



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

*Jg No 189*

**ADMINISTRACION DE VENTAS DE  
PARTES AUTOMOTRICES**

**Seminario de Investigación Administrativa**

QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.  
P R E S E N T A

**JULIO JAIME RAMIREZ LULE**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:  
LIC. AGUSTIN SALINAS CONTRERAS**

**MEXICO, D. F.**

**1982.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

	<i>Página</i>
<i>INTRODUCCION</i>	6
I.- <i>PLANEACION Y ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS</i>	10
II.- <i>INSTALACIONES ADECUADAS.</i>	27
III.- <i>PLANEACION Y CONTROL DE LA OPERACION.</i>	38
IV.- <i>MERCADO POTENCIAL.</i>	55
V.- <i>SELECCION DE PERSONAL Y VENDEDORES.</i>	62
VI.- <i>VALORACION DE LAS ACTIVIDADES DE LOS VENDEDORES.</i>	74
VII.- <i>VENTAS MAYOREO, MENUDEO, TALLER, FLOTILLA Y VENTAS AL GOBIERNO.</i>	81
VIII.- <i>VENTAS CORRELATIVAS.</i>	90
IX.- <i>REPORTES Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS DE VENTAS.</i>	95
<i>CONCLUSIONES.</i>	104
<i>BIBLIOGRAFIA.</i>	106

El desarrollo moderno de la Administración ha permitido a los tratadistas el esbozo de diversas teorías que enmarcan el proceso administrativo, que está implícito en el concepto de la Administración; como ciencia social que - persigue la satisfacción de objetivos institucionales, mediante un mecanismo de operación o estructura formal y a través del esfuerzo humano.

1) Los Objetivos Institucionales son:

a) **Objetivos de Servicio:** Satisfacer las necesidades ofreciendo buenos - productos o servicios en condiciones apropiadas.

b) **Objetivo Social:** Protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados, obreros, del gobierno y de la comunidad.

c) **Objetivo Económico:** Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas.

2) Los mecanismos de operación o la estructura formal de una organización - persigue la utilización equilibrada de los siguientes recursos:

a) **Recursos Humanos :** Empleados y Obreros.

b) **Recursos Materiales:** Dinero e Instalaciones .

c) **Recursos Técnicos:** Sistemas y Procedimientos

3) Por último se dice que tanto los objetivos institucionales como el mecanismo de operación o estructura formal requieren del esfuerzo humano que consiste en :

a) Planear.

b) Implementar.

c) Controlar.

El éxito en la Administración depende en gran parte de las circunstancias en que ésta se desempeña, pero una de las habilidades administrativas es precisamente, adaptarse a las circunstancias y cambiarlas en un momento dado.

La Administración de Ventas de Repuestos representa un factor de gran importancia dentro de la operación de una concesionaria automotriz, ya que su responsabilidad es la de proveer los repuestos necesarios, para que los vehículos de la marca se mantengan en circulación.

Ahora bien, el constante aumento de vehículos en circulación, implica que los departamentos de refacciones evolucionen hacia una Administración de Ventas más adecuada, para servir mejor al cliente y lograr más y mejores ventas.

Debemos dejar bien establecidos los objetivos del Departamento de Ventas de Repuestos, al mismo tiempo cumplimos con una de las labores de la función de PLANEACION y éstos son:

1) OBJETIVOS ANTE LA EMPRESA:

Aportar el volumen necesario de ventas de refacciones y accesorios, en una forma ascendente y provechosa, para lograr la utilidad de operación requerida en relación con el potencial de su mercado, obteniendo el máximo rendimiento sobre la inversión.

2) OBJETIVOS ANTE EL CLIENTE:

Proporcionarle un servicio rápido y eficiente en el suministro de partes y accesorios a precios justos, para mantener sus vehículos en operación.

El logro de éstos objetivos requiere de una administración eficiente que incluya:

- Una planeación efectiva y realista de los volúmenes de ventas, gastos, utilidades e inventarios.
- Mantener un inventario de refacciones y accesorios suficiente y debidamente balanceado, de acuerdo con los requerimientos del mercado dentro de su zona de influencia.
- Precios y Prácticas mercantiles competitivas.
- Métodos de venta efectivos y productivos.
- Instalaciones funcionales y atractivas.
- Personal en número suficientes y debidamente capacitado.
- Planes de compensación e incentivos que estimulen al personal para el logro de los objetivos.
- Clasificación adecuada de clientes y prospectos.
- Prosecución de la clientela activa y localización de nuevos clientes.
- Sistemas de control efectivo.
- Promociones y publicidad efectivas.

Debe decirse que la Administración es un proceso que nunca finaliza, porque sus funciones antes descritas (planeación, implementación y control) -- forman un ciclo que siempre principia donde termina; toda vez que es prácticamente imposible encontrar una administración perfecta, en virtud del sin número de influencias, tanto internas con externas, que afectan el resultado de la empresa .

C A P I T U L O 1

PLANEACION Y ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Para lograr eficientemente la planeación de una organización del Departamento de Ventas, es necesario analizar como mínimo los nueve puntos que a continuación estudiaremos .

- 1.- La Organización de Ventas debe estar en proporción con el negocio, es decir; debe tenerse presente el volúmen del negocio, el número y naturaleza de productos que vayan a venderse, la expansión geográfica de la distribución, el método de mercadeo, la categoría financiera y las tácticas o normas de ventas .

En una Empresa, por ejemplo, que venda sus productos en el ámbito local o en unos cuantos estados nada más, no necesita divisiones geográficas - para la organización de sus ventas; por el contrario, aquella empresa -- que tenga un mercado nacional necesitará gerencias regionales y una buena organización de mercadeo. En otro aspecto para hacer frente a una -- competencia intensa, el industrial se ve obligado a formar una gran -- fuerza de ventas y también a aumentar su personal de supervisión; en una empresa que tenga poca competencia sólo necesitará una organización pequeña de ventas.

- 2.- Deben tomarse en cuenta los objetivos de la empresa ya que éstos influyen en la organización; por ejemplo, si el plan de un productor es lograr la mayor distribución posible, necesitará una estructura organizacional mayor que si las ventas se concentran en una zona limitada.

- 3.- Uno de los elementos más importantes de una buena organización de ventas es establecer y definir claramente la Autoridad y la cantidad que los superiores estén dispuestos a delegar en sus subordinados. Este volúmen de autoridad delegada depende del número de funciones o subordinados que pueden ser controlados eficazmente por un sólo ejecutivo de ventas.

Si la autoridad no se define claramente, los ejecutivos de ventas pueden tener dudas respecto a su derecho a decidir y proceder, con el resultado



de que no se tome decisión alguna, o de que se eleven a la consideración de un superior para su aprobación como medida de prudencia. También puede ocurrir que algún subordinado considere que tiene más autoridad que la que se le ha otorgado en realidad, lo cual dará pie a fricciones y choques de autoridad que debilitarán la eficiencia de la organización. Cuando se delega la autoridad debe hacerse constar así específicamente por escrito, con objeto de que lo entienda sin lugar a dudas la persona a quien se confiere.

La delegación de la misma autoridad a dos personas, o las ordenes dadas a un subordinado por encima de su superior inmediato, sin respetar los canales establecidos de autoridad, se prestan a conflictos y desorganizaciones.

- 4.- La responsabilidad está en relación con la autoridad. Cuando ésta se delega, la persona que la acepta es también responsable ante su superior del cumplimiento de determinados deberes o decisiones en el ejercicio de sus facultades delegadas, por ejemplo, al superior de ventas que se le ha dado facultad para contratar agentes debe dar cuenta también de la eficiencia de los hombres a quienes haya empleado.

Una falla muy común en las organizaciones comerciales es no explicar claramente las responsabilidades de los ejecutivos de ventas, para que conozcan bien sus obligaciones; al igual que los demás puestos que dependen del Departamento de Ventas. Ningún miembro de una organización debe ser responsable ante más de una persona, a no ser que ostente dos cargos distintos. Las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos del Departamento de Ventas de Refacciones Automotrices, los estudiaremos más adelante.

- 5.- La organización debe girar en torno a funciones, más no en torno a personas; ya que la finalidad de una organización comercial es lograr el

cumplimiento de las funciones específicas del mercadeo. Cuando una organización gira en torno a un individuo y está diseñada así estructuralmente su muerte o su retiro crea en ella un vacío que puede ser difícil de llenar. Pero cuando, por el contrario, una organización de ventas se desenvuelve y desarrolla en torno a sus funciones, los sucesores podrán cubrir los cargos ocupados por quienes los desempeñaron anteriormente, con un mínimo de confusión.

- 6.- Canales claramente establecidos y definidos de comunicación y mando; la estructura de la organización comercial debe contar con canales de comunicación en ambos sentidos que se entiendan fácil y claramente, para dar órdenes a los subordinados y recibir de ellos informes y sugerencias, por ejemplo; los gerentes de región y división se comunican con los de sucursal, quienes dan instrucciones a los supervisores de ventas, los cuales a su vez informan a sus agentes. Ahora bien cuando los canales de comunicación no están claramente establecidos, los ejecutivos de línea y el personal administrativo no saben de quien deben esperar órdenes o con quien despachar .
- 7.- Deben establecerse controles sobre la organización comercial. Las personas investidas de autoridad en todos los niveles de la organización de ventas son responsables de la dirección , orientación y disciplina de sus subordinados, con objeto de asegurar el cumplimiento efectivo de sus obligaciones.

La organización comercial requiere control sobre el personal de ventas y sus funciones, sobre los ejecutivos, los grupos administrativos de ventas. Se deben establecer patrones o criterios de realización de conformidad con los cuales se controlan las actividades de los ejecutivos y agentes de ventas, y en los últimos determinando el número de horas que trabajan sobre

el terreno, el de las visitas que hacen, el de las demostraciones que haya efectuado, los nuevos clientes que hayan conseguido, los nuevos prospectos que haya incorporado a su lista, y otras actividades por el estilo. Se emplean supervisores de ventas sobre el terreno para controlar el trabajo y los movimientos de los agentes.

8.- Las líneas de ascenso a puestos superiores tienen que quedar claras en la estructura organizacional. Cada uno de sus miembros puede ver en la gráfica o esquema de la organización el puesto que ocupa en relación con los demás y la dirección normal de su ascenso al nivel inmediato superior, y todo el personal de ventas de cualquier nivel puede experimentar el estímulo de ascender a cargos de autoridad superior.

9.- Coordinación de las funciones. Para lograr la armonía entre los miembros que integran una organización comercial, en un esfuerzo por realizar el objetivo común de mayores ventas y ganancias, tiene que haber coordinación vertical y horizontal.

La Coordinación vertical es una organización de ventas, se consigue estableciendo los distintos niveles de autoridad por orden vertical.

El Jefe de la organización, que está en el nivel superior, coordina las actividades de sus subordinados del nivel inmediatamente inferior. Estos ejecutivos organizan a su vez funciones de sus subordinados, y así sucesivamente a lo largo de toda la organización, hasta llegar al nivel más bajo de la autoridad, representado por el supervisor de ventas, quien coordina las actividades de los agentes que les rinden cuentas.

Los asuntos que requieren decisiones son tratados hacia arriba o hacia abajo a través de cada uno de los niveles de la organización,

hasta llegar al ejecutivo que tiene la autoridad para formular la decisión. De ésta manera, se consigue que todos los ejecutivos a quienes -- interese un asunto o actividad estén informados, con lo cuál la coordinación es perfecta.

La Coordinación Horizontal es necesaria para que los ejecutivos que tengan autoridad igual en el mismo nivel de la organización operen armónicamente en el desarrollo de un programa comercial eficiente. Los Gerentes de Ventas deben coordinarse con los jefes de los demás departamentos con el fin de lograr el objetivo primordial de aumentar las ventas y las ganancias, como son el de manufactura y tesorería principalmente, también debe haber coordinación con el de crédito y cobranzas, contabilidad, tráfico, jurídico, personal, relaciones públicas, servicios técnicos e investigación comercial. La coordinación con crédito y cobranzas es en base a que los agentes de ventas realicen investigaciones de crédito de los clientes y al cobro de cuentas pendientes. Con el Departamento de Contabilidad debe coordinarse en cuanto al análisis de sus costos, el control de los mismos y los presupuestos de ventas. Con respecto al Departamento de Personal se coordina con el de Ventas para buscar y seleccionar agentes de ventas para solucionar los problemas de potencial humano de la organización comercial. El Departamento de Relaciones Públicas puede ayudar mucho a la organización de ventas para crear buena voluntad y estimular la lealtad de distribuidores, minoristas y clientes. La gerencia de Ventas es responsable de unificar los servicios técnicos con las funciones de la organización comercial, a fin de lograr la máxima satisfacción posible a los clientes en sus compras y para estimular la repetición de las ventas.

Cumpliendo con el punto No. 5 anteriormente analizado, es indispensable lograr el mejor aprovechamiento del tiempo y esfuerzo del personal, repartiendo las cargas de trabajo en forma adecuada, tomando en cuenta la índole de las diversas funciones y en proporción a los volúmenes de operación.

Considero que es necesario delimitar las funciones y responsabilidades que tiene la Administración de Refacciones; para ésto y con ayuda del Gerente de Refacciones, se han dividido éstas funciones y responsabilidades en :

- 1) De Administración.
- 2) De Ventas.
- 3) De Relaciones.

#### 1.- DE ADMINISTRACION

- 1.1.- Elaborar programas a corto y largo plazo, sobre volúmenes de - ventas utilidad bruta y gastos, con base en el conocimiento de su mercado y experiencias anteriores, sometiendo a la Gerencia General para su aprobación.
- 1.2.- Mantener inventarios balanceados en cuanto a surtido y volúmen de partes y accesorios de acuerdo a las necesidades del mercado y en proporción a los objetivos de ventas, cuidando de evitar la obsolescencia de mercancía.
- 1.3.- Vigilar que se cubran los objetivos mensuales de compra y efectuar los pedidos regulares de mercancía a la planta de acuerdo a las políticas establecidas por ésta, para obtener el descuento por recibirse oportunamente.
- 1.4.- Establecer el control de operaciones, para comparar diariamente los resultados obtenidos contra los objetivos establecidos.
- 1.5.- En base al control diario de operaciones, analizar el desarrollo de la utilidad bruta y replanear las actividades para el logro de los objetivos .
- 1.6.- Establecer y supervisar los diversos controles, necesarios para la buena operación del departamento.

- 1.7.- Efectuar periódicamente revisiones selectivas de existencias, comprobando contra los saldos en las tarjetas; también dirigir y analizar el inventario anual físico de existencias.
- 1.8.- Supervisar los procedimientos de recibo y almacenamiento de mercancía así como las entregas a domicilio y embarques.
- 1.9.- Ejercer control sobre los gastos del departamento y autorizar éstos dentro de sus facultades.
- 1.10.- Controlar las operaciones y movimientos de caja y el manejo de valores dentro del departamento.
- 1.11.- Revisar diariamente las copias de las notas de remisión o facturas verificando costos, precios de venta y descuentos concedidos y preparar los reportes necesarios a la Gerencia General.
- 1.12.- Reclutar, seleccionar y sugerir la contratación del personal necesario, procurando evitar su rotación innecesaria.
- 1.13.- Procurar el constante mejoramiento y desarrollo del personal, mediante la capacitación y adiestramiento sobre el negocio de refacciones, técnicas y sistemas de ventas, conocimiento del producto etc.
- 1.14.- Administrar el plan de compensaciones y autorizar el pago de comisiones a vendedores, así como evaluar la productividad individual de los mismos .
- 1.15.- Controlar la biblioteca de información, catálogos, microfichas boletines, listas de precios etc., cuidando que se mantengan completos y al día; así como el control de la puntualidad y asistencia de todo el personal del departamento.
- 1.16.- Supervisar la actualización del tarjetero de ubicación y demanda; y en general el buen estado y funcionamiento del Departamento.

**2.- DE VENTAS:**

- 2.1.- Asignar cuotas de venta a vendedores y promotores tanto por mostrador como de mayoreo y foráneos; así como vigilar el cumplimiento de éstas.
- 2.2.- Auxiliar a los vendedores y promotores en el cierre de ventas difíciles.
- 2.3.- Analizar los controles de ventas no efectuados, dictando las medidas correspondientes .
- 2.4.- Supervisar la prosecución y prospectos.
- 2.5.- Vigilar que los pedidos a domicilio y foráneos sean enviados con toda oportunidad y surtido en su totalidad.
- 2.6.- Autorizar la cancelación de Remisiones o Facturas de Ventas por devolución de refacciones o accesorios.
- 2.7.- Vigilar que se mantengan actualizadas las tarjetas de prosecución de clientes y controles de visitas de los vendedores de mayoreo.
- 2.8.- Realizar estudios para mejorar o reacondicionar la distribución de estantería y equipo para aprovechar al máximo el área del Departamento, así como su funcionalidad.

**3.- DE RELACIONES:**

Estas funciones y responsabilidades se llevan a cabo en coordinación con el Gerente de Refacciones ya que la relación cliente proveedor debe conservarse para mantener las ventas.

- 3.1.- Visitar periódicamente a clientes importantes y atenderlos cuando visiten el Departamento de Refacciones y si es posible mostrar nuestro sistema de venta de partes y accesorios automotrices.

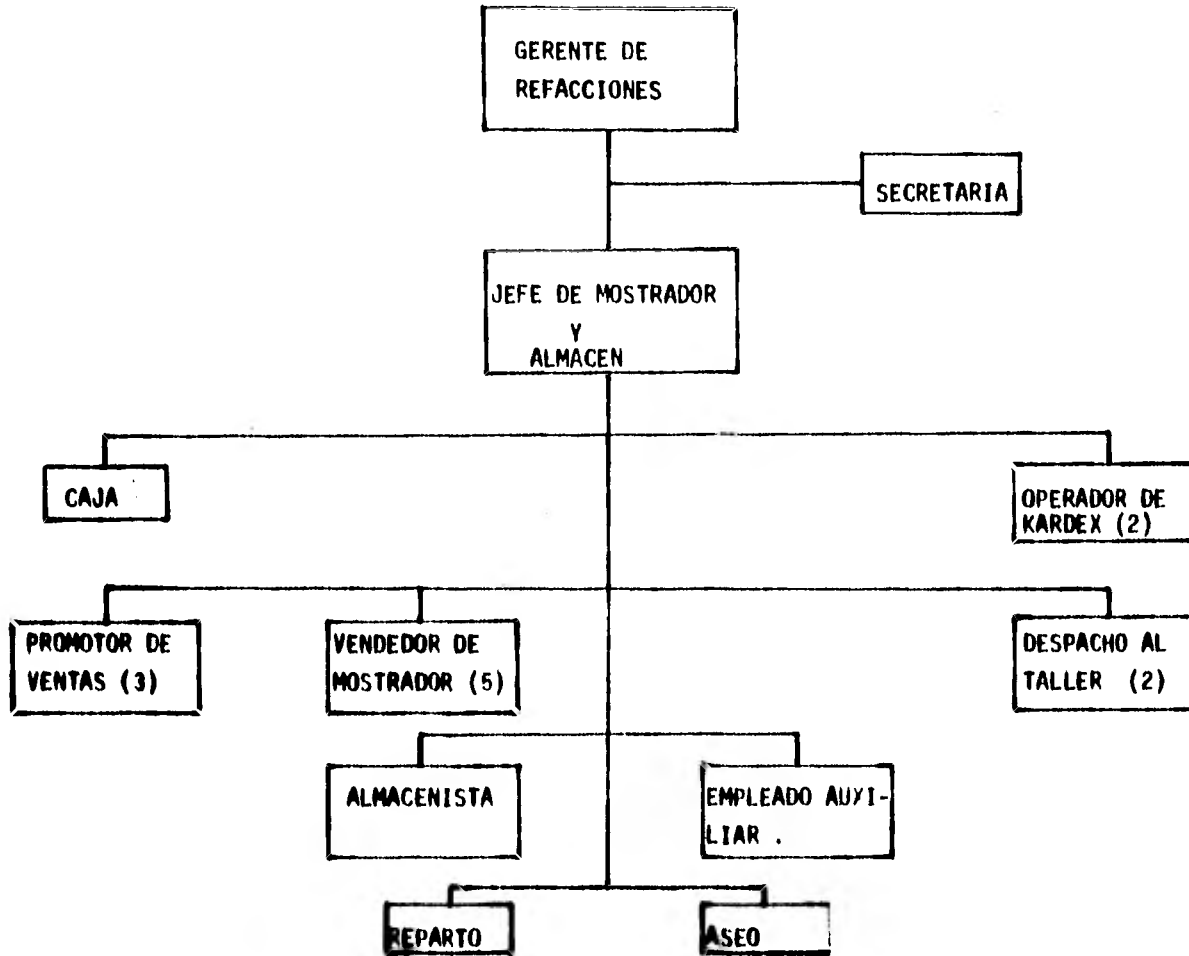
- 3.2.- Promover la coordinación de actividades y cooperación con los demás departamentos de la distribuidora.
- 3.3.- Promover con el ejemplo, las relaciones cordiales entre el personal del departamento, tanto en forma interna, como con el de otras áreas de la Empresa.
- 3.4.- Participar en reuniones y actividades que se consideren ventajosas para aumentar el prestigio y la buena imagen de la distribuidora.

Antes de seguir describiendo las funciones y responsabilidades del resto del personal del Departamento de Ventas de Reparaciones y para tener una idea del personal que integra dicho departamento, a continuación se presenta el organigrama del DEPARTAMENTO DE VENTAS DE PARTES AUTOMOTRICES, considerando que su volumen anual de ventas es superior a los cincuenta millones de pesos y que se cuenta con personal calificado.



O R G A N I G R A M A

19



En base al organigrama anteriormente presentado delimitaremos las funciones y responsabilidades mínimas que debe tener cada uno de los puestos que integran éste departamento:

SECRETARIA DE LA GERENCIA DE REFACCIONES Y ACCESORIOS:

- i) Tomar dictado y transcribirlo mecanográficamente.
- ii) Atender las llamadas telefónicas cortés y eficientemente, tomando los recados por escrito.
- iii) Mecanografiar los reportes que se envían a la Dirección General de la Compañía.
- iv) Mantener al día el tablero de información de refacciones .
- v) Organizar y mantener al día el archivero del departamento.
- vi) Controlar y Registrar los Boletines de Refacciones y Listas de Precios recibidos de la planta y solicitar los que no se hayan recibido.
- vii) Controlar la papelería del departamento y surtir de material a las secciones que lo soliciten, manteniendo siempre existencias; y - en general desarrollar trabajos varios de oficina.

JEFE DE MOSTRADOR

- i) Mantener al día el listado de clientes con crédito y sus límites autorizados .
- ii) Vigilar que el taller tenga una atención rápida y eficiente.
- iii) Mantener exhibiciones atractivas de refacciones y accesorios en lugares estratégicos de la concesionaria, vigilando su limpieza y cambiándolas constantemente.
- iv) Atender a la clientela que solicite información ya sea en el mostrador o por teléfono, al mismo tiempo tomar pedido por teléfono de los vendedores de mayoreo, remisionándolos y entregarlos al - almacenista para su surtido.

- v) Verificar que las remisiones o facturas de ventas contengan los números de identificación y precios correctos; al igual que determinar la labor de ventas de partes correlativas.
- vi) Elaborar el control de Ventas por Vendedor ya sea por Mostrador, Taller y Mayoreo, al mismo tiempo cuantificar las ventas para el cálculo de las comisiones obtenidas por cada uno de ellos.
- vii) Vigilar que el personal a su cargo se encuentre limpio y bien presentado.

#### VENDEDOR DE MOSTRADOR

- i) Atender a los clientes de una manera eficiente y cortés, tratando de venderles piezas correlativas y conocer el manejo de las listas de precios.
- ii) Elaborar las Facturas o Remisiones de Ventas, cuidando de anotar claramente los números de identificación de las piezas y los precios correctos de las mismas.
- iii) Cotización de pedidos cuando así lo requiera algún cliente utilizando las listas de precios y catálogos de partes para evitar cualquier error.
- iv) Depositar en la charola de entrada de kardex, las copias de facturas o remisiones, inmediatamente después de la elaboración de éstas.
- v) Y en general realizar labores conexas a su puesto, según se requiera.

#### ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE TALLER

- i) Recibir las requisiciones de Refacciones y Accesorios del Taller,

vigilando que éstas vengan debidamente autorizadas por el Jefe de Taller para poder surtir el material.

- ii) Reportar al Jefe de Mostrador la falta de los materiales solicitados por el Taller y acondicionamiento de vehculos nuevos y la urgencia de su consecución.
- iii) Exigir a los mecanicos la entrega de material usado en la reparación de los vehculos y colocarlo en bolsas especiales con una identificación para entregarlo a los clientes que así lo soliciten para evitar malos entendidos.

#### OPERADOR DE KARDEX

- i) Recibir las copias de las remisiones o facturas y proceder a acomodarlas por orden progresivo y proceder a descargar del kardex los materiales vendidos anotando en la copia de contabilidad el costo de la pieza.
- ii) Dar ingreso al material recibido y proceder a calcular el costo promedio de las piezas, cuando así se requiera.
- iii) Elaborar las tarjetas para las piezas de nuevo ingreso y registrar los números reemplazados y discontinuados.
- iv) Verificar sobre las facturas o notas de remisión que los precios de venta sean correctos y reportar al Gerente cuando el precio sea menor o igual al costo para que actualicen el precio de lista.
- v) Enviar los originales de las requisiciones del taller debidamente formuladas o requisitadas a la torre de control.
- vi) Coordinarse con el Jefe de Mostrador y Almacén para realizar recuentos físicos esporádicos para compararlos contra la existencia que marca el kardex.

**CAJERA ( O )**

- i) Control y custodia del efectivo y valores a cargo de la caja del departamento de refacciones .
- ii) Recibir de la clientela el pago de sus notas de compra checando que las operaciones sean correctas.
- iii) Recibir las liquidaciones de los promotores de ventas foráneos y locales.
- iv) Hacer diariamente el corte de caja concentrando el efectivo y - documentos en la caja general y reportar el movimiento de Ventas del día de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- v) Cuidar que el fondo de caja sea suficiente para satisfacer las - necesidades de compra que emanen del departamento y elaborar en el momento oportuno el reembolso de caja para contar con efectivo disponible.

**PROMOTOR DE VENTAS**

- i) Localizar a clientes potenciales dentro de la zona de influencia y visitar con regularidad a toda la clientela, prospectos y mayoristas locales.
- ii) Impulsar la venta de los renglones de mayoreo y mantener en la - unidad móvil, una existencia bien surtida de las piezas de mayor movimiento.
- iii) Liquidación a la caja del importe de las ventas realizadas, al - término de cada viaje.
- iv) Elaborar reportes oportunos a su gerencia, sobre resultados obtenidos en sus visitas a clientes y prospectos.

**ALMACENISTA**

- i) Vigilar que se encuentre bien ordenado y limpio el almacén de -- refacciones e implementar sistemas de seguridad para el manejo de los materiales en la bodega.

- ii) Vigilar que no se encuentre el material fuera de su lugar de almacenamiento y/o revuelto.
- iii) Recibir las mercancías de los pedidos mensuales, suplementarios y de emergencia y acomodarlos en los estantes correspondientes a cada uno de ellos.
- iv) Etiquetar y asignarle ubicación al material de nuevo ingreso.
- v) Reportar al Jefe de Mostrador y Almacén el material que se reciba dañado, faltante y sobrante para proceder a su reclamación a la planta.
- vi) Y en general efectuar trabajos varios relacionados con su puesto.

#### EMPLEADO AUXILIAR O EMPACADOR

- i) Recibir las mercancías que envía la planta y otros proveedores y proceder a desempacarlos, verificando contra las remisiones, que vengan completas y en caso de alguna anomalía reportar inmediatamente para llevar a cabo la reclamación correspondiente.
- ii) Recibir las remisiones o facturas y requisiciones de material - que hay que entregar y proceder a verificarlos, empacarlos y/o entregarlos, sellando de "despachado" las remisiones y requisiciones.
- iii) Empacar en cajas el material estancado y obsoleto y controlar su contenido y localización en el almacén.
- iv) Efectuar otros tipos de trabajo conexos con su puesto.

#### REPARTIDOR

- i) Acomodar en la camioneta las partes y paquetes que se van a entregar a los clientes y recoger y entregar mercancía en las compañías transportadoras.

- ii) Reportar las fallas mecánicas que le surjan a la camioneta de reparto para proceder a su inmediata reparación.
- iii) Planear las rutas de reparto para aprovechar mejor el tiempo.
- iv) Efectuar el cobro y/o recabar la firma de recibido en los pedidos entregados a domicilio haciendo la liquidación correspondiente a la caja.

#### LIMPIEZA O ASEO

- i) Mantenimiento y limpieza de anuncios, paredes, adornos y cualquier otro artículo que se encuentre a la vista de los clientes.
- ii) Mantenimiento y limpieza de exhibidores de partes automotrices y - accesorios originales de la marca.
- iii) Limpieza diaria de pizos, ventanas, sanitarios, mostrador, escritorios, sillas banquetas y todo aquel mobiliario que se use diario.

Todas las actividades descritas anteriormente deben ser cubiertas para poder aspirar a una buena administración de ventas de partes automotrices sin importar el tamaño ni su volumen de operaciones.

La distribución de las labores debe hacerse en función a las necesidades del departamento de ventas en particular y al número de personal con que se cuenta o se puede controlar, así como las habilidades individuales de cada empleado. Lo más importante, es tener la seguridad de que todas las labores se ejecuten correcta y oportunamente, factor indispensable para una operación adecuada, ágil y productiva del departamento.

*CAPITULO 11*  
*INSTALACIONES ADECUADAS*



El contar con unas instalaciones adecuadas y/o bien planeadas, así como el mobiliario y equipo necesario permite prestar un servicio rápido y eficiente a la clientela, aprovechando al máximo el mercado potencial de repuestos, -- dentro de la zona de influencia de la distribuidora. Su estratégica ubicación puede significar mayores ventas, considerando los siguientes factores:

- 1.- Acceso al Taller de Servicio .
- 2.- Facilidad de Acceso al Público .
- 3.- Facilidad de Estacionamiento
- 4.- Acceso a la sala de Exhibición.
- 5.- Alumbrado Adecuado.

#### ACCESO AL TALLER DE SERVICIO.

Es conveniente ubicar el departamento de refacciones en una área -- accesible al taller de servicio. Se debe contar con una ventanilla que comunique a ambos departamentos y una persona destinada a surtir material a -- los mecánicos ya que el departamento de servicio, es el mejor cliente de -- Refacciones. También es necesario dotar a la ventanilla de servicio con un juego completo de catálogos de partes en un lugar adecuado. Asimismo deberá contar con un depósito especial, para la colocación de refacciones usadas del taller.

Ahora bien y a manera de objetivo el volumen de ventas a través de -- servicio, debe representar, en promedios generales del 30 al 40% del total; los restantes 60 al 70% de las ventas deben obtenerse de los clientes de -- mayoreo y menudeo.

### FACILIDADES DE ACCESO AL PUBLICO.

Cuando se tiene acceso desde la calle al Departamento de Refacciones -- permite un servicio rápido y eficiente a los clientes, puesto que tienen entrada directa al departamento; colocando las refacciones y exhibiendolas en forma atractiva, causamos un efecto muy favorable en el cliente.

La Vitrina Mostrador es un Vendedor silencioso y efectivo durante las 24 horas del día. Detrás del mostrador la estantería bien ordenada y con las refacciones debidamente colocadas fácilmente visibles, también darán una impresión favorable a la clientela.

Un Departamento de Refacciones con facilidad de acceso, también es un apoyo para la promoción de ventas, los aparadores pueden usarse para colocar cartelones, anuncios o banderolas que muestren ofertas especiales o nuevos productos. Este material de promoción puede motivar al cliente a hacer una compra impulsiva o por lo menos, hará que tenga presente a ese concesionario cuando desee adquirir refacciones y accesorios legítimos.

### FACILIDAD DE ESTACIONAMIENTO.

Cuando se trate de determinar la ubicación del departamento de refacciones, se debe tener muy en cuenta la facilidad del estacionamiento. El Cliente, ya sea de mayoreo o menudeo, no puede perder tiempo buscando lugar para estacionarse, el concesionario puede ahorrarle tiempo y darle más facilidad para realizar sus compras si cuenta con estacionamiento para clientes de refacciones.

### ACCESO A LA SALA DE EXHIBICION.

Cuando el Departamento de Refacciones está próximo a la Sala de Exhibición, el cliente se impresionará favorablemente al ver las existencias que lleva el concesionario. Esto, para el cliente es una garantía que en esa -

Concesionaria encontrará las refacciones que mantendrán en circulación su vehículo, ésta garantía en ocasiones ha sido el factor decisivo para efectuar una venta más de camiones o automóviles nuevos.

Los clientes potenciales de vehículos que llegan con el concesionario para examinar los nuevos modelos, pueden ser atraídos a refacciones por determinado anuncio o exhibición. Es muy posible que se cree en el cliente el impulso de adquirir un accesorio o se le recuerde la necesidad de determinada refacción o que un anuncio bien presentado le haga decidirse a ordenar -- algún trabajo de mantenimiento preventivo en servicio.

#### ALUMBRADO ADECUADO.

Se debe pensar en el aprovechamiento de la mayor cantidad de luz natural, esto le facilitará su trabajo al personal para localizar las refacciones o accesorios. Cuando determinado local no permita el uso máximo de la luz natural, se deben instalar suficientes lámparas, para tener siempre un departamento bien iluminado.

#### ¿ COMO DETERMINAR LOS ESPACIOS SUFICIENTES REQUERIDOS ?

La distribución racional de las diversas áreas de trabajo del departamento de refacciones buscando su máximo aprovechamiento, puede depender de diversos factores tales como: Superficie Disponible, Área Irregular, Altura de los Techos, Uno o varios pisos etc., e inclusive el volumen del inventario.

Tras de medir superficies, valorizar existencia y promediar resultados en varias distribuidoras con operación ágil y productiva, se llegó a la conclusión que para un departamento típico de refacciones el área total del piso puede departamentalizarse aproximadamente como sigue:

66% Para casilleros, Racks y Pasillos

14% Para Gerencia, Oficinas y Caja

12% Para Mostrador y Vestibulo  
 8% Para recibo y embarque de mercancía.  
100% Del Total del Area.

El valor del inventario es factor importante al determinar el área - necesaria para casilleros, racks y pasillos. Como guía general puede considerarse para un inventario debidamente balanceado, un metro cuadrado por cada \$ 25,000.00 del costo del inventario.

Como ejemplo, tomando en cuenta las proporciones en porcentaje anteriormente señaladas, calcularemos las áreas necesarias para un departamento de refacciones con inventario al costo de \$ 2'500,000.00.

Por lo tanto tenemos que:

$\$ 2'500,000.00 \div 25,000.00 = 100$  Mts2. necesarios para almacenaje.

Considerando que 100 Mts2 para almacenaje, equivalen al 66% de la - superficie total requerida para el departamento tendremos que el 100% sería de:

$100 \div 0.66 = 151.5$  del Area Total.

Teniendo entonces que la superficie total requerida para un departamento de refacciones, con inventario al costo de :  
 \$ 2'500,000.00 es de 151.5 mts2. Aplicando los porcentajes antes mencionados nos resulta la siguiente distribución por áreas ;

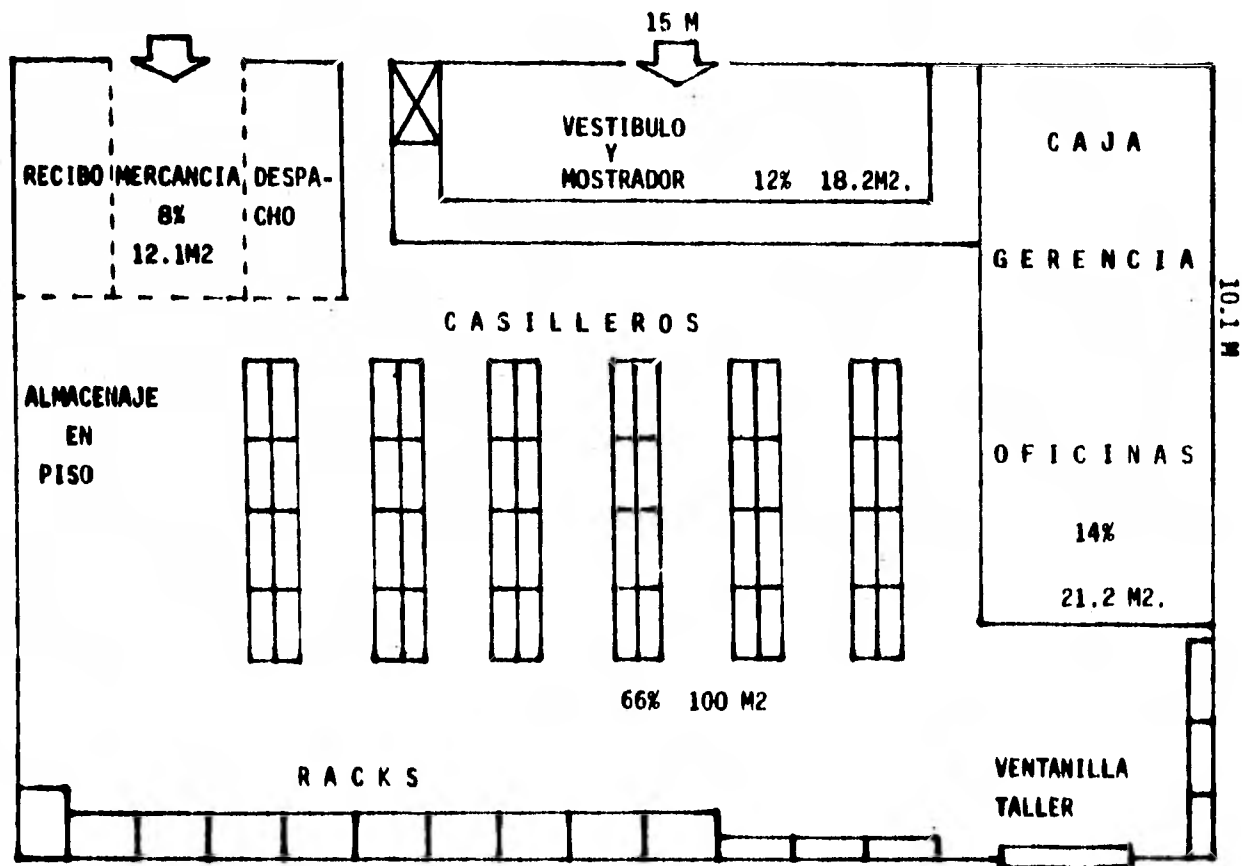
66%	de 151.5	=	100 Mts2.	Para casilleros, racks y pasillos
14%	de 151.5	=	21.2 mts2.	Para Gerencia, Oficinas y Caja
12%	de 151.5	=	18.2 mts2.	Para Mostrador y Vestibulo.
8%	de 151.5	=	12.1 mts2.	Para recibo y embarque de mercancía
<u>100%</u>			<u>151.5</u>	Mts2.

Las cifras anteriormente mencionadas, deben considerarse como guías únicamente y fueron preparadas a efecto de calcular el espacio necesario para lograr una distribución que proporcione el fácil desempeño de las - operaciones de un departamento de refacciones. Cualquier decisión final sobre el espacio requerido, debe hacerse después de considerar y examinar -

todos los datos que puedan obtenerse para el caso y de acuerdo con las exigencias de cada negocio.

En seguida, se presenta el plano con la distribución de áreas para un Departamento de Refacciones, sobre una superficie rectangular, en la que -- hemos aplicado los anteriores porcentajes buscando el mejor aprovechamiento y funcionalidad de las instalaciones.

C U A D R O      D E      D I S T R I B U C I O N  
 D E P A R T A M E N T O   D E   R E F A C C I O N E S



A continuación se exponen algunas recomendaciones sobre la distribución de las diferentes áreas del departamento.

### GERENCIA

La mayoría de las actividades del Gerente del Departamento, por su naturaleza, implica la necesidad de contar con una oficina que le permita cierta privacidad. Además debe cuidarse que la ubicación y diseño de la oficina del Gerente, permita la observación de todas las áreas operacionales del Departamento ( Mostrador, Ventanilla a Servicio, Caja, Almacén ).

### OFICINAS

En todo Departamento de Refacciones se requiere de uno o varios empleados, para realizar los trabajos administrativos y secretariales. ( Control de Existencias, Pedidos de Material , Facturación, Correspondencia, Archivo etc.). El espacio para desarrollar estas labores, debe estar de acuerdo con el número de empleados que tengan la responsabilidad de estas funciones, considerando por lo menos 3mts.2 para cada uno la ubicación de esta sección debe ser la más adecuada, en relación con la naturaleza de sus actividades y llenando los requisitos mínimos en cuanto a mobiliario y equipo ( Tarjeteros o Kardex para el control de las existencias, Escritorios, Sillas, Archiveros Máquinas de Escribir, Calculadoras, Sumadoras, etc).

### CAJA

Cuando el volumen de venta de refacciones por mostrador es tal, que amerite contar con una sección de caja dentro del propio departamento , se recomienda que ésta se localice en un extremo del mostrador, con la debida protección de los valores que se manejen, también debe estar equipada con los implementos necesarios para una operación ágil y cómoda.

En distribuidoras cuyo movimiento de caja es reducido se acostumbra tener un sólo cajero general para la operación total de la distribuidora. En éstos casos, la recomendación es que la caja esté ubicada de tal manera que sea fácilmente accesible para el público de los departamentos a que sirve.

#### VESTIBULO.

El espacio destinado al público debe permitir la fácil circulación de la clientela, evitando las aglomeraciones y si el espacio lo permite, se recomienda contar con asientos para aquellos clientes que tengan la necesidad de esperar más de lo usual, por su mercancía.

#### MOSTRADOR.

Se recomienda que se instale el tipo de mostrador vitrina, que además de cubrir el aspecto funcional permite la exhibición de accesorios al área del público y lógicamente ésto promueve ventas. Este mostrador debe tener por lo menos cuatro metros de largo o en su defecto y/o dependiendo de las necesidades dos metros para cada persona que lo atienda.

#### RECIBO Y EMBARQUE DE MERCANCIA:

El contar con áreas separadas y destinadas al recibo y embarque de la mercancía, ayuda al mejor control de las existencias y al buen orden y apariencia del departamento evitando que la mercancía se mezcle entre sí. - - Estas secciones deben estar equipadas con las mesas necesarias de tamaño adecuado, papel para envolver, cinta engomada, aparatos para flejar, engrapadoras, viruta, y todo lo necesario para el empaque y desempaque de mercancía .



**VENTANILLA AL TALLER:**

Considerando que el Departamento de Refacciones esta contiguo al de servicio, debe contarse con una ventanilla o mostrador de intercomunicación lo suficientemente amplio que permita el despacho de cualquier pieza solicitada.

**IDENTIFICACION:**

El Departamento de Refacciones debe estar debidamente identificado en la distribuidora, de preferencia con letreros luminosos, que además de servir para la fácil localización del departamento, actuen como medio promocional para atraer clientela, sin olvidar el emblema institucional de la marca.

Haciendo un pequeño resumen de éste capítulo, diremos que para una buena operación ágil y productiva de Departamento de Refacciones, no basta con tener un surtido adecuado de partes y accesorios automotrices de mayor demanda y contar con el personal suficiente. Las instalaciones adecuadas y equipo apropiados también juegan un papel muy importante, por lo que deben cubrir los siguientes requisitos.

- 1.- Ubicación apropiada del Departamento en relación a los demás departamentos de la distribuidora .
- 2.- Espacio suficiente para almacenamiento, trámites administrativos y atención al público.
- 3.- Mobiliario y equipo adecuados para el correcto desempeño de las diversas actividades, funciones y labores.
- 4.- Identificación correcta.
- 5.- Orden y Limpieza para una buena apariencia.
- 6.- Iluminación adecuada.

CAPITULO 111

PLANEACION Y CONTROL DE LA OPERACION

El Departamento de Refacciones es muy importante debido a su inversión y a las utilidades que de ella se generan. El incremento de vehículos nuevos en sus diferentes tipos (comerciales, pasajeros y camiones), han incrementado el potencial de la venta de refacciones y servicio, debido a éste crecimiento es necesario aumentar constantemente las ventas de mayoreo, menudeo y taller.

Para lograr un incremento en este renglón de ventas es necesario estimar objetivos de ventas de acuerdo con lo que se propone vender, tomando como base los siguientes factores:

- Número de vehículos nuevos vendidos por la Distribuidora
- Tendencia al consumo
- Experiencia en ventas anteriores.

Analizando la administración de negocios, desde un punto de vista práctico puede interpretarse como administración financiera, puesto que la finalidad principal de todo negocio es la obtención de utilidades en proporción al monto de la inversión y del rendimiento sobre la utilidad bruta.

En base a lo anteriormente dicho, la administración financiera gobierna todos los aspectos de la operación; tratase de inventarios, instalaciones, personal, etc. Y por lo tanto, todo lo que se planee para la operación del Departamento de Refacciones, deberá estar justificado en términos de utilidades para la distribuidora.

En relación con el potencial del mercado, la producción de utilidades en el Departamento de Refacciones, únicamente se logra mediante la venta ascendente de partes y accesorios. El punto de partida para la planeación de la operación del departamento, debe ser precisamente, la determinación de ese mercado potencial de la plaza.

El mercado potencial de un departamento de refacciones de una concesionaria automotriz, está representado por el número de vehículos que la Distribuidora

dora ha vendido durante los últimos tres años más lo que tenga planeado vender, en el año que se pronostica. Son de gran utilidad los datos estadísticos de - ésta primera fase de la planeación de la operación; es decir, la historia de lo acontecido en meses y años anteriores:

Considero que es conveniente señalar que para fijar objetivos, pronósticos o estimados de ventas se debe cuidar que éstos sean: Realistas, Satisfactorios y Alcanzables, con el fin de que en un momento determinado se pueda comparar el -- progreso de los resultados reales; contra los objetivos establecidos.

En base a estudios minuciosamente realizados se sabe que cada automóvil, - incluyendo los vehículos llamados comerciales, consume en refacciones y accesorios un promedio anual de \$47,200.00 y un camión la cantidad de \$ 73.000.00 -- precio de venta.

Tomando en consideración las cifras anteriores hagamos un ejemplo con la siguiente información en base a una determinada distribuidora cuyas ventas de - vehículos han sido como sigue:

" VENTAS DE VEHICULOS "

<u>AIOS</u>		<u>AUTOMOVILES</u>	<u>CAMIONES</u>	<u>TOTAL</u>
3er Año Anterior:	1981	1,395	878	2,273
2do. Año Anterior:	1982	1,309	1,075	2,384
1er. Año Anterior:	1983	820	680	1,500
PRONOSTICO PROXIMO AÑO:	1984	<u>1,095</u>	<u>876</u>	<u>1,971</u>
<b>T O T A L E S :</b>		<b>4,619</b>	<b>3,509</b>	<b>8,128</b>

Para determinar el pronóstico de ventas de refacciones y accesorios de esta distribuidora para el próximo año es como sigue:

AUTOMOVILES	4,619 X 47,200	=	\$218,016,800.00
CAMIONES Y COMERCIALES	3,509 X 73,000.00	=	<u>\$256,157,000.00</u>
OBJETIVO DE VENTA PARA 1984:			\$474,173,800.00

En base a nuestro objetivo de ventas \$474,173,800.00 , determinaremos, - el costo de la mercancía; así como la utilidad bruta que se logrará obtener - de dicho volumen de ventas.

Tomando en consideración el análisis de ventas que se ha llevado a ca - bo con todas las distribuidoras de automóviles, se ha llegado a la conclusión que el margen de utilidad bruta promedio que se obtiene en la venta combina - da de refacciones y accesorios al menudeo es del 33%, o sea que de cada ---- \$ 100.00 valor de venta, \$33.00 corresponden a la utilidad bruta y \$ 67.00 al costo de la mercancía.

Por lo tanto tenemos que:

VALOR DE VENTA:	\$ 474, 173,800.00
67% DE COSTO :	<u>317, 696,440.00</u>
33% UTILIDAD BRUTA :	\$ 156, 477,360.00

De esta utilidad bruta se derivara la utilidad neta en la operación del departamento, una vez descontados los "Gastos Directos" del mismo, los cuales para efectos de planeación, se determinaran en base en base a la experiencia - de lo gastado, en el año anterior con los ajustes correspondientes. Como guía se recomienda que los gastos directos de refacciones no deben exeder del 15% del valor de la venta anual.

ASI PUES TENEMOS QUE :

EL 15% DE \$ 474,173,800.00	=	\$71,126,070.00
-----------------------------	---	-----------------

O sea que los gastos directos de refacciones no deberá de exceder de - - - - \$71,126,070.00 anuales.

AHORA SI TENEMOS QUE :

UTILIDAD BRUTA :	\$ 156,477,360.00
MENOS: GASTOS DIRECTOS:	<u>71,126,070.00</u>
UTILIDAD NETA DE OPERACION: (ANTES DE IMPUESTO)	85,351,290.00

Pasemos ahora a otro aspecto también de gran importancia en la planeación que es el valor del inventario necesario para lograr las ventas que se han planeado.

Para poder determinar el valor del inventario hay que buscar que la utilidad neta planeada resulte adecuada al rendimiento sobre la inversión - representada por el costo de dicho inventario.

El rendimiento sobre la inversión será mayor o menor en proporción a la rotación anual del inventario, o sea el número de vueltas que le demos al inventario durante el año.

Hagamos un ejemplo: Se tiene un inventario promedio de - - - - -  
\$ 600,000.00, y se logra una venta anual al costo de - - - - -  
\$2'400,000.00, tendremos entonces la siguiente rotación anual de inventario.

$\$ 2'400,000.00 \div \$ 600,000.00 = 4$   
O sea una rotación de cuatro vueltas al año.

En base a esta información proseguiremos con la planeación de la operación de la distribuidora imaginaria que hemos venido utilizando como ejemplo determinando el valor promedio del inventario constante requerido para una venta anual de : \$ 474,173,800.00

Tomando como origen el costo de la venta que es de :  
\$317,696,440.00; que anteriormente ya se había calculado y considerando que

tendremos una rotación de inventario ideal de cuatro vueltas al año, el valor del inventario promedio sería el siguiente:

$$\$ 317,696,440.00 \div 4 = 79,424,110.00$$

A continuación obtendremos el porcentaje de rendimiento bruto sobre el inventario que se obtendrá como resultado al final del año.

Es importante dejar claro que el siguiente cálculo del rendimiento, lo haremos en base a la utilidad bruta y no sobre la utilidad neta de operación, esto nos refleja resultados con una mayor realidad en nuestra planeación ya que no se consideran gastos que en algunas ocasiones no forman parte de los gastos directos del departamento.

Este porcentaje se determina dividiendo la utilidad bruta de operación entre el valor del inventario promedio que hemos planeado.

$$\begin{aligned} \$156,477,360.00 \div 79,424,110.00 &= 197\% \text{ DE RENDIMIENTO BRUTO ANUAL} \\ \text{Y QUE CORRESPONDE A UN } &= 16.4\% \text{ DE RENDIMIENTO BRUTO MENSUAL.} \end{aligned}$$

Haciendo un resumen mensual de la planeación para la operación anual del departamento de refacciones imaginario que hemos venido desarrollando; será el siguiente:

Número de vehículos vendidos:

<u>A Ñ O S</u>		<u>AUTOMÓVILES</u>	<u>CAMIONES</u>	<u>TOTAL</u>
3er. Año Anterior	1981	1,395	878	2,273
2do. Año Anterior	1982	1,309	1,075	2,384
1er. Año Anterior	1983	820	680	1,500
Pronostico Próximo Año :	1984	<u>1,095</u>	<u>876</u>	<u>1,971</u>
<b>T O T A L E S :</b>		<b>4,619</b>	<b>3,509</b>	<b>8,128</b>

Consumo Anual de Refacciones por Unidad

Automóviles y Comerciales -----	\$ 47,200.00
Camiones-----	73,000.00



## PRONOSTICO DE VENTAS PROXIMO AÑO:

AUTOS: 4619 X \$47,200.00	\$ 218,016,800.00
CAMIONES: 3,509 X \$ 73,000.00	<u>256,157,000.00</u>
T O T A L :	474,173,800.00
COSTO (67%)	<u>317,696,440.00</u>
UTILIDAD BRUTA (33%)	156,477,360.00
GASTOS DIRECTOS (15%)	<u>71,126,070.00</u>
UTILIDAD NETA DE OPERACION (18%)	85,351,290.00

## INVENTARIO PROMEDIO :

\$ 317,696,440.00 ÷ 4 = \$79,424,110.00

## RENDIMIENTO BRUTO ANUAL SOBRE EL INVENTARIO:

\$ 156,477,360.00 ÷ \$79,424,110.00 = 197%

## RENDIMIENTO BRUTO MENSUAL SOBRE EL INVENTARIO:

197% ÷ 12 = 16.4%

Creo necesario ahondar en el renglon de los gastos directos del departamento de refacciones ya que si se tiene un efectivo control de éstos, el porcentaje de utilidad será mayor.

A continuación nombraremos los tipos de gastos más usuales que se llevan a cabo en el departamento en cuestión y también algunas recomendaciones para minimizar el costo de éstos:

MATERIAL DE OFICINA:

Dentro del presupuesto general de la compañía para este departamento incluye lo siguiente:

- A) Notas de Remisión y/o Facturas
- B) Ordenes de Compra
- C) Etiquetas de Identificación
- D) Requisiciones de Servicio
- E) Lapices, Papel etc.
- F) Impresión de formas, Timbres Postales, Etc.

Se debe mantener un balance adecuado de las cantidades de formas y material de oficina todo el tiempo, controlando a base de inventarios éste material, así se estaría en condiciones de saber cuanto reordenar y estos artículos tenerlos bajo control, teniendo a una persona que responda por la adecuada distribución entre el personal que lo solicite.

#### HERRAMIENTA Y EQUIPO :

Estos gastos de herramienta y equipo de trabajo se deben controlar mediante el sistema de ordenes de compra, el cuál debere llevar la autorización del Gerente Administrativo y el Gerente de Ventas y almacenándolos en donde únicamente personal autorizado tenga acceso a ellos. Estos materiales deben ser utilizados solamente, cuando sea necesario y por la cantidad indispensable. La herramienta dañada deberá ser reparada cuando sea factible, con objeto de reducir el gasto de tener que reemplazarla.

#### LUZ Y AGUA:

Particularmente el agua es un gasto elevado, así que se sugiere se tomen medidas de precaución a fin de que las llaves no goteen y sobre todo no dejarlas abiertas. Hay que utilizar paredes y cielos claros, que reflejen mayor cantidad de luz para evitar el consumo excesivo de electricidad.

#### TRANSPORTACION Y ENTREGA :

Para controlar estos gastos, se requiere seleccionar a choferes que sean responsables, que mantengan la unidad en perfectas condiciones y que las unidades se envíen regularmente a servicio de mantenimiento. Vigilar que el chofer(es), de entregas, usen las rutas más cortas al enviar pedidos y verificar que se este llevando a cabo; al mismo tiempo evitar que las unidades sean utilizadas para asuntos personales.

#### TELEFONOS Y TELEGRAFOS:

De ser posible hay que acumular todos los asuntos a tratar con un solo cliente, y tratarlos si es posible en una sola llamada telefónica.

Hay que ponerle mucha atención a las llamadas de larga distancia y controlarlas a base de formas para autorización y estas deberán de contener el nombre del negocio o personas con las que se va hablar, el asunto a tratar y el nombre de la persona que hace la llamada; esto es con el fin de verificar contra los recibos que envía la Compañía de Telefonos .

Ahora volvamos al ejemplo que hemos venido desarrollando a lo largo de este capítulo que representa la planeación de la operación de todo un año de un departamento de refacciones y se le clasifica como planeación a largo plazo. Por otro lado, es de nuestra sapiencia que los resultados en la operación de un negocio no se producen en un solo día al final de un periodo determinado, si no que se van acumulando día a día, semana a semana y mes a mes; por lo que no debemos esperar el transcurso de todo un año, para saber si los resultados obtenidos corresponden a lo planeado.

En consecuencia en la operación de un negocio, además de la planeación a largo plazo, se requiere también de la planeación a corto plazo, o sea que lo que hemos planeado como resultados para el final del año debemos dividirlo en periodos más cortos , con el fin de ir observando que los resultados obtenidos estén conforme a lo planeado, por lo que se podrá tomar medidas correctivas en caso de desviaciones.

El sistema más recomendable para llevar a cabo la planeación a corto plazo para la operación de un departamento de refacciones, es en base a periodos mensuales cuya comprobación estará sujeta por el control diario de operaciones; al final del capítulo trataremos éste control y su manejo.

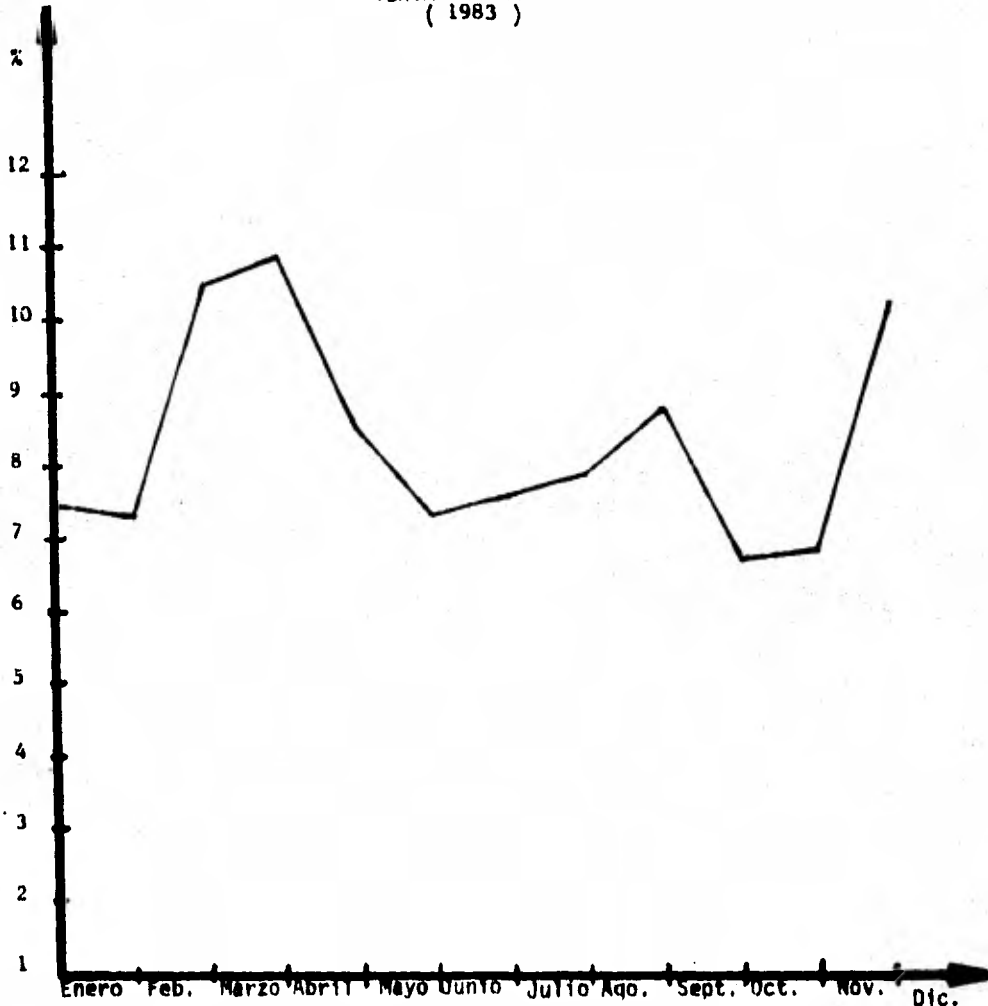
Por el simple conocimiento del mercado sabemos que los volúmenes de ventas tienen variaciones de cuantía según la temporada del año. Por lo tanto, para la fijación de objetivos mensuales debe recurrirse a los registros de ventas de años anteriores, en base a ésto a continuación presentamos la tendencia de ventas del año pasado para proseguir con la planeación de la operación de nuestro departamento de refacciones:

DEPARTAMENTO DE REFACCIONES

GRAFICA DE TENDENCIA MENSUAL DE VENTAS

46

VENTA AÑO ANTERIOR  
( 1983 )



26,672	25,962	37,341	38,763	30,228	25,961	27,028	28,095	31,295	23,828	24,183	36,274
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TOTAL VENTA ANUAL : \$ 355,630,000.00

Ahora bien nuestra planeación mensual para el año próximo (1984), en base en una venta total de \$474,173,800.00 quedará entonces como sigue:

Enero	7.5%	\$ 35,563,035.00
Febrero	7.3%	34,614,687.00
Marzo	10.5%	49,788,249.00
Abril	10.9%	51,684,944.00
Mayo	8.5%	40,304,773.00
Junio	7.3%	34,614,687.00
Julio	7.6%	36,037,209.00
Agosto	7.9%	37,459,730.00
Septiembre	8.8%	41,727,295.00
Octubre	6.7%	31,769,645.00
Noviembre	6.8%	32,243,819.00
Diciembre	<u>10.2%</u>	<u>48,365,727.00</u>
	100.00%	\$ 474,173,800.00

Supongamos que nos encontramos a fines de 1983 por lo que estamos planeando nuestra operación del mes de Enero de 1984 y que nuestros controles nos indican que las ventas y utilidades del Departamento está dentro de lo planeado es decir que no presentan variantes de consideración y que arrojan los siguientes resultados:

REPORTE MENSUAL DE OPERACIONES

VENTA DE REFACCIONES DEL MES DE : DICIEMBRE 1983

FECHA: ENERO 2 DE 1984

	VENTAS				COSTO				UTILIDAD BRUTA			
	MES	%	ACUMULADO	%	MES	%	ACUMULADO	%	MES	%	ACUMULADO	%
MENUDEO	10,882,200.=	30	96,020,100.=	27	7,291,074.=	67	53,373,300.=	66	3,591,126.=	33	32,646,800.=	34
TALLER	14,509,600.=	40	120,914,200.=	34	7,980,280.=	55	57,711,900.=	56	6,529,320.=	45	53,202,300.=	44
FORNEO	7,254,800.=	20	54,013,400.=	18	5,223,456.=	72	45,449,500.=	71	2,031,344.=	28	18,563,900.=	29
ACCESORIOS	1,813,700.=	5	56,900,800.=	16	1,088,220.=	60	35,278,500.=	62	725,480.=	40	21,622,300.=	38
USO INTERNO	1,813,700.=	5	17,781,500.=	5	1,632,330.=	90	16,003,400.=	90	181,370.=	10	1,778,100.=	10
<b>TOTAL</b>	<b>36,274,000.=</b>	<b>100</b>	<b>355,630,000.=</b>	<b>100</b>	<b>23,215,360.=</b>	<b>64</b>	<b>227,603,200.=</b>	<b>64</b>	<b>13,058,640.=</b>	<b>36</b>	<b>28,026,800.=</b>	<b>36</b>

GASTOS DIRECTOS

INVENTARIO

MES	%	ACUMULADO	%
6,166,580.=	17	53,344,500.=	15
79,504,657.=		779,463,013	

Este reporte contiene la información desglosada de la mezcla que forma la venta total, así como del costo y utilidad bruta de la misma, actual y acumulada, también se pueden apreciar los porcentajes de participación de cada línea - tanto mensual como acumulado, los cuales utilizaremos como guía para elaborar - nuestros objetivos del mes siguiente.

En base a nuestra planeación anual obtuvimos un objetivo mensual para el mes de Enero de: \$35,563,035.00; ésta cantidad la desglosaremos utilizando la forma "OBJETIVOS MENSUALES", empleando los porcentajes de la columna Acumulado de Reporte Mensual de Operación, para obtener la venta de cada línea. Estas cifras se obtienen multiplicando cada porcentaje por el valor de la venta.

Por lo que se refiere al objetivo del costo total y utilidad bruta, se obtiene en la misma forma de como se obtuvieron los objetivos de ventas; por lo que corresponde al objetivo de gastos directos, se obtienen multiplicando el porcentaje acumulado de los mismos por el objetivo total de la venta planeada.

Por lo que respecta a la fijación del objetivo del inventario se debe considerar la rotación ideal de tres a cuatro vueltas al año, la rotación mensual - será el resultado de dividir la rotación ideal de: 3.5 vueltas al año entre doce meses, que es de: .292 Mensual

La fórmula para obtener el valor del objetivo del inventario mensual es:

$$\frac{\text{COSTO} \times \text{INVENTARIO}}{\text{ROTACION}}$$

o sea:

$$\frac{\$ 22,760,342.00}{.292} = \$77,946,376.00$$

En base a lo anteriormente señalado, estamos en posibilidades para elaborar nuestros objetivos mensuales y que precisamente corresponden al mes de Enero de 1984 los cuales nos arrojan los siguientes resultados: (Para elaborar los meses siguientes se sigue el mismo sistema).

OBJETIVOS MENSUALESDEL MES DE: ENERO 1984FECHA: ENERO 3 1984

CONCEPTO	VENTAS		COSTO		UTILIDAD BRUTA	
		%		%		%
MENUDEO	9,602,019.00	27	6,337,333.00	66	3,264,686.00	34
TALLER	12,091,432.00	34	6,771,202.00	56	5,320,230.00	44
FORANE0	6,401,346.00	18	4,544,956.00	71	1,856,390.00	29
ACCESORIOS	5,690,086.00	16	3,527,853.00	62	2,162,233.00	38
USO INTERNO	1,778,152.00	5	1,600,337.00	90	177,815.00	10
TOTAL	35,563,035.00	100	22,760,342.00	64	12,802,693.00	36

GASTOS DIRECTOS:

5,334,455.00

15

INVENTARIO:

77,946,376.00



Considero necesario aclarar que el ejemplo que hemos venido desarrollando a lo largo de este capítulo, se ha elaborado en base a una situación operacional imaginaria con el unico propósito de seguir paso a paso la mecánica para la planeación de ventas, gastos y utilidades de un departamento de partes automotrices.

Ahora pasemos a una parte que considero que es de gran importancia y esa es el Control Diario de Operaciones; ya que con éste se puede detectar diariamente el desarrollo de las ventas, gastos directos, utilidad bruta y la utilidad neta, al hacer las comparaciones respectivas con el pronóstico calculado previamente en la planeación de la operación del departamento. Es de primordial importancia que ésta información sea analizada diariamente, para tomar las acciones correctivas necesarias, con objeto de cubrir la diferencia entre presupuesto y venta. La forma para llevar eficazmente las ventas diarias es el siguiente:



Es conveniente indicar como usar el control diario de operaciones, basándose en los siguientes puntos:

- 1.- Una vez determinado el objetivo mensual de ventas se dividirá entre los días laborables del mes, sacando un por ciento en base a años anteriores y obtenemos el Objetivo Diario de Ventas, el cual se irá acumulando; ésto se hará en la columna "OBJETIVO TOTAL" .
- 2.- En la sección "VENTAS", se registrarán diariamente las ventas efectuadas durante el día por cada concepto, es decir, menudeo, taller, foraneo y accesorios. La sumatoria de éstos conceptos se anotará en la columna Total de Diario y consecutivamente se irá acumulando.
- 3.- En la sección de "COSTOS", se anotarán diariamente el costo de la venta del día por cada concepto, siguiendo los mismos pasos que se mencionan en el punto No. 2 .
- 4.- En la columna "USO INTERNO" se registrarán diariamente los cargos por éste concepto (se consideran las refacciones y accesorios que sean instalados en las unidades al servicio de la concesionaria, unidades nuevas y reacondicionamiento de unidades usadas).
- 5.- La columna total de la sección costo se comparará diariamente con la columna "OBJETIVO TOTAL" y la diferencia de ( + ) ( - ) determinará el esfuerzo en ventas realizado y en caso de no cubrirse el presupuesto, ayudará para tomar las medidas necesarias para lograrlo.
- 6.- En la columna "UTILIDAD BRUTA", se registrará la diferencia entre la columna " TOTAL VENTA". y la columna " TOTAL COSTO DE VENTA".

CAPITULO 1 V  
MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial está representado por una área geográfica en que residen clientes actuales y potenciales a los que puede atender eficiente y económicamente un sólo distribuidor. El tamaño del mercado depende de la concentración y poder de compra de los clientes actuales y prospectos que en él radican, así como los hábitos de compra y de las características físicas de la zona. Un mercado potencial puede tener las proporciones de unas cuantas manzanas o bloques de edificios o de una área metropolitana dependiendo del poder de compra que tengan los posibles clientes en una zona determinada.

El mercado potencial de un departamento de refacciones de una Concesionaria Automotriz, se calcula en base al número de vehículos que el distribuidor ha vendido durante los últimos 3 años más los que tenga pronosticado vender el próximo año esto es en razón de que todo propietario de un automóvil o camión, considera su vehículo como una inversión en la que confía para que resuelva sus necesidades de transportación optando por la distribuidora que le brinde las -- mayores garantías en cuanto a mantener en circulación su vehículo.

El incremento del número de vehículos aumenta año con año, ocasionando -- también un considerable aumento en la venta de repuestos. Recurriendo a las -- estadísticas de venta de partes automotrices obtuvimos los siguientes datos de una Cía., importante de México y nos indican que el importe total de la venta de partes automotrices de todas las marcas en 1980 fué de \$ 13'375,000.00 a costo de venta, del cuál esta compañía con su red de distribuidores solamente partici -- pa en 5.8% dejando la parte más grande del pastel en manos de la competencia y del mercado independiente, a pesar de que ésta es la Empresa Automotriz número uno en la venta de vehículos .

Estos datos estadísticos reflejan en éste caso específico que ésta empresa y su red de distribuidores que están dejando de vender una considerable cantidad de dinero en partes automotrices.

Para lograr tener una mayor participación del pastel de venta de refacciones es necesario aplicar técnicas de ventas. En el negocio de refacciones se debe tener pleno conocimiento sobre las partes que forman un vehículo, su lugar y su función dentro del mismo, clase de la pieza, precio, competencia - en el mercado etc.; lo cuál nos permitirá efectuar ventas que satisfagan a la clientela y rinda una utilidad adecuada a la distribuidora. Y cuando lo --- logramos fué porque aplicamos ciertas normas, sistemas o procedimientos para con habilidad comunicar al cliente nuestros conocimientos, con ésto éste le - será fiel a la distribuidora ya que ahí lo atienden como él se lo merece.

Por el contrario si pasaramos por alto las técnicas de ventas en el tra to con nuestros clientes nos convertiremos en lo que mucha gente llama --- " ENTREGA PIEZAS ".

Ahora pasemos a describir y analizar las principales fuentes consumidoras de refacciones y accesorios automotrices:

#### 1.- EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE LA PROPIA DISTRIBUIDORA:

Se considera al propio departamento de servicio como el principal cliente del departamento de refacciones de una distribuidora, toda vez que - un gran porcentaje de sus ventas las absorve dicho departamento en refacciones y accesorios, para las unidades propiedad de los clientes que acuden al taller para su mantenimiento, reparación o servicio de garantía. También el departamento de servicio consume partes para la preparación de unidades nuevas; reacondicionamiento de autos usados; mantenimiento de unidades al servicio de la empresa etc.; por lo cual se considera a éste departamento como el cliente más importante para la venta de refacciones.

#### 2.- TALLERES MECANICOS INDEPENDIENTES:

Tenemos a bién saber que muchos usuarios de vehículos de la marca acos-

tumbran acudir a mecánicos o pequeños talleres particulares para reparar sus vehículos, quienes al necesitar algún presupuesto, tienen que acudir a las refaccionarias, porque difícilmente cuentan con capital suficiente para mantener existencias de refacciones

Se debe mantener una permanente comunicación con éste tipo de clientes o prospectos ya que con la eficaz atención que se les de pueden tener como su proveedor número uno y lógicamente habremos absorbido otra parte del mercado potencial de refacciones.

### 3.- FLOTILLEROS.

Muchas empresas industriales y comerciales, necesitan para su operación un determinado número de automóviles, y/o camiones, contando algunas de ellas con talleres propios para el mantenimiento y reparación de sus vehículos. Usualmente tienen existencias de refacciones de rápido movimiento en concordancia con su volumen de unidades.

Es indispensable darles servicio rápido a sus pedidos, pues las unidades inmobilizadas les cuestan dinero.

### 4.- COMPAÑIAS DE SEGUROS:

Para la reparación de vehículos amparados por una póliza de seguro, las compañías aseguradoras tienen sus propios talleres o bien convenios con otros talleres establecidos, a los que provee de las piezas necesarias; las que adquieren en los departamentos de refacciones de las concesionarias de las diferentes marcas. Les interesa satisfacer a sus clientes -- con el mínimo de gastos y dificultades para su compañía, también sus exigencias son tener presupuestos rápidos y exactos. Es de suma importancia entregarles con toda prontitud las refacciones para hacer más corto el tiempo de arreglo de las unidades averiadas.

#### 5.- DEPENDENCIAS OFICIALES:

Todo organismo dependiente del Gobierno, sea Federal, Estatal o Municipal, tiene a su servicio vehículos para el cumplimiento de sus funciones; vehículos que también requieren de mantenimiento y reparaciones y por consiguiente de partes de repuesto.

Considero que ésta fuente de consumo está un poco descuidada, quizá se deba al sistema de pagos tan burocratizada que tienen este tipo de clientes, por lo que algunos empresarios optan por no trabajar con éstas dependencias ya que de por sí el financiamiento del inventario es costoso y si se le suma a esto el financiamiento a éstas dependencias oficiales podrían llevar a la empresa, no quizá a una crisis económica pero si a tener una cartera de clientes muy alta en un momento determinado, lo cual no tendría rentabilidad para lograr los objetivos que persigue la Compañía.

#### 6.- REFACCIONES INDEPENDIENTES:

Conocemos perfectamente que una refaccionaria independiente es un competidor directo de nuestro departamento de refacciones, pero es también un cliente para nosotros; ya que maneja refacciones de diferentes marcas y no pueden mantener inventarios completos para todas ellas, recurren a las refaccionarias autorizadas por las plantas, para surtirse de las piezas que solicita su clientela.

Estas refaccionarias independientes mantienen una buena existencia de refacciones de movimiento rápido para todos los modelos de todas las marcas; por el contrario solo llevan en existencia pequeñas cantidades de partes funcionales de poco movimiento.

#### 7.- GASOLINERAS:

Hace algún tiempo, las gasolineras, generalmente se concentraban a vender



los productos del petróleo, hoy en día se están dedicando también a la venta de refacciones y accesorios y a los trabajos de servicio. Los artículos de más venta son los siguientes: Bandas de Ventilador, Bujías, Elementos de Filtro de Aceite, Termostatos, Etc.

Existe un gran potencial de ventas de refacciones y accesorios genuinos - de la marca a éste tipo de prospectos y el vendedor de refacciones estará en mejores condiciones de lograrlo como cliente, si conoce algunos de sus intereses y problemas:

- A) Es generalmente, un negocio pequeño con poco capital sus finanzas y -- sus pagos son un problema.
- B) Tiene una pequeña existencia de refacciones.
- C) Dispone de poco tiempo para ordenar refacciones o para llevar un registro de sus inventarios. No es ningún experto en el manejo de los catálogos de partes.

#### 8.- OTRAS DISTRIBUIDORAS DE NUESTRAS MARCAS:

En ocasiones otros departamentos de refacciones de distribuidoras de nuestra marca, tanto en la misma plaza como foráneas, requieran con urgencia - determinado material que no tienen en existencia, para resolver algún problema de un auto inmovilizado en el departamento de servicio, por lo que - recurren al departamento de refacciones de la distribuidora más cercana -- para surtirse de las piezas que necesita.

Es muy usual que las refaccionarias autorizadas de provincia compren continuamente a las del D.F., por la sencilla razón de que sus pedidos que envían a la planta tardan un poco más en llegar y dependiendo también de la lejanía o cercanía que guarden con el Distrito Federal.

También es importante mencionar el intercambio que tienen las refaccionarias del D.F., ya que para satisfacer la necesidad de sus clientes hacen -

hasta lo imposible para conseguir las piezas solicitadas.

#### 9.- CLIENTELA PARTICULAR:

Algunos propietarios de automóviles y/o camiones acostumbran comprar personalmente las refacciones y accesorios , ya sea para instalarlos ellos mismos o llevarselos a su mecanico de confianza.

Este tipo de clientes son aquellos que se presentan en el mostrador de la refaccionaria a solicitar y comprar una (s) pieza (s), pero ahí entra la técnica de ventas por parte del vendedor ya sea ofreciendole la venta correlativa o bien mostrandole nuestro interés de servirle mejor para que éste cliente en futuras compras las haga con nosotros.

#### 10.- PROGRAMA ESPECIAL DE MAYOREO:

Por último tenemos un programa especial de mayoreo, el cual algunas Industrias Automotrices ya lo llevan a cabo a nivel nacional, y nos referimos a lo siguiente:

- A) Línea de Alto Movimiento.
- B) Cada línea incluye los vehículos más importantes de todas las marcas y modelos.
- C) El programa está enfocado al mayoreo y al medio mayoreo; sin embargo - queremos descartar el gran mercado potencial que significa toda marca de vehículo.

Como se puede observar, el mercado para la venta de refacciones y accesorios es muy extenso para el departamento de refacciones de una distribuidora, pero no debemos de ignorar que en este mercado también se mueve la competencia con sus mejores armas, para obtener la mejor parte posible de las ventas.

Así pues para operar con éxito un departamento de refacciones en el mercado altamente competido de nuestros días, debemos tener conciencia de que ya pasó la época en que cruzados los brazos se esperaba a que llegará el cliente a pedir una pieza determinada y venderse la sin mayor preocupación.

*CAPITULO V*  
*SELECCION DE PERSONAL Y VENEDORES*

El problema de la selección personal y en especial de buenos Agentes de Ventas es uno de los más importantes que debe atender la Gerencia de Ventas. Si los vendedores seleccionados son eficientes y cumplen con su deber, quedan resueltos los problemas fundamentales de Supervisión, Control, Motivación y preparación de los agentes. Por el contrario si la selección de agentes es mala disminuyen las ventas, se multiplican los gastos, se pierden clientes y se deteriora el prestigio y la popularidad de la compañía. Aún cuando se sometan a un adiestramiento a los agentes y por mucho que se haga por formarlos y prepararlos, nunca podrá obtenerse nada en limpio si la selección primera fué desafortunada.

Para llevar a cabo una selección efectiva de agentes, es necesario tener en cuenta las siguientes características:

1.- CONSIDERAR LOS REQUISITOS DE EMPLEO.

Hay que conocer a fondo la naturaleza del empleo de ventas ya que es el fundamento principal para llevar a cabo una buena selección. También los deberes y responsabilidades de un trabajo en particular de ventas - requieren ciertas características personales en los agentes.

2.- DETERMINAR EL TIPO DE HISTORIAL PERSONAL.

Para poder seleccionar agentes capaces hay que comprender el historial y antecedentes personales que necesita un agente de ventas para poder desempeñar el empleo en cuestión. Puede extraerse un patrón normativo o un tipo ideal del individuo del historial de los agentes que han triunfado en la profesión de ventas. También hay que establecer un patrón normativo de méritos, con éste debe valorarse a los solicitantes, de conformidad con diversas técnicas selectivas. Los méritos normativos deben determinarse tras un estudio profundo y un análisis cuidadoso de los datos que figuran en los expedientes del personal de ventas y -- aprovechando la experiencia práctica de los ejecutivos .

### 3.- SEÑALAR UN OBJETIVO PARA LA SELECCION DE LOS AGENTES.

Es de suma importancia que los ejecutivos de ventas entiendan los objetivos del programa de búsqueda y selección del personal. Estos objetivos deben estar por escrito y ponerlo en conocimiento de todas aquellas personas que vayan a intervenir en la búsqueda y selección de personal.

Por ejemplo expondremos el objetivo de selección de una importante - - Compañía de Venta de Partes y Accesorios Automotrices.

"El objetivo para la búsqueda y selección de personal técnico de ventas, es dotar de representantes altamente calificados para la venta de refacciones y accesorios automotrices y capaces de contribuir a su máximo - - progreso personal y al de la Compañía".

### 4.- FIJAR UNA ESTRATEGIA SELECTIVA.

Para lograr el objetivo del programa de selección, debe fijarse una estrategia clara y bien definida, en la cual se describan cuales son las personas responsables de la selección y las normas prácticas que deben seguirse para determinar los méritos de los solicitantes al trabajo de ventas. Con una estrategia selectiva, los ejecutivos de ventas podrán adoptar las practicas que han resuelto más eficientes con anterioridad para seleccionar personal. Si se carece de ésta estrategia en la cuál se describe el procedimiento selectivo, no podrá haber uniformidad ni método organizado, tan esenciales para un programa eficiente de selección. - También ésta estrategia al igual que los objetivos de selección debe ser expuesta por escrito y comunicada a los ejecutivos que tengan que intervenir en la selección de personal y vendedores.

### 5.- PROCEDIMIENTO SELECTIVO PLANEADO Y COMPLETO.

Hay que establecer un programa de selección de personal vendedor y por medio de éste se obtienen datos para poder efectuar predicciones válidas sobre el rendimiento probable del solicitante en el empleo particular -

al que piensa destinarsele. El objetivo de éste programa es que cada - etapa cumpla con su finalidad específica, eliminando las conjeturas y sustituyendo los tanteos por técnicas acreditadas y comparar las características del solicitante con las cualidades que requiere el empleo en cuestión, con el propósito de que la compañía pueda predecir con mayor exactitud si el - solicitante va a ser positivo para la actividad vendedora.

#### 6.- CONSIDERAR NO SOLO LA CAPACIDAD SINO LA DISPOSICION DEL SOLICITANTE

En la mayoría de los programas de selección de personal el objetivo primordial es determinar la capacidad del candidato para poder desarrollar una - actividad específica de ventas; pero pasan por alto su disposición o voluntad de desarrollar dicha actividad. Hay muchos individuos dotados de talento para vender, energía, buen aspecto personal, educación, inteligencia y aptitudes que se necesitan para lograr tener éxito en ventas. Algunos de éstos resultan ser individuos que no están dispuestos a poner éstas características personales en juego por lo que resultan ser negligentes, irresponsables y emocionalmente inestables.

Para poder detectar el grado de disposición de un candidato hay que analizar los factores contenidos en su historial y las referencias que presentan pueden indicar si el solicitante utiliza sus capacidades y si tiene voluntad para realizar un buen trabajo de ventas.

Es importante conocer no solo el talento y aptitudes del candidato, sino también su disposición o voluntad de realizar las tareas que de él se esperan, para poder formular una predicción certera de probable rendimiento - futuro.

#### 7.- EL METODO DE SELECCION DEBE SER PRACTIVO.

Para que el programa de selección sea lo más práctico posible hay que basarse en el conocimiento de la actividad de ventas y en las características - personales que exigen las responsabilidades del agente. Debe efectuarse - un estudio de trabajo de ventas por medio del análisis de puestos, preparar una descripción de éste y reunir las cualidades necesarias para desempeñarlo;

cabe mencionar que la descripción de puestos para un departamento de venta de partes y accesorios automotrices se explicó en el capítulo No. II.

Convendría el asesoramiento de una agencia, que tenga experiencia en seleccionar Agentes de Ventas, para organizar y llevar a la práctica un buen plan selectivo.

#### 8.- PERSONAL PREPARADO PARA HACERSE CARGO DEL PLAN DE SELECCION.

Para hacer más eficiente un sistema de selección de agentes debe haber interés y habilidad por parte de los ejecutivos de ventas que vayan a desarrollar el programa. Además, los responsables de la contratación de personal vendedor deben ser adiestrados en el arte de las entrevistas, calificación, valoración, investigación de las referencias y otras técnicas utilizadas en la selección.

Indudablemente que para la valoración psicológica y la interpretación de los resultados de las pruebas es necesario apoyarse en un psicólogo competente, ya que resulta un poco difícil y falta de tiempo para los ejecutivos de ventas lleven a cabo esta labor y máxime si no hay necesidades frecuentes de seleccionar personal nuevo.

Es conveniente elaborar guías y manuales de selección de personal en el que se explique el sistema selectivo, para formar a los ejecutivos en el arte de entrevistar y valorar los méritos de los candidatos y en las técnicas de selección.

#### 9.- DEBE SOMETERSE A PRUEBA EL PROGRAMA DE SELECCION.

Para adoptar el uso de un nuevo sistema de selección general para toda la organización de ventas, debe someterse antes a una prueba experimental con un número determinado de solicitantes. Debe compararse el trabajo de ventas realizado por los que ya pertenecen a la compañía con sus calificaciones que obtuvieron en las pruebas y otros métodos calibradores de su mérito, con el objeto de determinar la eficiencia del procedimiento y para descubrir a los agentes de ventas que vayan a dar resultado.

Por otro lado, constantemente se desarrollan nuevas técnicas para seleccionar agentes de ventas, siendo necesario que periódicamente se revise el procedimiento selectivo para conservarlo al día. El problema de la selección nunca está resuelto del todo y deben introducirse mejoras en el procedimiento merced a experimentos continuos, con objeto de perfeccionar la eficiencia del proceso selectivo.

### EL PROCESO DE SELECCION.

Después de analizar los requisitos indispensables para el trabajo de ventas y de haber establecido un criterio de méritos personales de los solicitantes, con el cuál puedan medirse y compararse las características e historias de los solicitantes, se inicia el proceso de selección de agentes. A partir de éste momento nos interesan los métodos para determinar las características de los solicitantes y como pueden medirse con el patrón previamente establecido. Cada uno de los instrumentos incluidos en el procedimiento selectivo sirve para confirmar o rechazar los resultados de otras técnicas de selección y garantiza una valoración más exacta del candidato.

#### 1.- LA SOLICITUD.

El objetivo principal de la solicitud es proporcionar datos verídicos sobre el candidato, que mediante ésta permita al seleccionador poder predecir sus aptitudes, capacidad, interés, laboriosidad y otras características necesarias para el empleo de ventas que solicita. La información se puede comparar con los "Meritos Standar" utilizados como fuente de referencia y sugiere a los entrevistadores la clase de preguntas que deben plantear a los aspirantes o candidatos para ocupar un empleo determinado en el área de ventas.

Hay dos tipos de solicitudes utilizados para seleccionar agentes de ventas: La Preliminar o Breve y la Formal o Extensa.



#### A) SOLICITUD PRELIMINAR.

Este tipo de solicitud da una idea rápida de los méritos fundamentales del candidato, éstas calificaciones son en cuanto a edad, educación, salud, - experiencia, etc., se utiliza un formato preliminar de solicitud para recabar datos sobre éstas características. Esta permite al entrevistador rechazar de manera instantánea a los solicitantes que no reúnan los requisitos mínimos que requiere el puesto vacante.

#### B) SOLICITUD FORMAL.

Tiene por objeto conseguir información completa de las historias personales de los solicitantes, en cuanto a las cualidades y capacidad para vender. Las preguntas que deben formularse en una solicitud formal están - determinadas por el análisis del empleo, las características e historias personales que se han realizado con los buenos agentes de ventas.

Aparte de la información básica sobre el nombre, dirección y número de teléfono del solicitante, todas las preguntas planteadas en la solicitud de ben tener un valor concreto de predicción. Todas las preguntas deben -- formularse en relación con un empleo particular de ventas. También se ob tiene con la contestación a las preguntas formuladas en la solicitud in formación sobre el candidato, para su investigación y discusión posterior en las entrevistas de empleo.

#### 2.- LAS ENTREVISTAS.

Las entrevistas personales con los candidatos a agentes de ventas, son - consideradas como una herramienta muy importante para poder hacer una bue na selección; ya que el objetivo de éstas es la de formarse una idea de - como van a influir los solicitantes en los clientes con su personalidad y actitudes. También sirven para conseguir información adicional o para - aclarar datos no explicados en la solicitud. Al mismo tiempo el entre- vistador proporciona a los solicitantes información sobre el trabajo, la compañía y las oportunidades que se les ofrecen.

Las entrevistas para seleccionar personal son de diversos tipos:

a) ENTREVISTA PRELIMINAR O ELIMINATORIA.

Este tipo de entrevista sirve para descartar o eliminar a todos aquellos aspirantes que no reúnan las condiciones necesarias para el puesto de - ventas, también para poder examinar con más detalle a los candidatos mejor calificados.

Para llevar a cabo el proceso de selección cabe decir que la entrevista preliminar suele conseguirse después de haber llenado la solicitud formal. El objetivo primordial de éste tipo de entrevistas es determinar rápidamente si el solicitante reúne los requisitos fundamentales para el empleo en cuanto a edad, educación, estado de salud, experiencia previa e historia de trabajo. El aspirante que pase ésta primera entrevista, se le - - preparara una segunda con el gerente de la sucursal, con el de ventas o con el ejecutivo en turno.

b) ENTREVISTA ORIENTADA O GUIADA

Se basa en un patrón, cuyo objetivo es analizar y valorar los antecedentes y la experiencia del solicitante en su relación con la capacidad necesaria para desempeñar un empleo de ventas. El entrevistador posee un modelo o guión de la entrevista, con el fin de tomar nota de las reacciones que demuestre el solicitante; en éste guión están las preguntas más importantes que deben formularse para poder descubrir la capacidad o incapacidad del candidato. El orden de los temas que van a tocarse sigue lógicamente los aspectos más importantes del historial del candidato, - con el propósito de que el entrevistador pueda llegar a tener una idea - de la capacidad del solicitante .

El guión de la entrevista proporciona patrones claramente definidos para juzgar las características del candidato, invitando a éstos a hablar y proporcionar datos de sí mismos con las preguntas que figuran en la lista del guión.

c) ENTREVISTA DE COMPROBACION.

Tiene como propósito principal comparar los resultados de los diversos entrevistadores que tomaron parte en la selección y para reducir el margen de prejuicio personal, preferencias por algún individuo y otros factores que influyen en los resultados de aquellos que intervienen en las entrevistas.

Algunas compañías exigen que se entreviste tres veces por lo menos a cualquier aspirante a Agente de Ventas: primero, lo entrevista el Gerente de la sucursal; segundo, por un agente de ventas "senior" de la organización; y por último por el gerente de la división. En caso de no haber ejecutivos divisionales, el gerente de la sucursal vuelve a entrevistar por segunda ocasión a los candidatos.

d) ENTREVISTA FINAL

En éste último paso de la entrevista deben recogerse y revisarse los totales obtenidos por los distintos entrevistadores, éstos son; la solicitud, las referencias personales y otras medidas para cubrir lagunas ésto debe hacerlo el ejecutivo que tomará la decisión de contratar o rechazar al personal.

Cuando se ha tomado la decisión sobre la contratación de servicios de un solicitante se le debe hacer sentir la importancia de su trabajo para que inicie las actividades con entusiasmo. Es conveniente informarle sobre su remuneración económica, territorio de ventas, horas de trabajo e informes que debe presentar, asignarle su mesa de trabajo, presentarlo a otros ejecutivos y agentes de ventas e indicarle que debe consultar sus problemas con el supervisor o gerente de ventas que le corresponda.

3.- INVESTIGACION DE LAS REFERENCIAS.

Esta investigación de las referencias de los candidatos son en cuanto a su empleo anterior y se pueden llevar a cabo en cualquier momento del proceso selectivo, pero generalmente es una etapa posterior a la entrevista preliminar. La información que se requiere sobre sus empleos

anteriores, la cuantía de sus ingresos, su expediente de asistencia y la naturaleza del trabajo deben verificarse con sus jefes anteriores.

Hay varias maneras para conseguir ésta información; una de ellas podría ser mediante el correo, pero éste medio requiere mucho tiempo y se presta a retrasos, también dichos jefes no suelen expresar por escrito juicios desfavorables a uno de sus anteriores agentes de ventas.

Considero que la mejor manera de obtener las referencias en cuestión es ir a visitar a los jefes anteriores, ya que de ésta manera puede obtenerse una información más completa y verídica relativa a un solicitante determinado.

No debe pasarse por alto la importancia que representan los antiguos - clientes del solicitante, ya que también se considera una fuente valiosa para adquirir datos en cuanto a sus méritos y características personales, llamando a éstos por teléfono o visitándolos personalmente.

Una de las dificultades más grandes con las que se enfrenta la persona responsable de la contratación del personal de ventas es conocer las características personales intangibles como la capacidad mental, personalidad, sociabilidad, iniciativa, confianza y otros factores que son esenciales para el mejor desempeño de las funciones. Para conocer éstos valores que poseen los aspirantes es necesario apoyarse en pruebas psicológicas practicadas por una persona especializada en esa área. Las pruebas que se utilizan en la selección de personal de ventas tiene ventajas en cuanto a que se mejora la calidad de la fuerza de ventas, se contrata a personal con mejor talento, se reduce el índice de bajas de personal, se simplifica su supervisión y adiestramiento, disminuyen los costos de las ventas y aumenta el volumen de las mismas.

El objetivo de las pruebas psicológicas es poder medir las aptitudes, - capacidades, conocimientos especiales, intereses por el trabajo, talento y personalidad de los solicitantes para un empleo de ventas. - También puede predecirse la voluntad que va a poner el aspirante en el ejercicio de las características y capacidades que pueda poseer.

La aptitud para las ventas es una capacidad natural para vender bienes y servicios y solucionar con certeza los problemas relacionados con las ventas. Algunos individuos poseen ésta aptitud, por ejemplo; recuerdan sin dificultad nombre y caras, poseen tacto e iniciativa para desenvolverse en situaciones diferentes que se le presenten a lo largo de las entrevistas de ventas, tienen intuición para comprender las relaciones humanas y algunas otras cualidades por el estilo.

La personalidad, es el conjunto de las características de un individuo entre ellas están sus valores emocionales, sus sentimientos, sus hábitos, las formas en que interpreta las situaciones u observaciones de los demás, sus actitudes y reacciones. En éste tipo de pruebas se comparan los resultados del solicitante con los de otros sujetos cuyas características personales ya se conocen, entre ellas tenemos, la confianza en sí mismo, los dotes de mando, la sociabilidad, el ímpetu, la decisión y la habilidad para conquistarse la aprobación de los demás, también revelan determinadas características de la personalidad en cuanto a la manera de como va a comportarse el candidato en situaciones de ventas.

Las características fundamentales que debe tener un buen agente de ventas, son su simpatía hacia las personas y saberse llevar bien con los demás, el objetivo de las pruebas de sociabilidad es valorar el conocimiento que tiene el candidato de las costumbres y hábitos sociales, su tacto en el trato con los demás, la forma en que reacciona con la gente, sus prejuicios, humor y memoria.

Por último diremos que es de suma importancia que al personal de nuevo ingreso se le dé una pequeña inducción y se recomiendan los siguientes pasos:

- 1) Hacer con él un recorrido por todas las instalaciones de la empresa, explicándole en forma general, las actividades de cada área

- 2) Presentarlo en forma oficial con todo el personal de la compañía, principalmente con los jefes y empleados con los que tendrá contacto permanente por su trabajo.
- 3) Darle toda la información de manera detallada referente a los - objetivos, políticas, procedimientos y costumbres de la empresa.
- 4) Hacerle una descripción de sus labores, de preferencia por escrito e indicarle la persona o personas a las que puede consultar sus dudas o problemas.

*CAPITULO V I*

*VALORACION DE LAS ACTIVIDADES DE LOS VENDEDORES*

La valoración de las actividades de los agentes de ventas es de suma importancia, ya que con ésta permite al gerente de ventas determinar hasta que punto están llevándose a cabo los planes y programas de ventas, al mismo tiempo se mejoran las actividades y se hacen correcciones en caso de existir diferencias.

No existe negocio que pueda marchar adelante sin auditorias periódicas de sus estados de cuentas, con los cuales se determina si se está ganando o perdiendo. Pues bien, igualmente importante es, en la moderna administración comercial, valorar frecuentemente las actividades de los agentes ya que el conocimiento de la labor que está realizando es esencial para que las ventas y los prospectos superen a los de la competencia.

La valoración adecuada de los agentes proporciona a la administración de ventas las respuestas acertadas en base a las siguientes preguntas:

- 1) ¿ Están los agentes localizando un número suficiente de clientes en perspectiva?
- 2) ¿ Están realizando suficientes entrevistas de ventas ?
- 3) ¿ Efectúan demostraciones eficaces del producto?
- 4) ¿ Administran con eficiencia su tiempo de trabajo?
- 5) ¿ Se está vendiendo un volúmen adecuado de mercancías ?
- 6) ¿ Invierten demasiado tiempo en las oficinas de ventas ?
- 7) ¿ Planean como es debido las presentaciones de ventas ?
- 8) ¿ De qué manera están argumentando las objeciones de los clientes ?
- 9) ¿ Están equilibrados los esfuerzos de ventas desarrollados por los agentes entre los productos que dejan grandes y escasas ganancias ?.

Realizando una adecuada valoración de éstas actividades que desarrolla cada uno de los agentes de ventas , estaremos en posición de supervisar inteligentemente su trabajo y adiestrarlos con eficiencia para que produzcan más.

La valoración sirve como herramienta o base para que los ejecutivos de ventas tomen decisiones objetivas respecto a los agentes en cuanto a valor como tales, si son acreedores a un ascenso, a un aumento de salarios y/o comisión, a un traslado o si deben ser despedidos.



Al analizar los datos, producto de la valoración, se determina lo que ha realizado el agente en un período determinado y donde ha fallado por no haber sabido o querido administrar su tiempo, vender productos de mayor margen de ganancia o viajar con economía, también se compara la proporción que guarda entre visitas y ventas, en la captura minuciosa de su territorio o cartera de clientes y en el bajo costo de ventas.

Al valorar el rendimiento de los agentes de ventas hay que tener en cuenta los diversos factores que influyen en el desempeño de sus actividades, ya que ejercen una influencia considerable en los resultados de las ventas; los factores principales a los que hacemos referencia son los siguientes:

#### 1) LA COMPETENCIA

Cuando la competencia tiene controlada la parte principal del mercado hay mayor dificultad para lograr ventas y el agente de ventas tiene que trabajar a su mayor capacidad para alcanzar su participación en el mercado disponible. Para medir con justicia y exactitud la participación que conserva la competencia en cada territorio de ventas.

#### 2) POTENCIAL DE LOS MAYORISTAS Y MINORISTAS

Tomando como base las compras anteriores puede calcularse el volumen potencial de los mayoristas y minoristas, o también puede invitarseles de alguna manera especial a que hagan una predicción de sus compras y con esta información, es posible calcular la categoría de los establecimientos comerciales del territorio.

#### 3) LA DEMANDA DEL PRODUCTO O LINEA DE PRODUCTOS

Cuando la demanda es fuerte, la actividad del agente se hace más sencilla y se debe exigir un alto volumen de ventas; por el contrario cuando se trata de introducir un producto nuevo es necesario pensar en la dificultad de la actividad a realizar, mientras se asegura y se crea la demanda de consumo.

#### 4) LAS CARACTERISTICAS FISICAS DEL TERRITORIO DE VENTAS

Si un agente tiene una zona mu extensa necesita mucho tiempo para desplazarse de un lugar a otro, esto reduce el número de contactos personales con los compradores, lo que trae como consecuencia una baja considerable

en sus ventas. A los clientes foráneos se les visita con menor frecuencia y las cuentas son menores en relación a las de territorio metropolitano, pero la competencia puede ser menos intensa y un agente foráneo de ventas puede lograr una mayor participación en el potencial del mercado que el que tiene a su cargo una zona del área metropolitana.

Existen diversos métodos para valorar las actividades y resultados de los agentes de ventas y son utilizados por los ejecutivos de ventas, varían según la índole del negocio, de los objetivos de ventas, del número de agentes empleados y de la naturaleza del trabajo. En algunas compañías la valoración de las actividades de los agentes es muy superficial y por lo general son observaciones casuales; pero otras efectúan estudios extensos de sus resultados, tomando en cuenta numerosos factores que reflejan la capacidad de los agentes.

Valorar la producción de las ventas debe ser tarea constante, ya que la calidad del trabajo de ventas nunca es igual. Algunos agentes están continuamente mejorando su rendimiento, superando sus cuotas de ventas, incrementando sus actividades, reduciendo sus costos de ventas y elevando el índice de sus ganancias. Por el contrario otros agentes, disminuyen sus ventas, son inconstantes en sus actividades y mantienen escasas relaciones con los clientes. Las responsabilidades de los ejecutivos de ventas son; La identificación de buenos agentes de ventas, reconocer sus méritos y remunerarlos como se merecen y también separar a aquellos que no valgan u optar por el adiestramiento.

Ahora bien, en las siguientes páginas analizaremos algunos métodos para valorar las actividades y realizaciones de los agentes de ventas.

#### 1) EL ANALISIS DE LAS RELACIONES E INFORMES DE VENTAS

La información que contienen éstos informes de ventas es analizado por los ejecutivos y comparada con los criterios de realización y objetivos de ventas previamente establecidos. Esta comparación sirve para detectar deficiencias de cada uno de los agentes, lo cual permite a la gerencia tomar las medidas oportunas para corregir equivocaciones.

El juicio sobre la eficiencia de los agentes de ventas no debe basarse exclusivamente en el análisis de sus informes, porque existen muchos factores que ejercen influencia en la realización de las ventas, los cuales se analizaron en páginas anteriores.

## 2) COMPARACION DE LAS VENTAS CONTRA LAS CUOTAS

El procedimiento más común para valorar las actividades de los agentes de ventas es la comparación de su rendimiento actual con las cuotas por volúmen de ventas, ganancias, gastos y actividades. Estas cuotas las fija la administración de ventas en coordinación con la Gerencia y a cada uno de los agentes de les señala la cuota que deben alcanzar en su territorio durante un periodo determinado.

Las cuotas se establecen en base a pesos o unidades, éstas cifras resultan de un análisis sobre el potencial del mercado, sobre las ventas alcanzadas con anterioridad, sobre los cálculos formulados por los agentes y comerciantes, la publicidad, la competencia, las condiciones económicas, la capacidad del agente y el criterio de los ejecutivos de ventas.

Los resultados de ventas y rendimiento de los agentes en comparación con los objetivos o cuotas establecidas en ocasiones son publicadas y exhibidas en las oficinas de ventas, para que todos los agentes se enteren y les sirva de incentivo para mejorar e intensificar su rendimiento; Por otro lado los ejecutivos de ventas basandose en ésta comparación pueden apreciar la eficiencia de cada uno de ellos y tomar las correcciones que consideren más oportunas .

## 3) LA OBSERVACION PERSONAL DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS

La observación personal a los agentes de ventas por lo general está integrada por los supervisores, gerentes de ventas y ejecutivos técnicos de ventas para valorar la eficiencia de los agentes. El objetivo de ésta observación personal es ver el comportamiento que tienen con los clientes lo cual nos revela numerosos aspectos de su trabajo, ya que éstos no pueden ser analizados en los informes ni encontrarlos en la comparación de sus ventas contra cuota.

La observación de los supervisores es vital ya que ellos acompañan a los agentes y toman nota de la manera en que se organizan y llevan a cabo sus entrevistas, sus actividades en busca de prospectos y el trato con ellos, cómo realizan sus demostraciones de los productos, cómo refutan las objeciones que les hacen los clientes y de que manera cierran las ventas; --

proporcionando ésta información a la administración de ventas para ser tomada en cuenta en la valoración.

Este método para valorar los méritos de los agentes de ventas tiene ciertas limitaciones:

- a) Este tipo de observación puede ser muy superficial y carente de criterio
- b) Los prejuicios personales del observador se prestan a que ponga apocionamiento y parcialidad en su juicio.

Estas fallas o limitaciones del método pueden subsanarse en gran parte con un adiestramiento a fondo de los ejecutivos de ventas, para que puedan aportar una valoración completa, consciente y exacta de las actividades de los vendedores.

#### 4) ANALISIS DE LAS PROPORCIONES

Tomando como base los informes y relaciones de ventas se obtienen proporciones para valorar la efectividad de los agentes. Por ejemplo, la relación de los gastos con el volumen de ventas, se determina, dividiendo sus gastos anuales de ventas entre el volumen anual de ventas, obteniendo un porcentaje o lo que es igual a una proporción. Por lo tanto, el agente de ventas será calificado por su capacidad de respetar los límites de una proporción de gastos de ventas establecidos para su territorio. Es necesario establecer una proporción de gastos de ventas para cada territorio, ya que los gastos varían según la extensión de éstos.

También puede valorarse a los agentes en base a una proporción de ganancias de ventas, por ejemplo, la proporción de ganancias del agente se obtiene dividiendo sus ventas netas entre la ganancia neta que ha percibido por éstas ventas, de lo cual también nos resulta un porcentaje o una proporción. El análisis de proporciones puede ser un criterio de gran valor para medir el rendimiento de agente de ventas si se establecen proporciones en cada territorio de ventas, teniendo en cuenta los factores del mercado y del territorio que se refleja en distintos niveles de realización.

#### 5) LAS PUNTUACIONES DE MERITOS

Las puntuaciones de méritos son otorgadas por los superiores de los agentes, tales como su supervisor, por el gerente de ventas de la sucursal y por el gerente de ventas del área o distrito, quienes están en condiciones de observar

el trabajo y la productividad del agente.

Los calificadores utilizan una escala numérica que va de las cifras más altas a las más bajas en una forma o esquema de puntuaciones que están diseñadas para la naturaleza del trabajo de ventas y suelen incluir los siguientes conceptos:

- a) Rasgos personales como laboriosidad, lealtad, cooperación, iniciativa, -- juicio y confiabilidad.
- b) Conocimiento del producto, de la compañía, de sus normas y tácticas y de trabajos que requiere la actividad vendedora.
- c) Rendimiento en volúmen, ganancias, reducción de costos y actividades misioneras.
- d) Organización de su trabajo, incluyendo las tareas de planeamiento, comunicación, trabajo de rutina y relaciones con los clientes y asociados.

La Gerencia de Ventas utiliza las puntuaciones para tener constancia del progreso de los agentes, tomándolo como guía para posibles ascensos, traslados o despidos, también para el asesoramiento y supervisión del personal, para conceder - compensaciones económicas y como instrumento para elevar la moral de trabajo de - los agentes, ya que se tienen en cuenta sus realizaciones.

La frecuencia de éstas calificaciones varían entre un año y un trimestre, pero la mayoría de las organizaciones prefieren realizarlas anualmente, ya que de ésta manera se logra una valoración más a fondo y objetiva.

CAPITULO V I I

VENTAS MAYOREO, MENUDEO, TALLER, FLOTILLAS Y GOBIERNO

Las ventas al mayoreo es el área donde se pueden lograr incrementos significativos en los volúmenes de ventas y teniendo como consecuencia lógica, aumento en la penetración de nuestro producto de refacciones automotrices.

Para poder respaldar un programa o sección de ventas al mayoreo se necesitan los siguientes recursos:

- 1) Disponer de personal necesario para poder atender eficientemente la operación de ventas.
- 2) Disponer de facilidades en cuanto a contar con inventarios perfectamente balanceados.
- 3) Contar con área y equipo adecuados para el movimiento y acomodamiento de material en el almacén.
- 4) Contar con vehículos tanto para los promotores de ventas, como para los repartidores de material.

Para poder penetrar en el mercado con las ventas de mayoreo es necesario localizar a todos los clientes potenciales de las zonas a cubrir; para tal fin se requiere utilizar cuestionarios para ubicar a esos clientes en un mapa de la ciudad de México y al mismo tiempo conocer las características de los prospectos en cuanto al monto de sus compras mensuales, líneas de vehículos que trabaja, sus condiciones de pago, sus proveedores principales y todos aquellos datos importantes para conocer al prospecto.

Una vez realizadas las encuestas, se evalúan y cuantifican los cuestionarios para poder determinar el potencial de posibles clientes y determinar los itinerarios o rutas de los promotores de ventas, procurando que el número de visitas diarias asignadas a cada vendedor, sean fáciles de cubrir y muestren en promedio un número igual .

Los promotores de ventas de mayoreo, deberán reportar diariamente los resultados de las visitas programadas, utilizando un reporte diseñado para ese efecto.

Para poder desarrollar con efectividad la sección de ventas de mayoreo es importante que los promotores de ventas tengan conocimiento pleno que la actividad principal es la visita personal ya que permite el contacto personal con el cliente y para asegurar el éxito de éstas visitas y que los nuevos prospectos sean constantes, el vendedor de refacciones debe aplicar los siguientes principios

fundamentales:

1) PLANEACION DEL ITINERARIO

Llevando a cabo una elaboración anticipada del itinerario se aprovechará al máximo el tiempo y no se perderá demasiado en el traslado de un cliente con otro. Para llevar a cabo esto debe conocerse la ubicación de los negocios a visitar y planear el recorrido de tal manera que se visiten todos los negocios con el mínimo tiempo posible.

2) CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

La clasificación del prospecto es una parte muy importante de la venta, porque permite al vendedor dirigir sus esfuerzos en la forma más efectiva para lograr la venta.

Todas las personas con quienes debe tratar el vendedor, son seres humanos que tienen problemas y sus intereses. Esto lo encaminamos al principio de las relaciones humanas, el cual se funda en saber que es lo que le interesa a la otra persona y cuales son sus problemas. Existen problemas e intereses generales comunes a cada tipo de negocio y el vendedor debe tenerlos en consideración cuando hace su visita.

3) CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

El vendedor debe conocer los detalles específicos de calidad de todos los artículos clave o de rápido movimiento en la línea de refacciones y son generalmente los que tienen en existencias las refaccionarias independientes. Algunos de estos materiales de gran volumen de ventas son:

- Unidades Selladas.
- Bandas de Ventilador.
- Platinos, Condensadores y Bujías.
- Filtros de Aire
- Repuestos de Bomba de Gasolina, etc.

Existe un método adecuado para que el vendedor conozca a fondo las características de calidad de cada uno de los artículos de rápido movimiento y tenga argumentos necesarios para vender:

- a) Seleccionar un artículo cada vez y proponerse venderlos en cada una de las visitas que realice a lo largo de su ruta.



- b) Debe estudiar cuidadosamente toda la información disponible sobre el artículo y mencionarlo en su entrevista con el cliente.
- c) Debe informarse si la parte es intercambiable con otras marcas de vehículos lo que le ayudará en su labor de ventas.
- d) Después debe estudiar el siguiente artículo y repetir el proceso.

#### 4) CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA

Los vendedores de la competencia también tratarán de operar en el mercado de mayoreo con argumentos tan convincentes como los nuestros, para que los posibles clientes les compren y algunos de los puntos más importantes que éstos tratarán en sus visitas son:

- a) Precio. El vendedor independiente aprovecha los fuertes descuentos que le puedan ofrecer los diversos proveedores, aún cuando su precio final sea más alto el que de un concesionario, cosa que ocurre muchas veces, deja la impresión en su cliente de que ha realizado mejor compra, porque le dá buen descuento.
- b) La calidad es casi igual. El vendedor independiente argumenta a sus clientes que sus refacciones son casi tan buenas como las legítimas de la marca; por otro lado éste vendedor no mencionará si los artículos han pasado por las rígidas inspecciones de calidad como nuestros productos son sometidos. Las normas de calidad que tiene la planta han sido establecidas para garantizar un rendimiento máximo del vehículo. Estas normas, rara vez o nunca son llenas por los fabricantes independientes de refacciones.
- c) Servicio. El buen servicio es la llave del negocio de refacciones de un concesionario y para lograr el éxito, éste servicio debe ser mejor que el del competidor independiente, tales como : entrega rápida, ayuda al cliente para verificar sus existencias y nivelación de inventarios, entregarle material promocional y técnico, ayudarlo a poner exhibiciones y a impartir cursos de entrenamiento a sus empleados de mostrador.

#### 5) TECNICAS DE VENTAS

El cliente de mayoreo, es generalmente, una persona ocupada y su preocupación mayor es recibir las mercancías con la mayor rapidez posible; por lo tan-

to el vendedor debe esforzarse en que su visita sea fructífera y para lograrlo debe seguir una técnica de ventas y guiarse con los siguientes pasos:

- a) Planear la Visita
- b) Ganar el Interés del cliente desde el primer momento.
- c) Dejar que hable el prospecto
- d) Ofrecer el producto y el servicio de acuerdo con las necesidades del cliente .
- e) Obtener el pedido
- f) Rebatir objeciones .

#### 6) OBTENCION DE NUEVOS CLIENTES

Uno de los métodos más usuales para obtener nuevos clientes es por medio del análisis del mercado. Al hablar del sistema de zonificación para promoción de ventas, se señala una zona para trabajarla intensamente; Se hace un estudio de los clientes potenciales de refacciones en determinada área y se crea un programa para visitarlos con regularidad .

Al visitar a un prospecto por primera vez, el vendedor debe hablarle de todo un poco, esto es, sobre el producto, el concesionario y el servicio del negocio, ya que de esta manera le da al prospecto un resumen de lo que está ofreciendo; - También es necesario que se dejen catálogos, listas de precios, etc.

Una vez que se ha hecho la primera visita, el vendedor debe proseguir su acción con visitas a intervalos regulares, los resultados puede que sean inmediatos; pero con la insistencia se puede lograr un trabajo fructífero en la obtención de nuevos clientes.

Por otro lado tenemos las ventas al taller o al departamento de servicio de la propia concesionaria, el cuál está clasificado como el cliente principal de refacciones ya que la venta de partes automotrices son a precio "lleno", lo cual genera magníficas utilidades. Se debe hacer toda clase de esfuerzos para proporcionar al taller una atención y servicio esmerado. El objetivo principal que persigue la sección de ventas al taller, es lógicamente venderle al cliente que acude al taller de servicio todo lo que necesita su vehículo para mantenerlo en circulación.

Existen varios factores que ayudarán al departamento de refacciones y al de servicio a realizar sus objetivos, además de contar con espacios y equipos adecuados, organización y personal competente; éstos factores son:

a) Campañas mancomunadas de refacciones y servicio.

Cuando se coordinan perfectamente ambos departamentos, se espera un resultado exitoso y se debe capitalizar al máximo las campañas lanzadas por la planta.

b) Ofertas de Servicio

Una de las formas más efectivas para incrementar el volumen de ventas es mediante las ofertas de servicio, esto es, si se ofrece al cliente uno o más trabajos comunes a un precio especial se atraerán más vehículos al departamento de servicio y como consecuencia el departamento de refacciones surtirá los repuestos necesarios para que el vehículo del cliente se mantenga en circulación.

Algunos de los trabajos que más se prestan para las ofertas de servicio son : Afinación, Lavado, Lubricación, Alineación, Frenos, etc. Es conveniente anunciar permanentemente las ofertas mensuales de servicio.

c) Exhibiciones Atractivas.

Los materiales que componen las ofertas especiales de servicio deben exhibirse en forma adecuada de tal manera que cause buena impresión a los clientes, de igual manera los accesorios de temporada.

d) Ventas por Sugestión

El vendedor de servicio debe indicarle o sugerirle al cliente, las reparaciones adicionales que haya que hacerle a su vehículo. Sin excepción alguna, es necesario obtener la aprobación del cliente antes de hacer un trabajo adicional.

También se le debe de sugerir invariablemente al cliente la oferta especial de servicio del mes, así como mencionar los accesorios y productos exhibidos en la sala de espera del departamento de servicio. Al mismo tiempo se deben tomar medidas para que el cliente regrese al taller, lográndose esto mediante el buen servicio a dichos clientes.

Es de gran importancia que los Departamento de Refacciones y Servicio, trabajen de mutuo acuerdo ya que gran parte de las ventas de refacciones provienen

del Departamento de Servicio y por lo general esas ventas se efectúan a riguroso precio de lista .

A continuación se mencionan algunas reglas para conservar las buenas relaciones entre refacciones y servicio :

- a) A los mecánicos del taller se les debe tratar con la misma cortesía que a los demás clientes.
- b) La productividad de los mecánicos depende de que reciban las refacciones requeridas en el momento que las solicitan.
- c) Es necesario asignar a un empleado bien capacitado, para atender las requisiciones del taller, dotándole de las facilidades necesarias para dar un servicio rápido y eficaz.
- d) Cuando no se tenga en existencia determinada refacción, debe hacerse todo lo posible por conseguirla de inmediato y para ello, debe contarse con un empleado que se dedique a conseguir el material solicitado.

Pasando a otro aspecto que son las ventas al menudeo, desafortunadamente en éste renglón no hay mucho que decir, ya que generalmente el porcentaje de éstas ventas en comparación con los demás renglones es pequeño, sin embargo arroja utilidades muy aceptables. Estas ventas están a expensas de los clientes que acuden al mostrador de la refaccionaria a solicitar una pieza determinada; pero se debe contar con elementos adecuados para su promoción, como son:

- a) Venta de Partes Correlativas .
- b) Mostradores con Exhibiciones Atractivas y
- c) Ofertas Especiales, entre otros.

También debe tenerse en cuenta, la importancia que representa el despacho rápido y eficiente al cliente que acude al mostrador y de ésta manera el cliente volverá a comprarnos.

También existe otra sección de ventas y éstas son las ventas a "Flotilleros" y se consideran "Flotilleros" a aquellas personas físicas o morales, entre ellos a las Instituciones de Gobierno y Empresas Paraestatales, que posean un mínimo de 10 unidades; La razón de ésta consideración es que generalmente los flotilleros buscan alguna concesionaria de la marca de sus vehículos , que les dé un servicio eficiente, constante y seguro.

La mayoría de las concesionarias manejan éste grupo importante de clientes y su manejo no es fácil, ya que, es una operación complicada que debe realizarse siguiendo cuidadosamente un plan bien trazado para lograr determinados objetivos -

que redundarán, tanto en beneficio del cliente como de la concesionaria. Dichos objetivos van, desde la venta del producto con la obtención de la utilidad respectiva hasta la completa satisfacción del cliente, lo cual se comprueba cuando el cliente regresa a la concesionaria, no para reclamar, sino para adquirir un nuevo producto.

En esta operación deben de intervenir los departamentos de ventas de vehículos, el administrativo, el de servicio y el de refacciones.

El departamento de venta de vehículos intervendrá porque es quien efectúa la venta de unidades que requiere el cliente "Flotillero" para satisfacer sus necesidades de transportación.

El departamento administrativo intervendrá en lo que se refiere a facturación relacionada con la venta realizada con los "Flotilleros", así como la investigación del crédito y cobranza correspondiente.

El departamento de servicio tiene la oportunidad de ofrecer sus servicios de reparación y mantenimiento a aquellos "Flotilleros" que no cuenten con un taller de servicio y por el contrario podrá prestar asesoramiento técnico, ya que ese asesoramiento servirá para mantener en operación correcta las unidades.

El departamento de refacciones debe intervenir, ya que, el cliente siempre va a necesitar refacciones y accesorios para mantener en operación sus unidades porque aún cuando el flotillero no tenga taller propio o cuenta con uno, tendrá necesidad de refacciones y éstas podrán ser surtidas por nuestro departamento; - también puede ofrecer asesoramiento en el manejo de catálogos, control de existencias, integración del inventario que desee manejar el flotillero para resolver problemas de emergencia y mantenimiento preventivo, envío periódico de boletines informativos de ofertas especiales y en coordinación con el departamento de servicio -- enviarle boletines de instrucción técnica mecánica y cursos de entrenamiento a los mecánicos y/o personal del flotillero en lo referente al asesoramiento anteriormente citado.

Existen algunos concesionarios que envían al flotillero refacciones a CONSIGNACION; con el fin de formarle un inventario que cubra sus necesidades de reparaciones de emergencia. Para llevar a cabo esto es necesario hacer una selección de los números de pieza y cantidades basándose en la experiencia del flotillero y en el criterio del Gerente de Refacciones de la concesionaria.

La lista de material que se elabore deberá contener sobre todo, refacciones de fuerte movimiento.

Es de suma importancia que se establezca un estricto control y-----  
vigilancia de dicho material, al mismo tiempo procurar que la persona que lo maneja, sea lo suficientemente responsable para evitar que se dañe el material y -  
lógicamente evitar pérdidas. Esta recomendación es para aquellas concesionari  
as que trabajan con sus clientes, enviandoles mercancía en consignación.

La venta a Flotilleros es uno de los renglones más importantes en el mercado automotriz y ese mercado es de alta competencia y a medida que pasa el tiempo crece más y más por el número de unidades nuevas que se incrementan cada año.

La competencia también trabaja con firmeza para incrementar su cartera de -  
clientes, ofrecer mejor servicio, mejor atención y mantener a su clientela para lograr más utilidades.

Para poder vencer al competidor, es necesario investigar y saber:

- a). ¿ Que hace el competidor para tener éxito ?
- b). ¿ Que inventario de refacciones maneja ?
- c). ¿ A qué Flotilleros les da servicio?
- d). ¿ Cuál es la calidad de ese servicio ?
- e). ¿ En qué estamos abajo de la competencia?
- f). ¿ En qué estamos mejor que la competencia?
- g). ¿ Que políticas de crédito ofrece ?
- h). ¿ Que precios ofrece ?

Del resultado, cuantificación y análisis de estas investigaciones obtendremos una valiosa información que servirá de base para llevar a cabo una adecuada planeación y una buena decisión en la promoción de ventas a "Flotilleros".

CAPITULO VIII

VENTAS CORRELATIVAS

Los clientes son de todos tipos y categorías, cada uno de ellos representa una fuente de utilidades para la concesionaria. Cada cliente tiene un potencial de compra y por ello es responsabilidad del vendedor de refacciones capitalizar - al máximo ese potencial, tomando en cuenta la satisfacción del cliente y la de la concesionaria.

Esto se puede lograr aplicando mejor las técnicas para la venta de Refacciones correlativas, en toda oportunidad que se presente.

Para los fines que perseguimos con el estudio de las ventas de partes correlativas, es necesario mencionar que los clientes se clasifican en : Clientes de Menudeo, Clientes de Mayoreo y Talleres Mecánicos.

Es muy importante tener en cuenta que el departamento de servicio debe ser considerado como CLIENTE y recibir la misma o mejor atención que los demás clientes que llegan al mostrador .

Cada clasificación de clientes ha sido considerada por separado y los ejemplos de ventas correlativas, se ha seleccionado para ilustrar las técnicas aplicables a cada tipo de cliente.

#### a). VENTAS CORRELATIVAS-CLIENTES DE MENUDEO

Cuando una persona está arreglando su vehículo, es un cliente potencial para la compra de una gran variedad de repuestos y es necesario comentarle que la reparación que está efectuando en su vehículo la pueden hacer mejor los expertos mecánicos del departamento de Servicio de la Concesionaria. Mediante esto es más fácil obtener los beneficios de las ventas correlativas, porque los mecánicos que harán el trabajo colaborarán con el Departamento de Refacciones. También al Departamento de Servicio logrará ventas por mano de obra, con las consecuentes utilidades para la Concesionaria.

Hay que determinar lo que el cliente necesita, quizá no sea solamente lo que pide, es necesario investigar el trabajo que va a efectuar y ofrecerle la refacción correlativa a la que está solicitando.

Por ejemplo; si el cliente solicita una hoja de limpiador de parabrisas, hay que sugerirle la conveniencia de instalar una calefacción con desempañador, tan necesaria y útil en tiempo de lluvias. Si el cliente pide platinos para el distribuidor preguntarle si revisó las bujías y el condensador y si los encontró



en buenas condiciones. Si pide balatas para frenos, hay que ofrecerle gomas y liquido para frenos.

b) VENTAS CORRELATIVAS - CLIENTES DE MAYOREO

A éstos clientes de mayoreo hay que sugerirles que compren sus refacciones por juegos o por cajas con varias piezas en vez de adquirirlas sueltas. En base a la experiencia sabemos que todos los clientes de mayoreo exigen siempre descuentos y la mejor manera de asegurar las utilidades con éstas ventas es venderles todo lo que sea posible.

Hay que recordar que nuestros clientes de mayoreo que generalmente son las refaccionarias independientes y flotilleros también son tratados muy persuasivamente por la competencia; Pero hay que hacer frente a ésta, ofreciendo un excelente servicio respaldado por la técnica y calidad de la marca. Mencionaremos un buen argumento para realizar ventas correlativas de mayoreo.

" La Planta recomienda que se cambie el conjunto para obtener una mejor operación del vehículo". Esto ayudará en gran parte a vender el material por cajas, por juegos o por conjuntos. Por lo tanto, tenemos las siguientes sugerencias para las ventas correlativas de mayoreo.

Si el cliente pide pistón, sugerirle juego de pistones, si pide junta de cabezas de monoblock, sugerirle caja con 10 juntas, si pide válvulas, sugerirle juego de válvulas de admisión y escape. Si pide unidades selladas para faros, sugerirle caja con 12 piezas, etc.

c) VENTAS CORRELATIVAS - TALLERES MECANICOS INDEPENDIENTES

El taller de la concesionaria o el independiente, es sin duda el cliente más importante para el Departamento de Refacciones, ya que representa la forma más lucrativa de vender refacciones porque se venden a buen precio.

El vendedor de refacciones puede ayudar en las ventas a talleres o para su propio taller, en varias formas:

- 1.- Sugiriendo piezas correlativas al mecánico, ya que quizá éste olvidó solicitar alguna pieza o la consideró sin importancia, o tal vez, piensa instalar las piezas usadas. De ésta manera le podremos ahorrar al mecánico otra vuelta al mostrador, considerando que el tiempo del mecánico vale mucho dinero para la concesionaria o para el taller indepen-

diente.

- 2.- Proporcionándole al Departamento de Servicio la más rápida atención y máxima colaboración
- 3.- Se debe motivar al personal del Departamento de Servicio de la Concesionaria, a efectuar también ventas correlativas; Por ejemplo, - cuando hagan trabajos que le digan al cliente que una determinada - pieza está algo gastada, recomendando una nueva para ponerla de una vez.

Ahora bien, enunciaremos algunas sugerencias para realizar ventas correlativas a talleres mecánicos:

**SI EL MECANICO SOLICITA:**

Flechas de diferencial

Disco de Clutch.

Radiador.

Acumulador

Engranés de Caja de Velocidades.

Espejos de Carburador

Bujías

**HAY QUE OFRECERLE:**

Rodillos y tazas, retenes, birlos y tuercas.

Plato opresor, balero, collarín y resortes.

Mangueras y abrazaderas, banda de ventilador, tapón de radiador, etc.

Cables positivo y negativo, regulador de Voltaje.

Retenes, valeros, juntas, aceite.

Repuesto de carburador, juntas, filtro de gasolina y purificador de aire.

Juego de cables, juego de bujías, tapa de distribuidor, platinos, - rotor y condensador.

Para tener éxito en las ventas correlativas de partes automotrices es - - necesario que se exhiban éstas piezas y lo más importante aún es explicar la - idea a todos los vendedores del departamento de refacciones y al personal del -

Taller de Servicio, para que sepan la forma en que pueden colaborar para obtener mejores y mayores ventas en su conteo personal y de la compañía .

CAPITULO 1X

REPORTES Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS DE VENTAS

Las comunicaciones y reportes de los diversos departamentos de la compañía que tengan relación con problemas de mercadeo, son esenciales para un buen control administrativo de las operaciones de ventas o en su defecto el Administrador de Ventas tienen que preparar numerosos informes y controles que ejercen influencia considerable en la política de ventas, así como en los programas y actividades de la fuerza vendedora.

Los informes de inventario, emanados del departamento de Contabilidad sirven para informar a la Gerencia de Ventas respecto a la cantidad de existencias disponibles, el índice de su movimiento y cuantos días van a durar las cantidades existentes de cada una de las divisiones principales de productos acabados. También éstos informes nos indican las necesidades de hacer inopie en las ventas de los artículos de movimiento lento, al mismo tiempo muestran cuáles son los productos que no pueden entregarse por haberse agotado el inventario.

En seguida analizaremos los diversos registros que permiten el debido control del inventario.

#### REGISTRO DE EXISTENCIAS:

Para un debido control del inventario se requiere de un registro de existencias que nos dé información correcta y al día sobre el número de piezas que forman dicho inventario. La experiencia nos indica que el método más recomendable para el control de existencias es en base a un sistema de tarjetas, según la muestra que se presenta a continuación :



Esta tarjeta contiene 23 puntos importante y es indispensable para que funcione el sistema que contenga toda la información actualizada, siendo el sistema de control de existencias el "Cerebro" del departamento.

En base al informe del inventario es conveniente aprovechar ésta información para efectuar al mismo tiempo el análisis de existencia, el cuál lo debe realizar el Gerente de Ventas de Refacciones para conocer el movimiento de cada una de las partes que forman el inventario, también se podrá determinar la mercancía que no ha tenido movimiento, así como las partes obsoletas y obtener el valor que representan éstas piezas.

Ahora bien, se necesita una base para estar en condiciones de analizar el movimiento del material de acuerdo a la venta anual. Esto puede variar mucho de una región a otra de la república, debido a las unidades de modelos atrasados que todavía circulan en algunas ciudades, pero puede tomarse como guía general la siguiente escala de movimiento de material:

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1.- INACTIVO :         | Material sin movimiento de modelos recientes o del año modelo.      |
| 2.- LENTO MOVIMIENTO:  | Cuando arroja una venta de una a cuatro - - piezas al año.          |
| 3.- RAPIDO MOVIMIENTO: | Cuando la venta es de cinco o más piezas al mes.                    |
| 4.- SIN MOVIMIENTO:    | Cuando las piezas no han tenido movimiento en los dos últimos años. |
| 5.- OBSOLETO           | Cuando la pieza no ha tenido movimiento en los últimos cinco años.  |

Se considera de suma importancia el análisis de existencias, ya que mediante éste el Gerente de Refacciones puede solicitar al Gerente General el trámite necesario para dar de baja del inventario el valor de la mercancía obsoleta. Así - podrá contar cada año con un inventario saneado, formado exclusivamente por material de movimiento que le permita aumentar la rotación y el rendimiento sobre la inversión.

Pasemos a otro tipo de control que es la UBICACION Y DEMANDA, el cuál sirve para localizar las piezas almacenadas en los casilleros correspondientes y además se ahorra tiempo y trabajo.

Para el buen funcionamiento de éste control se requiere de las tarjetas de ubicación y demanda; siendo necesario que éstas tarjetas estén completas y actualizadas para proporcionar una información rápida y eficiente a los vendedores del mostrador. Estas tarjetas deben contener los siguientes datos:

- a) Número de Parte
- b) Precio al Público
- c) Ubicación de la Pieza (formado por el número de casillero, letra de la hilera y el número de la gaveta).

En el punto (c) o sea la ubicación de la pieza es necesario que se enumeren los casilleros en orden progresivo de izquierda a derecha según su distribución. También las hileras de los casilleros se marcan con letras en orden alfabético para facilitar la localización de la pieza dentro del casillero y por último se numeran las gavetas de izquierda a derecha para localizar rápidamente y con exactitud la gaveta o sección en la cuál se encuentra la pieza.

#### CONTROL DE PEDIDOS A LA PLANTA

La adquisición de todos los materiales que se necesitan para la reposición de existencias se hace por medio de pedidos ordinarios ya sean semanales o quincenales y para controlarlos es necesario registrar todos los datos que contiene el pedido, así como el número de renglones surtidos, número de remisión, días transcurridos en la recepción del material y renglones pendientes.

El control sobre los renglones solicitados a la planta se lleva en las tarjetas de control de existencias, anotado en cada una de ellas las cantidades recibidas y las cantidades que quedaron pendientes de surtir o sea el Back-Orders.

#### CONTROL DE CLIENTES Y PROSPECTOS

Además de informes y relaciones sobre la producción y realizaciones de los agentes, la Gerencia de Ventas debe contar con otros informes relacionados con los clientes, ésta información se controlará por medio de tarjetas especiales - que contengan todos los datos del cliente! Además, en las tarjetas se registra



rán todas las compras que haga el cliente para clasificarlo de acuerdo al volumen de las mismas. También se anotará en la tarjeta la fecha en que se efectuó la última visita y el día en que se visitará nuevamente, de acuerdo al programa de prosecución establecido.

Para llevar un buen control de prospectos o futuros clientes es necesario recoger datos que proporcionen los agentes y ésta información se archiva en la oficina de ventas para tenerla a disposición y utilizarla en el momento adecuado. Este tipo de informes generalmente se comunica mediante una forma especial en la cuál se deben mencionar los siguientes datos: Nombre, Dirección, Teléfono, Nombres y cargos de las personas entrevistadas, los productos que se les ofrecieron y explicaron, su crédito, la competencia, las objeciones que el prospecto puso al (los) producto (s). etc.

Esta información después de ser recibida en las oficinas de ventas es procesada y relacionada por los empleados. Sirve de constancia de las actividades que los agentes desarrollan en su busca de nuevos clientes para la firma. Esta información proporciona la base para la supervisión, puesto que en dicha relación se consigna el número de prospectos logrados, como son cultivados por los agentes, que calidad y categoría tienen y su proporción en cada territorio de ventas.

#### INFORMES PARA EL CONTROL DE LOS AGENTES

Para una buena administración de ventas es necesario que se ejerza un control organizado sobre el tiempo y las actividades de los agentes de ventas. Para lograr que éste control sea eficiente se requiere que la información sea fidedigna y al día sobre como cultivan los agentes a sus clientes y prospectos, la cuál deberá comunicarse en reportes de distinto tipo y archivarlos en el departamento de ventas.

#### INFORMES DE VISITAS

Es el principal informe que suele exigirse a los agentes de ventas y es de carácter diario. El análisis de éste informe nos indica el número de visitas que efectúa el agente de ventas para lograr una entrevista, el número de entrevistas que necesita para cerrar una venta, el número de horas de trabajo que pasa sobre el terreno y otras actividades.

Esta información ayuda a conocer la capacidad que posee cada agente y el grado de supervisión que se le deba ejercer.

#### RESUMENES MENSUALES Y SEMANALES DE VENTAS

En éste tipo de informes se hacen constar los totales de cada semana o de cada mes de los resultados y datos incluidos en los reportes diarios de visitas. En algunos casos, éstos informes son preparados por el mismo agente; en otros, es la oficina de ventas la que los redacta en base a la información aportada por los agentes en los informes de visitas diarias.

Estos resúmenes son analizados por la Gerencia y permiten ayudar al agente de ventas en cuanto a como realizar una cobertura mejor de su territorio, concentrándose en los clientes y prospectos que dejan mayores beneficios, en regular mejor sus visitas y en gastar menos tiempo para lograr un porcentaje más elevado de ventas.

Es esencial la sencillez en la preparación de informes de visitas y ventas, para descargar a los agentes del paso de un papeleo excesivo y darles más tiempo para desarrollar actividades vendedoras.

#### REPORTES DIARIO Y MENSUAL A LA GERENCIA GENERAL

Con el objeto de ejercer una debida administración en todos los departamentos de la distribuidora, la Gerencia General necesita estar informada diariamente sobre la operación del Departamento de Refacciones y así dictar las medidas pertinentes con toda oportunidad.

Se elaborará un reporte diario y mensual a la Gerencia General el cuál deberá contener la siguiente información obtenida del control diario de Operaciones:

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| a) Venta Diaria Desglosada:           | El importe de la venta del día desglosada con su porcentaje y suma total correspondiente.                                |
| b) Costo de Venta:                    | El costo total de lo vendido durante el día.   |
| c) Utilidad Bruta:                    | La diferencia entre el valor de venta y el costo de venta, que también se encuentra en el control diario de operaciones. |
| d) Cobertura sobre Objetivo de Venta: | Variación de más o de menos entre el total de lo vendido y el objetivo diario planeado.                                  |

A continuación se presenta una forma del informe diario de Operaciones del Departamento de Refacciones, éste informe también podría ser utilizado, con algunas variaciones, para el informe mensual:

**I N F O R M E   D I A R I O   D E   O P E R A C I O N E S**

**D E P A R T A M E N T O   D E   R E F A C C I O N E S**

FECHA : \_\_\_\_\_

102

<b>V E N T A S</b>										
M E N U D E O	%	M A Y O R E O	%	T A L L E R	%	A C C E S O R I O S	%	U S O   I N T E R N O	%	T O T A L
\$ _____		\$ _____		\$ _____		\$ _____		\$ _____		\$ _____
<b>C O T O S</b>										
M E N U D E O	%	M A Y O R E O	%	T A L L E R	%	A C C E S O R I O S	%	U S O   I N T E R N O	%	T O T A L
\$ _____		\$ _____		\$ _____		\$ _____		\$ _____		\$ _____
<b>U T I L I D A D</b>					<b>C O B E R T U R A</b>					
V E N T A S T O T A L E S	C O S T O S T O T A L E S	U T I L I D A D B R U T A			V E N T A	C U O T A	D I F E R E N C I A	%		
\$ _____	\$ _____	\$ _____								

Además de ésta información que es indispensable para que el Gerente General conozca la situación real de ventas, hay otro tipo de información que es de gran importancia y ésta es sobre las actividades que se desarrollan en el departamento para lograr que dichos resultados correspondan a los volúmenes planeados.

Por lo tanto el Gerente del Departamento de Refacciones Informará por escrito a la Gerencia General sobre:

1.- PROMOCIONES DE VENTA EFECTUADAS DURANTE EL MES

Tipo de Promociones .

Resultados obtenidos.

2.- NUMERO DE VISITAS A CLIENTES Y PROSPECTOS

De Prosecución.

Para obtener Nuevos Clientes.

3.- VOLUMEN DE LA VENTA FORANEA

Monto Total de la Venta.

Utilidad Bruta Producida.

4.- PROMOCIONES PARA EL MES SIGUIENTE

Tipo de Promociones .

Resultados que se esperan.

Costo de la Promoción.

### CONCLUSIONES

La administración de ventas en forma general se encarga de controlar todas las operaciones de ventas; desde recibir pedidos y programar los envíos a los clientes hasta la completa administración del propio departamento.

En relación a nuestro caso de administración de ventas de partes automotrices, ésta regulará todas las operaciones administrativas que resulten de las ventas, por lo que se tendrá que elaborar pronósticos, controles y reportes de ventas para informar a la Dirección General, estadísticas de ventas como apoyo para la valoración de las actividades desarrolladas por cada uno de los vendedores, comparativos de venta real V.S. -- Presupuesto, etc.

Existe otro punto de gran interés que tiene que llevar a cabo la administración de ventas, apoyada con la decisión del Gerente de Refacciones, que es la Selección de Personal Administrativo y de Ventas. Se considera de gran importancia ésta selección porque si los resultados son negativos, se tienen consecuencias muy desagradables para los fines que persigue la compañía y éstas podrían ser, entre otras: disminución considerable de las ventas y como consecuencia pérdida constante de clientes, por el manejo inadecuado de las existencias, aumento en los egresos por concepto de sueldos y salarios, retraso en la información enviada a la oficina de ventas.

Para tener una buena selección de personal, en un capítulo de éste libro se mencionan nueve puntos que considero se deben llevar a cabo para solicitar determinado personal, así como el proceso de selección que va desde la solicitud preliminar hasta la inducción y recomendación de las políticas establecidas.

Otro aspecto importante que no debemos de pasar por alto, es la valoración de las actividades de los vendedores, ya que éstos representan la base fundamental de los ingresos de la compañía; ésta valoración se

debe practicar regularmente, ya que es una herramienta que sirve de base a los ejecutivos para tomar decisiones, tomando en cuenta los factores que influyen en el desempeño de sus actividades cotidianas. También se mencionan algunos métodos para ésta valorización, aunque no son las únicas ni -- las mejores, pero se pueden adaptar a cualquier giro comercial.

Por último, se tiene conocimiento de algunas gentes de negocios, que aparentemente van en contra de todos los principios, normas y técnicas --- recomendadas de administración; pero que al parecer tienen éxito, y por el contrario se tiene conocimiento de otras gentes que se supone practican -- todos los principios establecidos y fracasan. Es por esto que, debemos -- reconocer que no existen soluciones perfectas ni respuestas en paquete para los problemas de la administración, aunque tenemos conocimiento que --- siempre hay algunas soluciones mejores que otras.

El valor de ésta tesis es muy representativo para un servidor, ya -- que en ella están puestos todos mis conocimientos y experiencia adquirida durante mi carrera profesional desempeñada en el área administrativa de -- ventas.

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

- 1.- *Administración de Ventas*  
Autor: Canfield Bertrand R.
- 2.- *El Grid para la máxima eficiencia en ventas*  
Autor: Robert R. Blake y Jane Snygley Mouton.
- 3.- *El Proceso Administrativo*  
Autor: José A. Fernández Arena.
- 4.- *Como Organizar un Departamento Comercial*  
Autor: Colomer Alberto G.
- 5.- *Pronósticos de Ventas*  
Autor: Murdick Robert G.
- 6.- *Administración de Personal*  
Autor: Dunnette Marvin D.
- 7.- *Administración de Recursos Humanos*  
Autor: Fernando Arias Galicia.