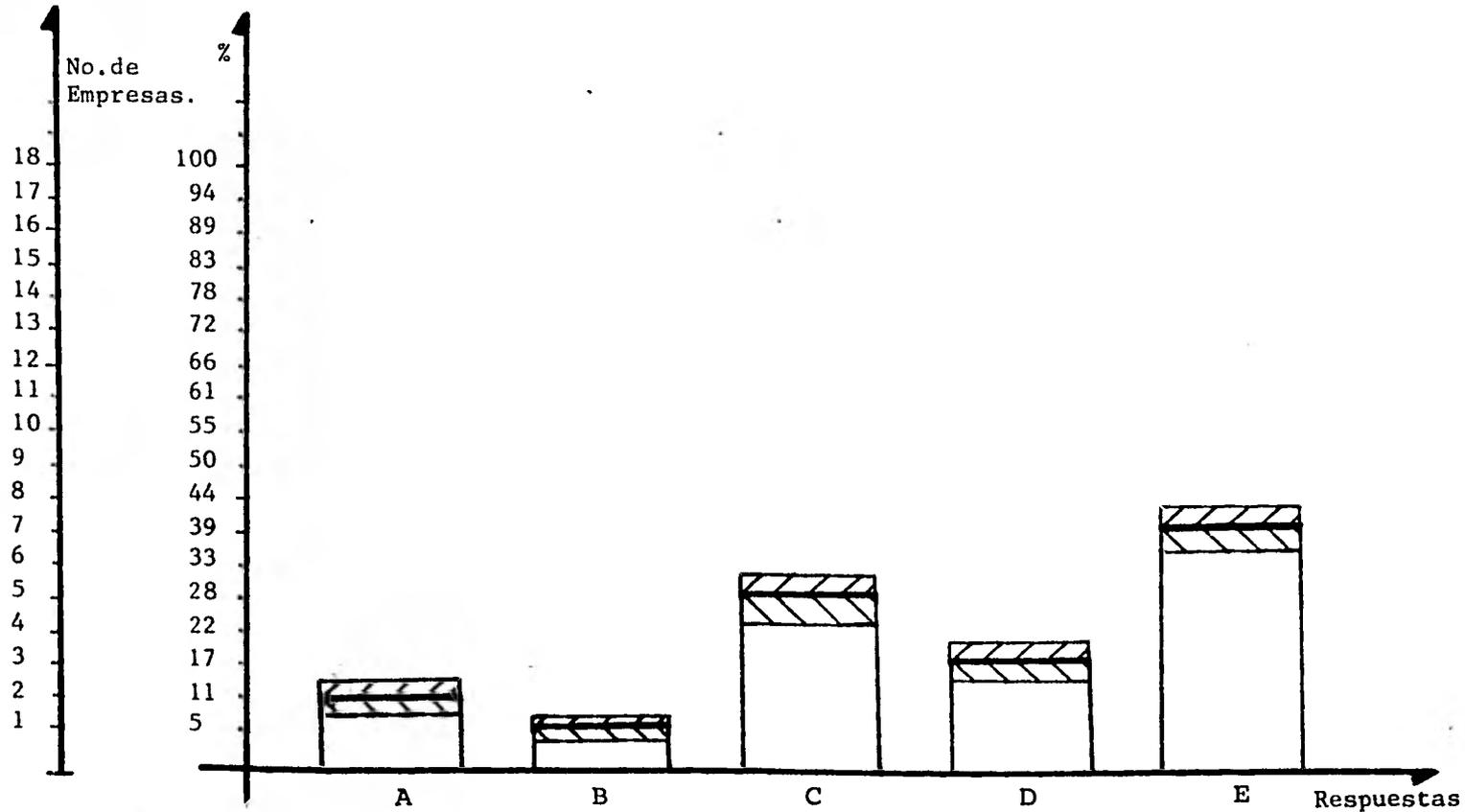
- A. Ventas exclusivamente a distribuidores.
- B. Ventas directas y a mayoristas.
- C. Ventas directas al consumidor y a distribuidores.

8. ¿ Para que se usa el presupuesto de ventas?



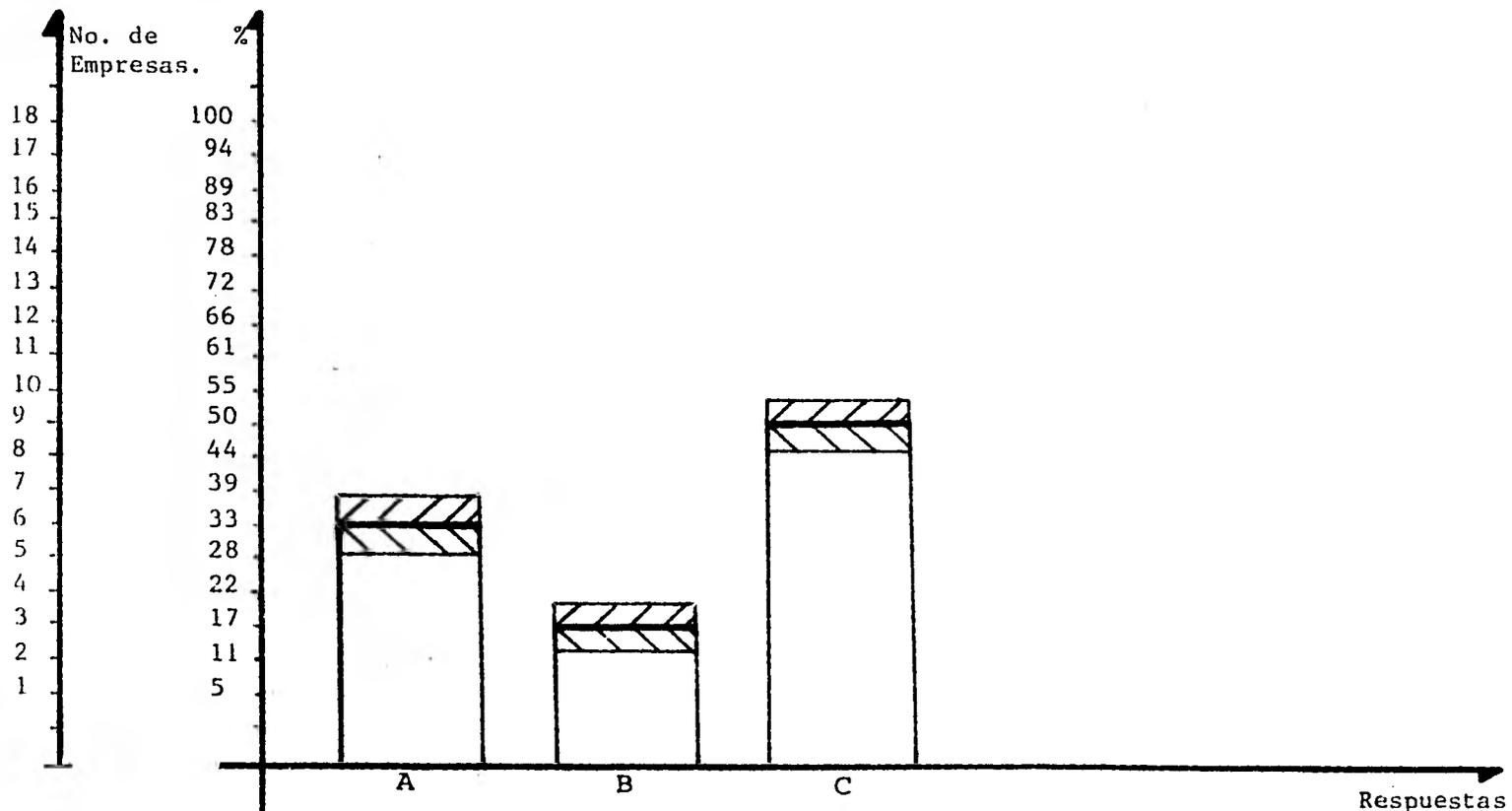
- A. Para pronosticar ventas a corto y largo plazo y para realizar una posible inovación del producto.
- B. Para determinar Costos y adecuar el Seguimiento de Producción, y- para delimitar Niveles de Inventario y aumentar la demanda.

¿ Cual es la forma en que se evalúan los resultados y logros?



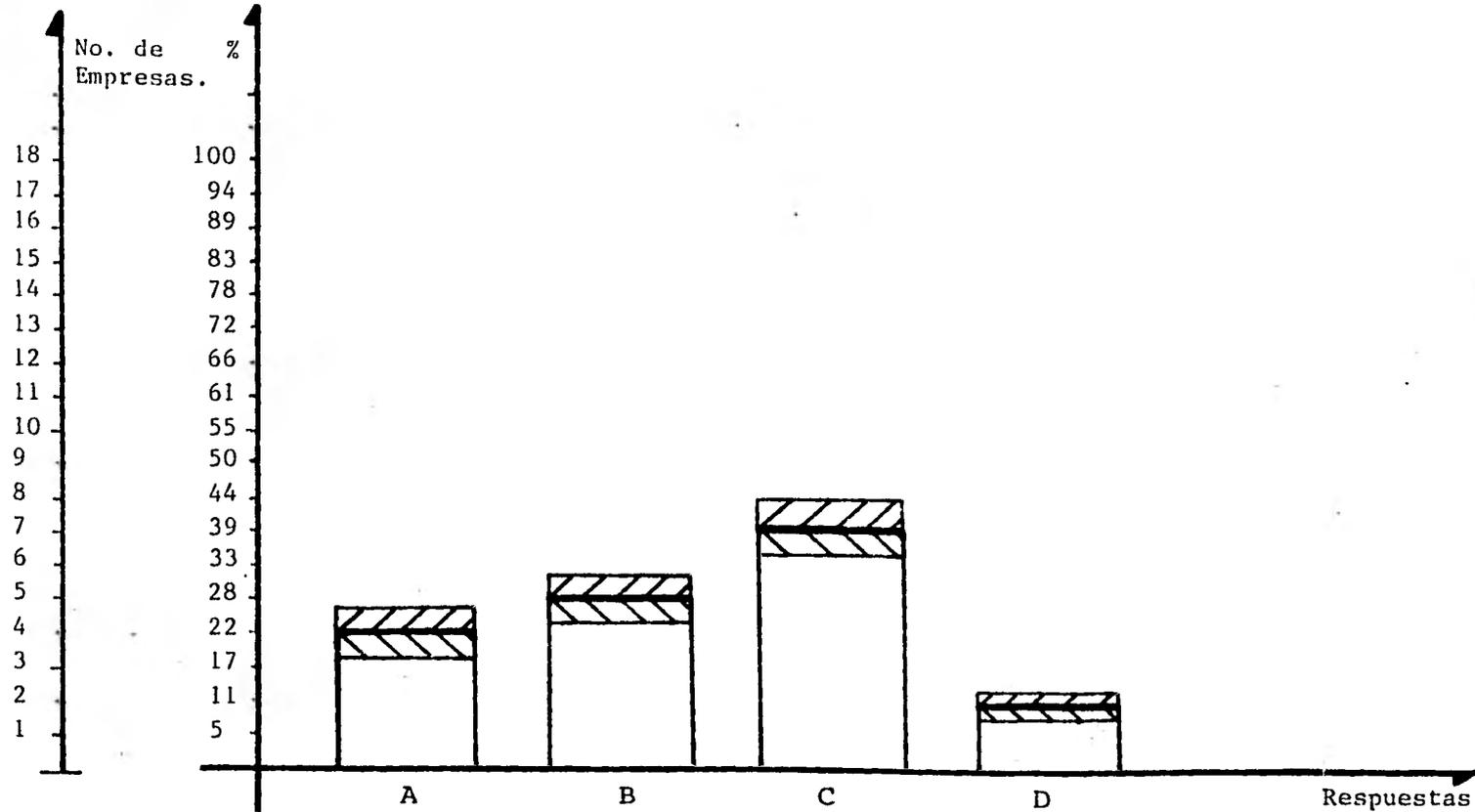
- A. Por medio de Gráficas de Control.
- B. Por medio de Seguimientos Físicos y Porcentuales de Ventas.
- C. Por medio de Estándares de Control.
- D. A través de los Pronósticos, vigilando su comportamiento.
- E. A través del Comportamiento del Mercado en el potencial de Ventas.

Existe algún sistema de revisión de Programas y/o Planes?



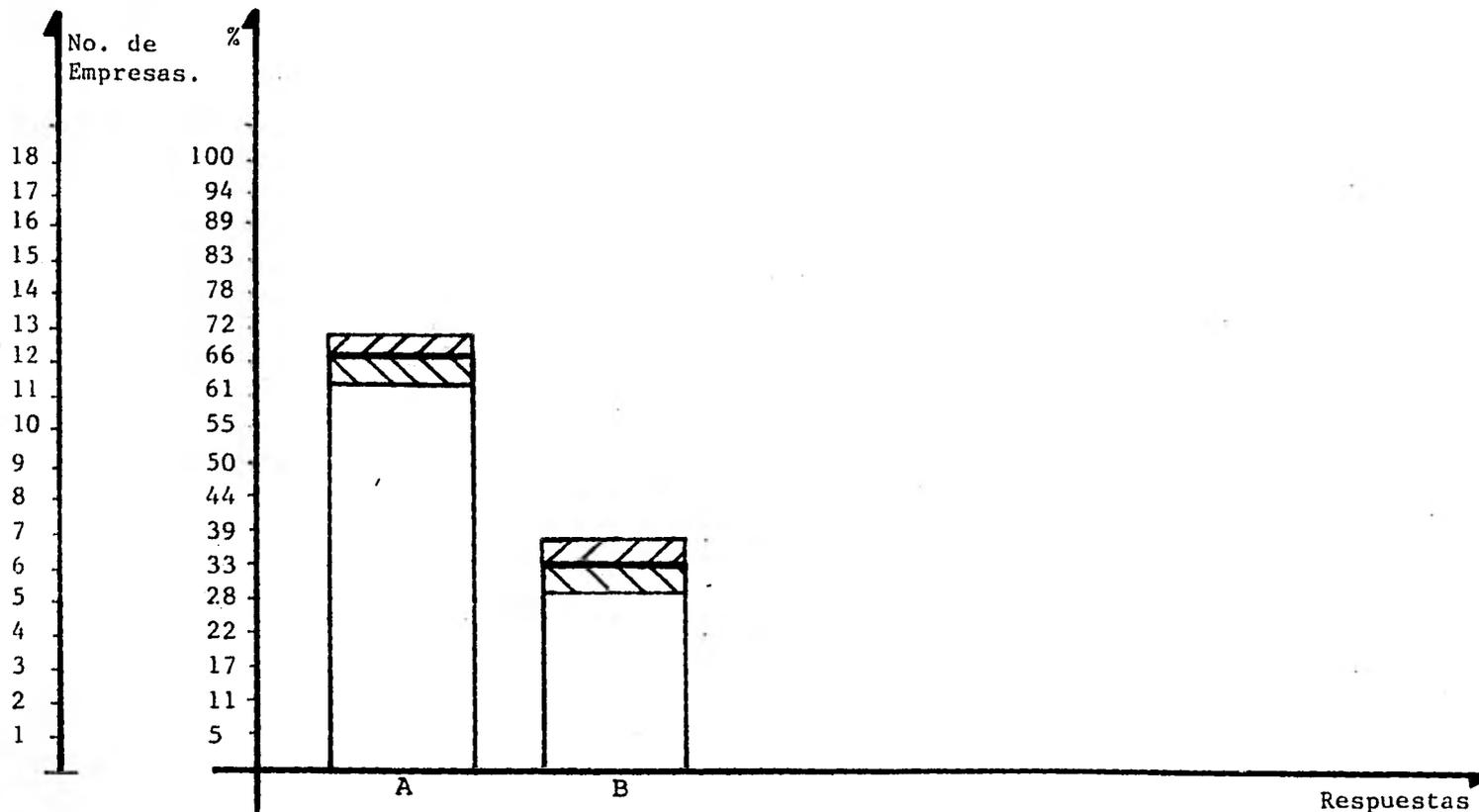
- A. Por medio de Estadísticas mensuales de Ventas.
- B. A través de Juntas Directivas, por medio de Pronósticos Financieros.
- C. Valorando Realizaciones para aplicar Medidas de Corrección.

¿Que mecanismos se utilizan para Proyectar las Ventas?



- A. Tipificando las necesidades de cada Area. ( Distribución, Personal, etc.)
- B. Por medio de Estimaciones de Ventas y Líneas de Producto.
- C. A través de un estudio en la Busqueda de Nuevos Mercados.
- D. Por medio de Pronósticos a corto y largo plazo..

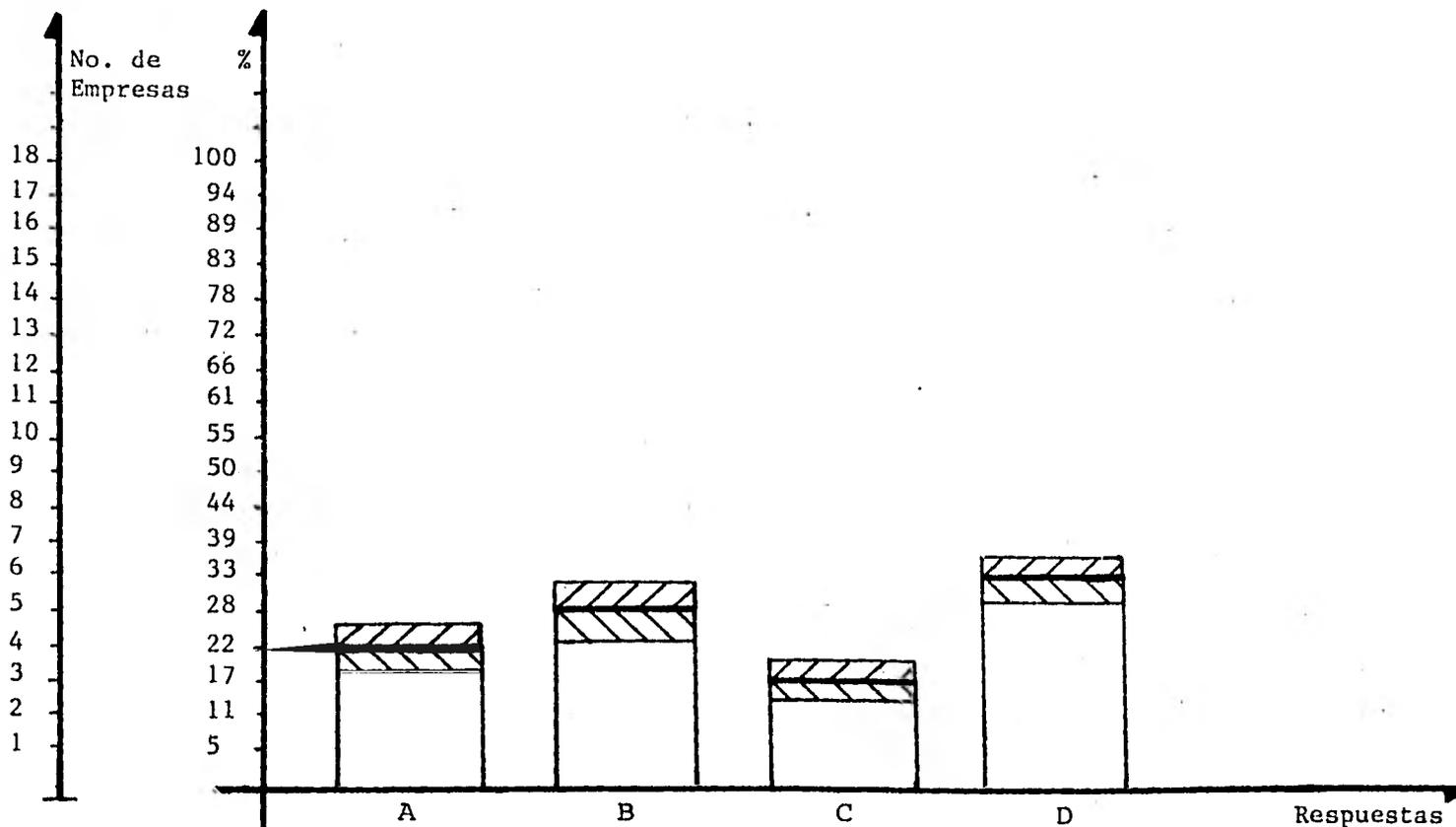
¿ Cuenta el Departamento de Ventas con algún sistema de Control para la evaluación de sus actividades internas?



A. Mediante Estadísticas ( Considerando Antecedentes Históricos.)

B. A través de Estándares fijados en los modelos de Sistemas y Procedimientos.

Como se utilizan los siguientes parámetros para llevar a cabo una Evaluación?  
 Políticas, Objetivos, Metas, Actividades, Programas, Planes. Contra los -----  
 Resultados, Avances, Desarrollo y Logros.



- A. Para el desarrollo de Analisis Comparativo de Resultados.
- B. Para la Determinación de Ajustes necesarios.
- C. Para detectar posibles fallas en los Programas y Procedimientos.
- D. Para determinar el avance de actividades prefijadas.

## 6.6. ANALISIS DE RESULTADOS

En base a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, encontramos la información siguiente. El número que aparece a la derecha entre paréntesis al principio de cada párrafo corresponde al número de la pregunta en el cuestionario aplicado.

En cuanto a los principios que se utilizan para llevar a cabo la organización del departamento de ventas (1), obtuvimos lo siguiente:

- "Organización en base a una división sectorial", la respuesta fué 8 de 18 empresas, o sea, el 44% lo cual no indica que sea un principio para una organización de un departamento.
- Otra respuesta de la misma pregunta es que 5 de 18 empresas, el 28%, están "basados en presupuestos y planes".

Referente a los elementos utilizados para la planeación del Departamento de Ventas (2), el resultado de mayor importancia fué: 7 de 18 empresas, el 39%, siendo su respuesta: "conforme a políticas establecidas", en donde no se especifica el tipo de política, otras empresas utilizan: "pronósticos, presupuestos y programas", 5 de 18 empresas el 28%, y hay quienes utilizan "sistemas y procedimientos", que fué solo una empresa o sea, el 5%.

En virtud de las dos respuestas anteriores observamos que se llevan políticas a seguir, utilizando métodos de planeación como lo son presupuestos, planes y programas.

En cuanto a si se realizan funciones de tipo administrativo (publicidad, etc.) operativas (supervisar servicios, etc.) o técnicas (planeación de ventas) (3) tenemos que:

- Llevan funciones "mediante el proceso administrativo", las 18 empresas entrevistadas, que es el 100%.

Respecto a otras funciones que desarrolle el departamento además de la fijación de políticas y objetivos particulares del departamento de ventas (4), existe cierto equilibrio en el resultado.

- "Investigación de Mercados, capacitación y análisis de costos", 6 de 18 empresas, 33% en su conjunto.
- "Ingeniería de producto, recuperación de créditos y servicios a clientes", 8 de 18 empresas, 44% en su conjunto.
- "Innovación de productos y análisis presupuestario" 4 de 18 empresas, 22% en su conjunto.

En cuanto a las características que debe reunir el personal administrativo para su contratación (5), en conjunto tenemos que:

- "Experiencia en el área, profesionista, organizar tiempos y movimientos", representan a 14 de 18 empresas, el 78%.
- "Experiencia en el área, crear necesidades de proyección futuras tener una profesión, casado, saber manejar a la gente, con capacidad y facilidad de palabra para ejecución de reuniones", 4 de 18 empresas, el 22%.

Referente al método utilizado para la motivación al personal (6) obtuvimos que:

- "Ascensos, incentivos económicos y prestaciones especiales", 13 de 18 empresas el 72% en conjunto.
- "No utilizan métodos de motivación", 5 de 18 empresas, el 28%.

Como una observación a las respuestas dadas a las preguntas 5 y 6 vemos que las características que debe reunir el personal de ventas y

su respectiva motivación, va de acuerdo a estudios obtenidos, experiencia y capacidad, por lo tanto estas personas obtendrán mayores oportunidades de ascensos y lógicamente mayores ingresos económicos.

Las respuestas obtenidas en la pregunta 7, concerniente a la utilización de algún canal de distribución, el resultado es el siguiente:

- "Ventas directas al consumidor y a distribuidores" 10 de 18 empresas, el 55% en conjunto.
- "Ventas directas y a mayoristas", 6 de 18 empresas, el 33%.
- "Ventas exclusivamente a distribuidores", 2 de 18 empresas, el 11% en su conjunto.

Concerniente al uso del presupuesto de ventas (8), tenemos el resultado que sigue:

- "Para determinar costos, adecuar el seguimiento de producción niveles de inventario y aumentar la demanda", 16 de 18 empresas, el 89%.
- "Para pronosticar ventas a corto y largo plazo y posible innovación del producto", 2 de 18 empresas, el 11%.

Respecto a cuál es la forma en que se evalúan los resultados y los logros (9), tenemos:

- "Por medio de gráficas de control", 2 de 18 empresas, el 11%.
- "Por medio de seguimientos físicos y porcentuales en ventas", 1 de 18 empresas, 5%.
- "Por medio de estándares de control", 5 de 18 empresas, 28%.
- "A través de los pronósticos, vigilando su comportamiento", 3 de 18 empresas, 17%.
- "A través del comportamiento del mercado en el potencial de ventas", 7 de 18 empresas, o sea, el 39%.

Referente a la existencia de algún sistema para revisión de programas y/o planes (10), los resultados son:

- "Valorando realizaciones para aplicar medidas de corrección".  
9 de 18 empresas, el 50%.
- "Por medio de estadísticas mensuales de ventas", 6 de 18 empresas, el 33%.
- "A través de juntas directivas, por medio de pronósticos financieros", 3 de 18 empresas, 17%.

Respecto a los mecanismos que utilizan para proyectar las ventas, (11), los resultados son como sigue:

- "Tipificando las necesidades de cada área (distribución, personal etc.)", 4 de 18 empresas, 22%.
- "Estimaciones de ventas por línea de producto", 5 de 18 empresas, 28%.
- "A través de un estudio en la búsqueda de nuevos mercados", 7 de 18 empresas, 39%.
- "Por medio de pronósticos a corto y largo plazo", 2 de 18 empresas, 11%.

En cuanto a si se cuenta en el departamento de ventas con algún sistema de control para la evaluación de las actividades internas (12) es como sigue:

- "Mediante estadísticas (antecedentes históricos)", 12 de 18 empresas, o sea, el 66%.
- "A través de estándares fijados en los modelos de sistemas y procedimientos", 6 de 18 empresas, 33%.

Finalmente en la pregunta de cómo se utilizan los parámetros siguientes: políticas, objetivos, metas, actividades, programas, y planes para resultados, avances, y logros, para llevar a cabo una evalua---

ción (13), se obtuvo el resultado siguiente:

- "Para el desarrollo de análisis comparativo de resultados", -  
4 de 18 empresas, 22%.

- "Para la realización y determinación de ajustes necesarios",  
5 de 18 empresas, 28%.

- "Para detectar fallas posibles en programas", 3 de 18 empre-  
sas, 18%.

- "Para determinar el avance de actividades prefijadas", 6 de  
18 empresas, 33%.

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

En base a los resultados obtenidos y mediante su respectivo -- análisis, podemos decir, que tanto los principios en la Organiza--- ción del Departamento de Ventas, así como la Planeación y funciones Administrativas, no están cimentadas sobre parámetros fundamentados en Administración, ya que el 100% de las empresas lo realiza utili--- zando únicamente pedazos de funciones, que en ningún momento abarca una Organización y Planeación total de las mismas, por lo que se ha--- detectado que precisamente en esas áreas es donde existen más pro--- blemas no solo de tipo funcional sino también de tipo político, --- como lo son conflictos individuales que van en detrimento de la---- Organización.

Por otra parte es de vital importancia reconocer que los ----- Planes, Organización y Control deben de estar apoyados con la in--- tervención o asesoramiento de áreas especializadas como la Inves--- tigación de Mercados, Publicidad, Presupuestos, y Evaluación de --- Proyectos, pudiendose obtener un análisis comparativo que permita-- detectar los problemas en el lugar que se presentan, siendo posi--- ble atacarlos en su lugar de origen.

Concluiremos que uno de los problemas que manifiesta mayor --- desajuste en las actividades del Departamento de Ventas es como ya lo mencionamos la deficiente Organización y Planeación, así como la evaluación en los métodos de control en las actividades propias del departamento, considerando que también realiza funciones de merca--

dotecnia como lo son: Investigación de Mercados, Innovación de--  
Productos e Ingeniería del mismo.

A manera de sugerencia creemos que es necesario estructurar un sistema dentro del Departamento de Ventas, ( ya que la empresa es un sistema y el Departamento de Ventas un subsistema ) en base a una división y diversificación de trabajo, sobre todo --- creándose manuales de Organización y de Procedimientos, que permitirá seguir una política flexible en relación a sus actividades, tanto de dirección como de organización.

Por otra parte notamos que se cuenta con personal debidamente capacitado en el área, y que orientándolo hacia el objetivo de cada una de sus funciones rendirá los resultados y el ---- éxito que se espera dentro del Departamento de Ventas, ya que -- como lo mencionamos en el capítulo 5, queremos medir no intenciones, sino acciones; no propósitos sino resultados.

BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. Méx.
- Bell Martin. Mercadotecnia Conceptos y Estrategias. Ed. Cecsá. Méx.
- Bertrand R. Canfield. Administración de Ventas. Ed. Diana. Méx.
- Facultad de Contaduría y Administración UNAM. Introducción a la Comercialización. Ed. Limusa. Méx.
- Hertz David. Nuevas Técnicas para la Dirección de Empresa. Ed. -- Limusa. Mex.
- Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia. Ed. Diana. Méx.
- Lazzaro Victor. Sistemas y Procedimientos. Ed. Diana. Méx.
- López Altamirano A. y Osuna Coronado M. Introducción a la Investigación de Mercados. Ed. -- Diana. Méx.
- Maynard, Harold H. y J. H. Davis. Sales Management. Tercera Edición. New York. The Ronald Press. Co. 1957.

Mc. Gregor.C.H.	Administración de Negocios y Organizaciones de Ventas. Ed. Cecsá. Méx.
Reethof G. Walter.	El Desarrollo Técnico de la Organización de Ventas. Programas Educativos. Méx.
Reyes Ponce Agustín.	Administración de Empresas. Ed. Limusa. Méx.
Stephen S. Willoughby.	Probabilidad y Estadística. Publicaciones Culturales. Méx.
Terry R. George.	Principios de Administración. Ed. Cecsá. Méx.
Tosdal Harry R.	Introduction to Sales Manage- ment. Cuarta Edición. New. -- York. Mc Graw Hill. Book.---- Co. Inc. 1957.
Valdivia Guzmán I.	La Ciencia de la Administra-- ción. Ed. Limusa. Mex.
William Stanton.	Fundamentos de Marketing.---- Ed. Mc Graw Hill. Mex.