

Universidad Nacional Autónoma de México
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS Y
LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

XAD1

Seminario de Investigación

Administrativa

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta:

132

PATRICIA PETRA SALDAÑA VALDOVINOS

10j.

169

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. FELIPE DE LOS REYES

9254

MEXICO, D. F.

1979



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS
Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

I N D I C E

INTRODUCCION

I

CAPITULO I

LA PARTICIPACION DE LAS VENTAS EN
LA INDUSTRIA MUEBLERA

1.1	Marco histórico general de las ventas.	1
1.2	Cómo se ha desarrollado la función de ventas en la industria mueblera.	6
1.3	La participación e importancia de la función de ventas en la industria mueblera.	15
1.4	La fijación de objetivos de la función de ventas en la industria mueblera.	17
1.5	La determinación de políticas de la función de ventas en la industria mueblera	23

1.6	El establecimiento de estrategias de la función de ventas en la industria mueblera.	33
1.7	Las funciones de ventas y de mercadotecnia en la industria mueblera.	40
1.8	La función de ventas y su relación con las áreas de : Producción, Personal y Finanzas.	43

CAPITULO II

LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS

EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

2.1	Concepto de organización.	48
2.2	La importancia de organizar la función de ventas en la industria mueblera.	51
2.3	Proceso lógico de la actividad de organización	53
2.4	Sistemas de organización.	61
1.5	Sistemas de organización aplicables a la función de ventas en la industria mueblera	71

CAPITULO III

LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS Y

LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA

MUEBLERA

3.1	Concepto de productividad.	77
3.2	La organización y productividad de la función de ventas en la industria mueblera	79
3.3	Los sistemas de venta y la productividad en la industria mueblera	100
3.4	La función de ventas y su relación con la productividad y el éxito en la industria mueblera.	105

CAPITULO IV

ALGUNAS TECNICAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

4.1	La auditoría administrativa, aplicada a la organización de la función de ventas	114
4.2	La investigación de mercado y su relación con la organización de la función de ventas	123
4.3	Las relaciones públicas y la organización de la función de ventas	126
	CONCLUSIONES	128
	RECOMENDACIONES	131
	REFERENCIAS	133

APENDICE

A Sección de organigramas

A1 - A7

INTRODUCCION

El ser humano cuenta con su inteligencia, y con recursos que la naturaleza pone a su disposición para lograr obtener, cada día, mejores niveles de vida.

Desde luego, para convertir en realidad este supuesto, la humanidad ha tenido que desarrollar un intenso sentido de curiosidad, que puede interpretarse como un deseo de investigar nuevas posibilidades o caminos, para realizar sus actividades y cumplir sus objetivos. Con este trabajo ; y, a través, de la coordinación de su esfuerzo, el género humano ha hecho de los recursos escasos, instrumentos de apoyo para su proceso de evolución.

A nivel inconsciente primero, y con plena conciencia después, la humanidad ha contado con la actividad de organización, para obtener en cada una de las tareas que realiza, mejores resultados ; mismos que la colocan en la ruta que la conduce hacia el progreso.

La Administración, es un actividad humana que se ha preocupado, de que en cualquier ámbito, ya sea, social, económico y, hasta familiar, el conglomerado racional que forman los hombres, alcance su objetivo.

En el sector económico en particular, la actividad administrativa, ha encontrado el medio ambiente propicio para desplegar sus beneficios. Una parte de dicho sector, está representada por la industria mueblera, que aunada al resto de actividades productivas de un país, - en este caso México ; debe preocuparse por obtener óptimos niveles de productividad o rendimiento.

Dentro del ámbito mueblera, la función de ventas es un medio esencial, para proveer a las empresas que lo forman, de ingresos que generan utilidades y fuentes de trabajo. Además, esta función es la encargada de mantener un contacto directo y constante con los clientes, que ha de satisfacer la institución.

Así pues, un medio administrativo, que la industria mueblera puede y debe aprovechar, para operar con óptimos índices de productividad, es la organización de la función de intercambio, que, en caso de ser llevada a la práctica técnica y profesionalmente, se constituirá en una base sólida - de carácter interno - para el correcto funcionamiento de las actividades de intercambio, en particular ; y, de la empresa en general, cuyos efectos positivos se dejarán sentir, para beneficio de la institución, de su personal, de su clientela y, del país.

CAPITULO I

LA PARTICIPACION DE LAS VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

1.1 MARCO HISTORICO GENERAL DE LAS VENTAS

Toda actividad humana forma parte de la historia del hombre, en la medida que al igual que su creador, está sujeta a un proceso de evolución. Así, la actividad de las ventas, es una manifestación de esfuerzos intelectuales y físicos, que aunados, ayudan al ser humano a lograr mejores niveles de vida.

Para hacer un estudio de las ventas, es conveniente detenerse a analizar sus antecedentes históricos, los cuales permiten observar que, en el transcurso de la vida de las personas, se realizan diversas operaciones de intercambio de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. En estas transacciones intervienen : un poseedor llamado ven
dedor, que cede la propiedad de mercancías o servicios a otro sujeto - comprador -, bajo condiciones de precio comúnmente aceptadas.

Esta idea define, en forma sencilla, el concepto de una operación de venta, o de traslado de dominio.

El primer antecedente de las ventas - de que se tiene constancia - es el trueque. Este consiste en el intercambio de unos artículos por otros, bajo el común acuerdo de sus poseedores. Dicho cambio de satisfactores, se realizaba bajo el establecimiento de mutuo acuerdo, respecto a la equivalencia de cantidad y tipo de los bienes en cuestión.

Cabe resaltar que, la fijación de esta equivalencia, representó un problema ; debido a que cada vez fue más difícil que un individuo tuviera algo necesario o atractivo para otro ; y que, éste a su vez contara con algo requerido o deseado por el primero.

Este obstáculo desapareció en una etapa mercantil posterior al trueque, en la cual los metales - principalmente el oro y la plata - fueron aceptados como mercancía de cambio.

Posteriormente, estos metales comenzaron a acuñarse ; y a ser reconocidos por los Estados, como medio legal de pago. A partir de que se dió respaldo gubernamental a la moneda, se dejaron de acuñar

únicamente monedas en metal precioso - con un alto valor intrínseco ; así, se comenzó a emitir papel moneda cuyo valor estaba garantizado por las reservas metálicas del país emisor.

Este avence dentro de la historia del comercio, marcó un notable progreso en las ventas ; provocado por la necesidad de encontrar formas de intercambio que dieran agilidad a las transacciones comerciales ; mismas que se volvieron más complejas debido a la integración de la moneda a los sistemas económicos.

Por otra parte, la Revolución Industrial, fue un fenómeno tecnológico y socio-económico que trajo consigo un incremento de grandes magnitudes, en los volúmenes de producción. Por ello, fue necesario desarrollar las ventas ; a fin de que respondieran a las necesidades de intercambio.

Dicha Revolución, aunada a la aparición del crédito, dió celeridad a la función de ventas ; puesto que, facilitó las relaciones de intercambio al poder adquirir un bien presente por una riqueza (dóner) cuyo pago es diferido.

Además, el desarrollo de los sistemas de transporte y comunicación, impulsaron el auge actual de las ventas, poniendo en contac

to mercancías de diferentes países y continentes.

Como es sabido, las manifestaciones sociales y económicas, no se dan en forma aislada en una comunidad ; sino que, sus características esenciales surgen - en diferentes épocas - en las sociedades del mundo.

Así pues, se puede establecer un parangón entre el desarrollo mundial de las ventas y su evolución en México, en donde las operaciones de intercambio, en la etapa previa a la Conquista, se efectuaban a través del trueque y del empleo de algunos artículos, como : granos de cacao, telas y oro en polvo; en calidad de moneda.

Al realizarse la conquista de México, los españoles introdujeron, entre otras cosas, la acuñación de moneda, la cual ensanchó las posibilidades del sistema de intercambio del país.

Posteriormente, la Revolución de 1910, ayudó a que las actividades comerciales se incrementaran ; como resultado, de que los trabajadores fueron liberados de la imposición de adquirir sus satisfactores en las tiendas de raya. Con este logro, el país dió un paso muy importante para que los campesinos y peones pudieran inte

grarse al mercado interno del país ; convirtiéndose en una demanda real de satisfactores.

Ahora bien, en etapas históricas más recientes ; aproximadamente, a partir de la segunda Guerra Mundial, la mayor parte de los países - tarde o temprano - experimentan cambios en las condiciones de su mercado. Es decir, dejan atrás una economía de producción, caracterizada por la escasez de bienes y servicios ; a una economía de consumo, donde debido a la abundancia de artículos, el problema a resolver es el de su distribución o venta.

Por lo tanto, se puede observar que la tendencia de los sistemas económicos occidentales, es la de crear formas de venta que, bajo el respaldo de una comercialización adecuada de las mercancías y servicios, agilicen el progreso socio-económico de las naciones.

1.2 COMO SE HA DESARROLLADO LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

En la información antes expuesta, se han destacado algunos aspectos históricos que son útiles para comprender la trayectoria de las ventas a través del tiempo.

Ahora bien, con objeto de conocer la forma en que se desarrollan las operaciones de intercambio, dentro del ámbito específico de la industria mueblera en México, es conveniente considerar que "Nacional Financiera, S. A.", establece que las empresas con un capital contable no mayor de 30 millones de pesos, serán consideradas como pequeñas y medianas. De acuerdo con este criterio, la mayor parte de las empresas se encuentran dentro de este grupo, puesto que su capital contable es menor a la cifra antes mencionada.

Así pues, el mayor número de fábricas de muebles, está integrado por pequeñas y medianas empresas, que por ser administradas empíricamente adolecen de :

- Incomprensión a la técnica. Esta incomprensión se refleja en poco interés hacia la aplicación de técnicas administrativas que

no ofrecen resultados inmediatos.

- Empirismo "crónico". Este término, debe entenderse como la idea arraigada de que la experiencia es el único factor que ayuda a que las industrias sigan adelante.

- Escepticismo. Es decir, poca fe en las bondades de las técnicas administrativas.

Este contexto general puede trasladarse - por analogía - a la función de ventas de la industria mueblera. Sin embargo, el panorama se torna menos pesimista para la función aquí estudiada ; ya que, a pesar de las limitaciones antes enunciadas, las ventas cuentan con una especial atención de los fabricantes de muebles, con el propósito de atenuar las deficiencias existentes.

A fin de determinar, la forma que las ventas adoptan dentro de las empresas fabricantes de muebles, se procede a desglosar esta función de la siguiente manera :

Según Philip Kotler, una transacción de venta está formada por :

- un cliente determinado
- una cantidad particular
- un determinado producto
- un agente de ventas
- un canal de distribución
- condiciones particulares

Esta separación de una venta, en las partes que la integran, tiene por objeto comprender la manera en que cada una de ellas se lleva a cabo dentro de las fábricas de mobiliario.

- Por lo que respecta a los clientes, las fábricas de muebles tienen una cartera formada - en su mayor parte - por distribuidores o intermediarios. Por ello, las ventas tienen que enfocarse hacia el fomento de las relaciones públicas que se mantengan con los representantes de las tiendas con quienes se trabaja.
- En cuanto a los productos, la función de ventas debe estar respaldada por muebles, cuyo costo y calidad permitan que los distribuidores, obtengan un atractivo rendimiento de su manejo.
- En lo concerniente a la fuerza de ventas, cabe resaltar que las

fábricas de muebles se preocupan por contar con vendedores que conozcan a fondo las características de la mercancía ; puesto que, tendrán que tratar con clientes con un proceso de " compra racional " ; como es el caso de los compradores de las casas que distribuyen muebles. Por tanto, el agente de ventas debe dominar aspectos como : calidad de materias primas, diseños, etc. ; para así, poder generar la compra de los muebles.

- Un aspecto relevante de las ventas, dentro de la industria mueblera, es el canal de distribución ; entendiendo por éste, el conducto por el cual la mercancía fluye de su productor hasta el consumidor final. Este canal puede estar formado por uno o más intermediarios.

En México, el canal de distribución de muebles más usado es :

PRODUCTOR -----DISTRIBUIDOR-----USUARIO

En este canal existe un único intermediario, cuya actuación es muy importante para el fabricante de muebles ; puesto que además de ser su cliente directo, es quien promueve la venta del mobiliario entre los usuarios.

Asimismo, desde un punto de vista eminentemente administrativo, se puede analizar el desarrollo de las ventas, por medio de la aplicación de las etapas del proceso administrativo a esta función de la industria de muebles.

Es necesario aclarar, que en vista de que - en su mayoría - las fábricas de muebles medianas y pequeñas, se administran empíricamente, el proceso administrativo no se realiza con la conciencia de que se está aplicando una técnica específica ; ni bajo los lineamientos teóricos fundamentales. Sin embargo, es posible enmarcar las actividades de ventas dentro de cinco etapas administrativas esenciales, que son : Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

A. Planeación.

Las actividades de venta encaminadas a saber qué se va a hacer (planeación), se efectúan siguiendo, entre otros, estos procedimientos:

- a. Formación de un grupo compuesto por los ejecutivos de la compañía, entre otros, gerente general y gerente de ventas ; quienes aportan sus puntos de vista sobre las condiciones y comportamiento del mercado.

En base a esta información se deciden los objetivos, políticas, estrategias, pronósticos, o presupuestos, etc., de la actividad de ventas. Generalmente, estas decisiones se toman de acuerdo con la intuición de los dirigentes de la negociación, sin seguir patrones administrativos formales, que incluyen, por lo menos, la fijación por escrito, de los planes.

- b. Realización de acuerdos con los representantes de las firmas comerciales ; mismos que informan al productor sobre las condiciones del mercado ; y también, acerca de los requerimientos de sus representados en cuanto a las condiciones de venta. Con esta información, se determinan los objetivos de venta, con sus correspondientes políticas, presupuestos, etc.

B. Organización.

En esta etapa del proceso administrativo, las ventas cuentan con estructuras organizativas muy simples, como es el caso del sistema lineal de organización, reforzado por la centralización de autoridad en un miembro que, a nivel ejecutivo, toma todo tipo de decisiones en cuanto a las actividades de venta. Esta centralización de autoridad, se comprende al aclarar que el gerente de ventas es, por lo común, dueño de la fábrica ; o cuando menos uno de los principales accionistas.

También, dicho ejecutivo, es quien delega autoridad, determina responsabilidades, designa tareas, etc. En resumen, la mayor parte de las fábricas de muebles cuentan con una organización empírica de las ventas ; sustentada en la experiencia de su dirigente quien coordina los esfuerzos y recursos ; a fin, de optimizar su aprovechamiento.

C. Integración

Dentro de esta fase, cabe destacar que la unidad de ventas, consta de un elemento esencial : el gerente de ventas ; sobre quien recae la responsabilidad directa de las actividades. Este ejecutivo cuenta con un cuerpo de agentes, cuyo número varía considerablemente dependiendo de la zona geográfica que abarque la empresa.

Por lo general, se busca que los agentes posean un amplio círculo de relaciones comerciales en el medio mueblero pues, de ellas depende - en gran medida - el volumen de las ventas que generan.

D. Dirección

En la pequeña y mediana industria mueblera, la dirección de la unidad de ventas - consistente en vigilar que se cumplan los cometi-

dos - descansa sobre la filosofía y estilo gerenciales que caracterizan a su director. Es decir, quien dirige las ventas, debe poseer una idea específica de la naturaleza humana - filosofía gerencial - ; y derivada de ésta, una forma de comportamiento con sus subordinados - estilo gerencial - .

Así, dentro del sector industrial mueblero, es posible encontrar desde un dirigente autócrata, hasta uno que motive y canalice la participación de su personal. Pero, lo más destacado en la industria mueblera, es considerar que el estilo gerencial, es con frecuencia, sólo el producto de la experiencia de trabajo. Por lo tanto, carece del complemento que le puede aportar el estudio profundo de la naturaleza y comportamiento humanos.

E. Control

Como se puede comprender, si no se formalizan las actividades de planeación ; el control de las ventas, difícilmente va más allá de la presentación de reportes orales de los agentes ; quienes, ocasionalmente los redactan por escrito. Esta información de resultados se compara con los propósitos que en opinión del directivo de ventas, debían alcanzarse.

Bajo estas condiciones, el rendimiento o productividad obtenidos por la unidad de ventas, son susceptibles de incrementarse, a través de instrumentos administrativos como la organización de las operaciones de intercambio, que ayudará a que el esfuerzo comercial de las fábricas de muebles, sea cada vez más satisfactorio.

1.3 LA PARTICIPACION E IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA.

Un elemento primordial dentro del desarrollo económico de los países, ha sido el impulso de sus actividades industriales ; a pesar de que su evolución se ha visto entorpecida por limitaciones de índole humana, técnica, etc. No obstante, en la actualidad, los avances tecnológicos característicos del siglo XX, han condicionado que los problemas surgidos en la producción se vayan solucionando adecuadamente. Por lo tanto, la preocupación y atención de los sectores productivos se han enfocado hacia los sistemas de distribución ; con el propósito de lograr que éstos dinamicen la colocación de los elevados índices de producción, dentro del mercado.

En esta etapa de la evolución de las economías, las ventas adquieren un papel de importancia creciente dentro de las empresas ; en la medida, que éstas precisan de mercados que absorban sus volúmenes de producción.

Así, si se considera que las Industrias del país, entre ellas, la mueblera ; participan de los cambios generados en la evolución económica del mundo, se comprende que el auge mundial de las opera -

ciones de intercambio se deje sentir dentro del círculo industrial mueblera, en el que las ventas participan activamente, haciendo que las fábricas de mobiliario :

- Obtengan los ingresos necesarios para desarrollar sus actividades.
- Capten utilidades que compensen el riesgo incurrido por los accionistas.
- Atraigan inversionistas interesados en dedicar su capital a la fabricación de muebles.
- Incrementen su producción como consecuencia del aumento en el número de clientes.

Como se deduce de los beneficios antes mencionados, la importancia de las ventas estriba, en su constante aportación de ingresos, mismos que son la base para que la empresa cobre vitalidad ; cumpla con sus objetivos ; y, fundamentalmente, se constituya en un ente productivo y dinámico que participe en el progreso del país.

1.4 LA FIJACION DE OBJETIVOS DE LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA.

Los organismos productivos, están inmersos en un medio ambiente económico y social, del cual no pueden segregarse. Por esta razón, las actividades que realizan no se constriñen a la obtención de utilidades o beneficios económicos ; sino que, deben responder a requerimientos sociales y de servicio.

Sin embargo, es común pensar que una empresa de carácter privado tiene como única finalidad ; "obtener la mayor utilidad, al menor costo ". Esta expresión, si bien es cierta, no debe excluir que las compañías, en adición a los fines económicos, están encaminadas a la obtención de resultados en diversos ámbitos, que son :

a. Ambito económico

Dentro de este ámbito, la empresa debe establecer objetivos que satisfagan a :

- i. Los inversionistas. Los objetivos de índole económica, que persigue una institución, deben contener la compensación de los accionistas, a través de dividendos que cubran el riesgo incurrido.

- ii. La empresa. El objetivo económico de una firma ha de fijarse, tomando en cuenta que es necesario generar los ingresos requeridos para que la empresa realice eficientemente sus funciones. Y, además, considerar que de éstos ingresos se debe derivar una parte susceptible de reinversión que asegure el crecimiento de la compañía.
- iii. Los acreedores. Al establecer los fines económicos de la compañía, no debe olvidarse satisfacer las expectativas de quienes colaboran con ella, aportando insumos o financiando su funcionamiento.

b. Ambito Social

Los objetivos de carácter social, tienden a hacer que la empresa colabore a alcanzar el desarrollo del país, por medio de su cooperación y apoyo a tres diversos grupos, que son :

- i. El gobierno. Las empresas cumplen con su objetivo social, en la medida que aportan al gobierno su contribución tributaria, la cual se dedica a la creación de infraestructura económica y social del país.
- ii. La comunidad. Las instituciones industriales deben preocuparse de que sus actividades de transformación de materias primas, no vayan en detrimento de la comunidad. Así como, pugnar por el desarrollo armónico de sí misma y de los integrantes de su medio ambiente social.

iii. Los colaboradores. El núcleo de toda empresa, está constituido por su personal, cuyos intereses económicos, sociales e intelectuales deben ser protegidos por la institución, a través de la creación de mejores niveles de vida para sus miembros, logrando con ésto, una de las partes del objetivo social de las negociaciones.

c. Ambito de servicio.

Dentro de esta área, se encuentran los objetivos que persigan satisfacer a los consumidores o usuarios de los productos o servicios.

Una vez definidos los diversos tipos de objetivos que debe cumplir la empresa, de acuerdo con el marco socio-económico que la rodea ; es conveniente destacar que desde el punto de vista interno es necesario analizar las características del organismo social ; a fin, de que con este estudio se integren todos los elementos que intervienen en la fijación de objetivos de una institución.

Así pues, se puede considerar que la empresa es un conjunto de unidades de trabajo, interrelacionadas entre sí, que persiguen un fin común.

De manera que, cualquier compañía - entendida como un todo o conjunto - tiene objetivos generales, en base a los cuales sus partes integrantes, entre ellas, la unidad de ventas, deben establecer metas o fines armónicos y congruentes con los objetivos generales.

Además, es muy importante resaltar que los objetivos deben fijarse tomando en cuenta tanto aspectos cualitativos como cuantitativos. Esto significa que, para que un objetivo sea concreto, su definición deberá hacerse de acuerdo con el siguiente ejemplo :

"Incrementar las ventas en un 16%, con relación a las realizadas en el ejercicio anterior. Este aumento deberá efectuarse en un período de 12 meses "

Esta definición, cumple con los requerimientos de establecimiento de objetivos ; en cuanto que, incluye un elemento cualitativo que responde a la pregunta de qué es lo que se quiere incrementar, es decir, las ventas. Y, también, contiene el elemento cuantitativo, representado por el porcentaje de aumento que se desea alcanzar, además de establecer, específicamente, el tiempo en el cual deberá cumplirse con el fin propuesto.

Por otra parte, es preciso comprender que los objetivos, no deben contener aspiraciones idealistas, que con los recursos y características de la empresa no se puedan alcanzar.

Por lo tanto, al momento de fijar los objetivos de la empresa, o de una de sus partes integrantes, es necesario recordar que éstos deben ser :

1. Fijados por escrito.
2. Concretos y comprensibles para los miembros de la empresa.
3. Flexibles, esto es, susceptibles de modificación.
4. Factibles, es decir, posibles de llevar a la práctica.
5. Planteados de acuerdo a un análisis crítico de la realidad que rodea a la institución.
6. Definidos considerando los aspectos cualitativos y cuantitativos que permitan su control.
7. Los objetivos particulares de las unidades de organización, de-

ben fijarse de acuerdo con los fines generales de la empresa.

Con base en la información precedente, es posible plantear las circunstancias específicas que prevalecen en la industria mueblera en relación con la fijación de objetivos.

Como se recordará, se ha mencionado que las técnicas de planeación - dentro del ámbito mueblero - tienen una escasa aplicación ; no llegando - en numerosos casos - , cuando menos a la fijación, por escrito, de los objetivos.

No obstante, la industria mueblera debe tomar conciencia de que está integrada por organismos sociales, susceptibles de verse influidos por su medio ambiente. Además, de estar formados por unidades de trabajo. Entonces, si reciben influencia y cooperación de los integrantes de su medio ambiente y de su estructura interna deben satisfacer sus expectativas. Para ello, sus dirigentes necesitan conocer y aplicar las bases de fijación de objetivos, antes descritas.

1.5 LA DETERMINACION DE POLITICAS DE LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA.

Por lo común, cualquier actividad humana, es realizada con el objeto de llegar a una meta conocida. Pero, para lograrlo, es preciso contar con marcos de referencia o lineamientos que delimiten el campo de acción de quienes pretenden llegar al término exitoso de su labor.

Así, las actividades empresariales, entre ellas, las correspondientes a ventas, deben tener en la mira fines, cuya consecución sólo es posible, mediante el establecimiento de lineamientos de acción que enmarquen el ámbito en que se podrán tomar decisiones conducentes a lograr las aspiraciones previstas.

Con el objeto de que las políticas establecidas, realmente coadyuven al logro de los fines de la empresa, es necesario que éstas :

- Se definan en forma clara, concreta y por escrito ; es decir, para que una política cumpla con su cometido, es preciso que se formule o defina, utilizando un lenguaje comprensible para quienes la han de aplicar. Además, su contenido debe ser concreto, esto es, enfocado directamente sobre los aspectos esenciales del lineamiento. También, la política debe plantearse por escrito.

con objeto de que haya una fuente de información o documento, que pueda ser consultado, en caso de dudas o problemas.

- Tengan un contenido flexible ; ésto significa, que dado que la empresa y sus unidades se encuentran influidas por su medio ambiente dinámico, sujeto a cambios constantes, necesitan que los instrumentos que las apoyan y ayudan a ser más productivas, adopten un carácter flexible ; por ello, las políticas deben ser susceptibles de modificación, a fin de que la compañía, guarde una posición competitiva dentro del mercado, puesto que el marco que delimita la toma de decisiones será congruente con las características de la empresa y del medio socio-económico que rodea a la institución.
- Que sean conocidas y comprendidas por los miembros de la empresa ; es comprensible, que si una política no se dá a conocer, de nada sirve que se haya fijado ; puesto que ésta es válida, en la medida que se difunde y se practica.
- Se establezcan de acuerdo a un análisis riguroso de los objetivos ; como antes se mencionó, una política debe rodear a un objetivo ; a manera de crear un ambiente propicio, para tomar decisiones o resolver problemas que impidan su logro. Por lo tanto, los lí-

neamientos deben establecerse, después de un concienzudo análisis de los fines u objetivos. Así, su contenido dará las pautas que conduzcan a los propósitos buscados.

-Sean revisadas periódicamente ; ya que, el hecho de que una política sea flexible, no es eficiente por sí mismo, si no se determina cuándo y cómo habrán de modificarse. Es decir, si se carece de un estudio frecuente de su contenido.

Por lo que respecta a la unidad de ventas de una fábrica de muebles, las políticas deben establecerse de acuerdo con las características antes citadas.

Es necesario aclarar, que debido a que en la mayor parte de las pequeñas y medianas fábricas de muebles, la unidad de ventas es quien se ocupa de todas las actividades comerciales, las políticas que ésta establezca, deben enmarcar las decisiones en cuanto a :

- Selección de productos
- Precios
- Canales de distribución e intermediarios

- Promoción general. (Publicidad, Promoción de ventas y Venta personal o directa.)
- Crédito
- Servicio y Garantía
- Investigación de mercado

POLITICA SOBRE SELECCION DE PRODUCTOS

Una parte esencial, que afecta la comercialización de los muebles, es la decisión de qué tipo de mobiliario, ha de integrarse al mercado ; ya que, esta clase de artículo, es susceptible - significativamente - a los cambios dictados por las características de las viviendas ; y, por los diseños vanguardistas de muebles que, por lo común, proceden de Europa y de los Estados Unidos de Norteamérica.

De manera que, si una fábrica de muebles, quiere mantener o introducir sus productos dentro del mercado, requiere obtener información sobre los aspectos, antes mencionados ; y, con ella, modificar

las políticas de ventas establecidas, acerca de la elección de muebles.

Entre otras, las políticas de selección de productos, pueden ser: "tener una línea de muebles, que conste de un número reducido de modelos diferentes".

La razón de ser de esta política, es que la unidad de ventas, debe considerar que la vida de cada modelo es, en promedio, de un año; ya que, los diseños de moda cambian, aproximadamente, en este período. Por lo tanto, no es costeable para su área; ni para las de producción y finanzas; incurrir en gastos de fabricación e introducción de un gran número de modelos, en un lapso tan corto.

Otro ejemplo de política de selección de productos, es: "tapizar los modelos con telas exclusivas para cada cliente".

Este lineamiento, tiene por objeto que los clientes o distribuidores tengan la tranquilidad de no manejar productos exactamente iguales. Así, cada uno de ellos podrá expender los muebles, con ciertas variaciones en el precio, respetando sus márgenes acostumbrados de utilidad. Con esto se da un respaldo al cliente, basado en cierta exclusividad; que si bien, no puede ser en diseño, por los altos costos que implica; por lo menos, se brinda en las telas con que se tapizan los modelos.

Cabe aclarar, que las políticas antes expuestas, no rigen todas las industrias muebleras. Sin embargo, se mencionaron con fines ilustrativos.

POLITICAS DE PRECIO

La mayor parte de las fábricas de muebles venden sus productos a precios fijos, excepto en un lapso que va de junio a septiembre de cada año. en el cual la demanda de muebles baja. Entonces, para mantener el nivel deseado, se otorga un porcentaje de descuento sobre el precio unitario, de acuerdo con el volumen de compra de los distribuidores.

POLITICAS DE CANALES DE DISTRIBUCION E INTERMEDIARIOS.

En el círculo mueblero, el canal de distribución y los intermediarios que lo forman, constituyen un elemento esencial para la función de ventas.

Normalmente, las Industrias que fabrican muebles, tienen la política de distribuir sus productos, a través del canal formado por :

PRODUCTOR ----- DISTRIBUIDOR ----- USUARIO
o

INTERMEDIARIO

Este canal, se elige en la mayoría de los casos, porque cuenta con un distribuidor que posee las ventajas de : comprar grandes volúmenes de mercancía ; absorber el costo de mantenerlos en inventarios ; colaborar con el productor en actividades de promoción general del mobiliario, por medio del uso de su marca o prestigio comercial para dar a conocer los productos.

Además, este canal tiene un sólo intermediario ; por lo que, el costo del mueble, se afecta - únicamente - por dos incrementos, originados por el porcentaje de utilidad del productor y del distribuidor.

Por lo que se refiere a las políticas relacionadas con los intermediarios, la unidad de ventas, debe establecer el tipo de almacén o tienda que es más conveniente atraer, para la distribución de los muebles que fabrica la empresa.

Para fijar los parámetros que enmarcarán el ámbito del que se podrán elegir distribuidores, es recomendable, entre otras cosas, conocer los hábitos de los usuarios, en cuanto a la compra y necesidades de mobiliario ; para así, detectar las tiendas a las que acuden los miembros del segmento del mercado, al que se dirigen los muebles fabricados.

Una industria de muebles, tiene - por lo menos - dos posibilidades para allegarse dicha información ; una, a través de la investigación de mercados - que requiere personal especializado y que implica un costo más elevado que - la segunda opción, que consiste en obtener la información directamente de los distribuidores, quienes están en contacto constante con los usuarios y que, por ello, pueden guiar al fabricante sobre sus hábitos de compra y necesidades y preferencias de mobiliario.

Así, una vez que se conozcan las características de los distribuidores que interesan al productor, se pueden fijar las políticas que conduzcan a su correcta elección. También, es importante tomar en cuenta la posición financiera del intermediario. Bajo esta consideración, se puede establecer la política de trabajar con distribuidores que tengan un importante número de clientes ; y que, por lo tanto, requieren un fuerte respaldo financiero para poderlos satisfacer, tal es el caso de Liverpool, S. A.; Sears Roebuck, S. A. de C. V. ; Viana y Cia., S.A.; etc. Estos almacenes son atractivos distribuidores, ya que, su posición financiera les permite cubrir los gastos de mantenimiento de inventarios y otros más. Con ello, relevan a la fábrica de incurrir en dicho costo. con la consiguiente disminución de su costo de venta.

Además, la elección de este tipo de intermediario, permite abar-

abarcar una gran parte del mercado, a través, de pocos distribuidores. Esta política, - desde el punto de vista teórico - se conoce como "distribución extensiva", en la medida que la unidad de ventas dedica mucho de su esfuerzo a pocos compradores de gran importancia. Este lineamiento, favorece a los fabricantes con débil posición financiera, porque reduce su inversión en ventas.

POLITICAS DE PROMOCION GENERAL

Por lo común, la política de promoción general, en la pequeña y mediana industria mueblera, consiste en propiciar que los distribuidores, sean quienes realicen las campañas promocionales y publicitarias, con la colaboración económica de los fabricantes, procurando que estas actividades de fomento de ventas, se efectúen cuando la demanda de muebles decrece ; junio a septiembre de cada año.

POLITICAS SOBRE CREDITO

Las políticas sobre otorgación de crédito, varían dependiendo de la posición financiera de la empresa. Bajo esta consideración, la unidad de ventas, de las industrias muebleras, determinará si la compañía en cuestión, puede trabajar con sistemas de crédito, así como las condiciones y lapsos de pago que deben observarse.

POLITICAS DE SERVICIO Y GARANTIA

Partiendo de la base, de que la fábrica de muebles, persigue el objetivo de dar un buen servicio a sus clientes, es preciso fijar políticas que conduzcan a lograrlo. Así pues, los lineamientos de servicio y garantía deberán favorecer que los compradores sean adecuadamente atendidos en cuanto a dudas o reclamaciones. Además, de asegurar que la garantía otorgada al producto, sea respetada.

POLITICA DE INVESTIGACION DE MERCADO

La unidad de ventas del giro industrial mueblero, debe establecer los lineamientos que determinen cómo habrán de llevarse a cabo los estudios del mercado. Por ejemplo, si se considera conveniente que se realicen por agencias especializadas ; o bien, por personal de la empresa. En este sentido, los dirigentes de las fábricas de muebles deben tomar conciencia de que los beneficios que se desprenden de investigaciones, metódicamente realizadas, ayudarán a que su empresa prospere. Mientras tanto, un buen inicio es saber que existe la necesidad de obtener información ; y que, un medio para conseguirla es la investigación de mercados. Así, con esta idea en mente, se fijarán los lineamientos correspondientes.

1.6 EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA.

Para realizar las actividades inherentes a la función de ventas, es necesario efectuar una serie de pasos - ordenadamente establecidos- que permitan llevar a cabo, productivamente, dicha función.

En otras palabras, es preciso saber qué se desea lograr ; y, dentro de qué ámbito será posible tomar decisiones. Pero, en adición a la determinación de objetivos y políticas, se requiere conocer que para vender, existen diversos elementos que se pueden utilizar para lograr un intercambio efectivo.

Es decir, un dirigente del área comercial, tiene a su alcance y bajo su control, instrumentos que apoyan su función. De manera que, debe establecer la medida o intensidad de su aplicación. Dichos instrumentos son : producto, precio, promoción general y distribuidores.

No obstante, también debe estar consciente de la presencia de elementos que están fuera de su control, cuya consideración es requisito fundamental para adecuar los instrumentos que sí es posible con

controlar, a las limitaciones originadas por las variables ambientales que son: demanda, competencia, estructura de la distribución, legislación comercial y costos independientes a la venta.

De manera que, la estrategia de venta se formula cuando se determina el grado de aplicación e ingerencia de cada una de las variables, antes citadas, es decir, controlables y no controlables o ambientales, a cuyo análisis se procede a continuación.

VARIABLES CONTROLABLES

PRODUCTO

Dentro de las fábricas de muebles, el producto es una variable que está bajo el control del dirigente de ventas, ya que éste, en unión con los técnicos de producción puede alterar las características de diseño, tamaño, color, etc., de los muebles de acuerdo con la estrategia de ventas que sea conveniente seguir.

PRECIO

El precio, es una variable que no se puede controlar, en forma absoluta, por el dirigente de ventas ya que está influido por

costos de las materias primas, demanda de mobiliario y, fenómenos económicos del país, entre otros. Sin embargo, se considera como elemento controlable, debido a que, la estrategia de ventas, puede hacer variar el precio de los muebles, disminuyéndolo o aumentándolo, en busca de que una u otra estrategia conduzca a la unidad correspondiente a la consecución de sus objetivos.

PROMOCION GENERAL

Al hablar de promoción general, se integran las actividades de publicidad, promoción de ventas y venta personal o directa. De manera que la unidad de ventas de la industria mueblera, ha de decidir la medida en que cada uno de estos elementos intervendrá para lograr los objetivos fijados.

Por ejemplo, es común que la promoción general de muebles, se haga a través de publicidad en la televisión y en los periódicos de mayor circulación. Esto, con el apoyo y marca de sus distribuidores.

DISTRIBUIDORES

Los distribuidores son una variable controlable, en la medida que el productor de muebles puede elegir, de entre las tiendas que se encuentran en el mercado que abarca, aquéllos que responden a

sus requerimientos.

Sin embargo, es recomendable destacar que, la estrategia de ventas, en cuanto a los distribuidores; no es una decisión 100% unilateral por parte del productor, sino que éste tiene que persuadir al intermediario en cuestión, de las bondades que para él, implica vender sus muebles; y así, conseguir su anuencia para sostener relaciones comerciales mutuas.

VARIABLES NO CONTROLABLES

DEMANDA

El comportamiento de la demanda de muebles, está fuera del control de los productores; puesto que, está influenciada por el nivel de ingresos de los usuarios, sobre el cual, no tiene ingerencia alguna el fabricante de mobiliario.

No obstante, la estrategia de ventas trata que la demanda potencial de muebles se convierta en demanda real para el fabricante interesado. Esto significa, que la unidad de ventas pretende que a través del manejo de la variable de la demanda se incremente el número de compradores reales de los muebles que fabrica su empresa.

COMPETENCIA

Existen un gran número de fábricas de muebles, todas buscando incrementar su participación en el mercado y las utilidades derivadas de ello. Por ésto, cada una debe fijar una estrategia de ventas que tome en cuenta el comportamiento de los competidores. Para hacerlo, se necesita información sobre su naturaleza y comportamiento - en el presente y en el futuro - para conseguir que la estrategia contrarreste las reacciones de la competencia que puedan afectar la distribución de los propios productos.

LA ESTRUCTURA DE LA DISTRIBUCION

Como ya antes se mencionó, la estructura de distribución que priva en el mercado de muebles, en México, está integrada por el productor, un intermediario y el usuario.

Este canal, es un sistema de distribución establecido, desde hace tiempo, para la venta de muebles. Por ello, la industria pequeña y mediana de muebles ha tenido que adaptarse a él, debido a que ha venido funcionando adecuadamente de acuerdo con sus intereses. Además, que de otro modo sería necesario recorrer un arduo camino para modificar el sistema prevaleciente.

LEGISLACION COMERCIAL

Una de las limitaciones de la fijación de la estrategia de ventas, es el cuerpo legal que en cada país rige las operaciones de compra venta, que en el caso particular de México, es el Código de Comercio vigente, y la Ley Federal de Protección al Consumidor, a cuyas disposiciones debe apegarse la estrategia comercial que formulen las industrias del giro industrial mueblero.

COSTOS INDEPENDIENTES A LA VENTA.

Las industrias muebleras incurren en costos no comerciales originados por actividades de producción y de carácter administrativo, entre otros. Por ello la estrategia comercial - en el renglón del precio - se ve afectado por dichos rubros.

Con la intervención de cada uno de los elementos, antes expuestos, la unidad de ventas de las fábricas de muebles, puede formular una mezcla o estrategia comercial, que contribuya a lograr los objetivos.

Entre otros, un diseño común de estrategia de ventas, en el sector mueblero, es la consistente en dar énfasis a la participación de los intermediarios, en las operaciones de venta de la em -

presa; ya que, por su conducto se pueden conocer las tendencias del mercado, además, de contar con su respaldo en la realización de campañas publicitarias y promocionales.

1.7 LAS FUNCIONES DE VENTAS Y DE MERCADOTECNIA EN LA INDUSTRIA MUEBLERA.

Como se ha visto, toda actividad humana está sujeta a un proceso de evolución que se origina porque el ser humano requiere encontrar nuevas formas de satisfacer sus necesidades.

Así, por ejemplo, los sectores productivos, han cubierto sus crecientes y complejas necesidades, a través de enfocar su esfuerzo a diferentes áreas que, en orden cronológico son :

- 1o. Producción
- 2o. Finanzas
- 3o. Ventas
- 4o. Mercadotecnia.

La primera etapa, se caracteriza porque el empresario dá énfasis a la producción de artículos, cuyo precio y calidad deben adecuarse a las condiciones del mercado.

Posteriormente, hubo que preocuparse por obtener los recursos que permitieran alcanzar los niveles de producción deseados.

Una vez subsanados, los problemas de producción y financiamiento, el interés fundamental de los sectores productivos, se enfocó hacia la actividad de vender.

Ultimamente, este enfoque se ha modificado, procurando que el fin esencial de las empresas privadas, no sea vender por el sólo hecho de hacerlo; sino que, éstas busquen la obtención de utilidades, a través, de la satisfacción plena del cliente y de sus expectativas sobre el producto que la compañía ofrece.

Las industrias muebleras, son susceptibles de pasar por el proceso, antes citado, encontrándose, hoy en día, en la etapa de ventas, en la medida que no cuentan con el conocimiento ni con los recursos económicos, técnicos y humanos necesarios, para trabajar dentro de un marco de mercadotecnia integral - entendida ésta, como la profesionalización de las relaciones de intercambio, que buscan la satisfacción del consumidor - .

Por ello, la comercialización integral de los muebles se sustituye por una parte específica de ella, que es la función de ventas ; quedando bajo su esfera de influencia, todo lo relacionado con producto, precio, promoción, mercado y distribución.

Se podría pensar que, desde un punto de vista, eminentemente teórico, esta situación no es deseable; puesto que no observa los requerimientos ortodoxos de la comercialización.

Sin embargo, en la práctica, no es posible, en todos los casos, apegarse en un 100%, a los lineamientos que marca la teoría. Por esto, lo verdaderamente importante, es que las industrias de muebles, aún cuando carecen de técnicas refinadas de mercadotecnia, están sujetas a constantes cambios que irán perfeccionando su sistema de ventas, lográndose un progreso acorde a sus posibilidades humanas, técnicas y económicas.

Se podría iniciar la modificación de este estado de cosas, creando conciencia - en las personas que se mueven dentro del ámbito mueblero - de que existen técnicas, en el orden administrativo, que les permitirán, poco a poco, adecuar la comercialización de los muebles a las necesidades del mercado y de la empresa, como el agua lo hace al recipiente que la contiene.

1.8 LAS VENTAS Y SU RELACION CON LAS AREAS DE PRODUCCION, PERSONAL Y FINANZAS

Una fábrica de muebles, es una industria que puede ser considerada como un sistema. Es decir, es un ente productivo, formado por un conjunto de unidades, que guardan relaciones interdependientes, entre sí; todas enfocadas hacia un fin último, de carácter común.

La teoría administrativa, por lo general, acepta cuatro unidades o áreas funcionales, que forman una empresa. Estas son :

Producción

Mercadotecnia

Personal

Finanzas.

En conjunto, estas áreas, contribuyen con el desarrollo de sus actividades, a dar vida a la institución. Pero, lo más trascendente de su labor, es considerar que, dichas funciones son útiles al organismo al que pertenecen, en cuanto que trabajan armónicamente unas con otras. Esto es fundamental ; puesto que, guardan relaciones mutuas, en la medida, que aportan insumos a otras ; y, también, los reciben de éstas. ¿Cómo se explica esta afirmación? Pues bien,

un ejemplo, aclarará este supuesto.

A la mercadotecnia le corresponde transmitir la propiedad de los artículos que producción fabrica. En otros términos, recibe como insumo, el satisfactor, lo procesa o somete a las actividades de comercialización, y obtiene como resultado, el cierre de la operación mercantil. Este hecho, provee a finanzas - en el momento de realizar la cobranza - de ingreso o insumos que procesa al optimizar su aprovechamiento. Estos ingresos se inyectan a producción, en forma de materias primas, etc.

Dentro del proceso descrito, se manifiesta la intervención de recursos humanos, que aporta el personal requerido para poner en movimiento la operación global de la empresa.

En realidad, el producto de la participación de las áreas funcionales, es más que la suma de sus contribuciones particulares ; siendo, de hecho, un resultado sinérgico; puesto que, sobrepasa la sumatoria integrada por el esfuerzo individual de cada función.

LA FUNCION DE VENTAS Y SU RELACION CON EL AREA DE PRODUCCION.

Las áreas de ventas y producción, dentro de una fábrica de muebles - deben establecer una perfecta coordinación de sus actividades, persuadiendo al personal de ambas funciones, de la necesidad de trabajar armónicamente ; con objeto de que su esfuerzo se vea coronado, mediante el logro de los objetivos institucionales.

Por ejemplo, es común encontrar diferencias de enfoque entre ambos departamentos ; ya que, producción tratará de abatir el costo de los muebles ; y ventas de satisfacer al cliente. Pero, si los dos puntos de vista adoptan como actitud compartida; lograr el beneficio de la empresa; y, el personal está convencido de ello, resultará más factible que ambos intereses se concilien.

Además, ventas - en base al estudio del mercado - proporcionará a producción la pauta para planear y programar sus actividades.

LA FUNCION DE VENTAS Y SU RELACION CON EL AREA DE PERSONAL

La organización de ventas, de las industrias muebleras, debe propiciar que la unidad de recursos humanos o de personal le brinde el apoyo necesario para allegarse empleados. Estas áreas guardan una estrecha relación, fincada en el elemento humano, que personal proporciona a ventas. Sobre todo, en lo referente a la preparación de los agentes de ventas ya que ésta influye en el volumen de operaciones de intercambio que generen, puesto que, tienen que conocer las condiciones del costo de los muebles en el mercado, la calidad de las materias primas, etc., a fin de poder argumentar aspectos objetivos, en el momento de entrevistarse con los compradores de las casas distribuidoras.

En las fábricas de muebles, del tipo pequeño y mediano no siempre se dispone de un departamento de personal - formalmente establecido -, sobre todo en la etapa de inicio de la empresa. Por ello, las funciones de esta área son absorbidas, en lo general, por el sector administrativo (encargado de asuntos de oficina), y, en particular, en el caso de ventas, la autoridad máxima de la unidad correspondiente, es la encargada de cubrir las actividades de selección y entrenamiento del personal.

LA FUNCION DE VENTAS Y SU RELACION CON EL AREA DE FINANZAS

El área de finanzas, se afecta directamente por el funcionamiento de ventas, dado que, las decisiones que se toman dentro de esta actividad, producen alteraciones en los recursos económicos de la empresa, en la medida que se generan ingresos y egresos por concepto de operaciones de intercambio. Esta información representa un elemento valioso para que finanzas elabore los presupuestos de la empresa.

Como se puede observar, el hecho de que las fábricas de mobiliario alcancen sus objetivos, no depende, exclusivamente, de la unidad de ventas. No obstante, ésta contribuye a lograrlos, entre otros aspectos, con una organización que facilite las relaciones de la función de ventas, con las demás que integran la empresa. De otra manera, se convertiría en un elemento limitante reduciendo la productividad global de la institución.

CAPITULO II

LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS ENLA INDUSTRIA MUEBLERA2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION

... Creatividad y esfuerzo humanos ; recursos económicos ; recursos naturales ; creatividad y esfuerzo humanos ...

Los anteriores, son aspectos tangibles e intangibles a los que el hombre dá sentido y convierte en algo útil para su especie.

¿ Cómo lo logra ? . Se tratará de explicar a continuación.

El género humano cuenta con diversos elementos, inherentes a su naturaleza, entre los cuales se encuentran :

- Inteligencia y creatividad, que le permiten encontrar la relación "causa - efecto", de los elementos que conforman su realidad ; y, transformar su medio ambiente en un ámbito idóneo para su desarrollo.

- Capacidad de esforzarse físicamente, para lograr sus propósitos.

Pero, ¿caso estos elementos - por sí solos - ayudan al hombre a alcanzar el progreso y el éxito ? , La respuesta es : NO ; ya que, es preciso encontrar una manifestación específica de la actividad humana que dé orden, congruencia y armonía a los recursos que el hombre tiene a su alcance, es decir, se requiere la presencia de la ORGANIZACION, entendida como la capacidad del ser humano de establecer relaciones armónicas entre los elementos que conoce y ocupa para fines predeterminados.

Dentro de este marco, la actividad de organización se sitúa en un contexto universal ; puesto que, en cualquier área del conocimiento, es necesario coordinar los elementos disponibles para llegar a la consecución de los objetivos que se persiguen.

Aún cuando la habilidad de organizar, es común a los seres humanos, necesita pulirse, a través del desarrollo de técnicas de carácter administrativo. Así, desde un punto de vista formal, se puede afirmar que la organización es utilizada, fundamentalmente, dentro de los organismos productivos ; llámense empresas, compañías, etc., a fin, de coordinar y estructurar las partes que la integran.

Ahora bien, usando términos más técnicos, se puede definir a la organización, como una etapa del proceso administrativo, que con

siste en interrelacionar las personas y las actividades, con el fin, de coordinarlas y estructurarlas, a través, de la delimitación de funciones ; delegación de autoridad ; fijación de responsabilidad y establecimiento de canales de comunicación.

2.2 LA IMPORTANCIA DE ORGANIZAR LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA.

Un campo fértil para la aplicación de las técnicas de organización, es la unidad de ventas, dentro de la industria mueblera ; puesto que, la función de operaciones de intercambio, requiere ser estructurada para que los integrantes de la unidad correspondiente colaboren eficientemente a alcanzar sus objetivos particulares ; así como, los generales de la empresa.

En el capítulo anterior, se habló de los primeros aspectos que debe conocer el dirigente de la unidad de ventas, tales como : cuál es su fin y cómo llevarlo a cabo. Pero, además, de contar con objetivos, políticas, estrategias, etc., necesita una estructura que interrelacione las personas y las funciones, logrando la mejor coordinación, que dé por resultado, óptimos niveles de productividad. Es decir, una organización, que al igual que el ente al que dá forma, se caracterice por su posibilidad de adecuarse a los cambios - internos y externos - que afectan su diseño.

Es por ello, que a fin de que las operaciones de intercambio, realmente contribuyan a que la industria de muebles salga a flote ; es preciso, que se desarrollen dentro de un medio no sólo

empírico, sino fundamentalmente técnico. Para poder crear este contexto, se recurre a la adopción de sistemas de organización de ventas, con cuyos elementos sea factible crear un sistema productivo que al operar genere ventas eficientes.

Es necesario subrayar, que partiendo de la idea de que la administración en todas sus fases, - una de ellas la organización - se debe adaptar a las condiciones cambiantes y dinámicas del medio socio - económico que rodea a la empresa, cualquier sistema de organización, es en un momento dado, puede responder a las necesidades de la unidad de ventas de la empresa mueblera ; lo importante, es que quien realice su organización, conozca las posibilidades que los avances administrativos actuales, ponen a su disposición, los evalúe y, en base a técnicas adecuadas, adopte el que mejor se acople a las condiciones particulares del caso.

2.3 PROCESO LOGICO DE LA ACTIVIDAD DE ORGANIZACION

Para que la actividad de organización cumpla - eficientemente - con su cometido, necesita llevarse a cabo siguiendo un método o proceso lógico de aplicación.

Este proceso consta de varias etapas, cuya realización, permite alcanzar los fines previstos.

Las actividades que componen el proceso de organización son :

1. Conocer los objetivos.
2. Identificar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos.
3. Clasificar las actividades.
4. Agrupar las actividades de acuerdo al elemento humano y los recursos económicos disponibles.
5. Delegar autoridad.

6. Determinar la responsabilidad.
7. Establecer canales de comunicación.
8. Fijar controles.

1. Conocer los objetivos

La primera actividad requerida, para organizar una empresa o una de sus partes, es conocer qué es lo que se quiere lograr. Este hecho, es fundamental para crear un ambiente propicio para el desarrollo de la actividad de organización; ya que, ayuda a trabajar dentro de un marco concreto que disminuye las posibilidades de desviación e incertidumbre del organizador, quien bajo estas condiciones, creará una estructura idónea para las actividades que culminarán en la consecución de los objetivos.

2. Identificar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos previstos.

Una vez conocida la meta del ente - objeto de organización se está en condiciones de detectar las diferentes actividades

des que conducen hacia los fines previstos.

3. Clasificar las actividades

Cuando se tienen diversas actividades, cuya realización, conducirá al propósito fijado, es conveniente clasificarlas, de acuerdo al fin que persiguen, formando así, funciones específicas. Por ejemplo : las actividades de publicidad y venta personal, son diferentes entre sí ; sin embargo, ambas persiguen vender. Por lo tanto, dado que su fin es común, las dos se clasifican dentro de la función de ventas.

4. Agrupar las actividades de acuerdo al elemento humano y los recursos económicos disponibles.

La actividad de organización, que se concreta al crear una estructura o esqueleto de las relaciones entre personas y funciones, está influida por las características y recursos de la institución o unidad de trabajo - objeto de la organización-. De manera que quien organice, debe tener presentes, los recursos financieros y el tipo de personal que la empresa puede allegarse, debido a que estos aspectos, fungirán como limitantes de las dimensiones y características de la estructura a crear.

Es necesario subrayar, que las características del personal no son determinantes en el diseño de la organización. No obstante, su consideración permite, no caer en el error de crear unidades de trabajo que no puedan ser ocupadas por empleados asequibles para la empresa.

5. Delegación de autoridad

Una vez que se sabe hacia dónde dirigir los esfuerzos, y cuáles son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos, se requiere dar al personal que labora dentro de la empresa, la información sobre las funciones que ha de desempeñar y la autoridad necesaria para poder llevarlas a cabo.

La delegación de autoridad tiene como fin, hacer posible la organización; ya que, a medida que la empresa crece, es más difícil que una sola persona ostente una autoridad total en la toma de decisiones.

Al delegar autoridad, es decir, al conceder a un subordinado la capacidad de ordenar o tomar decisiones, se amplía el tiempo de quien delega, y, por lo tanto, éste tiene la posibilidad de dedicar su energía y tiempo a aspectos más trascendentes, o que por su naturaleza, únicamente personal a nivel superior pueda realizar.

Además, la autoridad se delega para formar personal que con el transcurso del tiempo, pueda ocupar estratos superiores, que por diversas causas, hayan quedado vacantes.

La delegación de autoridad, persigue como fin esencial, dar a quien la ostenta, los medios con los cuales pueda crear y mantener una estructura adecuada para el desarrollo de su función.

El grado de autoridad delegada, es el elemento que determina los niveles jerárquicos dentro de una empresa. Por ejemplo, el gerente general de una industria, delega autoridad a cada uno de los subgerentes de las diversas áreas funcionales de la organización, entre ellas, la de ventas, producción, etc.

6. Determinación de responsabilidad.

Para que la empresa cumpla - eficientemente - con sus objetivos, es necesario que su personal conozca y entienda sus labores, cuente con la autoridad suficiente para realizarlas y, tenga conciencia de cuál es su responsabilidad en la ejecución de su trabajo.

En términos generales, la responsabilidad consiste en la obligación de obtener resultados de lo que se hace ; así como, en reportar a un superior acerca del desarrollo del trabajo. Esto, bajo la premisa de contribuir con el máximo esfuerzo a la realización de las funciones asignadas.

La responsabilidad y la autoridad, están íntimamente ligadas ; puesto que, no se podrá exigir responsabilidad a un empleado, sobre áreas de trabajo, en las cuales no se le haya delegado autoridad ; ya que, si no puede tomar decisiones, o bien, dar órdenes al personal implicado, no se le puede responsabilizar de los resultados obtenidos. Por lo tanto, la autoridad y la responsabilidad deben guardar proporciones semejantes, que equilibren la posición del puesto o persona que las ostenta.

Cabe aclarar, que la responsabilidad no es susceptible de delegarse. Esto significa, que si bien, alguien delega autoridad, no deja de ser responsable de los resultados que se obtengan del ejercicio de esa delegación.

7. Establecer canales de comunicación.

La estructura organizativa que interrelaciona las personas y las funciones, necesita contar con conductos por los que fluya la información que el personal requiere para el correcto desempeño de sus labores. Estas vías, llamadas canales de comunicación, son el medio utilizado dentro de las empresas para la transmisión de todo tipo de datos. Dichos canales, pueden correr en sentido vertical ascendente y descendente ; así como también en forma lateral. Es decir, transportan información de los niveles superiores a los inferiores y viceversa, pudiendo comunicar, además, a unidades organizativas, con el mismo nivel jerárquico.

La importancia de un adecuado establecimiento de canales de comunicación, estriba en la agilización de la operación de la empresa, y en la disminución de demoras y confusiones.

8. Fijar controles

El proceso lógico de la organización, se complementa con la fijación de técnicas que permitan comparar lo que se ha realizado con lo planeado ; es decir, con la adopción de ins

trumentos y sistemas de control. Entre otros, estos pueden ser :
Gráficas de Gantt, Presupuestos, etc.

La fijación de controles ayuda a tomar medidas preventivas, y, en caso necesario correctivas, de las posibles desviaciones que se puedan presentar en el transcurso del trabajo.

En resumen, se puede considerar que la estructura de la organización, se debe diseñar de forma que el personal que la integra conozca y comprenda perfectamente sus labores ; cuente con autoridad suficiente ; conozca y acepte su responsabilidad ; utilice canales de comunicación adecuados, y, tenga a su alcance sistemas de control. Estas fases del proceso de organización deben promover, a través de la coordinación de los recursos, la consecución productiva, de los diversos objetivos de la institu^{ción}.

2.4 SISTEMAS DE ORGANIZACION

El proceso lógico de la organización se cristaliza en forma de sistemas o estructuras organizativas, que interrelacionan los recursos de que dispone la empresa.

Dentro del conocimiento administrativo, existen diversos sistemas, cuya adopción, coadyuva a satisfacer las necesidades organizativas de la institución. Estos sistemas son:

1. Sistema lineal
2. Sistema funcional
3. Sistema lineal - asesor
4. Sistema de comités

El criterio que dá la base para la formación de estos sistemas es, - fundamentalmente -, el tipo de autoridad que prevalece dentro de cada uno de ellos.

1. Sistema lineal *

El sistema lineal de organización, se caracteriza porque la autoridad, decisiones, normas, etc., nacen en las capas o niveles jerárquicos superiores de la estructura, de los cuales emanan hacia los niveles inferiores, hasta llegar al estrato que ejecuta las acciones.

Ventajas

- Sencillez

La sencillez, caracteriza a la organización lineal, porque consta de vías de autoridad directas y verticales, que facilitan su delegación ; la fijación de responsabilidades ; y, el control de las operaciones.

- Agilidad en el trabajo

Dentro del sistema de organización lineal, las labores pueden desarrollarse con rapidez ; ya que, la toma de decisiones se encuentra centralizada, en la cabeza de la pirámide organizativa. Por lo tanto, no se consume mucho tiempo en discusiones - con miembros de estratos inferiores - sobre los problemas que se presentan, agilizando, de esta manera, la realización de las actividades.

Ver sección de organigramas Organigrama 1. Apéndice, Pág. A-1

- Control

Partiendo de la base, de que en la organización lineal, debido a su sencillez, la autoridad y la responsabilidad son fáciles de identificar, es posible encontrar, rápidamente el lugar de la estructura donde se localiza la falla que impide la operación eficiente del sistema.

Desventajas

- Carga excesiva de trabajo

Como efecto de que la autoridad y toma de decisiones se centralizan en la cabeza de la organización, el sistema lineal, tiene la desventaja de propiciar una sobrecarga de trabajo, para los altos niveles ; provocando con ello, la disminución de su índice de eficiencia.

- Limitación de la capacidad e iniciativa de los subordinados

Como resultado de que las actividades trascendentes y creativas se desarrollan por quienes ocupan puestos, a alto nivel, el sistema lineal provoca que el personal de estratos inferiores no tome parte, en aspectos de índole diversa a la mecánica y operativa, por lo que se limita el desarrollo de su capacidad e iniciativa.

- Frena la preparación del personal

Como consecuencia de la desventaja anterior, los empleados difícilmente, llegan a tener contacto con actividades que los ayuden a mejorar su preparación para el trabajo ; puesto que, no tienen acceso a las funciones de sus superiores. Esto, les impide contar con elementos que les permitan - en caso necesario - sustituir a sus supervisores ; y, así, escalar mejores posiciones dentro de la estructura organizativa.

2. Sistema funcional *

En el sistema funcional de organización, se asigna el menor número de actividades distintas a cada empleado, con la finalidad de aplicar, en lo más posible, el principio de especialización. Por esta razón, el personal puede ejercer autoridad en las áreas que domina, tomando decisiones o dando órdenes a quienes se relacionen con su ámbito de trabajo.

Ventajas

- Una de las principales ventajas del sistema funcional de organización, es que favorece la participación de especialistas en la toma de decisiones. Esto es conveniente, desde el punto de vis-

* Ver sección de organigramas. Organigrama 2. Apéndice, Pág. A-2.

ta de que un especialista, debido a su conocimiento de causa, ejercerá más racionalmente su función.

Desventajas

- Una desventaja relevante, de la organización funcional, es que por lo general, cualquier subordinado, tiene relación con más de un especialista ; en consecuencia, estará sujeto a la autoridad de más de uno de ellos. Con esta situación, se rompe el principio de organización referente a la unidad de mando, mismo que consiste en que un subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe, con objeto de evitar confusiones o contradicciones en las instrucciones que se le hagan llegar.

No obstante, este problema se puede contrarrestar, estableciendo que los especialistas, únicamente podrán ejercer su autoridad funcional, en aquellos casos, que debido a su carácter técnico, así lo requieran y que hayan sido fijados de antemano. La autoridad funcional, en suma, deberá limitarse tanto cuanto sea posible, para mantener intacta la independencia de la autoridad lineal.

3. Sistema lineal - asesor *

El sistema lineal y de asesoría, tiene un carácter mixto, debido a que contiene la autoridad de línea, pero, adicionalmente, esta se refuerza con la asesoría de especialistas en diversas áreas, que auxilian a los ejecutivos de línea en la toma de decisiones.

Cabe destacar que en este sistema, los asesores, por lo general, no ejercen autoridad directa ni toman decisiones, sólo aconsejan al personal de línea al cual corresponde ordenar y decidir.

Ventajas

- La presencia de los asesores, ayuda a que las decisiones que toma el personal de línea - basado en su experiencia -, se complementen con juicios de carácter técnico, que aportan los especialistas, haciendo así, que se tomen medidas más racionales y adecuadas para la institución.

Desventajas.

- El sistema lineal y de asesoría tiene como desventajas principales:

* Ver sección de organigramas. Organigrama 3. Apéndice, Pag. A-3.

el aumento del importe de la nómina, causada por las remuneraciones a los especialistas, y, la demora en la ejecución de las actividades y la toma de decisiones, originada por el tiempo que transcurre mientras los asesores emiten su opinión.

4. Sistema de comités *

El sistema de comités, consiste en la reunión de un grupo de integrantes del personal de la empresa, representantes de diversas áreas ; y, que por lo común, en la práctica, no son órganos ejecutivos, sino que tienen un carácter asesor o supervisor.

Con objeto de que el funcionamiento del comité, sea efectivo, es recomendable que se defina, por escrito, su objetivo ; sus actividades ; su autoridad y responsabilidad; etc. Con esta medida se creará un ambiente propicio de trabajo, en la medida que los integrantes del comité y las personas que tengan relación con él, sabrán qué es lo que deben hacer y qué es lo que se espera de su participación en la empresa.

* Ver sección de organigramas. Organigrama 4. Apéndice, Pág. A-4.

Ventajas

- La formación de comités, dentro de la organización, tiene la ventaja de permitir la consideración de diversos puntos de vista, con los cuales se puede formar una posición ecléctica, tomando lo mejor de cada opinión ; y, con ello adoptar una medida que, satisfaga las necesidades de las diferentes funciones que se ven implicadas, en un problema dado.

Desventajas

- Un aspecto desfavorable de la organización por comités, es el alto costo que implica su mantenimiento.
- Otra desventaja de este sistema, es que dado que el comité trabaja como grupo asesor, se precisa que un ejecutivo de línea sea quien ejerza la autoridad o tome decisiones, en consecuencia, se pierde tiempo porque los miembros del comité, no pueden hacerlo directamente.

Los sistemas de organización, hasta aquí descritos, son susceptibles de ampliarse, con el fin de satisfacer las crecientes necesidades de una empresa. Así pues, la autoridad lineal puede dividirse, para mantener o aumentar la eficiencia de la organización.

La división de la estructura organizativa en nuevas unidades, puede llevarse a cabo en función a :

- a. Productos
- b. Clientes o canales de distribución
- c. Zonas geográficas

División por productos *

Es conveniente dividir a la empresa o a una de sus partes, en base a los productos, cuando debido a sus características los artícu los requieren una organización específica para cada tipo de satisfactor. Así, los diversos grupos de bienes, recibirán una atención particular en cuanto a : producción, ventas, publicidad, etc.

División por clientes o canales de distribución *

Este tipo de división por clientes o canales de distribución

* Ver sección de organigramas. Organigramas 5 y 6 para organización por producto y cliente o canal de distribución respectivamente.

Apéndice, Págs A-5 y A-6.

es útil cuando la empresa necesita dar una atención esmerada y particular a cada tipo de cliente ; o bien, cuando cuenta con más de un canal de distribución y, desea brindar un trato especial a cada uno de ellos. Esto es lógico que suceda en la práctica ; ya que, las relaciones comerciales no son las mismas cuando se trata de consumidores finales que de mayoristas u otro tipo de distribuidor.

División por zona geográfica *

El sistema de organización regional o por zona geográfica, es conveniente para empresas que abarcan una gran extensión territorial. Este sistema consiste en que, un sólo directivo está a cargo de todas las actividades que se efectúan dentro de la región que se le asigne.

* Ver sección de organigramas. Organigrama 7, Apéndice, Pág. A-7.

2.5 SISTEMAS DE ORGANIZACION APLICABLES A LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA.*

Los diferentes tipos de sistemas de organización estudiados, representan una gama de posibilidades para crear la estructura organizativa de una unidad de ventas, dentro de las industrias que fabrican muebles. Así pues, la persona o grupo encargados de organizar, deben conocer los sistemas existentes; para poder elegir aquél que más se apegue a las condiciones del ente a organizar.

Con objeto de que dicha elección sea, en lo posible, objetiva y adecuada, es conveniente hacer un análisis de diversos aspectos que caracterizan y afectan a la unidad de ventas.

Entre otros, estos elementos son :

- a. Tamaño de la institución o unidad.
- b. Naturaleza de los artículos que ofrece la empresa.

* Ver sección de organigramas. Apéndice. Págs. A-1 - A-7.

- c. **Extensión geográfica del mercado que abarca la institución.**
- d. **Duración de la empresa o unidad**
- e. **Estado financiero de la empresa**
- a. **Tamaño de la institución o unidad**

Las dimensiones de la institución o unidad específica - objeto de organización - constituyen un factor que influye en el diseño del sistema organizativo, ya que, el número de empleados hace más o menos compleja la coordinación de las actividades. Así, si una empresa es pequeña, el dueño o su representante pueden coordinar directamente las principales funciones. Por esta razón, un sistema de organización sencillo, puede satisfacer las necesidades de la unidad que se desea estructurar. En caso contrario, una empresa grande, requiere una organización más detallada que dinamice la marcha de la compañía.

- b. **Naturaleza de los artículos que ofrece la empresa**

Cuando una empresa - industrial o comercial - maneja más de un tipo de producto, debe tratar de crear una estructura

organizacional, que optimice su participación, dentro de la firma. Entonces, un elemento de juicio para dicha organización, será la diversa naturaleza de los artículos.

c. Extensión geográfica del mercado que abarca la institución

Si el mercado que abarca la empresa se extiende por una gran área, se requiere estructurar las actividades y las relaciones interfuncionales, subdividiendo las unidades, para así lograr un mejor control de las operaciones. En el caso opuesto, cuando la extensión territorial de las ventas es reducida, no es preciso dividir la organización en unidades más pequeñas.

d. Duración de la empresa o unidad

El período de vida de la empresa o de sus unidades, debe tomarse en cuenta cuando se les pretende organizar. Bajo esta consideración, la organización deberá ser sencilla, si el ciclo vital de la entidad es corto, con ello, se evitarán largos procesos organizativos; cuyo resultado sea extemporáneo. Y, si la estructura a crear tiene un carácter permanente, el modelo de la organización será más complejo, porque tendrá que estar bien cimentado y planeado, para responder a los problemas

que el paso del tiempo genere. Desde luego, esta afirmación no excluye que dicho diseño debe ser susceptible de modificación, conforme la dinámica de la empresa lo exija.

e. Estado financiero de la empresa

Un aspecto que condiciona la clase de organización, es la situación financiera de la empresa. De manera que, si la compañía goza de recursos económicos abundantes puede crear una estructura organizacional integrada por un numeroso personal ; pero, si sus posibilidades son escasas, tendrá que limitar su modelo de organización a dichas posibilidades.

Ahora bien, en el sector industrial mueblero, no existe un patrón específico de sistema de organización de ventas. Por lo que, es necesario adoptar alguno de los previamente estudiados, con las modificaciones pertinentes, de acuerdo al caso concreto de organización de que se trate.

Lo importante de las descripciones de los sistemas y de los factores a considerar cuando se busca un modelo de organización, es que son elementos de juicio, de los que puede valerse el organizador, para proceder a la labor encomendada.

Así pues, en el caso de las industrias pequeñas, dedicadas a fabricar muebles, se puede adoptar el sistema lineal de organización, mismo que es factible, ajustar a las 'medidas' de la unidad de ventas correspondiente.

Un aspecto relevante, para elegir el sistema de organización, de la unidad de ventas del giro que nos ocupa, es el hecho de que las pequeñas y medianas fábricas de muebles, suelen trabajar - esencialmente - con distribuidores minoristas ; a los que es necesario atender en forma esmerada, bajo condiciones de trato particulares. Por ello, el sistema de organización por cliente o canal de distribución, es una forma organizativa aconsejable para este tipo de industria, porque establece unidades de trabajo independientes para cada distribuidor.

En el caso de una fábrica que produzca diferentes líneas de muebles, como : comedores, salas, etc., es posible integrar a su unidad de ventas, una organización por producto, facilitando así, que la comercialización de cada línea se haga con procedimientos particulares que incrementen la productividad de sus ventas.

Por lo que respecta al sistema lineal - asesor, es poco frecuente encontrarlo, en las industrias de mobiliario con escasos

recursos humanos y económicos, por el alto consumo que de ellos hace. Entonces, en caso necesario, se recibe asesoría externa de agencias especialistas ; que, aun cuando sus honorarios son considerables, no implican una erogación permanente para la empresa.

Desde luego, la integración de este sistema no está refida con el ámbito mueblero - aquí estudiado -, por lo que en la medida que la fábrica cuente con recursos suficientes, puede pensar en adoptar el sistema lineal - asesor, siempre y cuando, base su decisión en un análisis económico de la rentabilidad o conveniencia de este proyecto.

En lo referente a la formación de comités, se puede mencionar que su estructuración formal no es muy frecuente en el tipo de industria mueblera analizado ; sin embargo, se debe mencionar que, en algunos casos, se reúne un grupo de ejecutivos de la compañía, para solucionar problemas relacionados con las operaciones de intercambio; pero, esta integración de comités, es de índole informal, empírica y temporal.

CAPITULO III

LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS Y LA PRODUCTIVIDAD
EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

3.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

El ser humano realiza infinidad de actividades, teniendo en mente, para cada una de ellas, un fin predeterminado y buscando "el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo". Esto último, es una premisa de carácter económico, cuyo análisis, permite entrever que esta actitud humana, expresa la capacidad y deseo del hombre de optimizar el aprovechamiento de sus recursos, prioritariamente, del elemento humano, que una vez sustituido por insumos de índole técnica, podrá encauzarse a la investigación de nuevos cursos de acción que corroboren su naturaleza racional.

El hombre ante la escasez de recursos, busca obtener de un determinado número y tipo de insumos, el mayor beneficio posible, es decir, lucha por elevar el rendimiento o productividad de los elementos con que cuenta. En otras palabras, al hablar de productividad, se alude al mejor aprovechamiento de los recursos disponi-

bles.

La productividad así entendida, encuentra un amplio campo de acción dentro de las industrias del país, entre ellas, la mueblera, en la cual cada una de las funciones que le dan vida buscan el óptimo rendimiento de su gestión, logrando simultáneamente, elevar la productividad global de la empresa ; puesto que, están encaminadas a obtener, de un mismo esfuerzo, beneficios mejores cada día ; o bien, igual rendimiento, pero con un grado menor de aplicación de recursos.

Bajo este supuesto, la función de ventas de la industria mueblera, es susceptible de optimizar los resultados obtenidos, por medio de la minimización de los costos, o de la maximización de las ventas, incrementando, en consecuencia, el margen de utilidades.

Dentro de este contexto, el área de ventas no puede conformarse con proveer de ingresos a la empresa, sino que el personal implicado en operaciones de intercambio debe estar consciente de que su participación en la misma, tiene que caracterizarse porque de los recursos insumidos en ventas se alcancen mejores niveles de aprovechamiento.

3.2 LA ORGANIZACION Y PRODUCTIVIDAD DE LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

Es preocupación fundamental de los dirigentes muebleros, obtener el mayor rendimiento de su inversión. Para lograrlo, re quieren depurar las deficiencias encontradas en las actividades que se realizan en la empresa, pues saben que hacerlo, contri buirá a romper las cadenas que atan a la institución a la inercia que la mantiene con bajos índices de rendimiento o productividad.

Uno de los instrumentos que ayudan a romper tal situación, es la actividad de organización, que aplicada a las ventas, coad yuva a que se incrementen las utilidades ; ya sea, elevando el volumen de las operaciones de intercambio ; o bien, reduciendo el costo de dichas transacciones. Así, al obtener un mayor bene ficio económico, por cualquiera de los caminos citados, se abri rá la brecha hacia la productividad de la industria mueblera.

Desde luego, es necesario hacer hincapié, en que la or ganización de las ventas necesita de un ambiente propicio para su funcionamiento. Por ello, el hecho de contar con una estructura que coordine las actividades inherentes a las ventas, debe respal darse por un desarrollo productivo de las mismas.

Para que este desarrollo se lleve a cabo, es necesario contar con :

1. Objetivos de venta
2. Recursos económicos y elementos humanos adecuados
3. Técnicas de trabajo que permitan realizar eficientemente las labores.
4. Información que respalde un proceso racional de toma de decisiones.

1. Objetivos de venta

El conocimiento de cuál es el objetivo que persiguen las labores realizadas, alienta a incrementar su rendimiento, debido a que : por una parte, motiva al personal a tener interés en su trabajo, puesto que, conoce para qué realiza su labor y tiene conciencia de la utilidad de su participación dentro de la empresa. Además, evita generar energía disfuncional, es decir, aquella que se canaliza por senderos diversos a los que, directamente, conducen al fin previsto. Esto sucede cuando se actúa como una nave sin rumbo que prueba varios caminos - gastando su energía - hasta encontrar su destino, con la

consiguiente disminución de su potencia, por el gasto " improductivo " de su combustible. Todo esto, como consecuencia de no haber planeado el curso y meta de su viaje.

2. Recursos económicos y elemento humano adecuados.

Una vez que se tiene en la mira un objetivo que se desea alcanzar, debe disponerse de medios de financiamiento y de personal capaz para lograr el fin propuesto ; subrayando, que si la meta empresarial va más allá de su simple consecución, en cuanto que se pretende el logro del objetivo, mediante el óptimo aprovechamiento de los recursos; es preciso contar con recursos económicos cuyo costo sea el mínimo posible y, cuya utilización produzca el mayor índice de rentabilidad de la inversión, además de disponer de personal bien entrenado en las labores que ejecuta. Con lo anterior se dará un paso esencial, para hacer productiva la función de ventas.

3. Técnicas de trabajo que permiten realizar eficientemente las labores

Las técnicas, entendidas como instrumentos de trabajo que ayudan a que éste se realice, son elementos fundamentales para que las ventas se caractericen por aprovechar, al máximo, los recursos insumidos.

Por lo tanto, la organización de las operaciones de intercambio debe complementarse con patrones o modelos de trabajo que marquen los lineamientos de un trabajo sistemático y ordenado.

4. Información que respalda un proceso racional de toma de decisiones.

Un aspecto de suma importancia, para el desarrollo productivo de las operaciones de intercambio, es la obtención de información veraz y oportuna, en la cual se cimenten las decisiones relacionadas con la función de ventas.

Esta información deberá cubrir, entre otros, el análisis de:

- a. Las ventas
- b. La participación de la empresa en el mercado
- c. Los costos
- a. Información relativa a las ventas

Conocer el comportamiento de las ventas, es un elemento de juicio, para tomar decisiones referentes a la función correspondien

te. Para ello, es conveniente contar con un punto de referencia u objetivo de ventas - en cuanto al volumen deseado - contra el cual comparar los resultados realmente alcanzados. Con esto, se podrán determinar las desviaciones generadas, así como, las causas que les dieron origen, así será posible, corregirlas y preverlas para evitar su repetición.

Por ejemplo, un incremento del 8% en las operaciones de intercambio no indica, por sí mismo, que la productividad de las ventas sea óptima, ya que, puede darse el caso de que el objetivo previsto marque un aumento del 12%; por lo que, existe una diferencia del 4%, que según los estudios de planeación era posible abarcar, y que no se cubrió.

De manera que, esta información es el insumo con el que se inicia el proceso de análisis que descubrirá las causas de esta alteración; que una vez encontradas, facilitarán tomar una decisión adecuada y oportuna que corrija dicha falla.

b. Información relativa a la participación de la empresa en el mercado

La participación de una empresa en el mercado, equivale al porcentaje, que de las ventas totales, de una rama comercial o indus

trial, corresponde a la firma en cuestión.

La participación en el mercado, es un indicador útil para conocer el rendimiento de la función de ventas, en la medida que muestra la situación de una fábrica de muebles, en relación al comportamiento global del mercado del producto que elabora.

Esta información ayudará a conocer si las alteraciones en los volúmenes de ventas, se deben a factores internos imputables a la empresa, específicamente a la organización de ventas o, a variables externas de carácter incontrolable, que afectan al mercado general de muebles.

Dentro de este punto, cabe preguntar ; ¿ cuál es el nivel adecuado de participación en el mercado para la empresa en cuestión ?
Pues bien, la respuesta no es simple ; puesto que, aun cuando sería lógico pensar que la participación debe ser directamente proporcional al esfuerzo realizado, estableciendo así, a mayor esfuerzo comercial mayor participación, y, a menor esfuerzo menor participación, no siempre las condiciones reales del mercado permiten que esta relación prevalezca, en al 100% de los casos. Esto se debe a que la parte del mercado de un producto que absorbe una institución, se ve afectada por aspectos que están fuera del control de la firma, tales como : ciclos económicos in-

flacionarios, devaluaciones monetarias, etc. y, también, la participación está influida por factores internos, entre ellos, los diferentes índices de productividad con que cada empresa opera.

c. Información relativa a los costos de venta

La información requerida para que la función de ventas sea productiva, está incompleta si carece de datos referentes a los costos incurridos para financiar las ventas ; puesto que, un análisis fundado, únicamente, en la información relativa a los ingresos, no aporta elementos suficientes para evaluar objetivamente, el rendimiento obtenido.

Por ello, si solamente, existiera la preocupación de crear y aplicar técnicas para incrementar la productividad de las ventas " a cualquier costo", sería factible obtener buenos resultados; pero, en cambio, no sería probable que fueran productivos, debido a que el costo podrá ser mayor que los beneficios alcanzados.

En consecuencia, es preciso obtener información sobre los costos para poder analizarlos y tomar decisiones que eleven el nivel de productividad de las ventas.

Para poder comprender la información sobre costos de venta que ha de obtenerse, es conveniente conocer qué son y cómo se clasifican.

En términos generales, se puede considerar que los costos de venta, son aquéllos que tienen por objeto transmitir la propiedad de

los bienes que la empresa ofrece dentro del mercado.

En cuanto a su clasificación, los costos en general, entre ellos los de ventas, se agrupan de acuerdo con su naturaleza, por ejemplo : costos de retribución al personal ; costos de renta ; costos de mantenimiento ; etc.

Posteriormente, los grupos de costos así formados, se reclasifican, tomando en cuenta la función a la que están vinculados. Por ejemplo, el total del costo de retribuciones al personal, se forma por la participación de empleados que laboran en diversas áreas como son : ventas, producción, finanzas, etc., es decir, las partes que integran el costo total de sueldos y salarios, provienen de distintas funciones. Por tanto, es posible reagrupar los costos, desde el punto de vista funcional, tomando como criterio de clasificación la función que los origina.

Además, es posible subdividir los costos funcionales, como es el caso de los costos de venta, en base a las actividades que integran la función, dando como resultado costos de promoción, costos de publicidad, costos de otorgación de crédito, costos de transporte, etc.

Las anteriores, son clasificaciones generales de los costos de

acuerdo con su clase o tipo, para así llegar a los costos de venta, mismos que a continuación se agrupan en base a su comportamiento.

i. Costos fijos de venta

Los costos fijos de venta, son aquéllos que no sufren modificación al variar el volumen de ventas.

ii. Costos variables de venta

Los costos de venta de índole variable, se caracterizan porque se modifican cuando las ventas se alteran.

En lo referente a los costos de venta, fijos y variables, es conveniente aclarar que pueden adoptar una u otra forma, dependiendo de las condiciones de comercialización de la empresa. Así, si una fábrica de muebles, acostumbra anunciar sus productos a través de la radio y de la televisión, tres veces por semana, el costo incurrido será de carácter fijo; pero, si sólo lo hace por razones extraordinarias, de acuerdo al comportamiento de las ventas; este costo será de índole variable.

iii. Costos directos de venta

Los costos directos de venta, son aquéllos cuyas causas se

pueden atribuir, específicamente, a un producto, zona de venta o cliente, en particular.

Estos costos son fácilmente identificables, cuando la organización de las ventas presenta una departamentalización por producto, cliente o zona geográfica. Ejemplifican dichos costos, los siguientes : comisiones a agentes, gastos de promoción, pago de viáticos, etc.

iv. Costos indirectos de venta

Los costos de ventas indirectos, son susceptibles de asignarse a más de un producto, cliente o zona geográfica. Entre ellos, se pueden mencionar : costos por entrenamientos al personal de ventas ; costos de mantenimiento de oficina ; etc.

En lo relativo a los costos, cada fábrica de muebles, debe establecer a qué muebles, clientes y zonas de venta ha de adjudicarse el costo correspondiente, así como, la proporción que del costo total debe imputarse a los mismos.

A manera de ilustración, se puede señalar que en el caso del costo de entrenamiento al personal que se dedica a vender, de

be determinarse a qué elemento o elementos de la venta se asignará dicho costo ; fijando también, qué parte del costo total ha sido generado por cada uno de los componentes de la operación de intercambio.

Entre otros, los criterios para determinar la proporción en que cada factor comercial forma el costo son : tiempo y espacio pagados en publicidad ; peso o volumen del producto ; remuneración a los vendedores ; etc.

Es frecuente, que los costos de venta, tiendan a presentar una mayor relación con uno de los factores de la venta ; ya sea, el producto, el canal de distribución, el agente de ventas, etc. Esto se puede observar en el caso del costo de almacenamiento cuyo monto depende esencialmente del volumen o peso del producto. Por esta razón, el costo se adjudicará a los productos que distribuye la empresa. Este comportamiento también se observa en los costos de cobranza cuyo monto varía de acuerdo con la estabilidad financiera y moral del cliente y no con otros factores comerciales.

Otro comportamiento de los costos de venta de las fábricas de mobiliario, es el que corresponde a aquellos costos implicados con más de un factor, entre los cuales se encuentra el costo de pu

blicidad, mismo que se puede relacionar con el producto y con el cliente o distribuidor; sobre todo, cuando la industria mueblera coopera con las cadenas de tiendas que distribuyen sus productos, en la realización de campañas publicitarias.

Ahora, en forma específica, la productividad de las ventas puede elevarse a través de algunos cursos de acción, entre los cuales, se encuentran :

1. Efectuar un aumento en las ventas, proporcionalmente mayor que que el incremento en los costos
2. Elevar las ventas sin incrementar el nivel de costos prevalentes
3. Aumentar las ventas, reduciendo los costos
4. Mantener el nivel de ventas acostumbrado, efectuando una reducción en los costos
5. Efectuar una disminución en las ventas, proporcionalmente menor que un decremento en los costos.

La decisión de seguir cualquiera de las posibilidades anteriores, debe basarse en un estudio acucioso de las ventas y la participación de la empresa en el mercado ; y, fundamentalmente, del producto y del cliente, debido a que este análisis previo, permitirá detectar la falla que impide obtener la productividad deseada; así como, la parte de la función de ventas en donde se localiza.

Para llevar a cabo el análisis del comportamiento de los clientes o distribuidores, es recomendable realizar una investigación del mercado que haga posible conocer su reacción ante los modelos que se introducen al mercado.

En cuanto al producto, es conveniente hacer una proyección del ciclo de vida del producto, el cual muestra su comportamiento, siendo, a la vez, un instrumento de planificación y de control ; que brinda la posibilidad de conocer las diversas etapas por las que atraviesa el producto, cuyo estudio ayuda a tomar decisiones que incrementen la productividad de los bienes observados.

Las etapas vitales del producto son :

Introducción

En la etapa de nacimiento o introducción del producto, el

nivel de ventas es, por lo general bajo, debido a que el bien no se conoce dentro del mercado. En consecuencia, es aconsejable dar prioridad a la promoción y publicidad, para así informar a los usuarios potenciales de la existencia del producto, estimular su compra y lograr que los distribuidores que interesan a la empresa adquieran sus productos.

Además, debe hacerse una revisión de las características - físicas, de precio, etc., - del satisfactor, con el objeto de cambiar las que obstaculicen el incremento de sus ventas y, en general, su desarrollo eficiente.

Crecimiento

En la fase de crecimiento, las ventas del producto aumentan; siendo este período el que se caracteriza por el incremento de las utilidades.

Para lograr las situaciones antes descritas, se debe seguir la estrategia de cuidar que las existencias de los productos en los almacenes sean siempre suficientes, para cubrir su demanda. También, es adecuado vigilar estrechamente la calidad de los satisfactores y esmerarse por dar una buena atención y servicio a los distribuidores

y a los usuarios. De esta manera, se coadyuvará a preservar, por el lapso más amplio posible, esta fructífera etapa de las ventas del producto.

Madurez

Un producto en etapa de madurez, presenta una disminución de su nivel de ventas debido, entre otras causas, a la saturación del mercado; a la aparición de competidores; a los cambios en los diseños; a la variación en los gustos de los consumidores o usuarios; etc.

Decadencia

El nivel de las ventas disminuye a puntos críticos, por debajo del índice normal, en la fase de decadencia del producto. De manera que, para evitar que esta etapa difícil en las operaciones de venta de los artículos, representa un grave problema para la empresa, es recomendable realizar una planeación de ventas que contenga márgenes de utilidad que compensen las posibles pérdidas que se manifiesten, durante el período que la mercancía en decadencia, deja completamente el mercado.

La información expuesta, en caso de llevarse a la práctica, abre la posibilidad de crear un contexto dentro del cual, una organización

de ventas eficiente, en cooperación con un desarrollo productivo de las operaciones de intercambio, logre incrementar el rendimiento que se obtenga de los recursos insumidos en la función de ventas.

Ahora bien, los resultados obtenidos de los esfuerzos efectuados con el propósito de elevar la productividad de las ventas de la empresa, se pueden evaluar a través de algunas fórmulas de cuya aplicación, se obtienen indicadores que al ser interpretados, dan idea de la eficiencia con que se han aprovechado los recursos disponibles.

En realidad, estas fórmulas consisten en relacionar cada una de las partes que integran la función de ventas. Desde luego, para que esta relación sea útil para determinar la productividad de la función, debe procurarse que los elementos bajo estudio, tengan una interrelación mutua que haga coherente su análisis conjunto. Por ejemplo : relacionar los gastos de transporte con los correspondientes a la preparación de la fuerza de ventas, carece de sentido, puesto que, de su resultado no se puede obtener una interpretación útil. No así, en el caso de establecer una relación entre dichos gastos de transporte con el total del costo de ventas, ya que, el indicador resultante, dará plé a una interpretación interesante, en la medida que se conoce qué porcentaje del total del costo de ventas, se canalizó al transporte de la mercancía, mismo que deberá compararse con aquél que se estableció como objetivo a alcanzar, o, con los patrones generales que de

este gasto predominan en la competencia; y así, poder determinar si el monto del gasto de transporte es adecuado conforme a las condiciones de la empresa y del mercado en general.

ALGUNAS FORMULAS PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUNCION DE VENTAS

Las siguientes son algunas fórmulas, que permiten conocer el rendimiento de la función de ventas en general y, de cada una de las actividades que la forman.

1. VENTAS NETAS
COSTO DE VENTAS

La relación que resulte de este cociente, se puede interpretar como el rendimiento que por cada peso invertido en ventas se obtiene por el mismo concepto. Es decir, se puede conocer el grado de aprovechamiento de los recursos insumidos en operaciones de intercambio.

2. UTILIDAD NETA
VENTAS NETAS

Esta razón, hace posible conocer la productividad de la función de ventas, representada por la cantidad de dinero, que en calidad de utilidad neta, obtiene la empresa;

de acuerdo con cada peso que In - gresa debido a las operaciones de venta.

3. COSTO DE VENTAS
 PROMEDIO DE INVENTARIOS
 DE ARTICULOS TERMINADOS

El resultado de esta razón, seña - la el número de veces que se repor - nen los inventarios. Por ello, una rotación baja de los mismos sig - nifica, un exceso de inventarios, de acuerdo con las ventas; o bien, que éstas han disminuido. En el caso contrario, una alta rotación, equivale a una función de ventas ef_i - ciente que, convierte el almacén de artículos terminados, en ingresos y utilidades para la empresa.

De igual manera, pueden establecerse relaciones entre cada una de las actividades que forman la función de ventas, con objeto de conocer su productividad específica. Estas actividades pueden ser : publicidad, pro - moción, investigación de mercados, transporte, etc. Para ejemplificar se presenta el siguiente cociente:

4. VENTAS NETAS
PUBLICIDAD

La cifra que se obtenga de la aplicación de esta razón, indicará la productividad de la publicidad en cuanto a la cantidad de ventas que se generan por cada peso insumido en publicidad.

Siguiendo el mismo procedimiento anterior, se pueden formar diversas relaciones, únicamente variando el denominador de la razón. Así, se conocerá el rendimiento que de cada actividad se obtiene en cuanto al nivel de ventas que se generan.

Lo importante del establecimiento de modelos para evaluar la productividad de la función de ventas, es que son instrumentos que brindan información, la cual debe compararse con los promedios o niveles a los que se pretende llegar. Con ello, se sabrá si se cumplen los objetivos, situación que equivale a realizar productivamente las operaciones de intercambio.

3.3 LOS SISTEMAS DE VENTA Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

Si se considera a las operaciones de intercambio, como un sistema, es posible hacer que su desarrollo sea realmente productivo. Este enfoque de las ventas, ayuda a analizar el proceso de intercambio, como una integración de variables, que observadas por separado, dan oportunidad de conocer si están operando eficientemente ; o no lo están haciendo. Además, dicho enfoque, destaca las interrelaciones que cada variable guarda con el resto de elementos que componen el sistema total de venta. Por tanto, las transacciones de venta, así estudiadas, son susceptibles de someterse a un proceso de análisis, que facilite evaluar, en forma independiente, a cada actividad.

Un sistema puede definirse como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, que cumplen con una función común. Bajo estos lineamientos, es posible afirmar que las ventas son un sistema, en la medida que son operaciones que están formadas por varios elementos, que entre otros son : producto, cliente, vendedor, canal de distribución, etc.; mismos que son susceptibles de combinarse en diversas formas, hasta alcanzar - a través de una mezcla adecuada de ellos - un objetivo común consistente en el cierre de la operación de venta y en el logro de la satisfacción de los distribuidores y usuarios.

Una vez, que las operaciones de intercambio han sido conceptualizadas a nivel de sistema, es conducente hablar de los sistemas de venta más conocidos dentro del ámbito administrativo y comercial ; los cuales se citan a continuación.

- Sistema de ventas estímulo - respuesta

El sistema de venta estímulo - respuesta ; consiste, en esencia, en que el vendedor es la persona sobre quien recae la responsabilidad de crear estímulos (verbales, visuales, etc.), que produzcan una reacción o respuesta en el comprador. Dicha reacción se traduce en la acción de comprar. Es decir, la parte activa de la relación comercial descansa sobre el agente, quien basado en patrones - previamente diseñados - de venta, abarca las bondades del producto. Esta estrategia, que puede ser considerada como una ventaja del sistema, frecuentemente conduce a caer en el error de mecanizar al vendedor, ya que, este tipo de venta, tiende a pasar por alto que cada usuario o comprador, en su calidad de ser humano, requiere de un trato particular que satisfaga sus propias necesidades y expectativas del producto.

Entonces, el sistema estímulo - respuesta, no propicia que el agente de ventas, arguya diferentes pensamientos en cada caso específico; buscando con ello, el cierre de la venta que lo ocupa.

- Sistema de venta formulada

El sistema de venta formulada o sistema AIDA, cuyas siglas equivalen a :

A : Atención

I : Interés

D : Deseo

A : Acción ;

procura que el vendedor; capte la atención del cliente, despierte su interés ; fomente su deseo y lo persuada o motive a comprar.

Dentro de este sistema, es cuestionable el hecho de que el agente ventas, para motivar al cliente, utiliza factores externos al sujeto, como características del producto, del servicios, etc., que, si bien, sí pueden motivar la compra, no son consistentes como aquellos que se refieren a los intereses del comprador. Tal es el caso de sus necesidades insatisfechas.

- Sistema de venta para la satisfacción de las necesidades

El sistema para la satisfacción de las necesidades, es un modelo de venta que, en contraste con los antes expuestos, se basa en los intereses y necesidades del cliente en particular, logrando que de su

estado latente pase al estrato consciente del sujeto comprador.

Con este método, el vendedor señala al cliente el producto que cubrirá sus necesidades.

Toda empresa industrial o comercial, - como es el caso de las fábricas o almacenes de muebles - debe establecer qué sistema o sistemas de venta adoptar. En otras palabras, es preciso que decida cómo interrelacionar los elementos que constituyen la venta, aclarando la prioridad que cada variable debe tener, de acuerdo con el tipo de transacción comercial que se lleve a cabo.

De todo el bagaje de literatura comercial, aquí mencionado, surge la pregunta : ¿cuál es el sistema de venta idóneo, para que la industria que fabrica mobiliario, optimice la productividad de sus actividades de intercambio?

Pues bien, la elección de un sistema o de una combinación de ellos, depende del tipo de empresa y de las características de su clientela. Así por ejemplo, tratándose de las fábricas de muebles, que como ya se destacó tienen como clientes directos a los distribuidores de muebles, cuyos almacenes están representados por sujetos con un sistema de compra racional, que se identifica por el interés en aspectos objetivos del producto como : calidad, diseño, precio, etc. ; que deben contribuir

a aumentar la clientela de las tiendas, respetando sus márgenes de utilidad, es conveniente que el vendedor adapte su sistema de venta a las relaciones comerciales prevaletientes. Siendo posible, que bajo estas circunstancias, sea conveniente echar mano del sistema de venta formulada en combinación con el de estímulo - respuesta ; debido a que, dentro de estos sistemas, se subrayan los aspectos que interesan a los compradores de las casas distribuidoras de mobiliario.

3.4 LA FUNCION DE VENTAS Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD Y EL EXITO EN LA INDUSTRIA MUEBLERA

La actividad industrial, correspondiente a la fabricación de mobiliario, se integra a la preocupación de optimizar la productividad nacional, a través de su participación eficiente dentro de la economía del país.

El concepto de productividad, incluye la idea de lograr el éxito de la actividad o función a la que se relaciona. Sin importar que el significado del éxito difiera de una persona a otra, o de un organismo a otro, siempre y cuando se identifique con el óptimo aprovechamiento de los recursos utilizados.

Productividad y éxito, son palabras, cuyos conceptos se unen para caracterizar aquéllas empresas que cumplen con sus objetivos, sobre todo, cuando para llegar a su consecución, se efectúa una utilización óptima o racional de los elementos insumidos.

Ahora bien, en el caso específico de la industria que fabrica muebles, al hacer referencia a la productividad y el éxito, se está tocando muy de cerca, a la función de ventas, puesto que, ésta provee a la institución de ingresos que generan utilidades; de

fuentes de trabajo; de satisfactores de las necesidades empresariales y de su personal. En otros términos, contribuye directamente, a que el organismo cumpla con sus objetivos económicos, sociales y de servicio.

Pero, para que la función antes aludida, opere en un ambiente propicio, dentro del cual los beneficios que de ella se desprenden alcancen su máxima expresión, es necesario contar entre otros factores, con :

- Capitales, que se destinen al sector industrial mueblero
- Personas, con preparación e ímpetu para administrar las fábricas Instituidas.
- Conocimientos de carácter técnico, que coadyuven a fomentar el funcionamiento productivo de la empresa
- Mercados, donde colocar los satisfactores, que se obtengan del proceso de transformación.

Estos aspectos, se gestan a través de las ventas, en la medida que éstas ayudan a que se cree y reparta la riqueza que las operaciones de intercambio originan, dando lugar al siguiente proceso:

1. Aparición de excedentes económicos, que darán origen a la acumulación de capitales susceptibles de insumirse en la industria mueblera.

2. Motivación a los profesionales, para trabajar en la industria mueblera, debido a la situación de progreso que les ofrece.
3. Implementación de cursos de entrenamiento y desarrollo, para el personal mueblero, con objeto de difundir nuevas y mejores técnicas de trabajo.
4. Mayor derrama de sueldos y salarios, que incrementan el poder adquisitivo de los usuarios, ampliando así, las fronteras del mercado.

Es necesario destacar que, para que esta promisoria situación se convierta en una productiva realidad, es preciso y urgente que los empresarios muebleros, adquieran consciencia de los adelantos técnicos y científicos que están esperando ser descubiertos por ellos, y ser llevados a sus centros fabriles. Especialmente, en el ámbito del conocimiento, aquí estudiado, que se refiere a la organización de la función de ventas y cuyos principios han venido siendo expuestos en el transcurso del presente estudio.

En forma concreta, se considera conveniente relacionar a la productividad de la industria mueblera, cimentada en la correspondiente a su función de intercambio, con el crecimiento experimentado por este ti

po de empresas que se observa a través de algunos indicadores, proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. Estos son :

1. Nivel de inversión
2. Nivel de producción
3. Nivel de generación de fuentes de trabajo
4. Nivel de sueldos y salarios

La información referente a estos renglones, muestra el comportamiento del sector industrial mueblero, que a la fecha, cuenta con 3600 empresas, aproximadamente, cifra que incluye desde pequeñas hasta grandes fábricas.

El período analizado, corresponde a un lapso de 6 años - 1974 a 1980 -, etapa en la cual los cálculos de los 3 últimos años, (1978, 1979 y 1980) son el resultado de inferencias estadísticas, basadas en los porcentajes de las tendencias de crecimiento de cada rubro.

A continuación, se muestra cuantitativamente, a base de datos estadísticos, la aportación que este sector productivo hace, al progreso económico del país

1. NIVEL DE INVERSION

El comportamiento del nivel de inversión de capital, en la industria mueblera, muestra incrementos anuales del 26%, tal como se observa en la siguiente tabla :

TABLA I
INVERSION DE CAPITAL

<u>AÑO</u>	<u>INVERSION DE CAPITAL</u> <u>(millones de \$)</u>	<u>INCREMENTO ANUAL</u> <u>(MILLONES DE \$)</u> <u>(26%)</u>
1974	3 701	
1975	4 663.26	962.26
1976	5 875.70	1 212.44
1977	7 403.38	1 527.68
1978	9 328.25	1 924.87
1979	11 753.59	2 425.34
1980	14 809.52	3 055.93

2. NIVEL DE PRODUCCION

El sector industrial mueblero, tiene un ritmo de crecimiento anual del 25%, en su nivel de producción, mismo que se deduce de las cifras que se presentan a continuación :

TABLA II
NIVEL DE PRODUCCION

<u>AÑO</u>	<u>NIVEL DE PRODUCCION</u> <u>(millones de \$)</u>	<u>INCREMENTO ANUAL</u> <u>(MILLONES DE \$)</u> <u>(25%)</u>
1974	5 364	
1975	6 705	1 341
1976	8 381.25	1 676.25
1977	10 476.56	2 095.31
1978	13 095.70	2 619.14
1979	16 369.62	3 273.92
1980	20 462.02	4 092.40

3. NIVEL DE GENERACION DE FUENTES DE TRABAJO

El porcentaje anual de creación de empleos, en el ámbito mueble-ro, es del 7%, como se puede constatar en la siguiente tabla :

TABLA III
GENERACION DE FUENTES DE TRABAJO

AÑO	NUMERO DE PLAZAS	INCREMENTO ANUAL (7%)
1974	37 716	
1975	40 356	2 640
1976	43 181	2 825
1977	46 203	3 022
1978	49 437	3 234
1979	52 898	3 460
1980	56 601	3 702

4. NIVEL DE SUELDOS Y SALARIOS

La derrama anual que por concepto de retribuciones al personal, hace la industria mueblera del país, sufre un aumento del 15% cada año, como lo demuestran las siguientes cifras :

TABLA IV
NIVEL DE SUELDOS Y SALARIOS

<u>AÑO</u>	<u>SUELDOS Y SALARIOS</u> <u>(millones de \$)</u>	<u>INCREMENTO ANUAL</u> <u>(MILLONES DE \$) ;</u> <u>(15%)</u>
1974	964	
1975	1 104.60	144.60
1976	1 270.29	165.69
1977	1 460.83	190.54
1978	1 679.95	219.12
1979	1 931.94	251.99
1980	2 221.73	289.79

La Información precedente, conforma la Imagen de una Industria que obtiene de los recursos con que cuenta, un margen de productividad o rendimiento, que en forma de utilidades, retroalimentan su funcionamiento, en la medida que parte de los beneficios se reinvierten, en una industria, que no obstante los obstáculos que entorpecen su marcha, está logrando : ser productiva.

CAPITULO IV

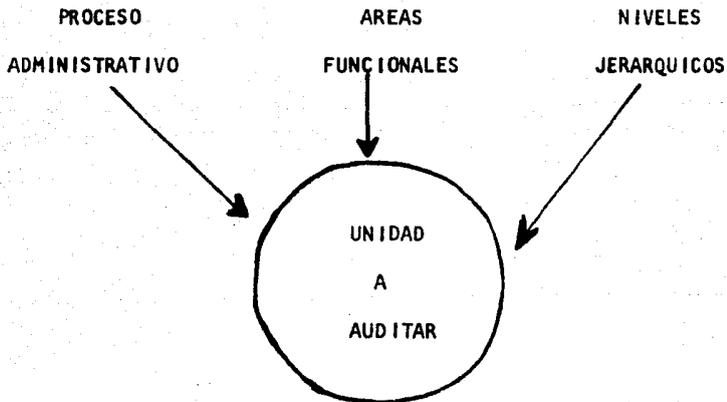
ALGUNAS TECNICAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA.4.1 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, APLICADA A LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS

Dentro del campo de la Administración, existen diversas técnicas que ayudan a que se realicen las actividades ; así como también, se encuentran instrumentos que vigilan su correcto funcionamiento.

Una de estas técnicas, es la auditoría administrativa, la cual representa una útil herramienta para evaluar, objetiva y claramente, las funciones que se desarrollan dentro de la empresa, a efecto de cumplir con los objetivos fijados.

La auditoría administrativa, puede concebirse como un estudio, programado y sistemático, que pronostica y diagnostica los aspectos débiles y fuertes de una empresa, o de una de sus partes ; con el propósito de corregir los primeros e impulsar el desarrollo de los últimos.

La actividad de auditar la administración de un ente, puede situarse de acuerdo a tres dimensiones empresariales, que son :



Estas dimensiones, forman los parámetros que enmarcan o delimitan el área, objeto de análisis.

En base a estos "factores de orientación", es posible afirmar que la auditoría administrativa, se puede aplicar, específicamente, al ente definido por los siguientes aspectos :

PROCESO ADMINISTRATIVO

AREA FUNCIONAL

NIVEL JERARQUICO

ORGANIZACION

VENTAS

TODOS AQUELLOS ES-
TRATOS, QUE INTEGREN
LA FUNCION DE VENTAS.

De este contexto, se deduce que la organización de la función de ventas, es susceptible de someterse a un proceso de evaluación, mismo que se traduce en una auditoría administrativa, orientada hacia la localización de las fallas - presentes y futuras - que pueden afectar el sistema. Con ello, podrán tomarse medidas correctivas que desintegren los obstáculos ; o bien, que eviten la gestación de variables negativas, cuyo desarrollo vaya en detrimento de la salud orgánica de la unidad de ventas.

Además, la empresa - como sistema - debe contar con instrumentos de control, que le brinden información que la retroalimente. Esta información, proviene de cada uno de los subsistemas que integran la institución. Entre ellos, la unidad de ventas, auditada en cuanto a su organización, generará indicadores que dan la pauta para conocer si la función de intercambio se encuentra fuera, o dentro del cauce que la conducirá a la consecución de sus objetivos.

Auditar la función de ventas, ya sea en forma integral, o en una de las fases del proceso administrativo, como es el caso de la organización, es una actividad de importancia preponderante para el correcto funcionamiento de la empresa; debido a que la función de intercambio, por una parte, genera los ingresos que alimentan a la institución ; y por otra, es la actividad empresarial que mantiene relación directa con la clientela.

Ahora bien, en el caso concreto de la organización de la función, aquí analizada, la auditoría deberá cubrir, entre otros, los aspectos referentes a líneas de autoridad, áreas de responsabilidad, estructura de funciones, canales de comunicación, etc.

Dentro de un marco, eminentemente técnico, la auditoría administrativa de la organización de la función de ventas, debe apegarse, en términos generales, a un procedimiento que incluye las siguientes actividades :

A. Planeación

La fase correspondiente a la planeación de la auditoría, consiste fundamentalmente, en fijar el objetivo, la programación y el presupuesto del estudio a realizar.

Así pues, al planear la evaluación de una de las áreas de la empresa, es necesario determinar la razón u objetivo que da origen a la revisión de las actividades, puesto que, con esta determinación de los fines que se persiguen, podrán elaborarse instrumentos de trabajo que, en efecto, midan las variables bajo estudio. Además, es muy importante establecer el tiempo que tomará la realización de la evaluación ; especificando claramente, el orden y duración de cada fase de la auditoría.

También, es conveniente presentar un estudio cuantitativo, que en forma de presupuesto, muestre el costo en que se incurrirá al aplicar la revisión.

Si se cubren estas etapas de la planeación de la auditoría, se conformará un medio ambiente adecuado para que ésta se lleve a la práctica ; pudiendo así, iniciar la siguiente fase del estudio, que es la correspondiente a la ejecución.

B. Ejecución

La etapa de ejecución de la auditoría, consiste en la realización del estudio, mismo que abarca las siguientes actividades :

B.1 Obtención de la Información

Con objeto de obtener información sobre la organización de la función de ventas, el auditor puede utilizar diversas técnicas ; tales como : observación directa, cuestionarios, entrevistas, etc., de las cuales, deberá seleccionar aquella o aquellas, que le permitan conocer, con veracidad, la realidad que prevalece en cuanto a :

- Estructura de las actividades
- Líneas de autoridad
- Areas de responsabilidad
- Canales de comunicación
- Cargas de trabajo, etc.

B.2 Análisis y evaluación de la información

Una vez que se cuenta con la información proveniente del área bajo estudio, es posible someterla a un proceso de análisis y evaluación que, en esencia, consiste en el estudio cuidadoso de cada una de las variables o elementos que integran los datos recabados ; con el objeto de determinar si juegan un papel de causa o efecto, dentro del sistema analizado. Para así, bajo uno u otro tratamiento, establecer los cursos de acción que los hagan participar productivamente, dentro de la empresa. Esto último, se logrará con el auxilio de técnicas de evaluación de la eficiencia de las actividades o funciones, objeto de estudio. Entre dichas técnicas, es común utilizar la evaluación por factores, en la cual se establecen - dentro del ámbito auditado - la importancia relativa de cada actividad o función ; la determinación de factores a evaluar ; tales como ; grado de cumplimien

to de los objetivos, nivel de apego a las políticas, adecuación de la estructura orgánica a la realidad de la empresa, etc. Posteriormente, se asigna - en forma arbitraria - un valor, en puntos, a cada factor, y, por último se elabora una escala que contiene grados, en los que, de acuerdo a la puntuación obtenida, deberá colocarse cada factor; estos grados pueden denominarse, entre otros, con los siguientes adjetivos: Muy bueno; Bueno; Malo; Muy Malo.

B.3 Elaboración y presentación del informe

Es muy importante que el auditor administrativo, esté consciente de la importancia de la elaboración y presentación del informe sobre el trabajo realizado; porque éste será el medio directo, concreto y formal de comunicación con la persona - física o moral - que solicitó el estudio.

Por lo tanto, es preciso que el informe, conste de información cualitativa y cuantitativamente útil y veraz; es decir, aquella que contenga aspectos - benéficos y/o perjudiciales - que se localicen en el transcurso del análisis. Además, deberá integrarse a los resultados del mismo, las recomendaciones, que en opinión de los auditores, coadyuven a que la empresa o unidad en cuestión, operen productivamente.

B.4 Persecución o Seguimiento

Esta etapa, es un verdadero medio de control de la auditoría misma, en cuanto que, consiste en que los auditores revisan en forma periódica y por un lapso determinado, que sus recomendaciones sean perfectamente asimiladas y aceptadas ; y, desde luego, correctamente aplicadas. Así, se podrán ver cristalizados, en hechos concretos y reales, los resultados de la auditoría.

Hasta aquí, se ha expuesto un esbozo del procedimiento técnico que ha de seguir la auditoría de la organización de la función de ventas. Ahora bien, partiendo de otro enfoque más amplio, que es el derivado del Desarrollo Organizacional, cabe reflexionar en que, sin duda, un proceso de auditoría administrativa, implica CAMBIO ; lógicamente, generado por el constante dinamismo que caracteriza a la época actual y que se deja sentir en la industria mueblera del país.

Por ello, es conveniente destacar que la auditoría administrativa de carácter eminentemente teórico y técnico, puede complementarse con las innovaciones administrativas, aportadas por el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional, se puede definir como un esfuerzo humano, encauzado a lograr que el cambio a que se ven sujetos los

entes productivos se planifique debidamente, y sea el resultado de la participación activa de aquellos individuos o grupos que afecta. Con ello, se busca el aumento de la productividad y bienestar de la institución y de sus miembros.

Entonces, bajo esta concepción del cambio, el auditor tomará una actitud participativa, en la medida que promueva que el cambio y los medios necesarios para adaptarse a él, surjan del personal implicado, es decir, que los miembros de la unidad auditada sean quienes vislumbren y concreten, con la ayuda y dirección de quien audite, los cursos de acción que introduzcan un cambio del que se sientan partícipes y, el cual acepten y lleven a la práctica, consiguiendo con esto, un incremento en la eficiencia del trabajo que desarrollan; y, en forma conjunta, un aumento en la productividad de la empresa de la que forman parte activa.

4.2 LA INVESTIGACION DE MERCADO Y SU RELACION CON LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS

Buena parte del esfuerzo encaminado a obtener un rendimiento óptimo de los recursos, es decir, un resultado productivo del funcionamiento de una empresa ; está cimentado en la cantidad y calidad de la información que ésta se allegue.

De manera que, una fábrica de mobiliario, para crear y mantener una estructura orgánica productiva ; requiere información interna y externa, derivada respectivamente, de la empresa misma ; y, del medio ambiente que la rodea, formado por el mercado en que se desarrolla.

Lo concerniente a la información interna, fue tratado en el tema precedente. Por lo que, ahora corresponde hablar sobre la importancia de obtener información de carácter externo ; así como, enunciar los medios disponibles para allegarse dichos datos.

Pues bien, dado que la industria mueblera es un sistema abierto, en cuanto que es susceptible de recibir influencia de su medio ambiente, es preciso que conozca el comportamiento de las variables que afectan cada uno de sus subsistemas - tal es el caso de la organización de la función de ventas - ; y, desde luego, aquéllas que la influyen a nivel de sistema integral.

En consecuencia, la organización de la función de intercambio - dentro de una fábrica de mobiliario - necesita tener a su alcance información sobre los factores que intervienen en la transferencia de los muebles desde el productor hasta el usuario. Este insumo de carácter informativo, lo obtendrá a través de la técnica de investigación de mercado, consistente en recabar, registrar y analizar el comportamiento de los elementos o variables que forman parte del proceso de intercambio de bienes o servicios, desde el productor hasta el usuario o consumidor.

Así, con la ayuda de este instrumento de recopilación de información, la organización, eminentemente empírica de las ventas, dará paso a una estructura organizativa de índole técnica; resultado de decisiones basadas en información real y objetiva.

Dentro de la información que la investigación de mercados provee a la función de ventas, y que es útil para su organización, se encuentran los datos referentes a: hábitos de compra de los distribuidores y usuarios; comportamiento de la competencia; potenciales del mercado; etc.

Ahora bien, entre los instrumentos de recopilación de información, es usual recurrir a cuestionarios, entrevistas, análisis esta-

dístico, observación directa, etc. De estas herramientas, el investigador deberá decidir - mediante la consideración de las características del ámbito a estudiar - aquélla o aquéllas que sean los medio idóneos para alcanzar el objetivo de la investigación.

Así pues, para crear la organización de la función de ventas, dentro del sector industrial mueblero, es conveniente indagar los aspectos - internos y externos - que condicionan la estructura organizativa requerida. Por ello, es primordial contar con información oportuna, objetiva y veraz, misma que se obtiene a través, de la auditoría administrativa y de la investigación del mercado.

4.3 LAS RELACIONES PUBLICAS Y LA ORGANIZACION DE LA FUNCION DE VENTAS

Un elemento administrativo fundamental, es el ser humano ; puesto que, es el hombre el factor vital, que dentro de la empresa, pone en movimiento el grupo inerte de recursos - económicos y técnicos - de toda la institución, y de cada una de las áreas funcionales que la integran.

En consecuencia, una organización productiva de la función de ventas, debe contar con personal persuadido de que las relaciones públicas, son un área del conocimiento comercial que tienen una importancia preponderante para que las actividades de intercambio sean una especie de filtro que haga que la empresa proyecte a su clientela, una imagen de eficiencia, dinamismo y deseo de servir.

Para lograr que una imagen como la anteriormente descrita forme parte del activo de la empresa, es aconsejable recurrir al establecimiento de una comunicación impregnada del conocimiento del comportamiento humano, creando con ello, nexos de armonía en las transacciones comerciales que, en este caso particular, realizan las fábricas dedicadas a la manufactura de mobiliario.

Las relaciones públicas, pueden ser concebidas como aquellas actividades que tienen por objeto crear una personalidad o imagen fa-

vorable de la empresa ; en la medida que ésta conozca y trate, pro - ductivamente, las exigencias de las relaciones que establece con los miembros de su medio ambiente. Entre estos miembros, cabe citar a los empleados, al gobierno, a las instituciones financieras, a los proveedores y a los clientes.

Retomando la idea expuesta en párrafos anteriores, acerca de que el elemento humano es quien anima a la empresa, es conveniente explicar, que en lo referente a la organización de la función de ventas - como estructura - es esencial la participación del personal que la forma ; porque dado que la función de Intercambio implica un trato directo con los clientes, es necesario que la idea que éstos ten gan de la institución, sea el resultado de una adecuada organización, enriquecida por un trato eficiente y cordial.

Así, los distribuidores y usuarios de los muebles, serán un medio eficaz y duradero de publicidad de la empresa y de sus productos. De lo contrario, el prestigio y vida de la fábrica, no serán lo suficientemente amplios, para ver cristalizados los objetivos económicos, sociales y de servicio de la institución.

CONCLUSIONES

México, vive dentro de un dinamismo constante, causa de cambios continuos en las condiciones del mercado de muebles. Estas modificaciones de las características comerciales, hacen que la industria mueblera, requiera establecer una organización de la función de ventas. Impregnada de una flexibilidad y agilidad tales, que le permitan responder, productivamente, a las necesidades de la empresa y de los clientes o usuarios. Así, las fábricas de muebles, permanecerán a la vanguardia, cambiando al mismo ritmo que las condiciones de su medio ambiente socio - económico.

El tipo de cambio - aquí expuesto- es aquél originado por un afán positivo, esto es, como una alteración de condiciones que conduzca hacia el éxito de la empresa y de sus miembros ; así como hacia el progreso del país. En consecuencia, no se hace alusión a un cambio vano, producto de la desubicación de los dirigentes del organismo social.

Así pues, la organización de la función de ventas, dentro de la industria mueblera, desempeña un papel preponderante, en la medida que la dota de la estructura necesaria para generar ingresos de los cua

les se derivan utilidades que compensan la inversión de los accionistas y su confianza en la productividad de la empresa.

Ahora bien, poco a poco, y de acuerdo con las necesidades y posibilidades de la empresa y de las exigencias del mercado, la función de ventas, - en la realidad y en la mente de los empresarios - deberá conceptuarse y realizarse como una Mercadotecnia Integral, que abarque todas las técnicas referentes al tránsito de la mercancía, desde el productor hasta el consumidor, bajo el contexto de que las actividades de intercambio forman un complejo sistema de variables íntimamente interrelacionadas e interdependientes. Este sistema debe estar respaldado por la asesoría de profesionales y técnicos en comercialización.

De manera que, la función de ventas debe adoptar una estructura organizativa acorde a las condiciones específicas de una empresa dada, por ello, los sistema de organización de las operaciones de intercambio, no se deben aplicar indistintamente, a todas las empresas de un mismo giro; sino que, de la extensa gama que de ellos existe, es preciso conformar una estructura particular de ventas, que se amolde al organismo social, como el agua lo hace al recipiente que la contiene.

Además, la industria mueblera debe contar con una organización

de la función de ventas, abierta a la comunicación, que sea fuente de la cual emanen actitudes positivas y soluciones congruentes a los problemas de la institución ; así como, filtro que haga que ésta proyecte a sus clientes una imagen de eficiencia, dinamismo y deseo de servir, a través de decisiones tomadas en base a información objetiva, oportuna y veraz.

RECOMENDACIONES

En la actualidad, el país atraviesa por una infinidad de problemas diversos, entre ellos, la inestabilidad económica que da por resultado : falta de ahorro e inversión, desempleo, etc.

En mi opinión, una forma de contribuir a aliviar esta crítica situación, es establecer nexos de coordinación entre el Gobierno, las instituciones educativas, y el sector productivo del país ; puesto que, si estos grupos, unen -respectivamente - apoyo, conocimientos e investigación, realidad y experiencia, podrá formarse una sólida base para el progreso de la economía del país.

Para lograr convertir el postulado anterior en una realidad, no basta el loable deseo de colaborar de los empresarios, sino que es preciso que la organización interna de las áreas productivas del país, se lleve a cabo con conocimiento de causa, es decir, aplicando técnicas espécificas, que ayuden a elevar los niveles de productividad.

En consecuencia, los empresarios de las fábricas de muebles, deben contar con personal profesional y técnicamente preparado ; y, con

información adecuada. Ambos aspectos, sumados a los de otros sectores, harán que el esfuerzo común, se cristalice en logros socio - económicos, que alejen al país de los momentos difíciles en que vive.

Esta idea tiene de por medio, un arduo camino que seguir. Pero si cada uno de los sectores que integran el sistema productivo del país, se dedica a trabajar en pro de que las actividades y funciones que realiza contribuyan a crear verdaderos entes productivos ; se alcanzará un resultado sinérgico, en la medida que el resultado global obtenido, sea mayor a la suma de los esfuerzos individuales.

Para ello, una pequeña célula de producción, representada por la industria mueblera, deberá organizar sus funciones, entre ellas, la correspondiente a ventas ; logrando con ello, generar ingresos que garanticen : la reinversión de utilidades ; la distribución de la riqueza ; y en general, el desarrollo armónico del giro industrial mueblero.

R E F E R E N C I A S

Aguilar, A. A. Elementos de la Mercadotecnia - México : C.E.C.S.A.
1970 (3a. impresión)

Alvarez, A. J. Auditoría Administrativa . México : U.N.A.M., S.F.

American Management Association. La Dirección de Ventas. España :
Deusto, 1966 (2a. edición).

Ballesteros, I. N. Apuntes sobre "Desarrollo Organizacional ".
Estrategias y modelos. México : U.N.A.M., S.F.

Boyd, W. y Westfall, R. Investigación de Mercados. México :UTEHA
1975 (2a. reimpresión)

Blumenthal, L.R. The practice of Public Relations. Estados Unidos
de Norteamérica : McMillan, 1972

Canfield, B.R. Administración de Ventas. México : Diana, 1969
(6a. edición)

Carreño, A. M. Breve Historia del Comercio. México : Porrúa,
(3a. edición)

Duhalt, K.M. Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas.

México : U.N.A.M., 1968 (1a. edición)

Ettlinger, E.C. Administración y productividad. México : Herrero Hnos.,

1974 (2a. edición)

Fernández, A. J. El Proceso Administrativo. México : Herrero Hnos

1973 (8a. edición)

Field, A. G. Administración de Mercadotecnia México : Diana, 1977

(1a. edición)

Holloway, R. J. La Mercadotecnia y el Medio Ambiente. México : Diana

1974

Koontz, H. y O'donell, C. Elementos de Administración Moderna.

Colombia : McGraw - Hill, 1975.

Kotler, P. Dirección de Mercadotecnia. México : Diana, 1974

(2a. edición)

Luick, J. F. y Ziegler, W. L. Promoción de Ventas y Comercialización Moderna. México : Editora Técnica, 1969.

Mattews , J. B. Buzzell, D. R., Levitt, T. Marketing. España : Hispano Europea, S. F.

Maynard, H. H. y Davis, J. H. Técnicas de Dirección de Ventas. España : Hispano Europea, 1960 (2 vols.)

McCarthy, B. J. Comercialización. Argentina : El Ateneo, 1974 (4a. edición)

McGregor, Ph. D.C.H. Administración de Negocios y Organización de Ventas. México : C.E.C.S.A., 1966 (2a. impresión)

Norbeck, F. E. Auditoría Administrativa. México : Editora Técnica, 1974 (1a. impresión)

Oficina Internacional del Trabajo. Introducción al Estudio del Trabajo Suiza : 1963 (7a.reimpresión)

Poinsot, A.E. Organizar la empresa para vender más. España : Sagitario, 1964

Rewoldt, S. H. Scott, J. D. y Warshaw, M.R. Dirección Comercial.
Argentina : El Ateneo, 1973

Ríos, S. J. Relaciones Públicas. México : Trillas, 1975 (Preedición)

Sevin, Ch. H. Análisis de la Productividad del Marketing. España
Hispano Europea, 1967

Stanton, W. J. Fundamentos de Marketing. México : McGraw - Hill, 1973.

Terry, R. G. Principios de Administración. México : C.E.C.S.A., 1975
(7a. impresión)

Thompson, J. W. La venta : una orientación Psicológica. España :
Hispano Europea, 1973 (2a. edición)

Truett, M. P. Administración de Ventas. México : Editora Técnica,
1968 (1a. edición)

Varios autores. (Comp.) Apuntes de Organización. México : U.N.A.M.
1974

Varios autores. (Comp.) Información Financiera. Lecturas. México :
Ediciones Contables y Administrativas, 1976 (preedición)

Varios autores. Introducción a la Comercialización. México : Limusa
1973 (preedición)

Varios autores. (Comp.) Lecturas y Casos en Mercadotecnia II. México :
I.P.N., S.F.

Varios autores. Supervisión y Productividad. México : Trillas, 1975

Yull, B.F. Organización y Management. España : Oikos Tau, 1972

Zamora, F. Tratado de Teoría Económica. México : Fondo de Cultura
Económica, 1958 (3a. edición)

A P E N D I C E

A SECCION DE ORGANIGRAMAS

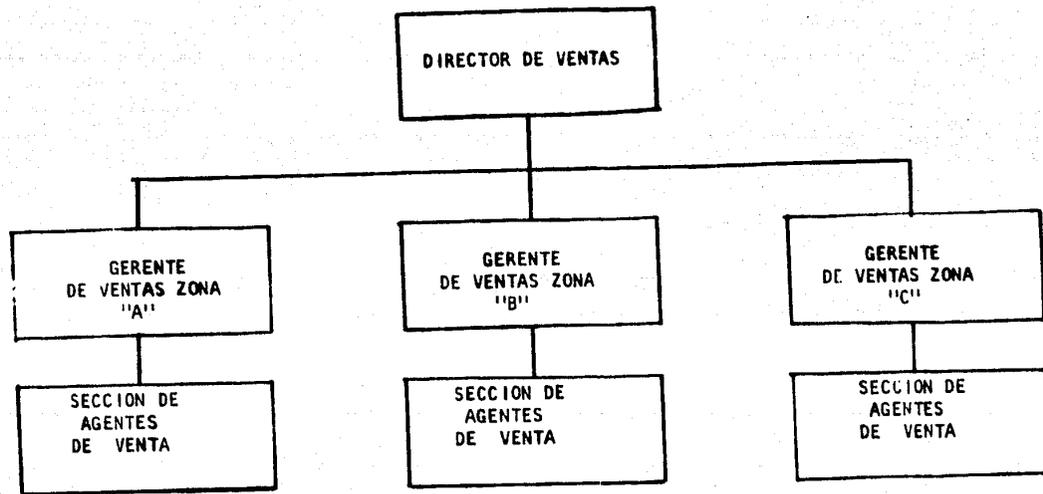
A1 - A7

SECCION DE ORGANIGRAMAS

Los rasgos generales de los sistemas de organización, se pueden plasmar en unas cartas de organización u organigramas que equivalen a la fotografía de la empresa o unidad representada.

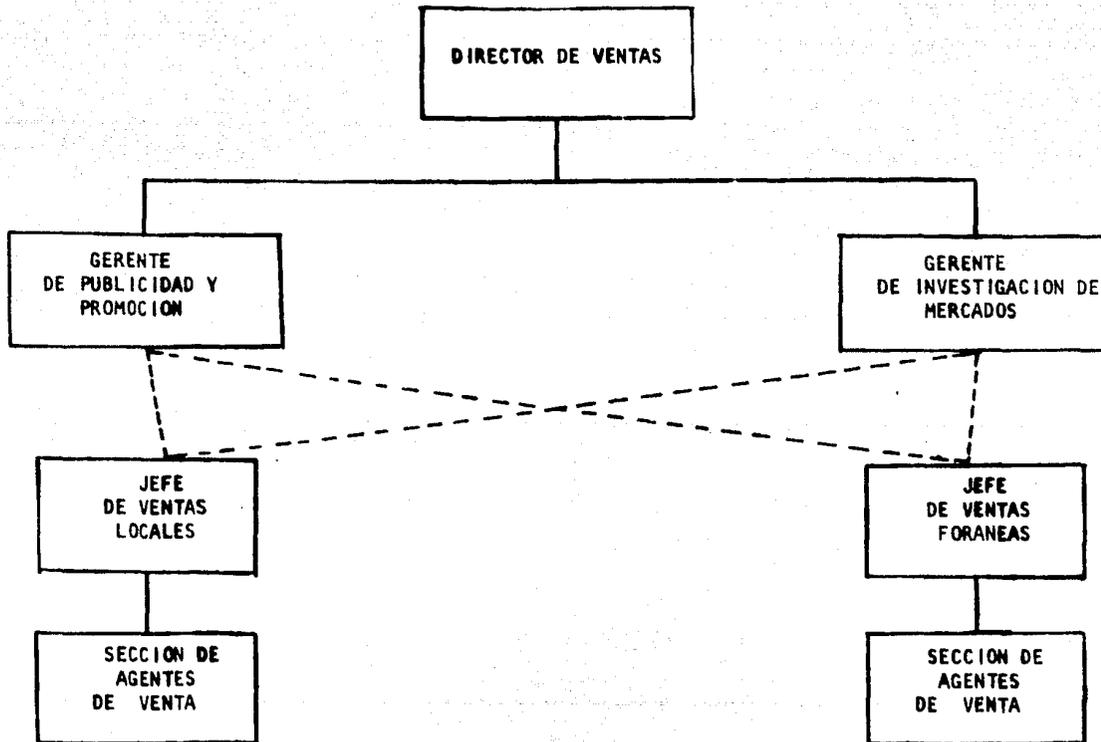
En esta sección, se presentan organigramas de los diferentes sistemas organizativos que se pueden adaptar a la unidad de ventas, de las industrias que fabrican muebles. Estas estructuras, muestran los modelos más simples o esquemáticos, de cada tipo de organización con el propósito de hacer más asequible su comprensión.

SISTEMA LINEAL DE ORGANIZACION
DE LA DIRECCION DE VENTAS DE
UNA INDUSTRIA MUEBLERA

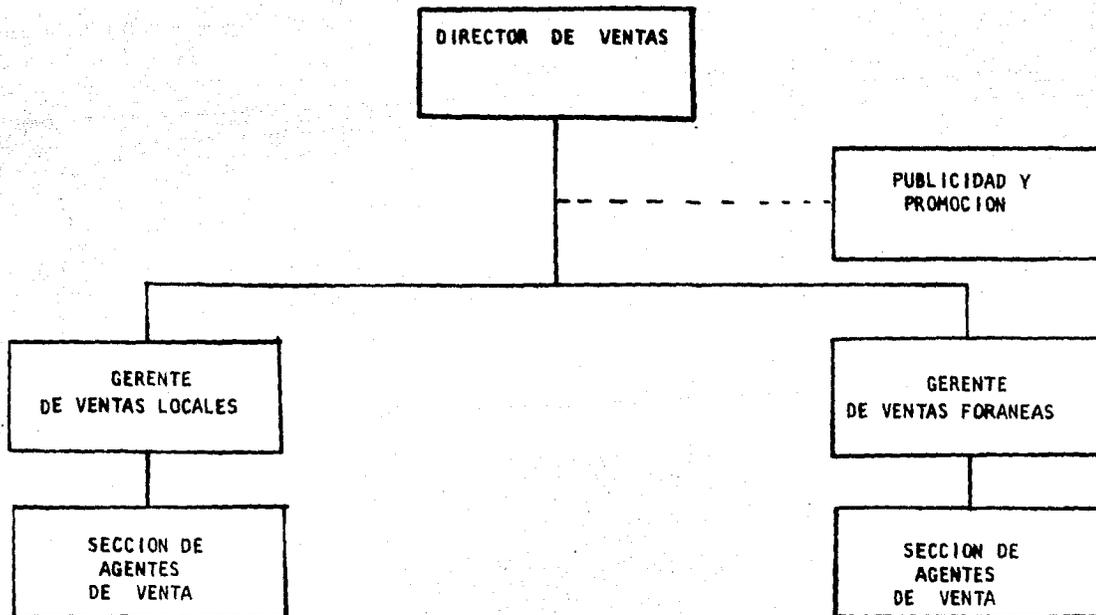


ORGANIGRAMA 1

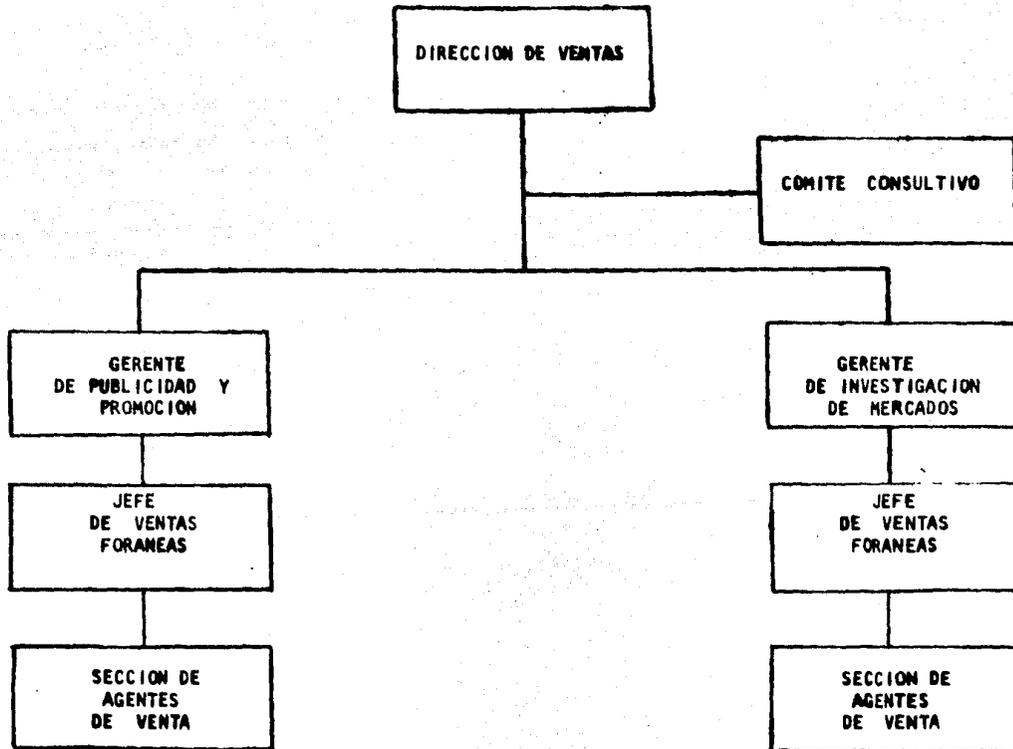
SISTEMA FUNCIONAL DE ORGANIZACION
DE LA DIRECCION DE VENTAS DE UNA
INDUSTRIA MUEBLERA



SISTEMA LINEAL-ASESOR DE ORGANIZACION
DE LA DIRECCION DE VENTAS DE UNA
INDUSTRIA MUEBLERA

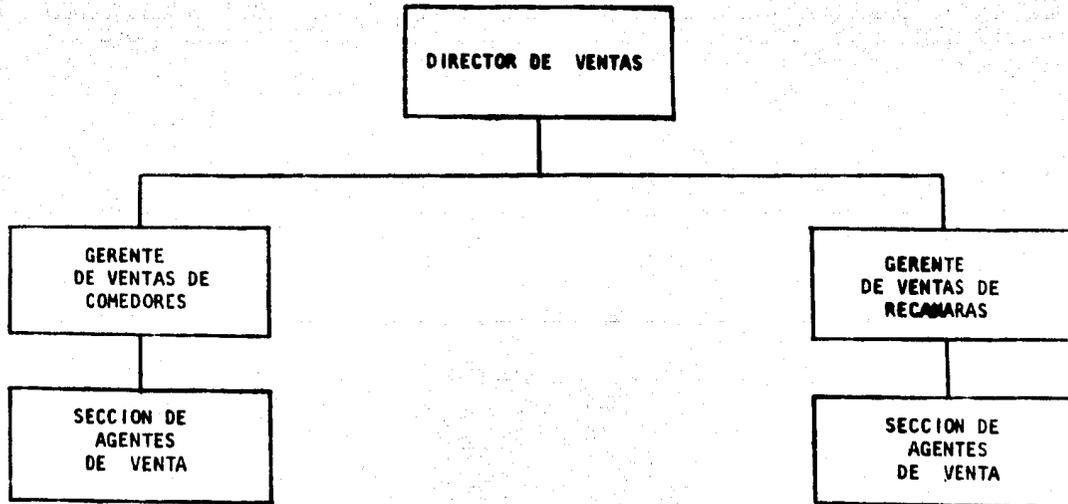


SISTEMA DE ORGANIZACION POR COMITES DE
LA DIRECCION DE VENTAS DE UNA INDUSTRIA
MUEBLERA

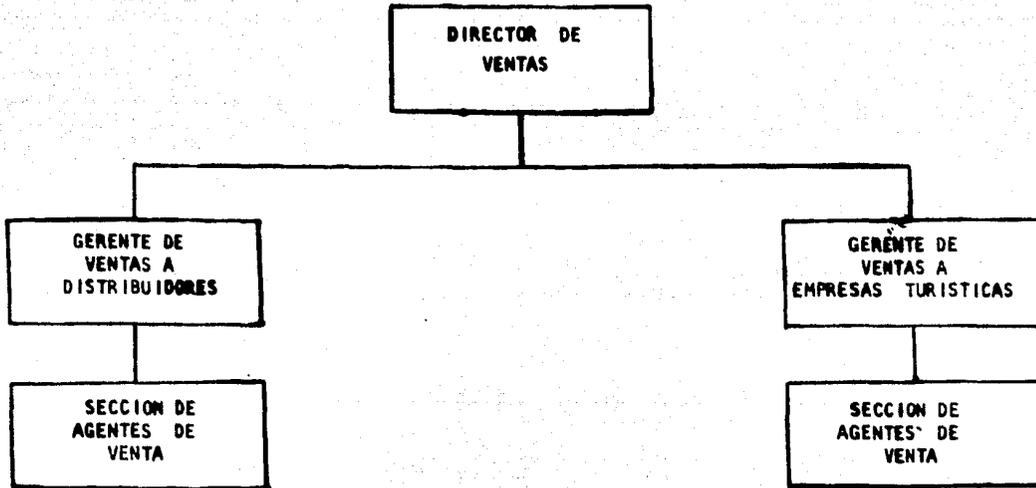


ORGANIGRAMA 4

SISTEMA DE ORGANIZACION POR PRODUCTO
DE LA DIRECCION DE VENTAS DE UNA
INDUSTRIA MUEBLERA

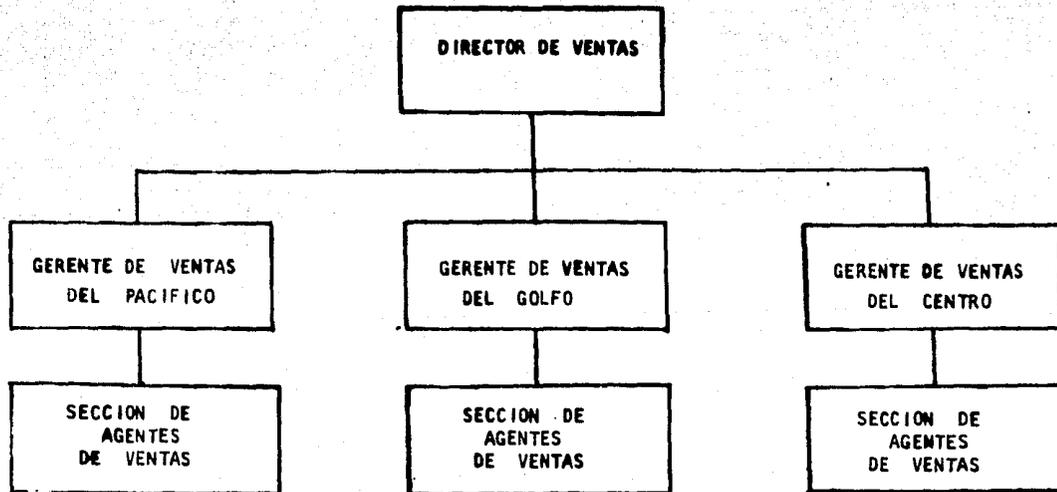


SISTEMA DE ORGANIZACION POR CLIENTES
DE LA DIRECCION DE VENTAS DE UNA
INDUSTRIA MUEBLERA



ORGANOGRAMA 6

SISTEMA DE ORGANIZACION POR ZONA GEOGRAFICA
DE LA DIRECCION DE VENTAS DE UNA
INDUSTRIA MUEBLERA



ORGANIGRAMA 7