



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**ADMINISTRACION DE VENTAS DE GRUAS  
ELECTRICAS VIAJERAS**

**T E S I S**

Que para obtener el título de :  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**J. JULIO MUCIÑO DIAZ**

**Director de Tesis: Lic. Rafael Villagomez A.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

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

En la mayoría de los casos la función de vender resulta ser - la parte culminante de una serie de procesos técnicos y administrativos, en los que de manera directa interviene el ser humano.

En la actualidad a consecuencia de haber una competencia ma--yor en el mercado, debido principalmente a que existe una gran va--riedad de productos que pueden satisfacer una necesidad en especí--fico, se torna mas difícil el logro de las ventas, por lo que se - requiere que se le dedique especial atención al proceso de comer--cialización.

Es intención de este trabajo demostrar que los principios bá--sicos de la administración en general, son aplicables a un proceso de comercialización independientemente de la naturaleza del producto de que se trate.

El presente trabajo está organizado tomando como base el pro--ceso administrativo en cada una de sus fases, es decir, se inicia--con la fase de planeación y se concluye con la fase de control, -- los primeros seis capítulos contienen una investigación documental de los principios básicos de la administración enfocados hacia las ventas, el último capítulo contiene una investigación práctica con el fin de demostrar y ejemplificar de una manera objetiva la vali--dez de la aplicación de los principios de la administración a un - proceso de comercialización en específico.

La amplitud de cada fase del proceso administrativo y la bas--tidad de información referente a cada una de ellas, representa sin duda una limitante en el desarrollo de la investigación documental, por lo cual quizá este trabajo carezca de una gran profundidad en el tratamiento de la información contenida en cada capítulo, pero-

si alguno de ellos despertase un especial interés en el lector, se proporciona suficiente información bibliográfica, tanto en notas - de pie de página como en la bibliografía misma que se encuentra al final del ejemplar.

Es necesario señalar que este trabajo pretende brindar una pequeña ayuda a todas las personas interesadas en la materia y en especial a aquellas que de alguna manera se encuentren involucradas en la - administración de ventas.

# I N D I C E

	Pág.
1.- IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE VENTAS.	1
1.1.- Tipos de Venta.	3
1.2.- Técnicas de Venta.	12
1.3.- Esencia de la Administración de Ventas.	13
2.- PLANEACION DE VENTAS.	15
2.1.- Importancia de la Planeación.	
2.2.- Tipos de Planeación.	16
2.3.- El Proceso de Planeación.	17
2.4.- Principios de Planeación.	
2.5.- Planeación de Ventas.	
2.6.- Tipos de Planeación de Ventas.	19
2.7.- Técnicas de Planeación.	21
2.8.- Pronóstico de Ventas.	
2.9.- Presupuesto de Ventas.	25
3.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.	34
3.1.- Principios de Organización.	
3.2.- Tipos de Organizaciones.	35
3.3.- Sistemas de Organización.	37
3.4.- Estructuras Orgánicas.	39
3.5.- Organización del Departamento de Ventas.	40
3.6.- Bases para la Departamentalización.	41
3.7.- Formas de Organización del Departamento de Ventas.	42
4.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS.	54
4.1.- Reclutamiento de la Fuerza de Ventas.	
4.2.- Fuentes de Reclutamiento.	
4.3.- Selección de la Fuerza de Ventas.	56
4.4.- Determinación del Número de Vendedores.	60
4.5.- Entrenamiento de la Fuerza de Ventas.	
4.6.- Asignación de Territorios.	67

4.7.- Asignación de Cuotas.	69
5.- DIRECCION DE VENTAS.	73
5.1.- Principios de Dirección.	
5.2.- Tipos de Autoridad.	74
5.3.- Tipos de Dirección.	
5.4.- Motivación y Dirección.	76
5.5.- Supervisión en las Ventas.	80
5.6.- Funciones de la Gerencia de Ventas.	82
6.- CONTROL DE VENTAS.	84
6.1.- Principios de un Control Adecuado.	85
6.2.- Evaluación Individual de los Vendedores.	
7.- CASO PRACTICO.	89
7.1.- Objetivo.	90
7.2.- Marco de Referencia.	91
7.3.- Organización del Estudio.	92
7.4.- Introducción.	93
7.5.- Obtención de Información.	96
7.6.- Análisis de la Información.	104
CONCLUSIONES.	113
BIBLIOGRAFIA.	

1.- IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE VENTAS	1
1.1.- Tipos de Venta.	3
A.- Tipo de Producto.	
B.- Tipo de Mercado.	4
C.- Canales de Distribución utilizados.	5
D.- Métodos de Venta.	10
E.- Situaciones de Venta.	
F.- Forma de Pago.	11
1.2.- Técnicas de Venta.	12
1.3.- Esencia de la Administración de Ventas.	13

## 1.- IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE VENTAS.

Antes de iniciar el presente capítulo es conveniente citar una breve definición acerca de la actividad de ventas, de acuerdo con el concepto señalado en el Código de Comercio, se entiende por venta la transacción comercial representada por el intercambio de satisfactores entre una persona llamada vendedor y otra llamada comprador, en la cual la primera entrega a la segunda un bien o servicio a cambio de una cierta cantidad de dinero o de que se suscriban a su favor títulos de crédito. (1)

Indiscutiblemente ninguna de las funciones de cualquier empresa comercial suele tener tanta importancia como la Función de Ventas, ya que es precisamente por medio de las ventas como las empresas obtienen los recursos necesarios para su funcionamiento y desarrollo.

Dicho esto de otra manera, sin los ingresos generados por las ventas no se podrían llevar a cabo las demás funciones de las empresas, es decir, las funciones del Departamento de Compras no se podrían realizar, las funciones del Departamento de Contabilidad no serían necesarias como tampoco lo serían las funciones de Producción, etc.

En la mayoría de los casos es por medio de las ventas como las empresas logran el cumplimiento de sus objetivos, los cuales de una manera general son:

Objetivo de Servicio:- El cual se cumple al ofrecer al consumidor o usuario un bien o servicio que satisfaga sus necesidades.

Objetivo Social:- Proporcionar una fuente de trabajo en la comunidad y mediante el cumplimiento de las obligaciones fiscales contribuir a la realización de las actividades gubernamentales.

(1) Hurtado M. José  
Administración de Ventas P.3

Objetivo Económico:- Pagando dividendos justos a los accionistas y reinvertiendo parte de las utilidades para el crecimiento de la empresa.

Así mismo es el crecimiento económico en última instancia el - reflejo o la medida del éxito de una empresa, el cual se puede constatar de tres formas, las cuales son:

- Incremento en el volumen de las ventas, en razón a un aumento de la demanda en el mercado.
- Aumento en las ventas en relación de una mayor participación en el mercado.
- Mayores utilidades que reflejan un aumento en las ventas y a largo plazo un mayor rendimiento del capital invertido.(2)

Por otra parte es el Departamento de Ventas el cual dependiendo de su personalidad, honradez, preparación y ética, brindará una imagen positiva de la empresa ante clientes reales o potenciales, - así como ante el público en general. (3)

Es necesario indicar que el estudio de la actividad de ventas durante un periodo determinado es importante tanto en el aspecto - contable y financiero.

Contablemente las ventas pueden ser motivo de una auditoría, - en cuanto a su registro y en relación con el costo de ventas y los sistemas de costos y de inventarios.(4)

En el aspecto financiero el estudio de las ventas, brindará -- una referencia en cuanto al funcionamiento de la empresa, ya que -- podrá determinarse la eficiencia del capital invertido en ventas a

- (2) Mc.Alpine, T.S.  
Planeación y Control de Utilidades P.7
- (3) Hartley, F.Robert.  
Administración de Ventas. P.25
- (4) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
Normas y Procedimientos de Auditoría. P.119

crédito, excesos de inversión en inventarios, activo fijo, así como la insuficiencia en las ventas.(5)

1.1.- Tipos de Venta. La venta de un producto puede realizarse de muy diferentes formas y pueden ser clasificadas por:

A.- Tipo de Producto: Se entiende por producto la unidad tangible o servicio que satisface la necesidad de un cliente.(6)

Clasificación de productos: En la clasificación de los productos es posible distinguir tres tipos los cuales son los siguientes:

Productos de Consumo: Este tipo de productos son aquellos que llegan a los clientes para su consumo final.

Productos Industriales: Son los productos que sirven como insumos para la fabricación de otros productos.

Beneficios de un Producto: Existen tres tipos de beneficios de los productos los cuales se conocen como:

Beneficios Aparentes: Atributos del producto que se identifican fácilmente tales como lo son el material con que está hecho, la calidad del mismo, etc. Este tipo de beneficios casi no requiere de explicación por parte del vendedor.

Beneficios Exclusivos: Este tipo de beneficios supone una ventaja sobre los demás productos en el mercado competitivo, estas ventajas son resaltadas por el vendedor con la finalidad de lograr la venta.

Beneficios Escondidos: En contraste con los Beneficios Aparentes, los Beneficios Escondidos no se identifican fácilmente y re---

(5) Macías Pineda, Roberto  
Análisis de los Estados Financieros y las deficiencias en las Empresas.

(6) Holtje, F. Robert  
Serie Schaum, Mercadotecnia. P.36

quieren de una explicación y resaltación por parte del vendedor.(7)

**Servicio:** Es el trabajo ejecutado por una persona utilizando - su habilidad e intelecto para dar satisfacción a las necesidades de otra persona.

A diferencia de los productos el servicio es consumido al momento en que se produce y no es posible almacenar o inventariar.

**Servicio a Clientes:** Se entiende por Servicio a Clientes todos los ofrecimientos de valor que hace una compañía a sus clientes, -- los servicios pueden ser:

- Servicio de Garantía y Reparación.
- Protección contra cambios de precio.
- Entrega de mercancías aseguradas.
- Exhibición para Distribuidores.
- Entrenamiento para el personal del Cliente.

**B.- Tipos de Mercado:** Mercado es el conjunto de personas y negocios que tienen la disposición, autoridad y el poder adquisitivo- para realizar la acción de compra, puede ser clasificado por:

El medio ambiente.

**Mercado Interno o Nacional:** Este tipo de mercado se caracteriza por que los bienes y servicios son producidos y consumidos en el territorio nacional. Así mismo el Mercado Nacional se subdivide en:

- Mercado Local: Se caracteriza porque su extensión territorial no es muy grande y puede decirse que se concentra en una ciudad.
- Mercado Regional: Su extensión territorial es mayor que la - del mercado local y puede abarcar uno o varios estados de la República.

(7) Hass, B. Kenneth, John, W. Ernest  
Creative Salesmanship. P.86

**Mercado Externo o Internacional:** Los bienes que son producidos en el país son enviados al extranjero para su consumo, así mismo -- los productos que no son producidos en el país y que son necesarios son importados de otros países, fomentándose de esta manera el co--mercio exterior.

#### **El uso del producto.**

**Mercado Industrial:** Conjunto de organizaciones o individuos -- que adquieren bienes o servicios los cuales les servirán para la fa--bricación de otros bienes.

**Mercado de Consumo:** Está compuesto por individuos que adque--ren bienes o servicios para que sean consumidos por ellos mismos o por sus familiares en sus aplicaciones personales.

#### **La situación del producto.**

**Mercado de Compradores:** La caracterfstica de este tipo de mer--cado es que la abundancia de bienes es superior a la demanda de los mismos.

**Mercado de Vendedores:** En este tipo la existencia de bienes es inferior en relación a la demanda que existe por ellos.

**C.- Canales de Distribución Utilizados:** La fabricación de un -- buen producto o el brindar un buen servicio, en muy raras ocasiones garantiza el éxito de una empresa, de igual manera es muy raro que--la venta se realice de una manera directa entre el productor y el --consumidor, salvo en casos muy especiales.

Por lo tanto es necesario que el productor disponga de un sis--tema de distribución para sus productos, es decir, que requiere de--los canales de distribución.

**Canales de Distribución:** Son los medios que utiliza un produc--tor de bienes o servicios para hacerlos llegar a un consumidor, con

la finalidad de satisfacer sus necesidades.

Atendiendo a las características de los productos los Canales de Distribución pueden ser:

Canales de Distribución para Productos de Consumo: Como ya se ha visto los productos de consumo son aquellos que se elaboran expresamente para que los utilice el consumidor final, en contraposición de aquellos que se utilizan para la elaboración de otros productos.

Venta directa al Consumidor: Este tipo de venta es el más simple además de ser el más económico de todos, pero también de acuerdo con las características de la sociedad actual es el menos empleado para comercializar grandes volúmenes de producción.

Las formas de venta directa más comúnmente utilizadas son:

Venta Directa Domiciliaria: La cual consiste en llevar el producto hasta el domicilio o lugar de trabajo del cliente, generalmente este tipo de venta se utiliza cuando es necesario hacer alguna demostración del producto, o cuando se necesita alguna explicación de los beneficios del producto.

Tiendas Propias del Fabricante: Generalmente este tipo de venta se aplica a volúmenes de producción bajos, la utilización de este tipo no es muy frecuente.

Venta por Correspondencia: La venta por correspondencia se puede realizar de dos formas, una por medio de anuncios publicitarios y la otra que es la venta por medio del correo, este tipo de venta no es muy eficaz, la única ventaja que representa la utilización de este tipo es el que su costo es relativamente bajo.

Venta al personal de la propia empresa: Este tipo de venta no es representativo en el volumen de ventas de una empresa, ya que se

trata de las ventas que se les hace al personal que trabaja en la misma empresa.

**Detallistas:** Son aquellos comerciantes que adquieren los productos a los mayoristas o al propio fabricante para después revenderlo al consumidor.

De acuerdo con la cantidad de productos que maneje un detallista puede ser detallista especializado cuando sólo se dedique a la distribución de un producto, o bien puede funcionar como tienda de autoservicio, la cual cuenta con varios departamentos especializados.

**Mayoristas:** Son las instituciones o comerciantes que adquieren el producto del fabricante directamente para revenderlo a los comerciantes detallistas las compras hechas por los comerciantes mayoristas son por grandes volúmenes de producción, generalmente los distribuidores mayoristas realizan las funciones de almacenamiento, distribución, financiamiento, promoción de ventas.

**Agentes Intermediarios:** Los Agentes Intermediarios también intervienen en las operaciones de compra-venta pero a diferencia de los mayoristas y minoristas no adquieren en ningún momento la mercancía o el producto para después revenderlo, sino que generalmente actúan cobrándole una comisión al vendedor, en la mayoría de los casos los Agentes Intermediarios sustituyen a la fuerza de ventas del producto o fabricante, cuando éstos no cuentan con un departamento de ventas propio.

**Canales de Distribución para Productos Industriales:** De acuerdo con las características propias de los productos, un mercado de bienes de consumo será totalmente diferente a un mercado de bienes industriales, por tanto los canales de distribución utilizados en uno y en otro serán diferente entre sí.

Los Productos Industriales se pueden clasificar en:

**Bienes y Equipo:** Para la realización de una venta de bienes y equipo se requiere de una serie de estudios técnicos, financieros, económicos, en los que intervienen tanto compradores como vendedores, ya que en este tipo de operaciones de compra-venta se realizan fuertes inversiones debido a los altos precios unitarios de estos artículos, que generalmente forman parte del equipo productivo de la empresa, este tipo de venta se realiza de manera directa entre el fabricante y usuarios.

**Equipo Accesorio:** La venta de equipo accesorio se realiza de una manera más frecuente en comparación con las ventas de bienes y equipo debido a que su precio es menor, el proceso de venta no es tan técnico y en algunos casos la venta no se realiza directamente entre el productor y el usuario.

**Materias Primas:** En cuanto a la venta de materias primas se refiere a la venta de productos que posteriormente serán incorporados al producto terminado, pero en el momento de realizarse la venta no han sufrido transformación alguna.

**Materiales y componentes Semifabricados:** Es la venta de productos que serán integrados a los productos terminados, pero a diferencia de las materias primas los componentes semifabricados ya han sido sometidos a un proceso de fabricación.

**Suministros Operativos:** Los suministros operativos son aquellos que por lo regular se consideran como materiales indirectos en la fabricación, la venta de estos materiales no se realiza de una manera directa entre el productor y los usuarios.

**Servicios:** Los servicios que se prestan en un mercado industrial generalmente son servicios técnicos especializados, la venta de estos servicios es directa entre el proveedor de servicios y el usuario.

### Características de los Productos Industriales:

- Clientela poco numerosa.
- Concentración geográfica de la clientela.
- Compra poco frecuente.
- Alto precio unitario de los productos.
- Largo período de negociación.
- Intervención de varias personas en la compra.

### Canales de Distribución utilizados para Productos Industriales.

**Venta Directa:**- La venta directa es el medio que mas frecuentemente se utiliza en un mercado industrial, ya que por lo regular se trata de ventas especializadas en las que el fabricante debe atender los requerimientos específicos del cliente por lo tanto se hace necesario una comunicación directa entre el vendedor y el comprador.

**Distribuidor Industrial:**- El funcionamiento de un distribuidor industrial es comparable al funcionamiento de un mayorista de productos de consumo con la diferencia de que el distribuidor industrial hace llegar los productos directamente al usuario, en cuanto al producto a distribuir se trata de material que puede ser almacenado y es de uso común, las compras son frecuentes en pequeños volúmenes y en los establecimientos de distribución es posible encontrar distintos productos, es decir, que no se manejan productos en forma especializada.

**Agentes Intermediarios:**- Dentro del mercado industrial es posible encontrar Agentes Intermediarios, cuya función es similar a la realizada por éstos mismos en un mercado de productos de consumo, - intervienen en las operaciones de compra-venta pero sin adquirir en algún momento un bien para después revenderlo, en algunos casos sustituyen a la fuerza de ventas cuando el producto o fabricante no -- poseen un departamento de ventas propio.

D.- Métodos de Venta:- Se entiende por Método de Venta el conjunto de actividades que se desarrollan para la consecución de una venta, siendo los principales métodos los siguientes:

Auto-venta:- La característica de este método consiste en que es el propio comprador el que decide la acción de compra sin la intervención de ningún vendedor.

Venta a Domicilio:- El producto es llevado hasta el domicilio del comprador y por medio de la acción persuasiva del vendedor se trata de lograr la venta.

Persuasión en el punto de Venta:- Es el tipo de venta que con mayor frecuencia se utiliza, consiste en que es precisamente en el lugar donde se encuentra el producto a la disposición de los compradores donde se realiza la acción persuasiva por parte de los vendedores, con el fin de lograr la venta del producto.

En algunas ocasiones se llevan a cabo en el lugar de venta algunas actividades promocionales, en las cuales se utilizan medios audiovisuales, folletos del producto, películas en las que se describe el uso del producto, exhibiciones y demostraciones del producto, regalos, ofertas.

Otros tipos de venta:- Entre éstos tipos se encuentran enmarcados algunos otros que no son representativos debido a su poca utilización, por ejemplo la venta por correo.

E.- Situaciones de Venta:- Este punto se refiere básicamente a la actuación creativa que tiene que desarrollar un vendedor para realizar una venta. Ésta actuación creativa estará dada en función del grado de dificultad que representa el lograr la venta de un producto, ya que como es obvio no será el mismo grado de dificultad el vender un bien de consumo que el vender un bien intangible, tomando como base el grado de dificultad se puede dar la siguiente clasificación.(9)

**Creación de la Venta:** Sin duda este tipo es el que representa un grado de mayor dificultad, por lo general se trata de productos industriales especializados, para lo cual se necesita capacitación técnica por parte del vendedor, además de la propia creatividad para el logro de la venta, puede tratarse de la venta de algún bien intangible cuya dificultad radica en que el bien que se pretende vender no es visto por el comprador.

En este tipo de venta las remuneraciones al personal de ventas suele ser alta debido a la dificultad que presenta el lograr la venta.

**Apoyo:** Las funciones de apoyo que realiza un vendedor son generalmente funciones de asesoría y orientación tanto a los compradores como a los distribuidores.

El asesoramiento y la orientación se lleva a cabo por medio de exhibiciones en el punto de compra y entrenamiento a nuevos vendedores de los distribuidores.

El personal de apoyo en las ventas generalmente es contratado por el productor o fabricante.

**Toma de Pedidos:** En la toma de pedidos la actuación creativa de los vendedores se ve sumamente limitada ya que en la mayoría de los casos el comprador ya ha tomado la decisión de compra, o en algunos otros casos se trata de compras regulares y rutinarias.

**F.-- Forma de Pago:** De acuerdo con la forma de pago las ventas se clasifican en:

**Ventas a Crédito:** En este tipo de venta el importe de la operación no es liquidado de inmediato y se le concede al cliente un determinado plazo para cubrirlo, o se le brindan las facilidades para pagar el importe a base de cantidades fijas periódicas comunmente designadas, como abonos.(10)

(10) Sastrias, F. Marcos.- II Curso de Contabilidad P.111

**Ventas al Contado:** Son aquellas en las que el importe total de la operación de compra-venta es liquidado de inmediato.

### 1.2.- Técnicas de Venta.

Se entiende por técnica de ventas el conjunto de acciones ordenadas, realizadas por un vendedor para el logro de una venta, dichas acciones se pueden identificar en:

**Búsqueda de clientes en perspectiva:** Consiste en la localización de clientes potenciales que puedan tener interés en adquirir el producto.

**Contacto previo:** Una vez que se ha localizado el cliente potencial, se establece el contacto previo que consiste en un intercambio de información entre el vendedor y el mismo cliente.

**Contacto:** Es la reunión que tiene el vendedor con el cliente potencial para tratar de una manera directa la venta del producto, en este tipo de entrevista se deben cuidar los siguientes aspectos, causar una buena impresión, verificar la información obtenida en el contacto previo, dominar la entrevista.

**Presentación:** Sin lugar a duda la presentación de un producto es fundamental para la venta del mismo, ya que dependiendo de la presentación que se realice se podrá motivar, despertar y mantener el interés del cliente por el producto.

**Objeciones:** Durante el contacto y la presentación del producto pueden presentarse una serie de objeciones por parte del cliente, -- Para lo cual el vendedor debe estar preparado y demostrar su habilidad para el manejo de las mismas, así como la amplitud de conocimientos acerca del producto.

**Cierre:** El cierre de una venta es la parte culminante de todo un proceso que se realizó para lograr la venta, se le hace la solicitud

tud del pedido al cliente.

**Seguimiento:** Se realiza una visita posterior al cliente con la finalidad de brindarle un mejor servicio por medio de información -- adicional acerca del producto, instrucciones de su uso, otras.

Cabe señalar que de acuerdo con el tipo de producto las técni-- cas de venta pueden variar, en los puntos anteriores se hizo referencia a la técnica que puede ser empleada para la venta de productos - industriales por ser un proceso de venta más largo y completo.

### 1.3.- Esencia de la Administración de Ventas.

Antes de iniciar este punto es necesario dar algunos conceptos de Administración, es una ciencia social que persigue la satisfac--- ción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de - operación y a través del esfuerzo humano. (11)

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. (12)

Tomando como base el concepto anterior, es posible definir a la Administración de Ventas como la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia al coordinar las actividades de los integrantes de un departamento de ventas, así como un programa de Mercadotecnia.

La Administración de Ventas, está involucrada en el aspecto de la coordinación del personal de Ventas, que abarca desde reclutamien to y selección de la fuerza de ventas hasta la evaluación de su de--- sempeno, en cuanto la coordinación del programa de mercadotecnia és- ta contempla la planeación y ejecución del programa, así como también el análisis de los resultados obtenidos.

(11) Fernández Arena, J. Antonio  
"El Proceso Administrativo" P.73

(12) Reyes Ponce, Agustín  
"Administración de Empresas" P.27

La Administración de Ventas para llevarse a cabo toma como base las funciones del proceso administrativo generalmente aceptadas. (13)

Las cuales son:

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

En cuanto a las funciones del proceso administrativo es posible distinguir dos fases, una mecánica y una dinámica, la fase mecánica abarca la planeación y la organización, y fase dinámica implementación, dirección y control.

A manera de conclusión es posible decir que la Administración de Ventas en esencia es la técnica que se utiliza para optimizar -- los recursos tanto humanos como materiales en la ejecución de un -- programa de ventas.

2.- PLANEACION DE VENTAS.	15
2.1.- Importancia de la Planeación.	
2.2.- Tipos de Planeación.	16
2.3.- El Proceso de Planeación.	17
2.4.- Principios de Planeación.	
2.5.- Planeación de Ventas.	
2.5.1.- Especificación de Objetivos.	18
2.5.2.- Elección de Programas y Procedimientos.	
2.5.3.- Determinación de Recursos Necesarios.	
2.5.4.- Creación de un Plan de Acción.	19
2.5.5.- Realización del Plan.	
2.5.6.- Control.	
2.6.- Tipos de Planeación de Ventas.	
2.6.1.- Planeación Táctica de Ventas.	20
2.6.2.- Planeación Estratégica de Ventas.	
2.7.- Técnicas de Planeación.	21
2.7.1.- Manuales.	
2.7.2.- Diagramas de Proceso y de Flujo.	
2.7.3.- Gráficas de Gantt.	
2.7.4.- Ruta Crítica.	
2.8.- Pronóstico de Ventas.	
2.8.1.- Fuentes de Información.	22
2.8.1.1.- Análisis de Ventas Anteriores.	
2.8.1.2.- Análisis de Industrias Competi- tivas y Complementarias.	
2.8.1.3.- Análisis de Mercados.	
2.8.1.4.- Estimaciones Sobre el Terreno.	
2.8.2.- Procedimiento para Realizar un Pronóstico.	23
A.- Acopio de Información para el Pronós- tico.	
B.- Aplicación de Técnicas para Pronosti- car.	
C.- Traducir Operacionalmente el Pronósti- co.	
D.- Auditoría del Pronóstico.	
E.- Afinación del Pronóstico.	

2.8.3.-	Técnicas para Pronosticar.	
2.8.3.1.-	Técnicas Cualitativas.	
	A.- La Opinión Ejecutiva.	24
	B.- Combinado de la Fuerza.	
	C.- Encuesta de Opiniones de Ex-	
	pertos.	
	D.- Muestreo de Opiniones de --	
	Cientes.	
2.8.3.2.-	Métodos Cuantitativos.	
	A.- Estudio de Series de Tiempo.	
	B.- Atenuación Exponencial.	25
	C.- Análisis de Correlación.	
2.9.-	Presupuesto de Ventas.	
2.9.1.-	Importancia del Presupuesto.	26
2.9.2.-	Ventajas de la Utilización del Presupuesto	
	como una Técnica de Planeación.	
2.9.3.-	Procedimiento para la Elaboración de un --	
	Presupuesto.	27
	A.- Creación de un Plan General de Activi-	
	dades.	
	B.- Exposición del Plan General.	
	C.- Preparación de Estimados.	
	D.- Coordinación de Presupuestos Departa	
	mentales.	28
	E.- Comprobación Periódica.	
2.9.4.-	Coordinación del Presupuesto.	
2.9.5.-	Clases de Presupuestos.	
2.9.6.-	Métodos para la Elaboración de un Presu--	
	puesto.	30
	2.9.6.1.- Presupuestos Variables.	31
	2.9.6.2.- Presupuestos Base Cero.	
	2.9.6.3.- Presupuestos por Programas.	32
	2.9.6.4.- Asignación de Porcentajes.	
2.9.7.-	Importancia del Presupuesto de Ventas.	

## 2.- PLANEACION DE VENTAS.

Se entiende por Planeación el proceso de establecer metas en la organización y las estrategias para su logro.(14)

La planeación consiste en fijar un curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la --secuencia de operaciones para realizarlo y la administración de tiempos para su realización.(15)

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.(16)

La planeación ya sea que esté relacionada con políticas o con la estructura de la organización, en última instancia viene a resultar en lo que se espera que cada individuo ejecute en el desempeño de su trabajo.(17)

Para concluir, se puede decir que la planeación es decidir ahora lo que se va a hacer en el futuro, por lo tanto, deben anticiparse las consecuencias de las decisiones, así como los factores externos que afecten los resultados.(18)

2.1.- Importancia de la Planeación:- La actividad de planear --reviste gran importancia debido a que la improvisación en la mayoría de los casos conduce al fracaso, pero sin duda la importancia de la planeación se palpa de una manera más clara cuando se relaciona a la planeación con el control; es decir, que sin la planeación no es posible medir el desempeño ni determinar las desviaciones al plan original.

- (14) Perner, J. Joel  
"Introducción a la Administración y Organización de Empresas"  
P.53
- (15) Obra citada en 13. P.165.
- (16) Ackof, L. Russell  
"Un concepto de planeación de Empresas" P.13.
- (17) Miner, B. John  
"El Proceso Administrativo". P.125
- (18) Obra citada en 3. P.85

2.2.- Tipos de Planeación: En cuanto a la planeación es posible distinguir dos tipos, los cuales son: la planeación táctica y la planeación estratégica, los criterios que se utilizan para clasificar la planeación son:

Durabilidad de los efectos de un Plan.

En relación directa a la durabilidad de los efectos de un plan, la planeación será estratégica en tanto sean los efectos más duraderos y difícilmente reversibles.

En la planeación táctica los efectos son poco duraderos y pueden ser reversibles.

Períodos de Tiempo del Plan.

La planeación estratégica es una planeación a largo plazo, la planeación táctica es una planeación a corto plazo.

Amplitud de funciones.

En tanto más funciones de una organización abarque un plan éste será más estratégico, si el plan abarca sólo algunas funciones será táctico.

La planeación estratégica se preocupa por la formulación de objetivos específicos y la selección de medios para el cumplimiento de estos objetivos, es una planeación corporativa de largo plazo.

La planeación táctica se preocupa de seleccionar los medios para el logro de los objetivos fijados por la dirección de la empresa.

En busca de una optimización en la utilización de recursos de una empresa se utilizan de una manera complementaria ambos tipos de planeación.

2.3.- El Proceso de Planeación: El proceso de planeación es un proceso continuo en el cual es posible hacer correcciones al plan original.

En cuanto a las partes de la planeación se pueden identificar:

- 1.- Especificación de objetivos.
- 2.- Elección de programas, procedimientos por medio de los cuales se alcanzarán los fines propuestos.
- 3.- Determinación de los recursos necesarios y asignación de éstos.
- 4.- Creación de un plan de acción.
- 5.- Lograr la realización del plan.
- 6.- Controlar el plan y determinar fallas o desviaciones al plan original para que éstas sean corregidas.

2.4.- Principios de la Planeación: Para una adecuada planeación es conveniente observar los siguientes principios:

Principio de la Precisión.- Para que las acciones emanadas de un plan sean las más adecuadas y eficaces, los planes deben trazarse con la mayor precisión posible.

Principio de la Flexibilidad.- Todo buen plan debe ser flexible, es decir, que debe permitir un margen para ajustarse a los cambios imprevistos.

Principio de Unidad.- Debe existir un solo plan para cada función en específico, y la totalidad de planes de una organización debe estar coordinado por un plan general de la organización de tal forma que se pueda decir que existe un solo plan.

2.5.- Planeación de Ventas: La planeación de ventas necesariamente debe estar dentro del plan general de la empresa y debe respetar las restricciones y orientaciones que éste indique, así como los principios de planeación generalmente aceptados en cuanto al proceso

de planeación éste puede dividirse en:

2.5.1.- Especificaciones de objetivos. Los cuales deben ser determinados con precisión y evitar que exista alguna contraposición entre ellos, de igual forma deben ser ordenados en una forma prioritaria. Por ejemplo los objetivos de una empresa pueden ser:

- Crecimiento de la empresa.
- Maximización de utilidades a corto plazo.
- Maximización de utilidades a largo plazo.
- Brindar un buen servicio a los clientes.
- Aumentar la penetración en el mercado real y potencial.
- Lograr el liderato en el mercado.

2.5.2.- Elección de programas y procedimientos para el logro de los objetivos, se deben elegir y elaborar tanto programas y procedimientos que permitan el logro de los objetivos propuestos en concordancia con el ejemplo anterior éstos serían:

- Crear un programa de ventas para los artículos de mayor utilidad.
- Elaborar procedimientos para la fuerza de ventas, buscando aumentar las ventas y disminuir los gastos de venta.
- Crear un programa de visitas a clientes.
- Realizar programas de investigación y conocer la situación competitiva de la empresa en el mercado real y potencial.

2.5.3.- Determinación de los recursos necesarios debe ser lo más precisa posible, los pronósticos de ventas, así como los presupuestos son fundamentales en la etapa de determinación de recursos y la precisión con que se elaboren serán determinantes.

Al realizar un pronóstico de ventas inexacto se corre el riesgo de planear con exceso o insuficientemente algunas funciones de la empresa, por ejemplo:

Excesos de producción, gastos de publicidad, inventarios, fuerza de ventas, lo cual reduciría el margen de utilidad.

Insuficiencia en producción, publicidad, inventarios, fuerza de Ventas lo cual reduciría las utilidades al ser reducidas las ventas-obtenidas.

En la mayoría de los casos el pronóstico de ventas sirve como base para elaborar los presupuestos de publicidad, compras, gastos de ventas, fuerza de ventas, otros.

2.5.4.- Creación de un plan de acción. Una vez que ya se han fijado los objetivos, elegido programas, y procedimientos, determinado los recursos necesarios. Es necesario crear un plan de acción que responda a las expectativas planteadas en cada uno de los puntos anteriores, un plan de acción puede contener los siguientes aspectos:

- La frecuencia de visitas a un cliente.
- Programa de visitas por zona.
- Llamadas telefónicas a clientes.
- Importe de gastos de representación y viáticos en un periodo

2.5.5.- Realización del Plan. El plan debe realizarse de acuerdo con las políticas y procedimientos generales de la empresa, además de observar los lineamientos indicados en los presupuestos; como se mencionó en páginas anteriores el plan debe ser flexible de tal manera que al momento ejecutorio debe tenerse un margen para situaciones no previstas.

2.5.6.- Control. La fase de control es la culminación del proceso de planeación, en esta fase se detectarán las posibles fallas y desviaciones del plan original y se determinarán las causas que las originaron, y las medidas correctivas en su caso, la información obtenida por medio del control servirá para futuras planeaciones.

2.6.- Tipo de Planeación de Ventas: Los tipos de planeación ---

existentes, tal como se mencionaron en el punto 2.2 son:

2.6.1.- Planeación táctica de ventas.- En la planeación táctica la duración de los efectos de los planes no es permanente, es a corto plazo, selecciona los medios para el logro de los fines, en la planeación táctica de ventas se pueden citar los siguientes aspectos:

- Penetración en el mercado en un corto plazo.
- Aumentar ventas en un período determinado.
- Realización de campañas de publicidad competitiva y promociones.
- Asignación de zonas de ventas.
- Determinación de programas de venta.
- Maximizar utilidades a corto plazo.

2.6.2.- Planeación estratégica de ventas.- Este tipo de planeación presupone que los efectos de los planes son permanentes e irreversibles en algunos casos, es una planeación a largo plazo, fija objetivos y selecciona medios para el logro de objetivos y dentro de este tipo de planeación se puede enmarcar los siguientes aspectos:

- Conservar la posición en el mercado de la empresa.
- Realizar investigaciones de mercado.
- Maximizar utilidades a largo plazo.
- Establecer sistemas de remuneración de la fuerza de ventas.
- Selección y capacitación de vendedores.
- Fijación de cuota de ventas.
- Supervisión de la fuerza de ventas.

2.7.- Técnicas de Planeación: Son las técnicas que se utilizan para la elaboración, representación y discusión de planes, las técnicas más comunmente utilizadas son:

2.7.1.- Manuales.- Libros en los que se concentran ordenadamente una serie de elementos administrativos para un fin concreto, tiene como objetivo orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa.

### Tipos de Manuales:

El manual de objetivos y políticas.- Reúne los objetivos propios de la empresa. Clasificada por departamentos, con la expresión de las políticas hacia cada objetivo.

Manuales departamentales.- Reúne todas las políticas y reglas aplicables a un departamento en específico.

Manual de Organización.- Contiene los aspectos generales de la organización, así como la descripción de puestos.

2.7.2.- Diagramas de Proceso y de Flujo:- Son las representaciones gráficas de un conjunto de acciones encaminadas al logro de un objetivo y tiene como finalidad la simplificación de una actividad.

Un diagrama es un método que ayuda a visualizar un problema, y a organizar las operaciones necesarias para su resolución.

2.7.3.- Gráficas de Gantt:- Las gráficas de Gantt también son una representación gráfica de una serie de actividades, este tipo de gráficas también es conocida como de barras y consisten básicamente en la elaboración de una división a base de columnas y renglones, las columnas se emplean para los períodos de tiempo y los renglones para las actividades que se van a realizar, en las gráficas se consideran los tiempos programados y los tiempos empleados, lo cual permite ver de una manera objetiva las desviaciones al programa original.

2.7.4.- Ruta Crítica: La técnica de ruta crítica es la representación gráfica de un plan o proyecto en un diagrama o red de actividades que describe la secuencia y la interrelación de todos los componentes de un proyecto.

2.8.- Pronóstico de Ventas.- Es la predicción de ventas para un período determinado que puede ser hasta de un año. Los pronósticos guían las operaciones de una empresa ya que la estimación de las ven

tas determinan los compromisos que van desde la planeación de la producción hasta la etapa de comercialización.

Los pronósticos deben proporcionar de una manera preferente la siguiente información:

- Ventas por línea de producto, en unidades y en dinero.
- Ventas por zona.
- Ventas por cliente.
- Ventas por mes.

2.8.1.- Fuentes de Información.- Para la elaboración de un pronóstico es necesario consultar varias fuentes de información entre las cuales podemos citar:

2.8.1.1.- Análisis de Ventas Anteriores.- Cuando se realiza un análisis de ventas anteriores, se obtiene un marco de referencia en cuanto al comportamiento del mercado durante un período de tiempo determinado y se parte del supuesto de que los factores que afecten al mercado serán más o menos constantes en un período futuro.

2.8.1.2.- Análisis de las Industrias Competitivas y Complementarias.- Al realizar el análisis de las industrias competitivas y complementarias se puede obtener información adicional en cuanto al posible crecimiento del mercado.

2.8.1.3.- Análisis de Mercados.- Es mediante este análisis como la empresa obtiene toda la información referente al mercado, así mismo este análisis le sirve para evaluar su posición en el mercado, conocer la posición de sus competidores y el estado de la Economía.

2.8.1.4.- Estimaciones sobre el terreno.- Las estimaciones sobre el terreno contendrán las opiniones de las personas que mantienen un contacto más estrecho con el mercado y los clientes, es decir, que las estimaciones deben ser proporcionadas por los propios vendedores, este tipo de información consiste en una gran ayuda al momento de realizar un pronóstico de ventas.

2.8.2.- Procedimiento para realizar un Pronóstico.- Como se vió en páginas anteriores, el procedimiento en una secuencia de operaciones encaminadas al logro de un objetivo, en este caso el procedimiento para realizar un pronóstico contempla las siguientes operaciones:

A.- Acopio de Información para el pronóstico.- Para la realización de un pronóstico es necesario recabar toda la información disponible, tanto de los factores externos que inciden en el mercado, -- como de los factores internos.

B.- Aplicación de técnicas para pronosticar.- En cuanto a la -- aplicación de las técnicas para realizar el pronóstico, éstas técnicas pueden ser cualitativas y cuantitativas, ambas tienen como finalidad la elaboración de un pronóstico que sea lo más exacto posible.

C.- Traducir Operacionalmente el Pronóstico.- El pronóstico de ventas será la fuente de información para otros departamentos, es decir, que el pronóstico será transformado en programas operacionales.

D.- Auditoría del Pronóstico.- Como mecanismo y control el total de ventas pronosticadas y se analizarán las causas de las posibles diferencias.

E.- Afinación del Pronóstico.- Al encontrarse diferencias serias entre el desempeño real y el pronosticado puede realizarse un reajuste tanto el pronóstico como los procedimientos utilizados para su ejecución.

2.8.3.- Técnicas para Pronosticar.- Estas técnicas pueden ser cualitativas o cuantitativas.(16)

2.8.3.1.- Técnicas Cualitativas.- Este tipo de técnicas están basadas en el criterio y la opinión de un grupo de personas y generalmente se identifican como:

(16) Obra citada en 3 P.139.

A.- La opinión ejecutiva.- Es la opinión de uno o varios ejecutivos en cuanto a un pronóstico de venta, dichas opiniones pueden estar basadas en apreciaciones objetivas o en la intuición de los ejecutivos.

B.- Combinado de la fuerza (pronóstico de vendedores). Este método se basa en las opiniones que brinda cada vendedor en cuanto a las posibles ventas que se han de realizar en su territorio de ventas, ésta estimación individual al conjuntarse formarían un pronóstico total de ventas.

C.- Encuesta de opiniones de expertos.- Se trata de opiniones de gente que tiene gran contacto con el mercado tanto con clientes como fabricantes, éstas gentes expertas bien pueden ser revendedores detallistas y mayoristas.

D.- Muestreo de opiniones de clientes.- Básicamente este método consiste en una investigación de mercados que sirva para medir la disposición de los clientes para comprar ciertos productos cuando la empresa no cuenta con un departamento propio, para realizar esta investigación se le encomienda a una agencia especializada.

2.8.3.2.- Métodos cuantitativos.- Estos métodos se basan en técnicas matemáticas y pueden ser estudio de series de tiempo. Atenuación exponencial, análisis de correlación (análisis de regresión).

A.- Estudio de Series de Tiempo.- En un conjunto de datos estadísticos recopilados, observados o registrados en intervalos regulares de tiempo en los cuales se encuentran una serie de fluctuaciones o variaciones de las cuales para su estudio han sido clasificadas en:

Tendencia secular.- Es el movimiento pausado o regular en un período de tiempo bastante largo.

**Variación estacional.**- Son los movimientos que se presentan en una serie de tiempo y ocurren regularmente período tras período durante una temporada o estación determinada.

**Variación cíclica.**- Es la variación que se presenta en una serie de tiempos y que está ocasionada por los factores económicos, - la duración de éstas variaciones es mayor a la variación estacional, además de ser totalmente diferentes las causas de éstas, generalmente estas variaciones se conocen como ciclos económicos cuyas fases son: prosperidad, receso, depresión y recuperación.

**Variación irregular.**- Este tipo de variación es causada por -- factores que son difíciles de predecir en un momento dado.

**B.- Atenuación Exponencial.**- Este método responde de una manera más práctica a la necesidad de pronosticar, para un período futuro; toma en cuenta los períodos más recientes y los patrones históricos no tienen gran importancia en este método, se utiliza una variable-exponencial que toma en valor de 0.0 a 1.0 y se conoce como variable de atenuación.

**C.- Análisis de Correlación.**- Esta técnica para pronosticar -- relaciona a las ventas con otras variables competitivas externas a las cuales se les conoce como indicadores de avance y cuyos movimientos pueden predecir iguales movimientos en las ventas.

## 2.9.- Presupuesto de Ventas:

Se entiende por presupuesto, un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las operaciones futuras, establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la optimización de utilidades que es la finalidad preponderante de toda empresa.(17)

(17) Obra citada en 5 P.137

2.9.1.- La importancia del Presupuesto.- La importancia de un presupuesto radica en que brinda un mayor control en la dirección de una empresa por:

Establecer una meta definida y un plan de acción para el logro de la misma.

Coordina las actividades y promueve la cooperación para el cumplimiento de los planes trazados.

Determina los medios de control que permitan detectar las desviaciones al plan original; e indica los cambios que se deben de realizar a fin de corregirlas.

El presupuesto es la culminación de la fase de planeación y expresa los objetivos y estrategias operacionales de una compañía en términos numéricos específicos.

El presupuesto de ventas no toma tan sólo en cuenta los ingresos que se han de obtener sino también considera los egresos o gastos que se van a realizar en un período.(18)

2.9.2.- Ventajas de la utilización del presupuesto de ventas - como una técnica de planeación:

Mejora la planeación:- Brinda un carácter específico a la planeación en cuanto a la selección de cursos de acción que se han de tomar, brinda una estimación concreta de los resultados que se deben obtener, ayudando con esto a la mejora de la planeación.

(18) Obra citada en 3 P.161.

Promueve la Comunicación y la Coordinación: Dado que un presupuesto es fundamental para cualquier organización e involucra a todos los departamentos que la integran, la Comunicación y la Coordinación resultan sumamente importantes para el logro de los objetivos que han sido especificados en el presupuesto, ya que es necesario que todos los departamentos conozcan los objetivos propuestos y que sus actividades estén coordinadas para el cumplimiento de dichos objetivos.

Permite la Evaluación del Control y el Desempeño.- Cuando los objetivos en una organización son propuestos de una manera específica y más aún de una forma numérica, la evaluación y el control de las actividades realizadas o por realizar se vuelve más simple y a la vez más concreto trayendo como consecuencia que sea más fácil -- aplicar medidas correctivas cuando se aprecien desviaciones al plan original.

2.9.3.- Procedimiento para la elaboración de un Presupuesto: - Al igual que cuando se elabora un pronóstico, la elaboración de un presupuesto requiere de un procedimiento, el cual consiste en:

A.- Creación de un Plan General de Actividades:- Este plan general contendrá los objetivos propuestos por la Dirección de la Organización.

B.- Exposición del Plan General:- El Plan General de Actividades debe ser dado a conocer a cada uno de los Jefes de los departamentos involucrados.

C.- Preparación de Estimados:- Una vez que se han dado a conocer a los Jefes de Departamento los objetivos generales que se han presupuestado los Jefes de Departamento prepararán informes estima-

dos de los costos y gastos que se han de realizar para el logro de los objetivos propuestos, originando así los presupuestos departamentales.

D.- Coordinación de Presupuestos Departamentales:- Estos deben integrarse en un sólo presupuesto general asignándole márgenes y tolerancias de acuerdo con la experiencia del encargado de la Coordinación del presupuesto.

E.- Comprobación Periódica:- Con el fin de vigilar que se cumpla con el presupuesto se deben realizar comprobaciones periódicas las cuales se basan en los informes regulares que presentan los Jefes de Departamento al encargado de la Coordinación del presupuesto. Como ya se mencionó en el punto anterior, una de las ventajas que presenta la utilización de presupuestos es que promueve la comunicación y la coordinación entre los diferentes departamentos que integran una organización, ahora bien, para asegurar la coordinación y cooperación, y así evitar posibles conflictos entre los jefes de los departamentos.

La responsabilidad de la coordinación del presupuesto debe recaer en la autoridad formal de mayor jerarquía en la organización, dicho de otra manera sobre la dirección general para realizar las tareas de coordinación del presupuesto.

2.9.4.- Coordinación del Presupuesto: Las labores de la coordinación del presupuesto pueden quedar resumidas de la siguiente forma:

Recepción de Estimados: Recibir por parte de cada Jefe de Departamento los estimados de costos y gastos para el período presupuestado y remitirlos a la Gerencia General para su aprobación.

Recepción de Informes: Con el fin de comprobar que el presupuesto se está cumpliendo, se realizan informes periódicos que muestran lo estimado en comparación con lo realizado; así mismo éstos informes serán turnados a la Gerencia General.

Elaboración de gráficas e informes Estadísticos: Tomando como base la información obtenida en los informes de los Jefes de Departamento, se elaborarán gráficas e informes estadísticos que sean útiles tanto a la Gerencia General como a los Jefes de Departamento.

Realizar recomendaciones y sugerencias: Con base a la información obtenida podrá realizar recomendaciones y sugerencias en cuanto al trabajo que se ha efectuado o está por hacerse.

2.9.5.- Clases de Presupuesto: Dependiendo de la magnitud y tipo de empresa existirán diferentes clases de presupuestos, éstos pueden ser:

Presupuesto de Ingresos y Gastos: Son los presupuestos más comúnmente utilizados ya que expresan los planes operativos de una empresa en términos monetarios, siendo el presupuesto de ventas, la base fundamental para la elaboración de un presupuesto de ingresos. Los presupuestos de egresos o gastos pueden relacionarse con partidas individuales de gastos como son los de mano de obra directa, materiales, supervisión, trabajos de oficina, servicios, etc.

Presupuesto de Gasto de Capital: El presupuesto de gastos de capital detalla los gastos específicos para la planta, maquinaria, equipo, existencias y otros, como se mencionó en el capítulo primero

por lo regular la compra de equipo y maquinaria requieren de un profundo estudio económico, dado que la inversión que se realiza para este tipo de compra es muy alta y la recuperación de la inversión es muy lenta, por tanto los presupuestos de gasto de capital deben estar unidos a la planeación a largo plazo.

Presupuestos de Tiempo, Espacio, Material y Producto: Los presupuestos de esta clase detallan las horas de mano de obra directa, -- horas máquina, unidades producidas, los metros cuadrados de una área de trabajo, y por lo regular se expresan en términos físicos y no en términos monetarios.

Presupuestos de Efectivo: El presupuesto de efectivo demuestra las entradas y salidas de dinero que se presentarán en un período de terminado, éste presupuesto reviste gran importancia dado que presenta la disponibilidad de efectivo frente a las obligaciones que se -- presentarán, así mismo muestra los posibles excesos de efectivo, lo que servirá para planear invertir los excedentes.

Presupuesto de Balance: El presupuesto de balance pronostica la situación que presentarán en un futuro determinado las cuentas de activo, pasivo y capital, además se puede realizar un pronóstico detallado de las cuentas por pagar, por cobrar y de inventarios.(19)

2.9.6.- Métodos para la elaboración de un presupuesto: Resulta necesario indicar que la utilización de los presupuestos debe ser como una herramienta de planeación y control, es decir, que si bien es indiscutible la utilidad y la importancia que tienen los presupuestos utilizados adecuadamente en algunos casos podría exagerarse dicha importancia y caer en errores que resultarían contraproducentes para cualquier organización, tal sería el caso de establecer un riguroso control presupuestal, o un presupuesto con muy poca flexibilidad ésto limitaría las acciones operativas tendientes al logro de los -- objetivos propuestos y también en algunos casos el costo del control presupuestal podría resultar mayor que los gastos que se están con--

(19) Koontz/O' Donell  
"Curso de Administración Moderna"  
Ed. Mc Graw Hill. México. P.737

trolando. Por tanto los presupuestos deben de ser sencillos y flexibles, así mismo existe una gran variedad de formas para realizar un presupuesto, pero para efectos de estudio se citarán sólo los siguientes:

2.9.6.1.- Presupuestos variables: Este método toma como base el supuesto de que no todos los costos de fabricación varían en relación al aumento del volumen de producción, para lo cual se realiza un estudio de las partidas de gastos para determinar como varían dichas partidas y cuáles se conservan más o menos estables, el presupuesto variable está diseñado para modificarse a medida que va aumentando o disminuyendo el volumen de ventas o producción.

Una vez que los costos han sido identificados se le asigna una cantidad de dinero a los costos fijos o que varían poco y se realiza una planeación a corto plazo para los costos variables, ésta planeación puede ser a seis meses para estimar la variación que han de sufrir los costos variables, se realizan estudios estadísticos y de ingeniería, la ventaja de este método radica en su gran flexibilidad lo que permite que vaya siendo modificado de acuerdo con las necesidades más próximas, evitando de esta manera que las acciones operativas se encuentren limitadas por la rigidez de un presupuesto.

2.9.6.2.- Presupuesto Base Cero: Para elaborar un presupuesto mediante este método, es necesario que los programas empresariales sean divididos en "paquetes" que contendrán las metas propuestas, las actividades a realizar y los recursos con los que se cuenta para el desarrollo de las actividades y el logro de las metas, una vez que se ha hecho esta división se estiman los costos por paquete desde los niveles inferiores hasta los niveles superiores, iniciando el programa desde cero, después los costos nuevamente se calculan, evitando con esto que sólo se consideren los cambios que se presentan con respecto al período anterior.

La principal ventaja en el empleo de este método es que en cada programa se asigna un costo específico el cual es revisado nuevamente y se evita la influencia de los presupuestos anteriores.

2.9.6.3.- Presupuestos por Programas: Es un método sistemático de distribución de los recursos de una organización para el logro de los objetivos propuestos, define las metas y los programas para alcanzarlas, no siendo determinante en este método los períodos contables de tiempo, una de las ventajas que proporciona la utilización de este método presupuestario consiste en que la distribución de los recursos con que se cuenta se hace de acuerdo con un programa de metas y actividades operativas identificables, con lo que se evita que los recursos sean asignados en funciones que no estén directamente relacionadas con los programas.

2.9.6.4.- Asignación de Porcentajes: Este es el método más utilizado dado su sencillez de aplicación, consiste en la asignación de porcentajes específicos para cada partida que integra el presupuesto global sea de ingresos o de egresos, tomando como base el comportamiento histórico y estimando su comportamiento en el próximo período. La ventaja que tiene la utilización de este método presupuestal radica en su sencillez en la aplicación práctica, pero a comparación de los métodos anteriores no permite variaciones durante el ejercicio presupuestal con lo que se corre el riesgo de que sea sumamente rígido o demasiado flexible con lo cual se limitarían las acciones operativas encaminadas al logro de los objetivos propuestos, o las metas y recursos con que se cuenta quedarían un tanto difusas, así mismo al no hacerse un estudio de la variación de los costos se daría el caso de que algunos costos fijos o con poca variación de los costos durante el período tendrían asignados una cantidad superior a la requerida para estos gastos, y algunos costos variables estarían limitados por la rigidez del presupuesto.

2.9.7.- Importancia del Presupuesto de Ventas: El presupuesto de ventas es el punto de partida para otros presupuestos operacionales, tales como los presupuestos de producción, finanzas, compras, etc.

El presupuesto de ventas no tan sólo detalla un volumen de ventas esperado para un período futuro, sino que también estima los gas

tos de venta para el próximo período, estos gastos de venta por lo general son:

- Salarios y comisiones de la fuerza de ventas.
- Viáticos.
- Gastos de representación.
- Teléfono y correo.
- Catálogos y folletos.
- Exhibiciones.
- Publicidad.
- Renta o depreciación de oficinas.
- Salario del personal de apoyo y administrativo.

3.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.	34
3.1.- Principios de la Organización.	
3.1.1.- Principio de la Especialización.	35
3.1.2.- Principio de la Unidad de Mando.	
3.1.3.- Principio de Equilibrio Autoridad-Responsabilidad.	
3.1.4.- Principio de Equilibrio Dirección-Control.	
3.2.- Tipos de Organizaciones.	
3.2.1.- Organizaciones Productivas o Económicas.	36
3.2.2.- Organizaciones de Mantenimiento.	
3.2.3.- Organizaciones de Adaptación.	
3.2.4.- Organizaciones Administrativas o Políticas.	
3.2.5.- Organización Formal.	37
3.2.6.- Organización Informal.	
3.3.- Sistemas de Organización.	
3.3.1.- Organización Lineal o Militar.	
3.3.2.- Organización Funcional o de Taylor.	38
3.3.3.- Organización Lineal y Staff.	
3.4.- Estructuras Orgánicas.	39
3.4.1.- Tipos de Organigramas.	
3.4.1.1.- Organigramas Verticales.	
3.4.1.2.- Organigramas Horizontales.	40
3.4.1.3.- Organigramas Circulares.	
3.4.1.4.- Organigrama Escalar.	
3.5.- Organización del Departamento de Ventas.	
3.5.1.- Factores que influyen en la Estructura de la Organización.	
3.6.- Bases para la Departamentalización.	41
3.6.1.- Números Simples.	
3.6.2.- Tiempo.	42
3.6.3.- Funciones.	
3.6.4.- Territorios.	
3.6.5.- Productos.	
3.6.6.- Clientes.	
3.6.7.- Proceso o Equipo.	

3.7.-	Formas de Organización del Departamento de Ventas.	
3.7.1.-	Organización Mediante una Oficina Central.	43
3.7.2.-	Organización por Medio de Sucursales.	
3.7.3.-	Organización por Medio de Divisiones y Su- cursales.	44
3.7.4.-	Organización por Divisiones, Sucursales y Equipos de Trabajo.	

### 3.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Organización: Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos, el propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar.(20)

Organización: Es el medio a través del cual la administración coordina los esfuerzos de los empleados para lograr los objetivos de la compañía.(21)

Organización: Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y --responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la --ejecución de las funciones respectivas.(22)

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito de lograr ciertas metas.(23).

Una vez que a manera de inicio del presente capítulo se han citado algunas definiciones acerca de la organización, se puede obtener de ellas una breve definición la cual es la siguiente:

Organización: Sistema social por medio del cual se coordinan los Recursos Humanos, materiales y financieros para el logro de un objetivo propuesto.

Al igual que las funciones administrativas que en los capítulos anteriores se estudiaron, la función de organización debe sujetarse a ciertos requerimientos, los cuales se mencionan a continuación:

3.1.- Principios de la Organización: Al igual que la planeación

(20) Obra citada en 11 P. 136

(21) Obra citada en 14 P:49

(22) Obra citada en 12 P. 211

(23) Rodil Urrego, Florencio. Mendoza Trejo, Francisco.  
"Lecturas de Organización" Ed. Trillas. P.13

la organización debe estar regida por ciertos principios, los cuales son:

3.1.1.- Principio de la Especialización: Por medio de la divi-sión del trabajo se obtiene una mayor precisión, conocimiento en la ejecución de las actividades que han sido encomendadas a una persona; para que haya una efectiva especialización debe existir de igual manera un conocimiento general de todas las actividades, para evitar con esto que se cometan errores a causa de desconocerlas.

3.1.2.- Principio de Unidad de Mando: Una vez que se ha hecho la división del trabajo, la coordinación de las actividades debe re-caer sobre una persona que será quien emita las instrucciones para llevar a cabo las actividades, mediante este principio, se busca evitar la duplicidad de mando y así mismo que la autoridad de la persona que coordina las actividades se vea disminuída.

3.1.3.- Principio de Equilibrio Autoridad-Responsabilidad: Este principio establece que el orden jerárquico existente en una organi-zación debe estar basado en el señalamiento específico del nivel de autoridad y de responsabilidad que se le asigna a cada miembro inte-grante de una organización en el desarrollo de sus funciones, además se estima necesario que para que exista autoridad debe existir de la misma manera, responsabilidad.

3.1.4.- Principio de Equilibrio Dirección-Control: Dada la va-riedad de actividades que se realizan en una organización, para ase-gurar un buen funcionamiento, en muchos casos es necesario delegar alguna función, debiendo estar acompañada por un método de control por medio del cual sea posible calificar la actuación de las personas a las cuales se les ha delegado un cierto grado de autoridad y responsabilidad.

3.2.- Tipos de Organizaciones: Dentro de la sociedad moderna es posible identificar una gran variedad de organizaciones, de acuerdo con los objetivos que persiguen.(24)

(24) Obra citada en 23 P.42

3.2.1.- Organizaciones Productivas o Económicas: Este tipo de sociedades se constituye con la finalidad de crear satisfactores para los integrantes de una sociedad o mediante la prestación de un servicio, otra finalidad de este tipo de organizaciones es la de obtener una utilidad justa para los inversionistas por el capital y el trabajo que han invertido para constituir una Sociedad.

3.2.2.- Organización de Mantenimiento: Dentro de este tipo de organizaciones se encuentran aquellas cuya función principal es la de educar y preparar a los miembros de una sociedad, se toma como ejemplo a las escuelas, organizaciones religiosas y Asociaciones Civiles, otras, es decir, aquellas que brindan al individuo un mejoramiento no tanto en el aspecto material como en el sentido moral.

3.2.3.- Organizaciones de Adaptación: El objetivo principal de este tipo de actividades es el de fomentar el estudio de nuevas técnicas y teorías cuya aplicación servirá para solucionar problemas existentes, realizar investigaciones científicas con la finalidad de crear nuevos satisfactores o mejorar los ya existentes, así como de fomentar también las artes y sus expresiones, un ejemplo de este tipo de organizaciones son las universidades y los institutos de investigación.

3.2.4.- Organizaciones Administrativas o Políticas: El mantener adecuadamente la estructura social y buscar un beneficio común, es el objetivo de este tipo de organizaciones, siendo el estado el encargado de esta función al actuar como regulador en las relaciones tanto entre individuos como entre las organizaciones que conforman una sociedad, es decir, que el estado procura que se cumplan con las disposiciones que se encuentran plasmadas dentro de un marco jurídico establecido.

Es necesario mencionar que en los tipos de organizaciones que se citaron anteriormente, es posible identificar dos clases de organización que están dadas de acuerdo con las relaciones existentes dentro de la misma, éstas clases son:

3.2.5.- Organización Formal: La organización formal es aquella en la cual existe una estructura de funciones y se han definido claramente los niveles jerárquicos, la asignación de autoridad y responsabilidad, el flujo de comunicación existente, se encuentra claramente establecido de la siguiente manera, las órdenes descienden desde el nivel jerárquico superior, los informes de las operaciones en los departamentos tienen una dirección ascendente, es decir, que fluyen de los niveles jerárquicos inferiores hacia los niveles superiores, teóricamente las organizaciones formales se caracterizan por:

- Ser impersonal.
- Se basa en relaciones ideales.
- Supone que la competencia conduce a la eficiencia.

Los dos primeros supuestos implican que la actuación de los miembros de la organización y su comportamiento se determina únicamente por la posición oficial que ocupan dentro de la organización, el tercer supuesto estima que el deseo de superación de un individuo lo hace valioso a la organización, y considerando que las relaciones personales, así como las reacciones de agrado o desagrado no son consideradas, un individuo rendirá de igual manera en un grupo de trabajo o en otro.

3.2.6.- Organización Informal: Este tipo de organización es aquella que se da dentro de las organizaciones formales; pero no aparecen dentro de una estructura orgánica y básicamente consisten en las relaciones interpersonales que establecen los integrantes de una organización, durante el tiempo que se encuentran laborando juntos y que se pueden proseguir después de las horas de trabajo o en días no laborables.

3.3.- Sistemas de Organización: Los sistemas de organización más comúnmente utilizados son los siguientes:

3.3.1.- Organización Lineal o Militar: Este tipo de sistema tiene como característica principal que la autoridad y la responsabilidad que la organización se transmiten íntegramente a una sola línea-

para cada persona o grupo, tiene la ventaja de ser un sistema sencillo y claro, no se presta para conflictos de autoridad, existe una disciplina bastante fuerte, por otra parte, este sistema tiene las siguientes desventajas, no existe la especialización, no es muy flexible el sistema y puede producir conductas arbitrarias de los jefes.

3.3.2.- Organización Funcional o de Taylor: La organización funcional se basa en la división de actividades o funciones que se dan en una organización y en cada actividad o función debe existir un jefe único que tenga autoridad total sobre el personal de su área, las ventajas de este sistema son los siguientes:

Se obtiene una mayor especialización, mayor eficiencia, se logra una mayor división del trabajo. Tiene las siguientes desventajas, se puede ocasionar una duplicidad de mando, fugas de responsabilidad, pueden existir conflictos y una disciplina deficiente.

3.3.3.- Organización Lineal y Staff: Tomando como base los sistemas anteriores pero evitando sus desventajas y aprovechando las ventajas que presentan se dá origen a este sistema el cual presenta las siguientes características: tiene una autoridad lineal con un sólo jefe, recibe asesoramiento y servicios de técnicas especializados en cada función.

Función de Asesoramiento: Dentro de las funciones de asesoramiento se pueden señalar las siguientes:

- Investigación permanente en busca de mejoras.
- Planeación de mejoras en la organización.
- Establecimiento de nuevos sistemas.
- Revisión permanente de resultados obtenidos.

Funciones de servicio: Como funciones de servicio se comprenden:

- Realizar tareas a nombre de la autoridad lineal.
- En algunos casos representar a la autoridad lineal al momen-

to de realizar estas funciones, es necesario señalar que el staff -- actúa no con autoridad propia sino delegada y que actúa en representación de la autoridad en línea.

Aún cuando este sistema es el que con mayor frecuencia se emplea y ser el que representa más ventajas en su aplicación práctica pueden darse las siguientes desventajas: se pueden confundir las áreas de - trabajo y responsabilidad entre la autoridad lineal y el staff en -- algunos casos, las autoridades lineales no toman en cuenta al staff, se pueden mal interpretar las recomendaciones hechas por el staff.

3.4.- Estructuras Orgánicas: En el proceso de organización, el establecimiento de estructuras orgánicas tiene un papel importante, - debido a que es por medio de éstas como se logra una apreciación más objetiva acerca de la empresa, ya que es la representación gráfica - que indica la dependencia y la interrelación que existe entre los -- diferentes puestos o personas que integran una organización, además - proporcionan la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas - de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación, naturaleza - lineal o departamentos, las estructuras orgánicas o mejor conocidas - como organigramas, deben reunir los siguientes requisitos:

- Deben ser claros.
- No deben comprender ordinariamente a trabajadores o empleados
- Deben contener nombres de funciones y no de personas.

3.4.1.- Tipos de Organigramas: Los organigramas pueden ser de - cuatro tipos, los cuales son:

3.4.1.1.- Organigramas Verticales: Se caracterizan por presen-- tar un orden jerárquico vertical en el cual un puesto subordinado a otro se coloca en la parte inferior del cuadro superior y se encuen-- tra ligado por una línea recta que indica la comunicación de respon-- sabilidad y autoridad. Presentan la ventaja de ser los más utiliza-- dos y más fácilmente comprendidos, indican de una manera objetiva -- los niveles jerárquicos. (Ver ejemplo 3.A.)

3.4.1.2.- Organigramas Horizontales: Al igual que en los organigramas verticales, se establecen los niveles jerárquicos de una organización pero a diferencia de los anteriores, los organigramas horizontales establecen un orden jerárquico horizontal, el cual se estructura de derecha a izquierda, este tipo de organigrama es muy poco utilizado debido a que para la elaboración de un organigrama de este tipo se requiere de un espacio longitudinal mayor que el empleado -- para elaborar un organigrama vertical. (Ver ejemplo 3.B.)

3.4.1.3.- Organigrama Circular: Los organigramas circulares presentan un concepto estructural completamente diferente a los dos anteriores dado que se compone de un cuadro central el cual representa el nivel máximo de autoridad y al rededor de este cuadro se encuentran los niveles jerárquicos inferiores, estos niveles inferiores -- forman círculos concéntricos en relación al cuadro central, estan -- unidos por una línea que representa los canales de autoridad y responsabilidad. Tienen la ventaja de señalar con precisión los niveles jerárquicos; eliminan la idea de Status que se crea el tipo vertical, pero los organigramas circulares tienen poco uso debido a que pueden producir confusión en cuanto a su apreciación. (Ver ejemplo 3.C.)

3.4.1.4.- Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas se establecen por medio de sangrías en el margen izquierdo, los niveles jerárquicos, resultan sumamente sencillos, pero son poco usados debido a que carecen del impacto objetivo que brindan los anteriores. -- (Ver ejemplo 3.D.)

### 3.5.- Organización del Departamento de Ventas:

Se entiende por departamento, un área, división o rama en la -- cual un administrador tiene autoridad y responsabilidades sobre la -- ejecución de actividades específicas.(25)

En la estructura de la organización de un departamento de ventas influyen los siguientes factores de los que dependerá su magnitud y complejidad.

### 3.5.1.- Factores que influyen en la estructura de la organización.(26)

Naturaleza y Tamaño de la Empresa: De acuerdo con el tipo y tamaño que tenga una empresa se determinará la magnitud del Departamento de Ventas, también se determinará la especialización de las tareas y la especialización de los grupos de trabajo.

Capacidad Financiera: La capacidad financiera de una empresa será determinante en cuanto a la magnitud y complejidad de la organización de un Departamento de Ventas así mismo influirá la capacidad financiera en las políticas de venta de una compañía.

Número de Clientes Reales y Prospectos: En la estructura de la organización influye el número de clientes reales y prospectos con los que cuenta una compañía dado que si se cuenta con un número elevado de clientes será necesario tener un Departamento de Ventas tan grande que pueda atenderlos de igual manera cuando se tienen pocos clientes reales y prospectos, un Departamento de Ventas demasiado grande resultaría incosteable además de innecesario.

Políticas de la Compañía: Las políticas de la compañía en cuanto a precio, producto y canales de distribución utilizados son importantes cuando se va a determinar las tareas de mercadotecnia, métodos utilizados, y la magnitud del personal que se va a emplear.

3.6.- Bases para la departamentalización: La creación de departamentos como un método de organización puede basarse en los siguientes criterios.

3.6.1.- Números Simples: La departamentalización mediante números simples es considerada como la primer forma de organización, se efectúa por medio del agrupamiento de una cantidad específica de personas que han de realizar una actividad bajo el mando de un superior.

3.6.2.- Tiempo: La departamentalización por medio del tiempo -- por lo regular se realiza con el personal operativo de la organización y consiste en agrupar las actividades a realizar en turnos de trabajo.

3.6.3.- Funciones: La formación de departamentos utilizando el criterio de la división de funciones es sin duda la forma de organización más comunmente empleada, dado que las funciones que se desarrollan en una empresa se encuentran claramente definidas, por ejemplo las funciones de producción, ventas y compras.

3.6.4.- Territorios: La departamentalización por medio de territorios se realiza asignando una serie de actividades, en un territorio o área determinada, un ejemplo de este criterio son las grandes empresas que cuentan con plantas de proceso en diferentes estados o regiones.

3.6.5.- Productos: Otro criterio utilizado en la departamentalización es el de productos y es aplicable a las empresas que manejan varias líneas de productos; se pretende este criterio simplificar el funcionamiento administrativo.

3.6.6.- Clientes: La departamentalización por clientes a menudo es conveniente para organizar las actividades de ventas cuando se manejan diferentes clases de clientes en cuanto al volumen de sus compras.

3.6.7.- Proceso o Equipo: El proceso de fabricación de un artículo o el equipo utilizado sirve como base para la creación de departamentos, esto es aplicable por lo regular en compañías de manufactura en las cuales se encuentra claramente identificados los procesos de fabricación.

3.7.- Formas de Organización del Departamento de Ventas: Tomando en cuenta los factores de influencia en la organización y las bases para la departamentalización, las formas de organizar un departamento de ventas más frecuentemente son:

3.7.1.- Organización mediante una Oficina Central: Es el más simple y sencillo, es aplicable por lo regular a empresas pequeñas, tiene como características principales que los vendedores reportan directamente al gerente de ventas o a un asistente del gerente, los vendedores pueden o no vivir en la ciudad en donde se encuentra ubicada la oficina central, deben de efectuar visitas a la oficina central regularmente, la ventaja que representa el utilizar este tipo de organización es que promueve la relación directa entre el gerente de ventas y los vendedores, por lo cual el gerente de ventas tiene la posibilidad de conocer los problemas de los vendedores en cuanto a entrenamiento, supervisión y control.

Las posibles desventajas de este sistema son el excesivo costo de desplazamiento de los vendedores hacia la oficina central regularmente en un año, cuando un territorio de ventas es demasiado amplio o ha sufrido una expansión considerable la efectividad de la supervisión se reduce, así mismo cuando la fuerza de ventas aumenta su tamaño, el Gerente de Ventas debe dedicar gran parte de su tiempo en supervisar a los vendedores. (Ver ejemplo 3.E.)

3.7.2.- Organización por medio de Sucursales: Estructuralmente este tipo de organizaciones se caracterizan por la inserción de sucursales entre los vendedores y los centros de dirección, funcionalmente los vendedores reportan sus actividades a las sucursales en vez de hacerlo a la oficina central como en el tipo anterior, al utilizar este tipo de organización se hace posible una supervisión más efectiva de la fuerza de ventas, se propicia un contacto más frecuente entre los vendedores y los Ejecutivos de Ventas, los territorios de ventas se atienden de una forma más intensiva y se puede facilitar la tarea de explotar nuevos territorios o ampliar los territorios ya existentes por medio de un sistema de sucursales el desplazamiento de los stocks de mercancías se realiza de una manera más rápida y efectiva al hacer llegar hasta los puntos estratégicos para la venta de las mercancías.

El Gerente de una sucursal es en el orden jerárquico un subordinado del Gerente de Ventas, siendo su tarea primaria el manejar al -

personal de ventas de la sucursal, es el responsable del entrenamiento del personal de ventas a su cargo, el trabajo de un Gerente de su sucursal debe contar con el apoyo y respaldo de las oficinas directivas y centrales.

Algunas de las desventajas que presenta el utilizar este tipo de organización, consiste en que el contacto entre el Gerente de Ventas y los vendedores es muy poco frecuente, así mismo es una difícil tarea el mantener un gran número de sucursales que conserven una uniformidad en cuanto a las políticas de mercadeo.

Por otro lado, las sucursales son consideradas como una parte integrante de una organización central de ventas y en la práctica -- pueden llegar a manejarse de una manera independiente, en cuanto al número de sucursales cuando éste aumenta se llega a conceptuar como una cadena de tiendas, esto implica que se establezca un esmerado -- sistema de supervisión y control para las mismas (Ver ejemplo 3.F.)

3.7.3.- Organización por medio de Divisiones y Sucursales: La organización por medio de divisiones y sucursales implica en el aspecto estructural la insertación de una oficina divisional o distrital entre las sucursales y las oficinas directivas centrales, este tipo de organización se utiliza cuando existe un gran número de sucursales, el trabajo gerencial en las sucursales tiene gran importancia para el funcionamiento correcto de la organización, ya que se -- les ha delegado autoridad y responsabilidad, por parte de los Gerentes Divisionales; en el aspecto funcional los Gerentes Divisionales realizan visitas a las sucursales para supervisar la aplicación de los métodos que han sido sugeridos por la oficina central en cuanto a la actividad de los Gerentes de Sucursal, los Gerentes de Sucursal enviarán su reporte a los Gerentes Divisionales en los que se detallarán las actividades realizadas en un período determinado en una sucursal. (Ver ejemplo 3.G.)

3.7.4.- Organización por Divisiones, Sucursales y Equipos de Trabajo: Este tipo de organización se caracteriza porque la fuerza --

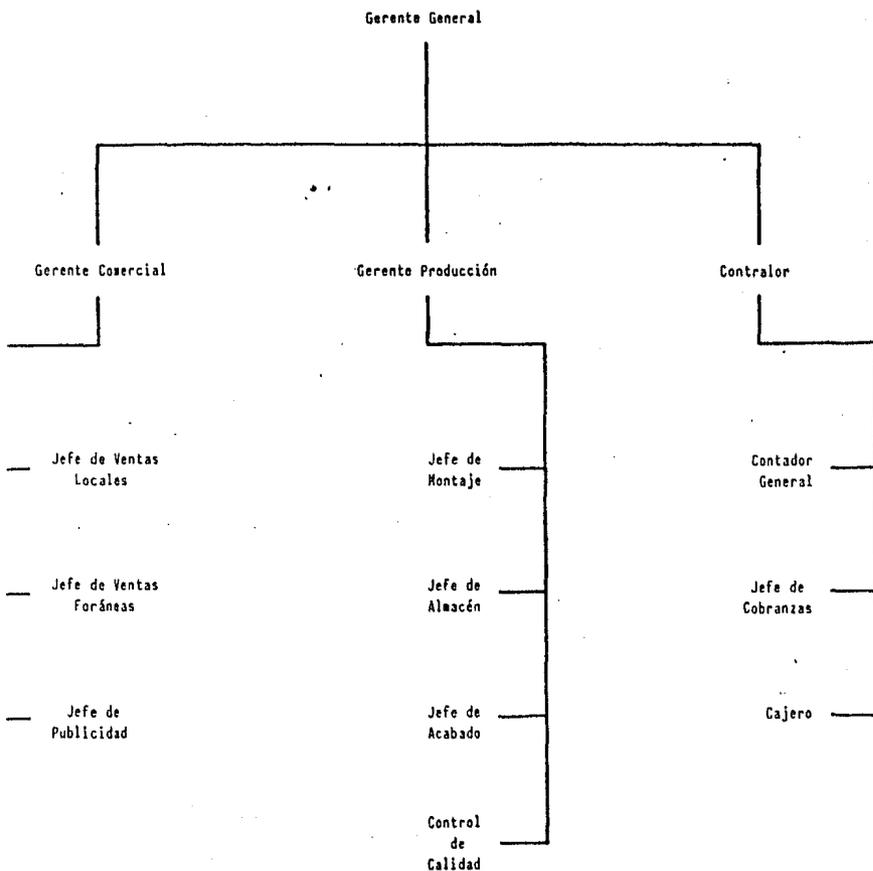
de ventas se divide en grupos de trabajo los cuales son supervisados y controlados por una persona que recibe el cargo de Jefe de Departamento, el cual se encuentra situado entre los Gerentes de Sucursales y los vendedores, por lo regular este tipo de organización se utiliza cuando se trata de un producto de compra regular o rutinaria por parte de los consumidores, de acuerdo con el tipo de producto los vendedores no requieren de una preparación técnica para la realización de las ventas, los grupos de trabajo varían en cuanto a la cantidad de elementos, una de las funciones de un Jefe de Departamento es la de mostrar a los vendedores los productos que maneja la compañía, dar a conocer las políticas de la compañía, enseñar la manera en que deben demostrar los productos, también cuando se manejan productos nuevos deberá brindar a los vendedores las instrucciones precisas acerca de éste.

La relación que existe entre el Jefe de Departamento y los vendedores, es una relación personal más estrecha que la que se da en los tipos anteriores, los Jefes de Departamento reportarán directamente a la Gerencia de Sucursal las actividades de su equipo de trabajo, los Gerentes de Sucursal prepararán sus informes a los Gerentes Divisionales. (Ver ejemplo 3.H.)

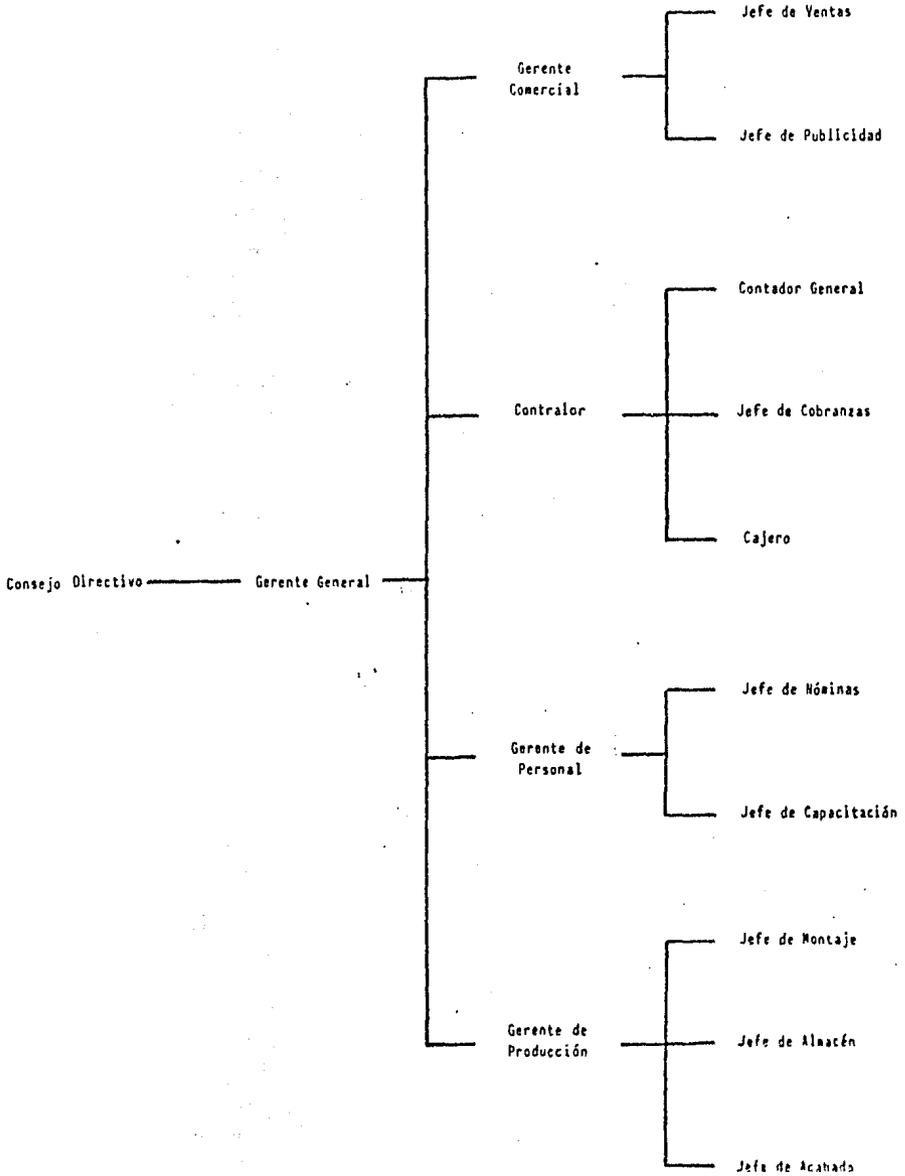
Resulta necesario indicar que las anteriores formas de organización de un departamento de ventas estan dadas de acuerdo con el grado de conexión existente entre los vendedores y los centros de dirección o los pasos que requiere la dirección para supervisar la actuación de los vendedores.

Considerando que algunas otras formas de organización del departamento de ventas como son: Por Territorios, Clientes, Productos ya fueron mencionados como bases para la departamentalización, resulta repetitivo citarlas nuevamente en este punto.

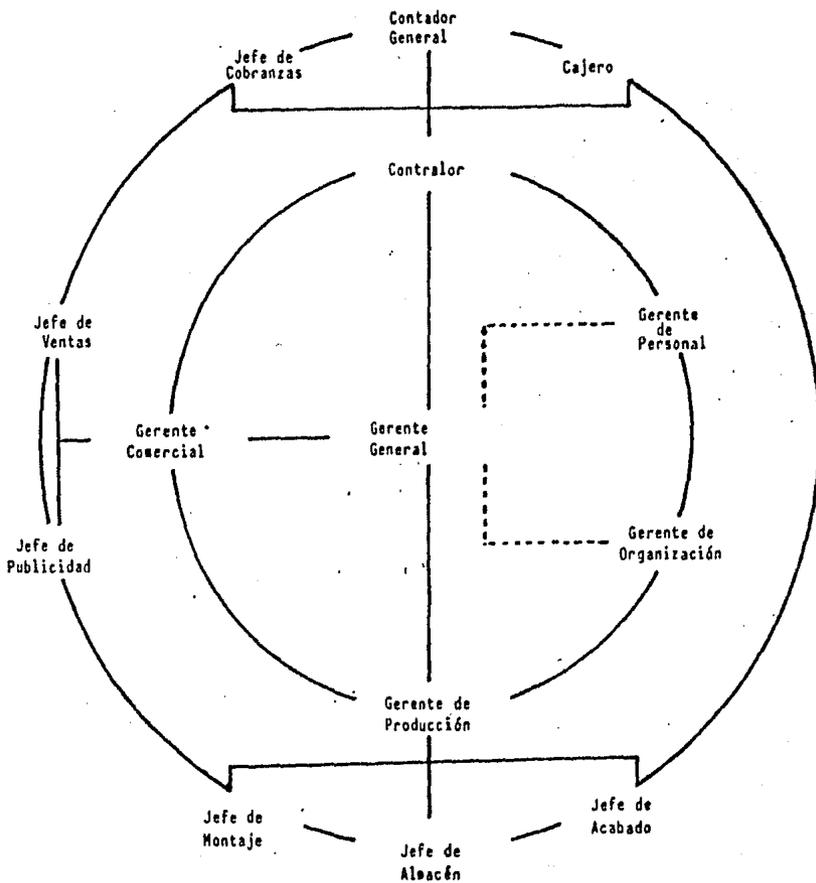
## EJEMPLO 3.A. ORGANIGRAMA VERTICAL



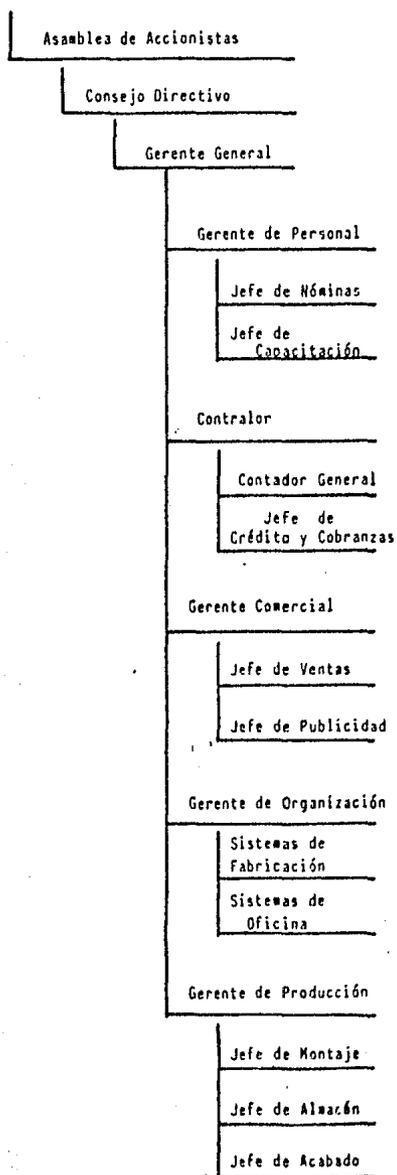
EJEMPLO 3.B. ORGANIGRAMA HORIZONTAL



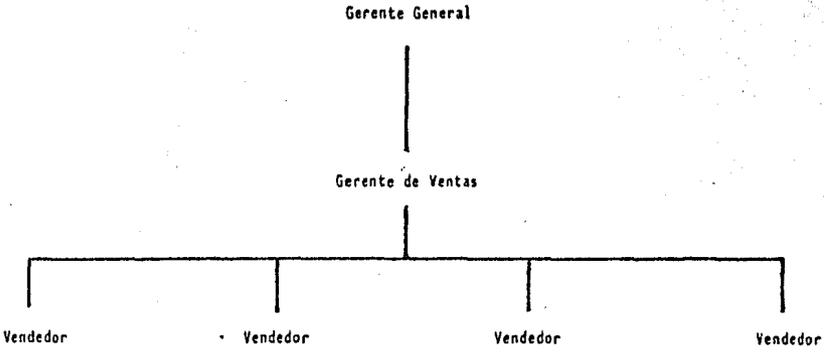
## EJEMPLO 3.C. ORGANIGRAMA CIRCULAR



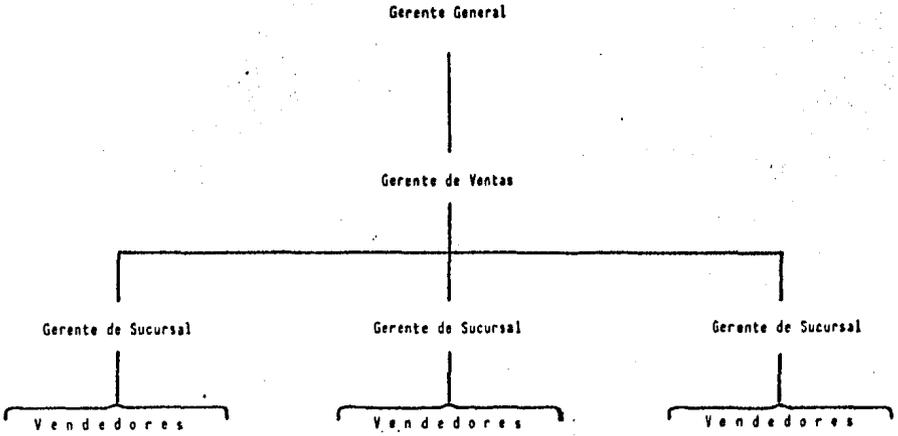
## EJEMPLO 3.D. ORGANIGRAMA ESCALAR



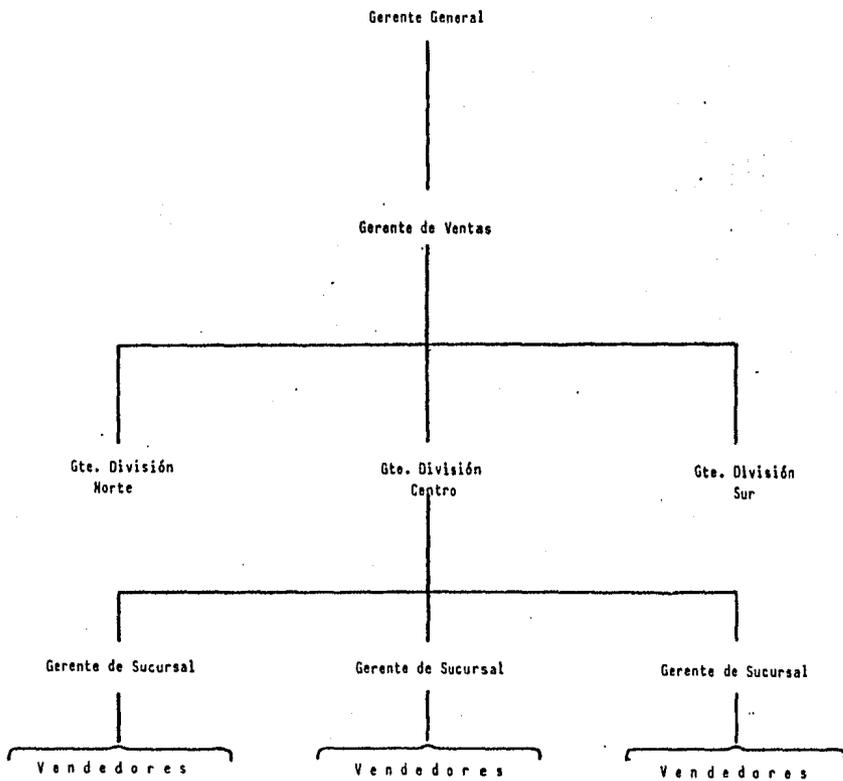
EJEMPLO 3.E. ORGANIZACION MEDIANTE  
UNA OFICINA CENTRAL.

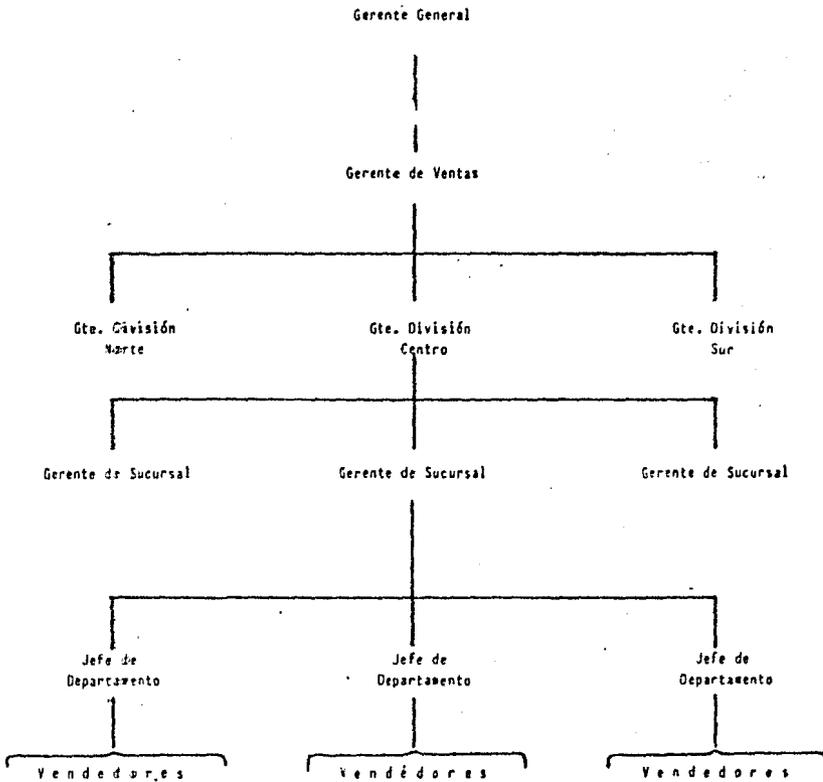


EJEMPLO 3.F. ORGANIZACION POR MEDIO DE SUCURSALES.



## EJEMPLO 3.G. ORGANIZACION POR MEDIO DE DIVISIONES Y SUCURSALES.



**EJEMPLO 3.H. ORGANIZACION POR DIVISIONES, SUCURSALES, Y EQUIPOS DE TRABAJO.**

4.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS.	54
4.1.- Reclutamiento de la Fuerza de Ventas.	
4.2.- Fuentes de Reclutamiento.	
4.2.1.- Otros departamentos dentro de la Compañía.	
4.2.2.- Vendedores de la Competencia.	55
4.2.3.- Vendedores de otras Compañías.	
4.2.4.- Instituciones Educativas.	
4.2.5.- Graduados de Escuelas Especializadas.	
4.2.6.- Personal sin Experiencia en Ventas.	56
4.2.7.- Otras Fuentes de Reclutamiento.	
4.3.- Selección de la Fuerza de Ventas.	
4.3.1.- Solicitud de Empleo.	
4.3.2.- Entrevista Inicial.	
4.3.3.- Aplicación de Exámenes.	57
4.3.3.1.- Pruebas de Habilidad Mental.	
4.3.3.2.- Prueba de Aptitudes.	58
4.3.3.3.- Pruebas de Personalidad.	
4.3.3.4.- Pruebas de Interés Vocacional.	
4.3.3.5.- Pruebas de Trabajo.	
4.3.3.6.- Examen Médico de Admisión.	
4.4.- Determinación del Número de Vendedores.	60
4.4.1.- Determinación de las Características de -- los Vendedores.	
4.5.- Entrenamiento de la Fuerza de Ventas.	
4.5.1.- Tipos de Entrenamiento.	61
4.5.1.1.- Inducción.	
4.5.1.2.- Entrenamiento dentro de la Empre sa.	62
4.5.1.3.- Escuela Vestibular.	
4.5.1.4.- Escuela General de Organización.	
4.5.2.- Técnicas de Entrenamiento.	
4.5.3.- Programa de Entrenamiento para la Fuerza de Ventas.	63

4.5.3.1.- Contenido del Programa de Entrenamiento para la Fuerza de Ventas.	
4.5.4.- Métodos de Entrenamiento.	65
4.5.4.1.- Métodos Individuales.	
4.5.4.2.- Métodos de Grupo.	66
4.6.- Asignación de Territorios.	67
4.6.1.- Forma de Asignación de Territorios.	68
4.6.2.- Factores de Influencia en la asignación de Territorios.	
4.6.3.- Diseño de un Territorio de Ventas.	69
4.7.- Asignación de Cuotas.	
4.7.1.- Tipos de Cuotas.	70
4.7.2.- Utilización de Cuotas.	71
4.7.3.- Características de las Cuotas.	

#### 4.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS

La etapa o tarea inmediata a la de organización es la de im-  
plementación o integración, la cual se ocupa de dotar a la estruc-  
tura de la organización de los elementos necesarios para su funcio-  
namiento, en este caso se trata de la obtención de los recursos hu-  
manos para la organización, por medio de una adecuada selección y  
desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos de la es-  
tructura orgánica.

La integración de un Departamento de Ventas consiste en reclu-  
tar, seleccionar y entrenar al personal que ha de desempeñar las -  
actividades de ventas.

4.1.- Reclutamiento de la fuerza de ventas: El reclutamiento-  
de personal es el hacer de personas candidatos a ocupar un lugar -  
en la organización, debe estar basado en un plan organizacional en  
el que se contemplen las características de los vendedores en cu-  
anto a preparación técnica, número de candidatos que deban ser reclu-  
tados, entrenamiento que se brindará al personal reclutado, nivel-  
de supervisión y rotación esperada.

4.2.- Fuentes de reclutamiento: Las fuentes de reclutamiento-  
son aquellos medios por los cuales se obtienen candidatos para ocu-  
par un puesto dentro de la organización cuando se presenta una va-  
cante o cuando existe un proyecto de expansión.

Haciendo referencia específica al Departamento de Ventas las-  
fuentes de reclutamiento que se utilizan con mayor frecuencia son:

4.2.1.- Otros Departamentos dentro de la Compañía: El recluta-  
miento de vendedores de otros departamentos de la compañía presen-  
ta las siguientes ventajas: puede eliminarse un período de entrena-  
miento demasiado largo, el candidato puede ser observado de una ma-  
nera más amplia, cuando se trate de ventas de naturaleza técnica -  
los vendedores reclutados del área de producción tendrán la venta-

ja de conocer el proceso de fabricación del producto.

4.2.2.- Vendedores de la competencia: Cuando las vacantes existentes en el Departamento de Ventas no pueden ser cubiertas por el personal propio de la empresa, con frecuencia se decide contratar a personas que han trabajado o trabajan en las compañías competidoras, este reclutamiento debe hacerse sobre una base ética y honesta, evitando lo que podría llamarse la "piratería de talentos".

Al reclutar personal de la competencia se obtienen las siguientes ventajas: es personal con experiencia, conoce el mercado y la línea de productos que se manejan. Así mismo el reclutamiento de Personal de la competencia puede presentar algunas desventajas tales como: el personal reclutado puede no adaptarse rápidamente a las políticas y métodos de la nueva compañía, existe la posibilidad de que cree problemas al encontrarse viciado en una manera de trabajar.

4.2.3.- Vendedores de otras Compañías: Otra opción con que se cuenta para el reclutamiento de vendedores es la de recurrir a vendedores con experiencia sin importar el tipo de productos con los que han trabajado, con esto se busca el aprovechar la experiencia del personal reclutado.

4.2.4.- Instituciones Educativas: Otra fuente de reclutamiento lo son las instituciones educativas, por lo regular el personal reclutado mediante esta fuente carece de experiencia en el área de ventas, pero cuenta con una preparación que le ayudará a analizar y resolver los problemas que se le presenten, generalmente poseen una personalidad mas desarrollada por lo que se les facilita el establecer contacto con los clientes y el manejo de situaciones dentro del proceso de venta.

4.2.5.- Graduados en Escuelas Especializadas: En algunos casos el Departamento de Ventas debe recurrir a Escuelas especializadas como fuente de reclutamiento, cuando se trata de ventas que requieran de conocimientos técnicos específicos, tal es el caso de la venta de equipo electromecánico, productos químicos, productos texti-

les y electrónicos.

4.2.6.- Personal sin experiencia en ventas: En cuanto al personal reclutado que carece de experiencia en el área de ventas es posible realizar una distinción, por una parte serán las personas que tengan un empleo cuando son reclutadas y aquellas que no están empleados al momento del reclutamiento, por lo general se trata de ventas que no exigen preparación técnica alguna y no es por períodos muy largos.

4.2.7.- Otras fuentes de reclutamiento: Existen además de las anteriores, otras formas de reclutamiento las cuales son:

- Anuncios en los periódicos.
- Agencias de empleos.
- Solicitantes espontáneos.
- Recomendación del personal propio de la empresa.

4.3.- Selección de la fuerza de ventas: una vez que los candidatos han sido reclutados se procede a escoger de entre los distintos candidatos los más aptos para los puestos de la organización, dentro del proceso de selección se eliminan en primera instancia a los candidatos que no reúnan los requisitos mínimos del puesto en cuanto a preparación, experiencia y características personales, -- por lo regular la eliminación previa se lleva a cabo en la primera entrevista, cuando se tienen los candidatos idóneos se efectúa una selección técnica la cual consta de:

4.3.1.- Solicitud de empleo: Como un requisito indispensable dentro del proceso de reclutamiento y selección se les pide a los candidatos que llenen un formato de solicitud de empleo el cual -- contendrá la siguiente información: nombre completo, edad, sexo, -- dirección, registro federal de causantes, escolaridad, experiencia laboral, etc.

4.3.2.- Entrevista Inicial: Por medio de la entrevista inicial se pretende conocer las características más evidentes de los candidatos tales como: apariencia física, facilidad de palabra, desen--

voltura, etc. También es en esta primera entrevista cuando los --- candidatos reciben información general acerca de la empresa, carac-terísticas del puesto, remuneración ofrecida, naturaleza del traba-jo, horario, etc. En caso de estar de acuerdo el candidato, se pro-sigue con el proceso de selección.

En cuanto a la entrevista se puede definir como un medio de co-municación "cara a cara" y de persona a persona con la finalidad de realizar un intercambio de información.(27)

4.3.3.- Aplicación de Exámenes: La aplicación de exámenes como una técnica de selección pretende brindar al seleccionador un marco de referencia objetivo del candidato en cuanto a sus habilidades in-telectuales y físicas, los exámenes se clasifican en pruebas de ha-bilidad mental, de aptitudes, de personalidad, de interés vocacio--nal, de trabajo, examen físico de admisión.

4.3.3.1.- Pruebas de habilidad mental o de inteligencia: Son - pruebas definidas que implican una tarea idéntica a realizar por -- todos los candidatos examinados, con una técnica para su aprecia--ción de éxito o fracaso en base de una puntuación numérica.

Estas pruebas son pedagógicas cuando analizan los conocimien--tos adquiridos o psicológicos cuando traten de analizar las funcio-nes mentales.

Las pruebas de habilidad se deben de ajustar a los requisitos de:

Estandarización: La aplicación de una prueba de habilidad men-tal debe ser hecha a un grupo homogéneo de candidatos en cuanto a la preparación personal, así mismo deberá ser estandarizado en lo que se refiere al tipo de examen aplicado, tiempo de duración, etc.

Objetividad: Las pruebas utilizadas en la selección de perso-nal ante todo deben ser objetivas en sus resultados, la califica--ción obtenida por un candidato está totalmente ajeno a la aprecia-ción del calificador.

(27) Duhalt Krauss, Miguel F.

Confiabilidad: Otra característica que deben cumplir los exámenes de selección es la confiabilidad de los resultados obtenidos, - es decir que un mismo examen aplicado a un solo candidato durante - períodos regulares dará los mismos resultados con una mínima varia- ción.(28)

4.3.3.2.- Prueba de Aptitudes: Otro aspecto que puede ser cali- ficado por medio de la aplicación de exámenes es la aptitud de los- candidatos, entendiéndose por aptitud la capacidad específica para- adquirir determinados conocimientos o habilidades para la ejecución de una tarea, por medio del entrenamiento se puede lograr el mejo- rar la aptitud de una persona.

4.3.3.3.- Pruebas de Personalidad: En cuanto a la aplicación - de este tipo de pruebas se puede decir que resultan discutibles sus resultados, por ser poco objetivos estos exámenes así mismo se nece- sita de mucha habilidad y experiencia en el manejo de estas pruebas.

4.3.3.4.- Pruebas de Interés Vocacional: Partiendo del supues- to de que una persona desempeñará mejor su trabajo si tiene un inte- rés vocacional orientado hacia ese tipo de trabajo, se aplican prue- bas que pretenden determinar el interés vocacional de los candida- tos.

4.3.3.5.- Pruebas de Trabajo: Las pruebas de trabajo por lo re- gular son aplicadas por el que será el Jefe inmediato del candidato, estas pruebas son estandarizadas y permiten conocer al examinador - si el candidato reúne los requisitos en cuanto a conocimientos y -- experiencia que el puesto requiere, las pruebas de trabajo por ser- pruebas prácticas de las labores que se han de desempeñar son las - más objetivas en cuanto a sus resultados y brindan una referencia - más clara del candidato al examinador.

4.3.3.6.- Examen Médico de Admisión: Parte importante del pro- ceso de selección es la aplicación de exámenes médicos que permi- tirán conocer el estado físico del candidato y se podrá determinar si

(28) Arias Galicia, Fernando

Administración de Recursos Humanos P.429, 432.

está capacitado para el desempeño del trabajo, así mismo se detectará si el candidato padece de alguna enfermedad contagiosa que -- ponga en peligro a las demás personas de la organización, otras razones para la aplicación de exámenes médicos son: evitar el ausentismo, disminuir el riesgo de aparición de enfermedades profesionales, evitar la disminución de trabajo.

A manera de conclusión de este punto se puede decir que no -- obstante la amplia aceptación y la continua aplicación de exámenes o pruebas de habilidad mental, la validez de estas pruebas resulta discutible, dado que es muy difícil por medio de este tipo de exámenes seleccionar dentro de un grupo homogéneo de candidatos al -- que tendrá un mejor desempeño posterior dentro de la organización, lo que si es posible detectar es aquellos candidatos que de una manera definitiva no son convenientes para la empresa.

Como ya se mencionó, los exámenes prácticos de trabajo son -- los más objetivos y por tanto los más eficaces para una adecuada selección de personal.

4.4.- Determinación del Número de Vendedores: El número de -- vendedores requeridos por una organización depende de:

- Potencial de ventas, entendido éste como la medida total - de oportunidades existentes en el mercado.
- Número de clientes.
- Complejidad de las visitas.
- Frecuencia de visitas.
- Distancia Geográfica.
- Carga de trabajo por vendedor.
- Recursos financieros de la organización.

4.4.1.- Determinación de las características de los vendedores: Las características de los vendedores no es posible determinarlas de una manera general ya que variarán de acuerdo con el tipo de empresa y de producto, pero los vendedores deben reunir ciertas características básicas como son: Inteligencia, buena salud, ambición, facilidad de expresión, experiencia, buena presentación, amabilidad, educación, preparación técnica, entusiasmo, etc., para establecer - de una manera formal las características o cualidades que debe tener un vendedor, se realiza un análisis de puestos en el cual se detallará el trabajo que realizará un vendedor y contendrá la siguiente información (29)

- Tipo de productos que venderá.
- Zona geográfica que debe cubrir.
- Conocimientos Técnicos Requeridos.
- Conocimientos contables y administrativos requeridos.
- Necesidad de desplazamiento.
- Tipo de clientes con los que tratará.
- Actividades Sociales que desarrollará.
- Relación con compañeros y superiores.
- Políticas comerciales de la empresa.

4.5.- Entrenamiento de la fuerza de ventas: Una vez que ha sido seleccionado el personal de ventas por lo general se inicia un - (29) Toledo, Pedro.

La Dirección Comercial en un Mercado Competitivo. P.95

período de entrenamiento para los nuevos vendedores, pero en algunos casos la secuencia selección-entrenamiento varía, siendo primero el período de entrenamiento y al término de éste se procede a seleccionar a los candidatos que mostraron un mejor desempeño en el entrenamiento, esta variación se da cuando el período de entrenamiento no es muy largo o muy costoso.

El entrenamiento puede ser conceptualizado como la preparación que se le da a una persona para el adecuado desarrollo de una actividad, el proceso de entrenamiento involucra la capacitación y el adiestramiento.

**Capacitación:** Es la adquisición de conocimientos, de carácter técnico, científico y administrativo.

**Adiestramiento:** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida mediante la práctica (30)

4.5.1.- Tipos de Entrenamiento:- Los principales tipos de entrenamiento que se brindan en las organizaciones son: Inducción, -entrenamiento dentro de la empresa, escuela vestibular, escuela general de organización.

4.5.1.1.- Inducción: El entrenamiento al personal nuevo dentro de la organización por medio de la inducción consiste en brindar información introductoria la cual se divide en información introductoria de orientación e información introductoria de instalación.

La información introductoria de orientación comprende: La información general acerca de la empresa, su historia, objetivos, -productos, etc., los derechos y obligaciones que tienen los trabajadores, reglamentos de trabajo, políticas y procedimientos de la empresa, prestaciones y servicios a los empleados.

Información introductoria de instalación: Tiene como finalidad situar al empleado en la rutina de su empleo y comprende la información acerca de lo que se espera, acerca del nuevo empleado, características del trabajo y manera de ejecutarse, medición de can-

tividad y calidad del trabajo, medidas de protección y seguridad, -- procedimiento para obtener los materiales necesarios. (31)

El propósito de la inducción es el de lograr una integración -- más rápida y efectiva del personal de nuevo ingreso a la organización.

4.5.1.2.- Entrenamiento dentro de la empresa: El entrenamiento dentro de la empresa tiene como finalidad principal el mejorar la producción, esta basado en un programa de producción y en un -- plan de entrenamiento específico, en la aplicación de este tipo de entrenamiento se pretende lograr un efecto multiplicador es decir -- que una persona que ha sido entrenada a su vez imparta este entrenamiento a otro grupo de personas.

4.5.1.3.- Escuela Vestibular: La característica fundamental -- de este tipo de entrenamiento, es que de una manera rápida y directa se les enseña a los nuevos elementos de la organización las tareas específicas a que se van a dedicar, este entrenamiento es muy utilizado cuando se requiere de una gran cantidad de personal nuevo.

4.5.1.4.- Escuela General de Organización: La capacitación -- que se brinda mediante este tipo de entrenamiento se caracteriza -- además de tener un carácter técnico por ser cursos de desarrollo -- para el personal de la organización.

4.5.2.- Técnicas de Entrenamiento: Para desarrollar de una manera efectiva un programa de entrenamiento se hace necesario la -- utilización de diversas técnicas de entrenamiento tales como:

- Rotación de personal en diversos puestos.
- Lecturas dirigidas.
- Análisis de casos.
- Discusiones dirigidas.
- Grupos "T"
- Seminarios.
- Mesas Redondas.

- Viajes de Estudio.
- Conferencias.
- Demostraciones.
- Cursos.
- Promociones temporales.

4.5.3.- Programas de Entrenamiento para la Fuerza de Ventas:- Entre las razones que justifican la implementación de un programa de entrenamiento para la fuerza de ventas se pueden mencionar las siguientes:

Una aguda competencia en la venta de casi todos los productos manufacturados.

Aumento en la variedad de artículos que satisfacen una necesidad en específico.

El entrenamiento de los vendedores ayuda a lograr un desarrollo personal más rápido y a ser más competentes. Así mismo es por medio del entrenamiento el vendedor conocerá mejor el producto y podrá ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

4.5.3.1.- Contenido del programa de entrenamiento de la fuerza de ventas: Por lo regular un programa de entrenamiento para la fuerza de venta contiene los siguientes temas o puntos.

- Conocimiento de la compañía.
- Conocimiento del producto.
- Conocimiento de la clientela.
- Técnicas de venta.
- Administración del territorio.

Conocimiento de la compañía: Para integrante de un programa de entrenamiento debe ser el conocimiento de la compañía por parte de los vendedores, dado que en el trato con los clientes es frecuente que éstos deseen conocer de manera más amplia los antecedentes Historia, Políticas, el lugar que ocupa en el mercado competitivo, la empresa a la cual representa el vendedor.

Conocimiento del producto: Es aceptada como una regla que el-

vendedor deba conocer el producto para poder venderlo, dependiendo del tipo de producto de que se trate será la amplitud de conocimiento del producto que requiera la fuerza de ventas.

Una manera de lograr que la fuerza de ventas conozca el producto es el que dediquen una parte de su tiempo para conocer el proceso de fabricación del producto, pero cuando se trata de compañías que tienen una gran variedad de productos resulta difícil que la fuerza de ventas conozca en su totalidad el proceso de producción de los diferentes productos por lo que suele recurrirse a la información contenida en folletos y catálogos de las líneas de productos, el conocimiento de los productos también incluyen.

- Lista de productos.
- Lista de precios.
- Características de los Productos: Especificaciones, Construcción.
- Opciones disponibles: Colores, Accesorios.
- Usos del producto: Beneficios que proporciona
- Disponibilidad y entrega.
- Términos de Venta: Condiciones de pago.
- Servicios adjuntos: Garantías, Instalación, etc. (32)

Conocimiento de la clientela: Además de conocer la compañía y el producto los vendedores necesitan conocer a los clientes y compradores del producto, la información que reciben los vendedores acerca de los clientes durante el período de entrenamiento posiblemente sea superficial o poco profunda, pero a medida que el vendedor vaya desarrollando su actividad de una manera normal irá ampliando la información recibida.

El conocimiento de los clientes y de sus necesidades será fundamental para un buen desempeño de la actividad del vendedor, dado que al conocer las necesidades del cliente podrá ofrecerle un mejor servicio.

**Técnicas de Venta:** Por lo regular los programas de entrenamiento para la fuerza de ventas dedican un especial interés a las técnicas de venta, las cuales instruyen al vendedor sobre la manera más efectiva de buscar clientes, captar su atención, despertar su interés, saber manejar las objeciones por parte del cliente, provocar el deseo de compra y lograr el cierre de la venta, siendo una de las técnicas mas empleadas para demostrar el como se pueden lograr los puntos anteriores es la de la representación de papeles.

**Administración del Territorio:** Parte importante del programa de entrenamiento consiste en instruir al vendedor acerca de la forma mas adecuada en que habrá de administrar sus ventas y sus esfuerzos para lo cual se le asesorará sobre la manera de utilizar su tiempo para visitas a clientes, elaboración de un programa de visitas, preparación del material para exposiciones, control de información acerca de los clientes.

**4.5.4.- Métodos de Entrenamiento:** De manera generalizada los métodos de entrenamiento se clasifican en métodos individuales y en métodos de grupo.

**4.5.4.1.- Métodos Individuales:** El entrenamiento individual se puede lograr de las siguientes maneras:

- Entrenamiento en el trabajo.
- Entrenamiento por correo.
- Autodesarrollo.

**Entrenamiento en el trabajo:** Sin duda el entrenamiento en el trabajo es una de las formas mas eficaces que existen dado que muy difícilmente algun otro método de entrenamiento podrá lograr las situaciones reales a las que debe enfrentarse un vendedor.

Durante el tiempo que dura el entrenamiento el vendedor es acompañado por el Gerente de Ventas o por el Jefe del Departamento de Ventas para que realice un programa de visitas a clientes, a medida en que avanza el entrenamiento la participación del vendedor que está siendo entrenado aumenta hasta el momento en que actúa

solo. La principal limitante que presenta este método radica en -- que tanto el Gerente de Ventas como el Jefe de Departamento tienen a su cargo otras funciones administrativas que deben atender y por tanto no pueden dedicar su tiempo completo al entrenamiento de los vendedores.

Entrenamiento por correo: El entrenamiento mediante el correo se puede aplicar cuando se trate de un producto estandarizado y -- que no requiera de preparación técnica alguna por parte del vendedor, cuando las situaciones de ventas resulten rutinarias y cuando los vendedores trabajen por comisión, la ventaja de este método -- radica en lo bajo de su costo.

Autodesarrollo: Los programas de autodesarrollo se consideran como complementarios dado que se trata de cursos especializados como lo son la oratoria, dirección de conferencias, por lo regular -- estos cursos son pagados por la empresa y son impartidos fuera de las horas de trabajo.

4.5.4.2.- Métodos de Grupo: Entre los métodos de entrenamiento de grupo encontramos los siguientes:

- Conferencias.
- Discusiones dirigidas.
- Demostraciones.
- Representación de papeles.

Conferencias: Se define a la conferencia como una reunión de varias personas que escuchan de cara a cara la información proporcionada por una persona, generalmente al finalizar los oyentes pueden hacer uso de la palabra para que sean aclaradas sus dudas (33)

Como técnica de entrenamiento resulta muy útil para proporcionar información a los vendedores acerca de la compañía, sus políticas, la publicidad utilizada, pero carece de efectividad cuando se trata de instruir a los vendedores sobre las técnicas de venta y -- administración del territorio, en las conferencias se pueden utili

zar proyecciones de películas y transparencias como material de apoyo.

**Discusiones dirigidas:** El empleo de esta técnica de entrenamiento resulta de mucha ayuda cuando se está instruyendo a vendedores nuevos cerca de las técnicas de venta, también las discusiones dirigidas sirven como un intercambio de información y experiencias cuando los participantes son vendedores que poseen experiencia.

**Demostraciones:** La utilización de demostraciones resulta ser muy útil tanto como técnica de entrenamiento como material de apoyo para presentaciones con fines de venta.

Como técnica de entrenamiento permite analizar las técnicas de venta tanto las correctas como las incorrectas, así mismo en las demostraciones que se realizan con fines de presentación de productos el empleo de material de apoyo como lo son los audiovisuales son de gran ayuda.

**Representación de papeles:** Otra técnica comunmente empleada en el entrenamiento de la fuerza de ventas es la representación de papeles en la cual se simulan situaciones de venta entre vendedor y comprador, para enriquecer la representación de papeles es recomendable participe personal de ventas con experiencia, a fin de enriquecer el entrenamiento con sus comentarios y observaciones.

4.6.- **Asignación de territorios:** Estableciendo una secuencia lógica en el proceso de integración de personal a la organización de un departamento de ventas, una vez que el personal ha sido reclutado, seleccionado y entrenado se le asigna al nuevo personal un trabajo específico, la división del trabajo puede efectuarse mediante la asignación de territorios para cada vendedor, siendo las principales razones para la fijación de territorios las siguientes:

- Optimización de los esfuerzos de venta.
- Cubrir en su totalidad el mercado.
- Reducción de costos de venta.
- Planeación de acciones de venta.

- Mejorar el servicio a clientes.
- Optimizar evaluación de vendedores.

4.6.1.- Forma de Asignación de Territorios: Para realizar la división y asignación de territorios para la fuerza de ventas se establecen dos criterios fundamentales los cuales son:

Geográficamente: Dividir un mercado geográficamente es el método que mas comúnmente se emplea y consiste en tomar como base -- los límites de los estados de la república para realizar la división territorial, la utilización de este criterio de segmentación resulta poco equitativo dado que tan solo en unos cuantos estados se puede localizar el mayor número de clientes potenciales, en tanto que en otros estados no haya clientes potenciales o reales.

El segundo criterio de segmentación de territorios es el de -- establecer regiones comerciales, mediante el establecimiento de regiones comerciales se busca crear territorios que sean mas equitativos para los vendedores en cuanto a la distribución de clientes reales o potenciales, siendo de gran importancia las actividades comerciales que se desarrollan en cada región y no tanto la extensión geográfica de los territorios.

4.6.2.- Factores de influencia en la asignación de los territorios: Independientemente de los criterios que se emplean en la división y asignación de territorios, existen factores que deben considerarse en la asignación de los territorios, dichos factores son:

Número y ubicación de los clientes reales y potenciales: El tamaño y la asignación de un territorio estará determinado por el número y la ubicación de los clientes, dado que al tener agrupados a los clientes geográficamente o por regiones comerciales se facilita realizar un análisis estadístico del mercado real o potencial que puede cubrir un vendedor.

Tamaño: El tamaño de un territorio debe ser adecuado, es decir, que debe contener un número razonable de clientes, lo que permitirá que se les brinde una atención eficiente por parte del ven-

dedor, la determinación del tamaño de un territorio está ligada a la ubicación y número de clientes.

Cobertura: La necesidad de tener la certeza de que los territorios sean cubiertos de manera efectiva influyen en la segmentación y asignación de territorios, la cobertura también se encuentra ligada con el número, ubicación de los clientes y con el tamaño del mercado.

4.6.3.- Diseño de un Territorio de Ventas: Para el diseño de un territorio de ventas costeable es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

Los límites geográficos del territorio deben ser razonables, es decir, deben ser lo mas compactos posibles con el objeto de reducir al máximo el tiempo y el costo de desplazamiento de los vendedores.

El número de clientes que se encuentre ubicado en un territorio no deberá ser superior al número de clientes que pueda atender correctamente un vendedor según su programa de visitas. (34)

El principal problema del diseño de un territorio de ventas es el de la equitatividad de los territorios en cuanto a la carga de trabajo que debe afrontar un vendedor dado que es muy común que en una sola zona geográfica o región comercial se encuentren concentrados un gran número de clientes mientras tanto en alguna otra zona geográfica o región comercial los clientes se encuentran dispersos en todo el territorio.

4.7.- Asignación de Cuotas: La cuota se define como el desempeño esperado de una actividad de ventas asignada a un vendedor, o a una entidad mayor por ejemplo un territorio geográfico o una región comercial, la cuota es fijada para un tiempo específico. (35)

El empleo de cuotas ayuda a: medir el desempeño de proporcionar un incentivo, servir de base para una compensación, dirigir --

(34) Truott, Fred M.  
Administración de Ventas P.51

(35) Obra citada en 3 P.277

las actividades de la fuerza de ventas.

4:7.1.- Tipos de Cuotas: Por lo regular el tipo de cuotas que mas se conoce es el de ventas pero además existen otros tres tipos de cuotas las cuales son: de presupuesto, actividad, combinadas.

Cuotas de venta: como se ha mencionado, las cuotas de ventas son las más conocidas y utilizadas, este tipo de cuotas son fijadas con la finalidad de lograr una máxima eficiencia en el desempeño de las actividades de los vendedores, las cuotas de ventas pueden ser fijadas en unidades vendidas o en ventas en dinero de acuerdo con las características del producto, si los productos se venden con cierta facilidad y frecuencia, se establece una cuota de venta en dinero, pero si se trata de productos son caros y se venden con poca frecuencia se establece una cuota por unidades vendidas.

Cuota de Presupuesto: La cuota de presupuesto es aplicable también a la fuerza de ventas pero con la finalidad de reducir los gastos de venta y lograr una utilidad mayor, en los gastos de venta se consideran viáticos, pasajes, gastos de representación, etc., la cuota de presupuesto se puede fijar mediante un porcentaje de las ventas logradas en un período o por medio de una cantidad fija, la idea básica de la cuota de presupuesto consiste en motivar a la fuerza de ventas mediante incentivos para que se mantenga dentro del límite de gastos de venta que ha sido fijado.

Cuota de actividad: El desempeño de las actividades de la fuerza de ventas es el factor principal que se analiza mediante las cuotas de actividad, las cuales contemplan los siguientes aspectos:

- Visitas a nuevos prospectos.
- Cuentas nuevas abiertas.
- Cuentas reactivadas.
- Demostraciones.
- Exhibiciones presentadas.
- Visitas de servicio.

la finalidad del establecimiento de cuotas de actividad es poder apreciar las actividades de los vendedores que de momento no se ---

reflejan en el volumen de ventas obtenido.

**Cuotas combinadas:** Las cuotas combinadas establecen un volumen deseado de ventas, actividad y gastos de venta con la finalidad de obtener una mayor eficiencia en el desempeño de los vendedores.

**4.7.2.- Utilización de cuotas:** La utilización de cuotas permite la evaluación, motivación y compensación de la fuerza de ventas.

**Evaluación y motivación por medio de cuotas:** Cuando se establecen cuotas para la fuerza de ventas se puede evaluar la actuación de los vendedores durante un período, dado que algunas compañías cuentan con políticas de cuotas que cuando no son alcanzadas por los vendedores éstos son separados de la compañía lo cual puede motivar de una manera un tanto negativa a los vendedores para alcanzar las cuotas de venta que se han fijado.

En cuanto a la compensación se establecen cuotas mínimas para que los vendedores puedan obtener una compensación, cuando los vendedores no logran cubrir esa cuota mínima solo recibirán su sueldo base, en la mayoría de los casos las compensaciones son proporcionales al volumen de ventas obtenido. (36)

Así mismo la utilización de cuotas permite compensar algunas desigualdades de las cargas de trabajo en los territorios, esto es que por ejemplo a un vendedor cuyo territorio es más difícil dado el número y la distribución de los clientes, o una competencia más intensa, se le asignará una cuota de ventas menor en comparación a la asignada a otro vendedor que su territorio no contemple las mismas dificultades.

**4.7.3.- Características de las cuotas:** Para que las cuotas sean efectivas como medio de evaluación, motivación y compensación es recomendable que reunan las siguientes características.

**Precisión:** Las cuotas deben reflejar con precisión el potencial del territorio así como sus restricciones.

**Alcanzable:** Las cuotas fijadas deben ser alcanzadas con un esfuerzo razonable.

**Motivantes:** Las cuotas deben ser altas para poder motivar al vendedor a obtener las compensaciones, pero no deben ser tan altas que el lugar de motivar a vendedor lo desanimen por parecer inalcanzables.

**Claridad:** Las cuotas tanto de ventas como de presupuesto y actividad deben ser lo suficientemente claras en su especificación para que puedan ser comprendidas por los vendedores.

**Flexibilidad:** Las cuotas deben ser flexibles para que se puedan adaptar a las condiciones de un mercado cambiante.



## 5.- DIRECCION DE VENTAS.

La fase de dirección es quizá la parte fundamental del proceso administrativo, dado que es en esta etapa en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, con base en sus decisiones, o en la delegación de autoridad y vigilando que se cumplan adecuadamente dichas órdenes.(37)

La planeación, organización, e integración se deben complementar dando instrucciones a la gente en la manera en que se deben llevar a cabo las acciones tendientes al logro de los objetivos propuestos.

La dirección de ventas implica tareas tales como planear, organizar, seleccionar personal, supervisar, motivar y controlar a la fuerza de ventas con el propósito de lograr los objetivos propuestos, dicho esto de otra manera la dirección de ventas se ocupa de la coordinación tanto de las actividades administrativas como de la actuación de los vendedores.

5.1.- PRINCIPIOS DE LA DIRECCION: Una vez que brevemente fueron mencionadas algunas actividades de las cuales se ocupa la dirección de ventas, es necesario indicar que para el logro de una efectiva dirección es conveniente observar los siguientes principios.

5.1.1.- Principio de Coordinación de Intereses: El logro de un fin común se facilita cuando más se coordinen los intereses de grupo o aún más los intereses particulares de cada elemento del grupo.

Esto puede ser entendido como una subordinación de los objetivos personales a los objetivos generales, pero no a manera de sacrificio de los objetivos personales sino que alcanzando los objetivos generales se pueda lograr alcanzar también los objetivos personales.

5.1.2.- Principio de la Vía Jerárquica: Con la finalidad de no caer en una duplicidad de mando, crear desconcierto y debilitamiento del orden se deben respetar los conductos establecidos previamente -- para la emisión de una orden, se entiende por conductos establecidos--

que las órdenes tienen un carácter descendente desde los altos niveles jerárquicos a los mandos medios hasta llegar al nivel operativo.

5.1.3.- Principio de Impersonalidad de Mando: La autoridad en una necesidad debe entenderse como la respuesta a una necesidad concreta de coordinar la ejecución de una actividad, no como la imposición personal de quien ostenta un mayor nivel jerárquico, es decir que la autoridad antes que nada debe estar basada en la razón. (38)

5.2.- TIPOS DE AUTORIDAD: La autoridad puede definirse como la facultad de actuar, mandar o decidir lo que otras personas deben o no hacer. (39)

Generalmente en cualquier organización se pueden identificar -- cuatro tipos de autoridad siendo estos:

**Autoridad Formal:** Es aquella que es inherente al puesto o posición en la organización, la autoridad formal podrá ser lineal o funcional, será lineal cuando un grupo de trabajo únicamente reciba órdenes de un solo jefe y es funcional cuando un grupo de trabajo reciba órdenes de varios jefes de acuerdo con la función a desempeñar.

**Autoridad Operativa:** Es la facultad para decidir sobre ciertas acciones concretas que en un momento dado puedan afectar directamente a la organización, tales como la compra de insumos o productos -- para la empresa, el cierre de una venta, etc.

**Autoridad Técnica:** Este tipo de autoridad se refiere a la autoridad que se obtiene cuando se manifiesta el poseer una preparación técnica o profesional que permita emitir un juicio de reconocida validez.

**Autoridad Personal:** Es aquella que poseen de manera natural las personas de manera independiente a que posean una autoridad formal, operativa o técnica.

5.3.- TIPOS DE DIRECCION: Como se mencionó en el inicio de este capítulo, la planeación, organización e integración se deben comple-

(38) Obra citada en 12 P.308, 309.

(39) Obra citada en 27 P.24

mentar dando instrucciones a la gente de la manera en que se deben -- efectuar las acciones tendientes al logro de los objetivos propuestos.

De lo anterior se deduce que la participación del ser humano en la empresa es de vital importancia dado que sin su participación las tareas administrativas serían solo teorías estáticas.

Los tipos de dirección que se basan en la participación humana - en la empresa pueden ser clasificados en tolerante y autocrático, estando ambos fundamentados en las teorías X, Y emitidas por Douglas -- McGregor (40). Las cuales son:

"Teoría X" cuyos supuestos son los siguientes:

- 1.- El ser humano tiene una aversión natural hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2.- Debido a la aversión natural hacia el trabajo, el hombre necesita ser obligado a realizar un esfuerzo para lograr que se cumplan los objetivos organizacionales.
- 3.- El ser humano prefiere que lo dirijan y evitar las responsabilidades.
- 4.- El ser humano tiene poca ambición y ante todo prefiere la seguridad.

Tomando como válidos los anteriores supuestos el tipo de dirección aplicable sería el autocrático o rígido.

El tipo de dirección tolerante o suaves se basa en los supuestos de la "Teoría Y" los cuales son:

- 1.- El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego o el descanso.
- 2.- El control externo y la amenaza no son los únicos medios para lograr un esfuerzo y alcanzar los objetivos de la organización. El hombre necesita ejercitar la autodirección y autocontrol para el logro de objetivos.
- 3.- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.
- 4.- El ser humano aprende en condiciones normales no tan solo a

áceptar sino a buscar sus responsabilidades.

5.- La mayoría de la gente posee un alto grado de ingenio y crea tividad para solucionar problemas de organización.

Resulta bastante claro apreciar que ambas teorías alcanzan los - extremos tanto negativo como positivo con respecto a la participación humana en la empresa.

Siendo el principal problema del administrador lograr un justo - equilibrio entre ambas y en el tipo de dirección a emplear.

5.4.- MOTIVACION Y DIRECCION: La motivación es el conjunto de -- factores biológicos o psicológicos capaces de provocar, mantener y di rigir la conducta hacia un objetivo.

Puede decirse que el principal incentivo que sirve para motivar- al personal es el dinero, pero además del dinero el personal se puede encontrar motivado por otros factores, relacionados directamente con- el trabajo tales como un ambiente agradable, oportunidad de desarrollo seguridad en el trabajo, influencia personal, otros.

Haciendo referencia a la escala de necesidades de Maslow es posi- ble afirmar que un individuo al satisfacer sus necesidades primarias- buscará satisfacer otras necesidades secundarias como son las necesi- dades sociales y de afiliación, de seguridad, de estima y autorreali- zación.

En el área de ventas la motivación al personal se puede lograr - por medio de una compensación adecuada.

5.4.1.- Motivación Por medio de Compensación: La compensación es una forma de motivar al personal de ventas para lograr una máxima pro- ductividad, dado que la percepción de las vendedoras estará aumentada cuando aumente su producción de ventas, es lógico suponer que los in- gresos de un vendedor disminuirán al disminuir su producción de ventas.

En la motivación por medio de la compensación el principal incen- tivo o agente motivante para el personal de ventas es el dinero.

Un buen plan de compensación para los vendedores debe reunir las

siguientes características.

**Equidad:** Un plan de compensación debe ser igual para todos los vendedores, pero además debe estar acorde o ser similar a los planes de compensación que ofrecen las compañías competidoras.

**Flexibilidad:** El plan de compensación debe contener un cierto grado de flexibilidad para que los vendedores no se sientan altamente presionados para el logro de un número de ventas fijado sin el cual no se obtendría ningún ingreso, es decir, que un plan de compensación debe estar acorde con las situaciones de venta y las condiciones de mercado.

La flexibilidad de los planes de compensación no debe ser tal que se adapte a cualquier situación de venta o condición del mercado que en lugar de motivar desaliente a la fuerza de ventas.

**Incentivo y motivación:** Un plan de compensación debe ser motivante para el personal de ventas mediante el principal incentivo que es el dinero, además debe ser suficientemente atractivo para que despierte el interés de los vendedores y brinden su mejor esfuerzo para el logro de una alta productividad de ventas.

**Fácil de administrar y comprender:** Cualquier plan de compensación debe de ser fácil de comprender por todos los vendedores en cuanto al cobro de su compensación y debe también ser lo suficientemente sencillo en su administración y en el pago de compensaciones por parte de la empresa.

Dicho de otro modo, un plan de compensación debe ser claro y sencillo para evitar cualquier confusión respecto a su pago tanto de parte de los vendedores como por parte de la organización.

**Seguridad de un ingreso constante:** Un plan de compensación debe estar diseñado de tal manera que permita a los vendedores tener la seguridad de que contarán al menos con un pago mínimo en el caso de no poder concretar el volumen de ventas fijado para el cobro de las compensaciones.

Es necesario indicar que los planes de compensación variarán de acuerdo con el tipo de producto de que se trate, siendo obvio que la compensación será mayor cuando sea un producto más difícil de vender.

5.4.2.- Formas de pago a los vendedores: El pago a los vendedores puede realizarse de varias formas, pero de una manera general -- cualquiera de ellas debe considerar los siguientes aspectos:

El vendedor debe ser remunerado por todas las actividades que -- realice aunque no estén relacionadas de manera directa con la producción de ventas, tales como son la preparación de informes, promoción de los productos, campañas especiales, servicio a clientes y otras. - (41).

La remuneración a los vendedores debe ser adecuada para mantener un estándar de vida, éste estándar dependerá de cada tipo de vendedor empleado. Pero por lo general ninguna persona aceptaría un empleo que no le permita satisfacer su estándar de vida.

La remuneración de los vendedores debe ser comparada favorablemente con la ofrecida por otras empresas similares.

Las formas de pago o remuneración a los vendedores más comúnmente empleadas son las siguientes:

5.4.2.1.- Comisión directa: La comisión directa es quizá la forma más popular de remunerar al personal de ventas, el vendedor recibe un porcentaje definido del importe de ventas que realiza, la comisión directa brinda una gran libertad de actuación a los vendedores, dado que no reciben un sueldo base, el vendedor estará presionado para lograr un volumen mayor de ventas, ésta forma de remuneración puede ocasionar una falta de control de la actuación de los vendedores por parte de la Gerencia, también se puede encontrar como inconvenientes que los vendedores dediquen sus esfuerzos para lograr vender los productos que tienen menor dificultad para su venta, que los vendedores dediquen poco tiempo y esfuerzo a actividades administrativas tales como son la preparación de reportes, campañas publicitarias, servicio a clientes y otras.

Esta forma de pago se utiliza generalmente cuando se trata de -- productos cuya venta no requiere de alguna preparación técnica específica y el logro de la venta no tiene un alto grado de dificultad.

5.4.2.2.- Comisión a base de escala móvil: Esta forma de remuneración presenta como característica especial el empleo de una escala de comisiones que aumentarían cuando se logren cuotas de venta fijadas con anterioridad, además cuando los vendedores manejen diferentes productos con precios diferentes se pueden pagar diferentes comisiones y se establecerán cuotas de venta combinadas. Esta variación se realiza con la finalidad de evitar que los vendedores dediquen su mayor esfuerzo para vender solo los productos que tengan una mayor demanda o comisión, descuidando aquellos que tienen poca demanda o una comisión baja.

5.4.2.3.- Remuneración por medio de salario únicamente: La remuneración de los vendedores única y exclusivamente por medio de un salario no requiere de mayor comentario en cuanto a su funcionamiento, pero si en cuanto a las ventajas que presenta.

Administrativamente resulta muy sencillo en su operación ya que no es necesario realizar cálculo de comisiones para el pago a los vendedores, permite fijar con bastante exactitud un presupuesto de gastos de venta, se puede ejercer un mayor control de los vendedores, asegura la ejecución de otras actividades complementarias o administrativas por parte del personal de ventas, los vendedores cuentan con la seguridad de un ingreso permanente.

Las desventajas que presenta esta forma de remuneración en comparación con las anteriores son que reduce la libertad e iniciativa de los vendedores, la motivación hacia el trabajo es menor, es difícil medir el desempeño de los vendedores.

5.4.2.4.- Salario y comisión: Esta es una forma de pago mixta o combinada, el vendedor recibe un salario regularmente y se le paga comisión sobre las ventas que excedan el salario.

La combinación de salario y comisión busca aprovechar las ventajas que poseen ambas formas de remuneración, ya que por una parte el personal de ventas se encuentra motivado para el logro de una cuota de ventas y además cuenta con la seguridad de un ingreso fijo, por --

otra parte se tiene un adecuado control del personal de ventas y facilita la medición del desempeño de los vendedores.

Esta forma de remuneración se utiliza favorablemente cuando el mercado se encuentra en contracción y por tanto no es fácil el logro de las ventas.

Otras variaciones a esta forma de remuneración que no comunmente se emplean a continuación se mencionan: Pago por bonificaciones, por puntuación, por tareas, calificación.

#### 5.5.- SUPERVISIÓN EN LAS VENTAS:

La supervisión es una parte de la función de dirección de personal y es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir trabajo de un grupo de subordinados sobre los cuales ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia. (42)

El objetivo principal de la supervisión es revisar y vigilar que se cumplan los objetivos propuestos por la dirección.

A diferencia de la función de control la supervisión se efectúa simultáneamente a la acción, en tanto el control se ejecuta de manera posterior a la acción.

5.5.1.- Principios de la Supervisión: En el desarrollo de la función administrativa de supervisar se deben observar los siguientes principios:

Principio de motivación: Para que un empleado brinde su mejor esfuerzo hacia la organización, debe estar motivado ya sea por incentivos económicos o factores psíquicos.

Principio de Información: Se le debe proporcionar al empleado toda la información posible que esté relacionada con su trabajo para el logro de una máxima eficiencia.

**Principio de Aprendizaje:** Todo trabajador requiere de aprender - su trabajo para desarrollarlo adecuadamente.

**Principio de Libertad en el Trabajo y Oportunidad de Desarrollo:** El trabajador o empleado debe sentirse libre en el desempeño de su -- trabajo, sin llegar a contravenir los principios de orden de la orga-- nización, así mismo debe estar motivado por medio de la oportunidad - de desarrollo dentro de la empresa.

5.5.2.- Tipos de Supervisores: De igual manera que la función de dirección puede ejercerse de varias formas, la supervisión tiene tam-- bién diferentes formas o tipos de realizarse, éstos tipos son:

**Supervisor Autocrático:** Se caracteriza por no considerar el pun-- to de vista del subordinado, ejerce la autoridad basada en el poder y no en la razón, es arbitrario en sus decisiones, acosa al personal -- que está bajo sus órdenes y no permite la creatividad del personal.

**Supervisor Paternal:** Este tipo de supervisor se caracteriza por-- que les presta demasiado interés a los problemas del personal a su -- cargo, resuelve todos los problemas, no deja participar al personal, - a diferencia con el supervisor autocrático el paternal se interesa -- por sus subordinados y el autocrático no.

**Supervisor Despreocupado:** Carece de liderazgo, no tiene interés- en el trabajo, bien podría ser el reverso del Supervisor Autocrático.

**Supervisor Demócrata:** Fomenta y estimula la participación de los subordinados, trata con justicia al personal, tiene interés hacia el- trabajo y hacia el desarrollo de sus empleados.

**Supervisor Burócrata:** Carece de iniciativa, evita las responsabi- lidades, no se compromete, no tiene autoridad sobre el personal, pre- fiere el establecimiento de rutinas de trabajo.

5.5.3.- Métodos de Supervisión: Los métodos de supervisión de -- vendedores se clasifican en:

**Método Directo:** Es la supervisión que realiza personalmente el Gerente de Ventas sobre sus subordinados, en algunos casos implica -- que el vendedor sea acompañado en su recorrido de visitas a clientes por el Gerente de Ventas, que hará las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de la actuación de los vendedores.

La supervisión personal o directa presenta los inconvenientes de que cuando se trata de un grupo bastante grande de vendedores o cuando es un territorio de ventas demasiado amplio la efectividad de la supervisión por este método suele ser muy baja o nula.

Además la supervisión directa requiere de una gran parte de tiempo del Gerente de Ventas, por lo que se dificulta su aplicación dado que un Gerente de Ventas por lo regular tiene su tiempo limitado.

**Supervisión Indirecta:** Cuando se trata de una fuerza de ventas muy numerosa o territorios de ventas muy amplios se requiere de un personal especializado para supervisar a los vendedores, en este caso la supervisión es indirecta ya que no se realiza de una manera personal, los reportes hechos por los vendedores son la base de la supervisión indirecta.

Los reportes de ventas tienen como objetivo proporcionar información de la actuación de los vendedores durante un período de tiempo -- en lo que se refiere al número de ventas, número de visitas a clientes, clientes nuevos y otros.

La periodicidad con la que se elaboran los reportes varía y puede ser diario, semanal, quincenal y mensual.

**5.6.- FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS:** De manera general ya que no existen reglas que establezcan o limiten su actuación, los Gerentes de Ventas como responsables de esta unidad administrativa, tienen a su cargo las funciones administrativas de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos de ventas, es decir, que tienen a su cargo la administración de ventas.

Es innecesario repetir de manera específica cada una de dichas --

funciones administrativas puesto que en el presente trabajo se ha hecho una descripción detallada de cada una.

El Gerente de Ventas tiene además de las ya citadas, otras responsabilidades como lo son, el vigilar que se cumpla con el trabajo, utilizar con una máxima eficiencia los recursos limitados, organizar y participar en reuniones y conferencias de ventas, supervisar directa o indirectamente a los vendedores a su cargo, realizar gestiones de venta, promover y vender los productos de la compañía, otras.(43)

6.- CONTROL DE VENTAS.	84
6.1.- Principios de un Control Adecuado.	85
6.2.- Evaluación Individual de los Vendedores.	
6.2.1.- Requisitos para una efectiva Evaluación.	86
6.2.2.- Criterios para la Evaluación.	
6.2.3.- Fuentes de Información para realizar la Evaluación.	87
6.2.4.- Factores a considerar en la Evaluación - de los Vendedores.	88

6.- CONTROL DE VENTAS: El control es la fase culminante de todo proceso administrativo y es la valuación de los resultados obtenidos con los propuestos o esperados.

El control es la evaluación y corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes. (44)

Es requisito indispensable para que exista un control, que exista una planeación y una organización.

El control debe estar basado en los planes; en la medida en que los planes sean mas claros y precisos más efectivo será el control, - los planes muestran los objetivos propuestos y el control hará la evaluación de los resultados obtenidos y su comparación con los objetivos planeados.

La existencia de una estructura organizacional es fundamental para la efectividad del control, ya que habiendo una estructura organizacional se puede definir a quien le corresponde la responsabilidad de ejecutar las acciones que logren el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El proceso de control se compone de cuatro pasos, los cuales son:

- Establecimiento de Estándares de control.
- Recolección y Concentración de Datos.
- Interpretación y valuación de resultados.
- Revisión de planes y Acciones Correctivas.

En cuanto al control de ventas generalmente se realiza mediante el análisis de:

- Volumen total de ventas.
- Tipo de Artículos vendidos.
- Ventas Estacionales.
- Clientes
- Territorios.
- Vendedores.

(44) obra citada en P.81

Cabe indicar que independientemente del análisis que se realice, se aplicará el proceso de control para todos los casos, por lo que no es necesario que se presente una exposición más amplia de cada uno de los controles.

6.1.- Principios de un Control Adecuado: Para que exista un control adecuado, independientemente de la función que se desee controlar, deberán observarse los siguientes principios. (45)

Los controles deben ser objetivos: Un control objetivo requiere de normas objetivas, exactas y convenientes, pueden ser cuantitativas o cualitativas pero siempre deberán ser verificables.

Los controles deben ser flexibles: La efectividad de un control radica también en la flexibilidad que posean, es decir, que un control debe subsistir a las modificaciones que sufran los planes.

Los controles deben ser económicos: También en el establecimiento de sistemas de control se debe considerar el factor económico como una limitante a la complejidad del sistema, esto es que un control no resulte tan o más caro que la función que va a controlar o que sea insuficiente para una función.

Los controles deben conducir hacia la acción correctiva: Un plan de control deberá indicar la falla en que se ha incurrido y de igual manera deberá brindar una referencia para la implementación de las acciones correctivas.

Los controles deben adecuarse a los planes: Los controles deben estar acorde con los planes y con los objetivos propuestos, cada control debe responder a las características específicas de cada plan.

6.2.- Evaluación Individual de los Vendedores: Una de las formas de controlar la función de ventas es realizar una evaluación individual de la actuación de cada vendedor.

Por medio de la evaluación se podrá conocer si la selección y

(45) obra citada en P.781.

entrenamiento de vendedores fué correcta, además sirve para conocer la eficiencia del personal y cuando se trate de actuaciones deficientes- podrán ser corregidas, se puede mejorar la motivación, las personas - con capacidad en el trabajo pueden detectarse.

6.2.1.- Requisitos para una efectiva evaluación: La evaluación - de la actuación de los vendedores como una forma de control debe reunir los siguientes requisitos.

**Objetividad:** La evaluación del desempeño de un vendedor debe ser lo mas objetivo posible cuantitativa y cualitativamente.

**Validez:** La evaluación deberá contener un alto grado de validez- en cuanto al resultado que se obtenga.

**Confiabilidad:** La evaluación deberá ser consistente en los resul - tados obtenidos, es decir, que los resultados deberán ser semejantes- cuando se mantengan constantes las condiciones de trabajo y del vende - dor.

6.2.2.- Criterios para la Evaluación: Para realizar una evalua - ción efectiva de la actuación de los vendedores se pueden utilizar -- criterios cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos son:

**Volumen de Ventas logrado:** Es el criterio más comunmente emplea - do, en la evaluación de los vendedores en cuanto a su eficiencia.

**Número de visitas realizadas:** Al analizar el número de visitas a clientes durante un período determinado se logra obtener imagen del - vendedor en cuanto a su actuación general pero no es posible determi - nar su efectividad.

**Relación de visitas contra pedidos:** Mide la efectividad de la ac - tuación de los vendedores.

**Número y Monto de pedidos:** Cuando se trata de varios productos - con diferentes precios, es importante este análisis ya que determina - rá la actuación del vendedor respecto a los productos que produce la compañía.

**Gastos de los Vendedores:** Determinará el costo por cada cliente-visitado por el vendedor y la efectividad de su actuación al relacionarse los gastos de ventas con el número de ventas realizadas.

**Cientes Nuevos:** Sin duda el número de clientes nuevos logrado por un vendedor es especialmente importante en la evaluación de la actuación ya que demuestra su interés que tiene por ampliar su cartera de clientes y por tanto el deseo de generar más ventas.

**Criterios cualitativos:** Los criterios cualitativos resultan un tanto subjetivos ya que están a consideración de la persona que esté realizando la evaluación, siendo los siguientes:

- Cooperación.
- Entusiasmo.
- Agresividad.
- Habilidad para cerrar una venta.
- Habilidad en el manejo de objeciones.
- Conocimiento del producto.
- Otras.

**6.2.3.- Fuentes de Información para realizar la Evaluación:** Las principales fuentes de información para realizar una evaluación cuantitativa o cualitativa son las siguientes:

**Registros de la Compañía:** En los registros de la compañía quedará plasmada la actuación de los vendedores de manera cuantitativa en cuanto al número de ventas logrado, monto de pedidos y gastos de venta.

**Reportes de los Vendedores:** Al igual que los registros de la compañía, los reportes hechos por los vendedores contendrán información necesaria para efectuar un análisis cuantitativo, siendo el número de ventas logradas, visitas realizadas, clientes nuevos y gastos de venta los principales datos que contenga un reporte de ventas.

**Informes del Gerente de Ventas:** Los informes realizados por los Gerentes de Ventas con respecto a la evaluación de los vendedores son básicamente cualitativos pero están basados en información cuantitativa

va como lo son el registro de la compañía y los reportes de los vendedores.

6.2.4.- Factores a considerar en la evaluación de los vendedores:  
Al realizar la evaluación de los vendedores es necesario que se tomen en cuenta todos los aspectos que afecten el desempeño de los vendedores, siendo éstos:

- Factores externos:

- Diferente potencial de ventas en un territorio.
- Acción de la competencia.
- Situación económica de la zona o país en general.
- Otros.

- Factores Internos:

- Ventas afortunadas.
- Enfermedades.
- Desconocimiento del Territorio.
- Otros.

7.- CASO PRACTICO.	89
7.1.- Objetivo.	90
7.2.- Marco de Referencia.	91
7.3.- Organización del Estudio.	92
7.4.- Introducción.	93
7.5.- Obtención de Información.	96
7.6.- Análisis de la Información.	104

## 7.- CASO PRACTICO.

7.1.- Objetivo.

7.2.- Marco de Referencia.

7.3.- Organización del Estudio

7.4.- Introducción.

7.5.- Obtención de Información.

7.6.- Análisis de la Información.

#### 7.1.- O B J E T I V O :

El investigar de qué manera los principios teóricos de la Administración de Ventas son aplicables en la práctica, es el objetivo principal de la presente investigación.

## 7.2.- MARCO DE REFERENCIA.

La investigación práctica se realizó en Industrial C.H., S.A., Empresa ubicada en Tlalnepantla, Estado de México que -- actualmente emplea a más de dos mil personas en la fabricación de los siguientes productos grúas eléctricas viajeras, aceros especiales, herramientas agrícolas y herramientas mecánicas.

Buscando que la muestra de observación cumpliera con el requisito de originalidad, se seleccionó a las grúas eléctricas viajeras como tal.

Es necesario aclarar que no obstante existen en México algunos otros fabricantes de equipos similares, es Industrias-C.H., S.A., la única capaz de diseñar y fabricar grúas eléctricas viajeras con capacidad de izaje de 5 a 350 toneladas.

Por tanto se tomó al Departamento de Ventas de grúas -- eléctricas viajeras para delimitar los parámetros de la investigación.

### 7.3.- ORGANIZACION DEL ESTUDIO.

Con la finalidad de seguir una secuencia l6gica el ca-so pr6ctico ha sido organizado de igual manera que la investigaci6n documental, es decir, se inicia con una breve introducci6n y se concluye con la evaluaci6n de la actuaci6n de los vendedores.

#### 7.4.- I N T R O D U C C I O N .

El eficaz manejo de materiales en industrias tales como la Siderúrgica, Cementera, Eléctrica, Metalmeccánica y otras, representan uno de los principales problemas en la producción de bienes y servicios.

En muchos casos el empleo de grúas eléctricas viajeras ha sido la solución al problema de manejo de materiales.

A pesar de que la primer grúa de este tipo se utilizó al rededor del año de 1890, no es difícil suponer que no son muchas personas las que conocen estas grúas. Por lo que se vuelve necesario antes de continuar brindar al lector una breve descripción del producto.

Las grúas eléctricas viajeras son un producto netamente industrial, dado que su empleo se utiliza para la producción o fabricación de otros productos.

Son utilizadas para el manejo de materiales y maquinarias cuyo peso y volumen hacen que resulte casi imposible moverlos o manejarlos sin la utilización de una grúa de este tipo. Por ejemplo: - El manejo de ollas de fundición en la Industria Siderúrgica, mover las compuertas de las presas en la Industria Eléctrica, mover grandes cantidades de piedra o arena en la Industria Cementera, el manejo de placas de acero en la Industria Metalmeccánica y otros.

Pese a que las grúas eléctricas viajeras no son producidas en serie y a no ser un producto estandar en cuanto a sus dimensiones es posible identificar partes comunes que son esenciales para su funcionamiento tales como son:

Puente: Se le nombra así a la estructura completa de la grúa que corre a lo largo de la nave.

**Trábe Carril:** Es la parte de la estructura instalada en la nave y en la cual se montan los rieles sobre los cuales corre el puente de la grúa.

**Carro:** Es la parte de la grúa donde van instalados los mecanismos de elevación para el manejo de la carga, el carro tiene movimiento a lo largo del puente.

**Gancho:** Dispositivos por medio del cual se maneja la carga.

**Tambor:** Parte del carro sobre la cual se enrolla o desenrolla el cable de carga.

**Cable de carga:** Cable por medio del cual se soporta la carga.

**Cabezales:** Parte de la estructura de la grúa que mantiene -- unidas las vigas del puente, en los cabezales se encuentran instaladas las ruedas del puente de la grúa.

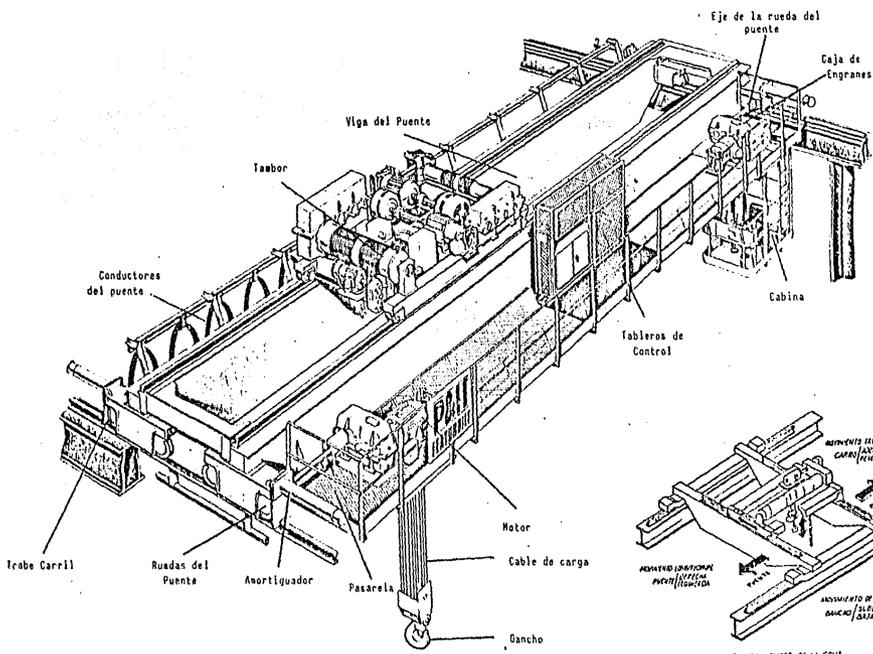
**Amortiguadores:** Instalados en los extremos de los cabezales y reducen los impactos.

**Cabina:** Parte de la grúa que puede estar suspendida del carro o del puente y sirve para alojar al operador y los controles maestros.

**Pasarela:** Pasillos de circulación adheridos a las vigas del puente de la grúa, facilitan el mantenimiento de la grúa y soportan los componentes como son los motores, tableros de control y otros.

De igual manera todas las grúas presentan tres movimientos básicos los cuales son: movimiento longitudinal, lateral y movimiento de izaje.

En la siguiente página se encontrará la ilustración de una grúa eléctrica viajera así como de los tres movimientos básicos.



#### 7.5.- OBTENCION DE INFORMACION

Para obtener la información necesaria se aplicó un cuestionario cuyo modelo se presenta en la siguiente página.

- 1.- Indique si las grúas eléctricas viajeras son:
  - ( ) Productos de Consumo.
  - ( ) Productos Industriales.
  - ( ) Servicios.
  - ( ) Otros.
  
- 2.- Describa brevemente las características de las grúas eléctricas viajeras como producto:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3.- Indique cuál de los siguientes canales de distribución es utilizado para comercializar las grúas eléctricas viajeras:
  - ( ) Venta Directa.
  - ( ) Distribuidor Industrial.
  - ( ) Agentes Intermediarios.
  - ( ) Otro, especificar.
  
- 4.- La situación creativa del vendedor de grúas eléctricas viajeras es la siguiente:
  - ( ) Creación de la venta.
  - ( ) Apoyo.
  - ( ) Toma de pedidos.
  
- 5.- Describa brevemente las técnicas de venta utilizadas en la venta de grúas eléctricas viajeras.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 6.- Indique en qué consiste la planeación de ventas de grúas eléctricas viajeras.

- 7.- Siendo la planeación táctica a corto plazo y la planeación es tratégica a largo plazo ¿Cuál es aplicable en la venta de -- grúas eléctricas viajeras?
- ( ) Planeación táctica.
  - ( ) Planeación estratégica.
  - ( ) Ambas.
  - ( ) Otro tipo, especificar.
- 8.- Mencione el proceso de planeación de ventas de grúas eléctri- cas viajeras.
- 9.- Como técnica de planeación de ventas de grúas eléctricas via- jeras se utilizan:
- ( ) Manual de objetivos y políticas.
  - ( ) Manuel departamental.
  - ( ) Diagramas de proceso y de flujo.
  - ( ) Gráficas de Gantt.
  - ( ) Ruta crítica.
  - ( ) Programas.
  - ( ) Otros.
- 10.- El pronóstico de ventas con qué frecuencia se realiza:
- ( ) Mensualmente.
  - ( ) Semestralmente.
  - ( ) Anualmente.
- 11.- El pronóstico de ventas contempla la siguiente información:
- ( ) Ventas por tipo de producto.
  - ( ) Ventas por Zona.
  - ( ) Ventas por cliente.
  - ( ) Ventas por período.

- 12.- Para realizar el pronóstico de ventas de grúas eléctricas viajeras se recurre a:
- ( ) Ventas de períodos anteriores.
  - ( ) Análisis de empresas competitivas.
  - ( ) Análisis de mercados.
  - ( ) Potencial de ventas.
  - ( ) Estimaciones sobre el terreno
- 13.- La elaboración del presupuesto de ventas de grúas eléctricas-viajeras se realiza:
- ( ) Anualmente.
  - ( ) Semestralmente.
  - ( ) Mensualmente.
- 14.- Señale qué aspectos contempla el presupuesto de ventas de --- grúas eléctricas viajeras.
- 15.- De los siguientes métodos para presupuestar indique cuál es - el que se emplea para hacer el presupuesto de ventas de grúas eléctricas viajeras.
- ( ) Presupuesto variable.
  - ( ) Presupuesto Base Cero.
  - ( ) Presupuesto por programas.
  - ( ) Asignación de porcentajes.
  - ( ) Otro tipo.
- 16.- Las actividades de la fuerza de ventas se planean:
- ( ) Semanalmente.
  - ( ) Mensualmente.
  - ( ) Semestralmente.
  - ( ) Anualmente.

17.- Señale de qué tipo son las visitas contempladas en el programa de visitas de los vendedores.

18.- Indique qué sistema de organización posee el departamento de Ventas de grúas eléctricas viajeras.

19.- De los siguientes factores indique cuál influye en la estructura de la organización del departamento de Ventas de grúas eléctricas viajeras.

- ( ) Naturaleza y tamaño de la empresa.
- ( ) Capacidad financiera de la empresa.
- ( ) Número de clientes.
- ( ) Políticas de la compañía.

20.- El Departamento de Ventas está acorde con los siguientes criterios.

- ( ) Números simples.
- ( ) Tiempo.
- ( ) Funciones.
- ( ) Territorio.
- ( ) Producto.
- ( ) Clientes.
- ( ) Proceso o equipo.
- ( ) Otros, especificar.

21.- Indique cuál de las siguientes formas corresponde al departamento de ventas de grúas eléctricas viajeras.

- ( ) Oficina central.
- ( ) Sucursales.
- ( ) Divisiones y sucursales.
- ( ) Divisiones, sucursales y equipos de trabajo.

- 22.- Dibuje un organigrama del departamento de Ventas, indicando - los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y en su caso, -- líneas de staff.
- 23.- Indique a quien le corresponde realizar el reclutamiento y la selección de vendedores de grúas eléctricas viajeras.
- 24.- De las siguientes fuentes de reclutamiento indique en caso de existir preferencia por alguna y porqué?
- ( ) Otros departamentos de la compañía.
  - ( ) Vendedores de la competencia.
  - ( ) Vendedores de otras compañías.
  - ( ) Egresados de Escuelas especializadas.
  - ( ) Personal sin experiencia.
  - ( ) Otros.
- 25.- Indique si el número de vendedores depende de algún o algunos de los factores que a continuación se enlistan:
- ( ) Potencial de ventas.
  - ( ) Número de clientes.
  - ( ) Complejidad de las visitas.
  - ( ) Frecuencia de las visitas.
  - ( ) Distancia geográfica.
  - ( ) Recursos financieros de la empresa.
- 26.- Las características específicas de los vendedores depende de:
- ( ) Tipo de producto.
  - ( ) Zona geográfica.
  - ( ) Conocimientos técnicos requeridos.
  - ( ) Tipo de clientes.
  - ( ) Políticas de la empresa.

27.- Indique de qué manera se le brinda entrenamiento a los vendedores.

28.- De los siguientes métodos de entrenamiento señale cuál es el que utiliza.

- ( ) Entrenamiento en el trabajo.
- ( ) Autodesarrollo.
- ( ) Conferencias.
- ( ) Representación de papeles.
- ( ) Demostraciones.

29.- En caso de existir los territorios de qué forma se asignan:

- ( ) Por zonas geográficas.
- ( ) Por regiones comerciales.
- ( ) Otro.

30.- De acuerdo con el punto anterior, cuántas zona geográficas se pueden identificar.

31.- Qué factores fueron considerados en la asignación de territorios.

32.- En caso de haber cuotas para los vendedores, mencione de qué tipo son.

33.- La Remuneración a los vendedores de qué manera se realiza?

- ( ) Comisión directa.
- ( ) Comisión en base a escala móvil.
- ( ) Salario.
- ( ) Salario y comisión.

- 34.- Mencione de qué manera se efectúa la supervisión de los vendedores.
- 35.- Señale con qué frecuencia elaboran los reportes los vendedores.
- ( ) Diario.
  - ( ) Semanalmente.
  - ( ) Quincenalmente.
  - ( ) Mensualmente.
- 36.- En su opinión, cuáles son las funciones del Gerente de V<sup>tas</sup>.
- 37.- El control de la actuación de los vendedores de qué manera se lleva a cabo.
- 38.- La evaluación individual de los vendedores en qué criterios se basa.
- 39.- Mencione las características que a su juicio deba reunir un vendedor.
- 40.- En la evaluación de los vendedores qué información se analiza.

#### 7.6.- ANALISIS DE LA INFORMACION:

El análisis de la información se realizó de forma sistemática, tomando como base las respuestas contenidas en el cuestionario aplicado y haciendo referencia al número de pregunta.

- 1.- Tipo de Producto: Las grúas eléctricas viajeras son un producto industrial que sirve para la fabricación de otros productos o servicios.
- 2.- Las características de las grúas eléctricas viajeras como producto son:
  - Producto industrial.
  - Clientela poco numerosa.
  - Concentración geográfica de la clientela.
  - Compra poco frecuente.
  - Alto precio unitario.
  - Largo período de negociación.
  - Intervención de varias personas en la negociación.
- 3.- Las grúas eléctricas viajeras se comercializan mediante la venta directa, dado que se trata de una venta altamente especializada en la cual el fabricante debe atender a los requerimientos específicos del cliente, por lo que se vuelve necesario que exista una comunicación directa entre vendedor y comprador.
- 4.- La situación creativa del vendedor de grúas eléctricas viajeras, es creación de la venta y apoyo, es decir, se trata de ventas que requieren de un alto grado de creatividad del vendedor así como de una preparación técnica previa, así mismo el vendedor cumple con la función de apoyo al brindarle asesoría al comprador.
- 5.- Las técnicas de venta empleadas para el logro de la venta de grúas eléctricas viajeras son:
  - Búsqueda de clientes potenciales.
  - Contacto Previo: Intercambio de información entre el cliente potencial y el vendedor.
  - Presentación: Cuando se ha efectuado el contacto previo se

presenta al posible comprador una cotización del equipo recomendado por el vendedor.

- Manejo de objeciones: Cuando el cliente tiene en su poder la cotización, existe la posibilidad de que surjan objeciones por parte del posible comprador, en lo referente a precio, tiempo de entrega, requerimientos técnicos, las cua-les deben ser manejadas habilmente por el vendedor.

Cuando se vuelve necesario se recotiza nuevamente el producto, es importante señalar que el conocimiento del producto por el vendedor es básico en el manejo de objeciones.

- Pedido: Una vez que se han superado las objeciones, se le solicita al comprador le efectúe el pedido de compra.

Es necesario indicar que en algunos casos las cotizaciones deben de ser pospuestas cuando se trata de integrar un presupuesto para un proyecto del posible comprador.

- Seguimiento: Cuando se obtiene el pedido de compra, se realizan varias visitas de seguimiento al comprador con la finalidad de brindarle un mejor servicio.

6.- La planeación de ventas de grúas eléctricas viajeras consiste en: Fijas objetivos y cursos de acción para su logro, los objetivos del departamento de ventas deben estar acordes con los objetivos de la empresa y con los cursos de acción para lograrlos.

7.- En la venta de grúas eléctricas viajeras se utilizan ambos tipos de planeación, ya que la utilización de un tipo no excluye el otro, sino que son complementarios entre sí.

8.- El proceso de planeación de ventas de grúas eléctricas viajeras es el siguiente:

- Fijación de objetivos a corto y largo plazo.
- Selección de programas.
- Determinación de recursos.
- Elaboración de un plan de acción.

- Ejecución del plan de acción.
  - Control.
- 9.- En la planeación de ventas de grúas eléctricas viajeras se -- utiliza como técnica o soporte a los manuales de objetivos y políticas, departamentales, programas de actividades y gráficas de Gantt.
- 10.- El pronóstico de ventas se realiza anualmente, pero se va -- ajustando mensualmente de acuerdo con el volumen de cotizaciones presentadas.
- 11.- El pronóstico de ventas contempla la siguiente información:
- Ventas por grúas pequeñas, medianas y pesadas.
  - Ventas por zona geográfica.
  - Ventas por período.
- 12.- El pronóstico de ventas de grúas eléctricas viajeras se realiza considerando:
- Ventas de períodos anteriores.
  - Análisis del mercado.
  - Estimación sobre el terreno.
- Es importante considerar la estimación sobre el terreno ya -- que muchas veces se tiene conocimiento de proyectos industriales que no se habían concretado al momento de hacer el pronóstico de ventas.
- 13.- El presupuesto de ventas de grúas eléctricas viajeras se hace anualmente pero al igual que el pronóstico de ventas puede -- ajustarse mensualmente.
- 14.- En el presupuesto de ventas de grúas eléctricas viajeras se -- contemplan los siguientes gastos.
- Salarios de los vendedores.
  - Salarios del personal administrativo.
  - Gastos de representación.

- Viáticos.
  - Servicio Telefónico y Correos.
  - Publicidad.
  - Capacitación al personal.
  - Exhibiciones y folletos.
- 15.- El presupuesto de ventas de grúas eléctricas viajeras se realiza mediante la asignación de porcentajes que se hace al tomar como base el comportamiento histórico y estimando el comportamiento futuro.
- 16.- Las actividades a realizar por la fuerza de ventas se planean semanalmente, buscando con esto una mayor eficacia en la utilización del tiempo que tienen los vendedores para cumplir -- con su programa de visitas.
- 17.- Las visitas realizadas por los vendedores son:
- Visitas a clientes potenciales.
  - Visitas a clientes reales.
  - Visitas de servicio a clientes.
- 18.- El sistema de organización del departamento de ventas de grúas eléctricas viajeras es de tipo funcional, ya que las actividades se encuentran claramente definidas con un jefe único para cada actividad (estimaciones, ingeniería y diseño, -- producción, etc.)
- 19.- La naturaleza y tamaño de la empresa, su capacidad financiera y el número de clientes influyen en la estructura de la organización del departamento de ventas.
- 20.- El departamento de ventas de grúas está basado en el criterio de funciones dado que se desarrollan funciones claramente definidas e identificables con la venta de grúas eléctricas viajeras.

- 21.- La organización del departamento de ventas de grúas eléctricas viajeras es de forma de oficina central, en la que los vendedores, reportan directamente al Gerente de Ventas.
- 22.- El organigrama del departamento de ventas de grúas eléctricas viajeras se presenta en la siguiente página.
- 23.- Cuando existe una vacante dentro del departamento de ventas se le notifica al departamento de personal, el cual se encargará de reclutar y seleccionar candidatos que reúnan los requisitos necesarios para ocupar dicha vacante.
- 24.- En caso de tener que preferir a un candidato para ocupar una vacante se hará de la siguiente forma:
  - Personal de otros departamentos: conocen el producto, evitan un período de entrenamiento demasiado largo.
  - Vendedores de otras compañías: Tienen experiencia en el área de ventas, se reduce el período de entrenamiento.
  - Egresados de escuelas especializadas: Dado que se trata de ventas técnicas, se requiere de personal que posea una preparación técnica para que pueda ser entrenada en el conocimiento del producto y en el área de ventas.
- 25.- El número de vendedores esta determinado por:
  - El número de clientes.
  - Potencial de ventas.
  - Recursos financieros de la empresa.
- 26.- Las características de los vendedores está determinada por:
  - El tipo de producto.
  - Conocimientos técnicos requeridos.
- 27.- El entrenamiento de los vendedores se realiza por medio de:
  - Lecturas dirigidas.
  - Demostraciones.
  - Cursos.

- 28.- El entrenamiento en el trabajo es la forma en la que son en-treñados los vendedores conjuntamente con lecturas, cursos y demostraciones.
- 29.- El mercado real o potencial se divide en territorios para lo que se ha hecho una división geográfica.
- 30.- En el departamento de ventas de grúas eléctricas viajeras se identifican cuatro zonas o territorios, las cuales son: Zona Norte, Zona Centro, Zona Sur, Area Metropolitana.
- 31.- Para asignar territorios a los vendedores se consideraron el número y ubicación de clientes, el tamaño y la posibilidad de cubrir satisfactoriamente el territorio.
- 32.- Por las características propias del producto no es posible fijar una cuota de unidades vendidas, o de cotizaciones presen-tadas en un período, pero si existe una cuota de visitas a -- clientes potenciales servicio a clientes.
- 33.- La remuneración a los vendedores de grúas eléctricas viajeras se realiza mediante el pago de salario únicamente debido a -- que no existe una cuota mínima de unidades vendidas que permita establecer un sistema de remuneración a base de comisiones.
- 34.- La supervisión de los vendedores se realiza de manera directa, es decir, es el mismo Gerente de Ventas el que supervisa la - actuación de los vendedores y en algunos casos acompaña a los vendedores a visitar clientes y si resulta necesario hace ob-servaciones y recomendaciones o los vendedores para mejorar - su actuación.
- 35.- Los vendedores deben presentar dos reportes siendo uno sema-nal y otro mensual, el reporte semanal contendrá la informa-ción de visitas realizadas y el reporte mensual presentará la información relacionada con el número de cotizaciones presen-

tadas, visitas realizadas, pedidos captados, pedidos perdidos, y la causa de la pérdida, cotizaciones activas y cotizaciones pasivas.

- 36.- Las funciones de un Gerente de Ventas pueden ser señaladas de acuerdo a:

Personal a su cargo: Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal del departamento de ventas, preparar programas de entrenamiento y actualización para su personal.

Mercado: Conocer la posición del producto en el mercado, potencial de ventas, estar enterado de los cambios socioeconómicos que afecten directa o indirectamente la situación del producto en el mercado.

Producto: Promover de una manera efectiva la venta del producto, establecer estrategias y programas de venta, conocer ampliamente la línea de productos de la empresa para brindar un mejor servicio a los clientes, conocer los proyectos de expansión o inversión de los clientes reales o potenciales.

Otras: Preparar informes cuando sean requeridos por la dirección, colaborar con el departamento de créditos y cobranzas para facilitar su funcionamiento.

- 37.- El control de la actuación de los vendedores se efectúa al analizar el volumen total de ventas obtenido durante un periodo.
- 38.- La evaluación individual de los vendedores toma en consideración el volumen total de ventas, relación de visitas realizadas contra ventas obtenidas, gastos de los vendedores, nuevos clientes.

- 39.- Las características de un vendedor de grúas eléctricas viajeras son: capacidad técnica, habilidad, entusiasmo, dedicación, inteligencia, conocimiento del producto.
- 40.- La evaluación de los vendedores se realiza al analizar los registros de la compañía en cuanto a pedidos captados, gastos - hechos, los reportes de los vendedores, informes del Gerente de Ventas.

## CONCLUSIONES

La situación económica general origina que la comercialización de los productos se vuelva cada vez más difícil, porque se requiere de una atención mayor a los esfuerzos realizados para comercializar el producto, dado que la supervivencia de las empresas depende en gran parte de los ingresos generados por las ventas.

La Administración de Ventas entendida como un conjunto de técnicas basadas en las funciones administrativas comunes (planear, organizar, implementar, dirigir y controlar) brinda un valioso auxilio en la optimización de los recursos asignados a la comercialización de los productos.

Los principios de la administración de ventas son aplicables a cualquier tipo de producto, pero en algunos casos las características propias del producto influirán en algunas decisiones administrativas.

Como ejemplo a la afirmación anterior se cita a las grúas eléctricas viajeras que como se vió es un producto altamente especializado y que requiere de una comercialización igualmente especializada, pero sin embargo, resulta posible aplicar los principios de la administración de ventas, tanto en el proceso de comercialización como en los aspectos generales concernientes a un Departamento de Ventas en general.

Así mismo el tipo y características propias del producto, serán determinantes en algunas decisiones administrativas tales como son los canales de distribución utilizados, características de los vendedores, técnicas de venta, empleados, etc.

La amplitud o complejidad de la aplicación de los principios de la administración de ventas estará relacionada directamente con los recursos disponibles y la magnitud de la empresa.

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

- 1.- ACKOFF, L. RUSSELL "Un Concepto de Planeación de Em-  
presas"  
Editorial LIMUSA  
México, 1982.
- 2.- ARIAS GALICIA, FERNANDO "Administración de Recursos Huma-  
(Coordinador) nos"  
Editorial Trillas  
México, 1977.
- 3.- BOGO M. HECTOR "La Dirección de Ventas"  
Editorial El Ateneo  
Argentina, 1978.
- 4.- DUHALT KRAUSS, MIGUEL F. "Técnicas de Comunicación Adminis-  
trativa"  
Universidad Nacional Autónoma de -  
México.  
México, 1983.
- 5.- FERNANDEZ ARENA, J.ANTONIO "El Proceso Administrativo"  
Herrero Hermanos Sucesores, S.A.  
Editores.  
México, 1975.
- 6.- FREUD, JOHN E. WILLIAMS, "Elementos Modernos de Estadística  
FRANK J. Empresarial"  
Editorial Prentice / Hall  
Internacional.  
España, 1973.
- 7.- HARTLEY, F. ROBERT "Adminlstración de Ventas"  
Cía. Editorial Continental, S.A. de  
C.V. México, 1982.

- 8.- HASS B. KENNETH  
JOHN W. ERNEST. "Creative Salesmanship"  
Glencoe Press  
U. S. A. 1974.
- 9.- HOLTJE, F. ROBERT. "Mercadotecnia" Serie Schaum  
McGraw Hill  
México, 1982.
- 10.- HURTADO, M. JOSE "Administración de Ventas"  
Ediciones DAC, S.A.  
México, 1982.
- 11.- INSTITUTO MEXICANO DE CON  
TADORES PUBLICOS, A.C. "Normas y Procedimientos Auditoría"  
Instituto Mexicano de Contadores -  
Públicos, A.C.  
México, 1976.
- 12.- JONES G. JOHN. "Sales Management"  
Alexander Hamilton Institute  
U. S. A. 1944.
- 13.- KOONTZ / O'DONELL "Curso de Administración Moderna"  
Mc Graw Hill  
México, 1984.
- 14.- LERNER, J. JOEL "Introducción a la Administración  
y Organización de Empresas" Serie  
Schaum. Mc Graw Hill  
México, 1984.
- 15.- MACIAS PINEDA, ROBERTO "Análisis de los Estados Financie  
ros y Deficiencias en las Empre--  
sás"  
Ediciones Contables y Administra--  
tivas, S.A.  
México, 1979.

- 16.- Mc ALPINE, T.S. "Planeación y Control de Utilida--  
des"  
Logos Consorcio Editorial.  
México, 1976.
- 17.- MINER, B. John. "El Proceso Administrativo"  
Cfa Editorial Continental, S.A. -  
de C.V.  
México, 1982.
- 18.- P. ALLEN "Ventas y Dirección de Ventas"  
Ediciones - Distribuciones, S.A.  
España, 1979.
- 19.- REYES PONCE, AGUSTIN "Administración de Empresas"  
Editorial LIMUSA  
México, 1982.
- 20.- RODIL URREGO, FLORENCIO "Lecturas Sobre Organización"  
MENDOZA TREJO, FRANCISCO Editorial Trillas  
México, 1975.
- 21.- SASTRIAS, F. MARCOS "Contabilidad Segundo Curso"  
Editorial Esfinge, S.A.  
México, 1977.
- 22.- SHAPIRO, BENSON P. "Administración del Programa de  
Ventas"  
Editorial Diana  
México, 1981.
- 23.- TOLEDO, PEDRO "La Dirección Comercial en un Mer-  
cado Competitivo"  
Ediciones Deusto  
España, 1967.

24.- TRUETT, FRED M.

"Administración de Ventas"

Editorial Técnica, S.A.

México, 1972.