

15
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

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

JAIME KOSBERG PRZYSZWA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

			Pág.
CAPITULO	I.-	GENERALIDADES	
		1. La Administración de Ventas.	3
		2. Sus funciones.	5
CAPITULO	II.-	EL DEPARTAMENTO DE VENTAS, PLANEACION.	
		1. Su definición.	7
		2. Objetivos.	8
		3. Cuestionarios, Muestra, Tabulación. Análisis Estadístico, Presentación. Contenido del Informe.	11
		4. Cursos Alternativos. Reglas.	16
		5. Ventas. Pronóstico	17
		6. Ventas. Presupuesto. Requisitos del Presupuesto.	18
		7. Punto de Equilibrio. Gráfica. Ejemplo.	20
		8. Presentación del Producto.	24
		9. Fijación del Precio.	29
		10. Distribución del Producto.	30
		11. Publicidad.	32
		12. Promoción de Ventas.	33
		13. Relaciones Públicas en las Ventas.	34
CAPITULO	III.-	EL DEPARTAMENTO DE VENTAS, ORGANIZACION.	

	Pág.
1. Definición.	36
2. Concepto.	37
3. Importancia.	38
4. Desarrollo.	39
5. Etapas de la Organización de Ventas. Funciones. Jerarquías. Obligaciones.	40
6. Principales Tipos de Organización Lineal. Funcional. Staff. Comités.	43
 CAPITULO IV.-	
DEPARTAMENTO DE VENTAS. LA INTEGRACION.	
1. Definición.	50
2. Técnicas de la Integración. Fuentes de Reclutamiento. Selección de Personal. Introducción. Desarrollo.	50
3. Salarios.	67
4. Motivación.	68
 CAPITULO V.-	
DEPARTAMENTO DE VENTAS. LA DIRECCION.	
1. Generalidades.	70
2. Funciones. Planificación. Programa. Organización. Ejecución del Programa. Administración.	71
3. Responsabilidades. Producto. Precios. Distribución.	73
4. Autoridad del Director de Ventas.	74
5. Coordinación de Actividades.	75
6. Comunicación.	75
7. Evaluación del Director.	76
 CAPITULO VI.-	
SUPERVISION.	
1. Definición.	80
2. Importancia.	80
3. Funciones.	81
4. Características	82
5. Deberes y Responsabilidades.	83
6. Metodos de Supervisión.	85

	Pág.
CAPITULO VII.- CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	
1. Definición.	89
2. Establecimiento de Controles.	89
3. Control de Ventas. Formas de Reportes.	89
4. Auditoría del Departamento de Ventas.	97
CONCLUSIONES.	100
BIBLIOGRAFIA.	102

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

La Administración es una disciplina social integrada por bases técnicas y prácticas, en donde si se utilizan grupos humanos, nos permiten crear sistemas para orientar los esfuerzos individuales, en trabajo conjunto, para alcanzar las metas comunes de la Empresa, y de igual manera, los objetivos personales de cada uno de los integrantes.

Estos aspectos son analizados en forma breve, teniendo este trabajo como finalidad, el dar a conocer los aspectos más relevantes de la Administración de Ventas.

No existe Empresa que pueda lograr sus objetivos si no cuenta con una Administración de Ventas competente.

La Empresa puede contar con el personal mejor calificado con las instalaciones más modernas, con un producto óptimo, un financiamiento apropiado, pero si la Administración de Ventas es deficiente, las metas propuestas por la Dirección de la Empresa se verán muy difíciles de alcanzar.

Cualquier Departamento de Ventas de cualquier Empresa, podrá llegar a sus objetivos de Ventas si se aplican los principios y técnicas que se recomiendan en éste trabajo de Investigación.

*La Administración de Ventas es un proceso Integral de -
actividades que tiene como base las etapas del proceso Administra-
tivo.*

CAPITULO I

GENERALIDADES

1. LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

La Administración de Ventas, abarca la dirección y el control de personal dedicado a ellas, su reclutamiento, selección, adiestramiento, preparación, asignación de tareas, así como la fijación de sus distritos de ventas, su supervisión, su pago y el fomento e incremento de la fuerza vendedora del personal. (Según la Comisión de Definiciones de la Asociación Mercantil Americana).

La Administración de Ventas tiene como meta principal hacer que los servicios o bienes que ofrece una Empresa, lleguen en la forma más eficaz y con el mínimo costo a manos de los consumidores que habrán de requerirlos a cambio del precio que cubra los gastos más utilidades de la Empresa.

Es de suma importancia tener una Fuerza de Ventas efectiva, pues las Ventas se llevan a cabo en su mayoría, como consecuencia de entrevistas entre el vendedor y un posible cliente. Para lograr esta fuerza efectiva de Ventas, es indispensable una debida contratación de gente apta y su adiestramiento.

Para que un Administrador de Ventas pueda determinar y -
sepa ejecutar un programa eficiente para vender un producto y/o -
servicio, debe entender claramente el problema que maneja, de tal-
forma que se establezca una Administración de los Recursos Matéria
les y Humanos.

2. SUS FUNCIONES.

Las funciones básicas se pueden englobar en tres grupos:

- 1) *Administrativas.*
- 2) *Técnicas.*
- 3) *Operativas.*

1) *Funciones Administrativas.*

- 1.- *Determinación de Directores de Ventas.*
- 2.- *Plantamiento de la Organización de Ventas*
- 3.- *Coordinación del Departamento de Ventas con otros departamentos.*
- 4.- *Fijación de Operaciones de Ventas.*
- 5.- *Delegación, Designación y Participación de Autoridad.*
- 6.- *Aceptación de Propuestas y Inversiones.*
- 7.- *Estudio de la Competencia.*
- 8.- *Establecimiento de Territorios de Ventas.*
- 9.- *Fomento de Relaciones Públicas.*

2) *Funciones Técnicas.*

- 1.- *Estudio de Mercado.*
- 2.- *Análisis de Ventas.*
- 3.- *Corrección de errores en Ventas y Publicidad.*
- 4.- *Participación en las Responsabilidades y Funciones del Gerente de Ventas.*

5.- *Notificación de las Tendencias de Mercado.*

6.- *Prestación de Servicios Técnicos.*

3) *Funciones Operativas.*

1.- *Selección, Reclutamiento, Introducción, Contratación,*

Desarrollo y Estímulo de los Agentes de Ventas.

2.- *Cuotas, Rutas y Concursos de los Agentes de Ventas.*

3.- *Conferencias, Reuniones y Juntas.*

4.- *Control de Costos.*

5.- *Distribución Física del Producto.*

6.- *Cubrir Territorios de Ventas.*

7.- *Control de Clientes.*

8.- *Control de Agentes de Venta.*

CAPITULO II

EL DEPARTAMENTO DE VENTAS PLANEACION.

1. DEFINICION.

La Planeación de Ventas es la determinación ó fijación - de lo que va a hacerse, considerando la toma de desiciones, el - establecimiento de Políticas, la redacción de Programas concretos - de acción y la detreminación de los Métodos específicos y procedi - mientos a seguir en el Campo de Ventas.

Asimismo, Planeación se puede definir como la decisión - por anticipado de lo que se va a llevar a cabo.

La Planeación Fija el curso completo de acción que ha de seguirse en los programas de mercadotecnia, estableciendo los prin - cipios que han de orientar a ese programa, la secuencia de opera - ciones para realizarlo y la determinación de tiempo y número para - su realización. Para alcanzar lo anterior, deben hacerse planes - muy concretos dentro de la flexibilidad normal. (Alfonso Aguilar - Alvarez de Alba).

La planeación considera las siguientes etapas:

- a) Determinación de Objetivos.*
- b) Investigación de Mercados.*
- c) Cursos Alternativos de Acción.*

2. OBJETIVOS.

El principal objetivo es que los productos ó servicios - que ofrece la Empresa, lleguen al último consumidor ó usuario que - los requiera en la forma efectiva, al mínimo costo y que redituen - los gastos y un porcentaje de utilidades para la Empresa.

Obviamente que este objetivo está íntimamente relaciona - do con los objetivos de la Empresa.

Para poder lograr ésto, es necesario tomar en cuenta los - siguientes objetivos que todo negocio persigue:

- a) Cubrir la demanda del mercado al que se dirigió - nuestro producto ó servicio.*
- b) Obtener una utilidad al satisfacer el mercado.*

Si estos bienes ó servicios ofrecidos por la Empresa no - llegan al mercado deseado y no se efectua una venta segura, el éxi - to esperado no podrá alcanzarse.

Con mucha frecuencia, la meta que se fija en el Departamento de Ventas, es el objetivo que se marca para el trabajo que deben realizar los agentes, y éste objetivo manifiesta en dinero o en unidades el volumen que debe ser vendido en un tiempo determinado y en una zona comercial específica.

El rendimiento que la Compañía espera de ellos, se representa por la suma total de las cuotas de todos los agentes de un Departamento de Ventas.

La medida fundamental del trabajo realizado por un agente es considerado por algunos Gerentes como el volumen de Ventas. A muchos agentes sólo se les juzga en función de su capacidad para vender y la compensación económica que se les paga, así como los anticipos que se les hacen son calculados en base a éste valor.

En ocasiones cuando los mercados son recientes y comienzan a arrancar, la demanda supera la producción, y la competencia está limitada, el volumen se convierte en el principal objetivo que deben conseguir los agentes.

Además, la producción de ventas es una medida sencilla y apropiada para valorar el trabajo efectuado por los agentes.

Sin embargo, cuando el mercado se va saturando, suben los precios y la producción supera la demanda.

Al mismo tiempo la competencia se propone aumentar su valor. Entonces el volumen de la producción de ventas ya no constituye el objetivo más importante, por lo que, el volumen de ventas representa parcialmente una medida para valorar la eficacia de la gente.

Existen factores que afectan más a la demanda de la mercancía que a la calidad ó talento de ventas desplegado por el agente, como las circunstancias económicas, las épocas del año, y la escasez general del artículo que se vende.

Un nuevo valor del producto, un precio especial, una campaña de publicidad eficaz, significan en la mayoría de los casos, un estímulo importante para que el agente aumente el volumen de sus ventas, ya que resulta más fácil vender una gran cantidad de artículos de bajo precio, que cierto volumen de especialidades y productos de lujo.

Para que la gente venda un volumen elevado de mercancía, las rebajas, el costo del envío y descuentos especiales pueden influir de manera considerable.

Existen algunas reglas para la fijación de objetivos, las cuales deben ser elaboradas por el Gerente de Ventas:

- 1.- Fijar el objetivo por escrito.*
- 2.- Hacer las preguntas: ¿ Qué, Quién, Cómo, Dónde, Cuándo y Porque ?*
- 3.- Ser del conocimiento general de los que intervinieron en su realización.*
- 4.- Marcar objetivos estables.*

3. INVESTIGACION DE MERCADOS.

Concepto:

La investigación de mercados es la recopilación, registro y análisis de datos acerca de problemas con la introducción en el mercado de bienes y servicios.

Para el mayor éxito de una investigación de mercados es conveniente considerar la siguiente:

- a) *Tener una secuencia determinada.*
- b) *Hacer uso de metodología y sistematización adecuada.*
- c) *Que los razonamientos sean objetivos.*

A).- CUESTIONARIOS.

Para que un cuestionario logre su cometido, debe reunir las siguientes características:

- a) *Las preguntas deben de ser hechas de acuerdo con los objetivos de la investigación.*
- b) *Deben de ser claras sus preguntas.*
- c) *Breves.*
- d) *Concretos.*
- e) *Lógicas.*
- f) *Discretas.*
- g) *Vencer Prejuicios.*
- h) *Interesantes.*
- i) *Fáciles de tabular.*
- j) *Fáciles de contestar.*
- k) *Optar por varias contestaciones ya incluidas en el cuerpo de la pregunta.*
- l) *Fáciles de analizar.*

Los medios que con mayor frecuencia se utilizan para realizar cuestionarios son:

- a) Teléfono.
- b) Correo.
- c) Anexado al producto.
- d) A través de entrevistas personales.

A1).- DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.

Se dividen en dos grupos:

a).- PRIMARIAS.- Son las que proporcionan información por medio de cuestionarios y se obtienen de los consumidores ó - probables compradores.

b).- SECUNDARIAS.- Son las fuentes que proporcionan - datos distintos de los obtenidos por los cuestionarios.

Estas se obtienen a través de diversos organismos como - asociaciones, agencias de publicidad, la Dirección general de - Estadística, libros, revistas especializadas y/o de encuestas.

B).- MUESTRA.

Para una muestra se deben de elegir aquellas personas - que representen la mayoría, ya que en muchos casos sería imposi - ble tomar como muestra el universo de personas.

a) Una muestra debe reunir las siguientes características:

- 1) Ser representativa.

- 2) Ser suficiente. (Debe de ser el mínimo para que represente al universo.

B1).- INVESTIGACION SOBRE EL TERRENO.

Este trabajo es el que realizan los entrevistadores, el motivo es la encuesta, llevando a cabo la búsqueda de datos primarios.

Para llevar a cabo dicha investigación, se requiere:

- a).- Darle un carácter general a la entrevista.
- b).- Ejecución de la labor sobre el terreno.
- c).- Evaluación de la investigación sobre el terreno.

C).- TABULACION.

Para poder realizar un recuento sistemático de las respuestas, estas se agrupan por similares y se totalizan en forma exacta y ordenada.

D).- ANALISIS ESTADISTICOS.

Los resultados obtenidos de la tabulación, se convierten en estadística, lo que permite interpretar y dar vida a estos totales. es recomendable presentar porcentajes sobre estas estadísticas.

E).- PRESENTACION DE RESULTADOS.

Contando ya con las bases anteriores, es posible dar resultados sobre la investigación a través de un informe escrito, el cual deberá proporcionar datos, análisis y resultados de manera organizada, demostrando de ésta manera que se ha realizado una investigación de buena calidad. Este informe podrá así ser de ayuda a las personas interesadas a tomar decisiones sobre el caso.

F).- CONTENIDO DEL INFORME.

a).- Portada.- Es lo que conforma la parte exterior del informe, la cual se empastará en forma técnica y en la que se citará el tema de la investigación, quién lo hizo y para que se hizo.

b).- Índice.- Constituye el orden del contenido con los títulos del mismo.

c).- Introducción.- Por lo general es una referencia hecha a la persona que mando la investigación, en la cual se da la anuencia a la elaboración del estudio, las personas que participaron en éste, y poniendo dicho estudio a las ordenes de las personas que así lo requieran.

d).- *Exposición de problemas y objetivos.*- Al tratar de realizar los objetivos se encuentran obstáculos que aquí se enumeran y también se hará mención de la hipótesis de la investigación.

e).- *Metodología o procedimiento.*- Se procederá a explicar, los métodos ó procedimientos que fueron utilizados en la elaboración del estudio en sencilla.

f).- *Resultados.*- Aquí mencionamos los resultados alcanzados y de esta forma sentaremos las bases para la toma de decisiones en la Empresa, para lo cual se realizó el estudio.

g).- *Conclusiones.*- Se fundamentan en los resultados y casi siempre son lógicas aplicaciones de los mismos.

h).- *Apéndices.*- Conforman los datos estadísticos en su totalidad, que se usaron en la investigación.

i).- *Bibliografía.*- Son todas las fuentes de donde se obtuvieron antecedentes para la investigación.

4. CURSOS ALTERNATIVOS.

Los cursos alternativos de acción, resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al objetivo. (A. Reyes Ponce).

Estamos concientes de que en el futuro, contaremos con una mejor administración, en cuanto contemos con una mayor diversidad de formas a seguir, es decir, entre mayor sea el número de caminos a seguir, será mucho más accesible cualquier objetivo al que queremos llegar, asimismo, será importante contar en la misma forma, con cursos de acción diversos, que puedan ser combinados o alternados en relación a nuestras necesidades.

A).- REGLAS.

a).- *Debemos estudiar diferentes caminos en nuestra toma de decisiones, para lograr los propósitos fijados.*

b).- *Podemos por el contrario, analizar si la inversión de los medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.*

c).- *Debemos utilizar aquí también, la regla de la duda y analizar combinaciones intermedias.*

d).- *En los organismos ya en plena operación, es conveniente localizar que efectos podría producir*
 " La no Acción "

5.- VENTAS PRONOSTICO.

Definición.- Podemos considerar al pronóstico de ventas, como las evaluaciones y juicios que al irse acumulando

sirven de guía al jefe del departamento de ventas de una Empresa, tomando en cuenta los resultados presentes y pasados, además de los correspondientes síntomas en esas operaciones, tomando en cuenta siempre esto como una buena base, para poder planear a largo y a corto plazo.

Consideramos el pronóstico, como el planteamiento o cálculo por anticipado de las operaciones de un programa de ventas, dicho pronóstico es de gran utilidad en la actualidad, pues podemos ver cómo la Empresa al pronosticar, llega a la comparación de resultados así como a obtener grandes aproximaciones al programa de ventas.

6. VENTAS. PRESUPUESTO.

En primer término, hablaremos de las características de un buen presupuesto.

Todos estamos de acuerdo, en que las cosas tienen diferentes caminos a seguir, en cuestión de metas a realizarse y lógicamente, tratamos de hacerlas lo más fáciles posibles o tomar el camino más corto para llegar a nuestra meta.

El período presupuestario puede basarse de acuerdo a la demanda que exista del producto o servicio. Normalmente, este mencionado período presupuestario, es de un año, pero puede-

variar en semanas, meses, trimestres o semestres, según sea el giro a que pertenezca el negocio.

Debe contener al mismo tiempo el presupuesto de ventas, flexibilidad para poder prever y resolver las contingencias imprevistas del mercado, tales como una posible crisis económica, el estado desfavorable del tiempo atmosférico, los cambios en el precio y otros factores, que son causa de la disminución en las ventas o del alza de los gastos y que no se previeron cuando se prepara el presupuesto.

Un presupuesto inflexible establecido para un largo período de tiempo, no es práctico, porque es difícil pronosticar las circunstancias económicas a largo plazo y porque los cambios imprevistos que se produzcan en los artículos, en los precios y en la publicidad, puedan ocasionar errores de cálculos en las disposiciones presupuestales.

La responsabilidad de preparar las partidas presupuestales, debe recaer sobre el Gerente de ventas, el cual debe consultar con un Director de Presupuestos o un Interventor encargado del control presupuestario de la compañía.

Generalmente, los ejecutivos de ventas son los que establecen el presupuesto de ventas de la compañía.

A).- REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.

- a).- Deben de ser claros y precisos.
- b).- Ser apegados a cifras reales.
- c).- Fijarse el costo y el gasto necesarios para su realización.
- d).- Fijarse las etapas y las fechas de terminación.
- e).- Indicar un margen de elasticidad, para hacer los ajustes necesarios durante su proceso.

7. PUNTO DE EQUILIBRIO.

el punto de equilibrio, nos muestra el lugar en el cual una organización no obtiene ninguna pérdida, ni tampoco ningún beneficio, para la mejor visualización de esto, nos valemos de una gráfica.

La forma en que podríamos describir mejor esta situación, es la siguiente:

Quando contamos con los costos es conducente realizar algunas investigaciones más, que nos reúnan de un buen número de elementos para lograr los objetivos de la Empresa, el punto de equilibrio es una herramienta de gran utilidad, que nos sirve para controlar en una forma más efectiva la economía de la organización.

Para que obtengamos el punto de equilibrio, se pueden dividir los gastos de una empresa en dos partes:

Costos y gastos fijos.- Que son aquéllos que sin inter-
venir directamente en el producto, siempre existen, por ejemplo: -
renta, sueldos, depreciaciones, etc.

Costos y gastos variables.- consisten en los gastos que-
se incrementan cuando la producción se incrementa, es decir, -
están en función del aumento de la producción y de igual manera -
funcionan al disminuir dicha producción.

Un ejemplo de equilibrio, lo podemos realizar una vez -
tenemos ya agrupados los gastos en los grupos correspondientes, ci-
tando las ventas que se intentan alcanzar para la realización de -
la gráfica.

Ejemplo: Tenemos una empresa determinada, trabajando a-
su máximo beneficio y de acuerdo con sus datos estadísticos, llega
a producir 300,000 unidades, a un precio de venta de \$ 5,000.00 -
cada unidad, observando que le volumen de ventas que la empresa -
desea alcanzar es de \$ 1 500'000.000.00 siendo los costos y gas-
tos fijos de \$ 468'000,000.00 y los costos y gastos variables de-
\$ 720'000,000.00. ¿ En dónde encontramos el punto de equilibrio?

D A T O S

Ventas esperadas en el punto de equilibrio = X

Costos y gastos fijos. = 468'000,000.00

Costos y gastos variables. = 720'000,000.00

Volumen de ventas pronosticado = 1 500'000,000.00

Precio de Venta = 5,000.00 c/unidad

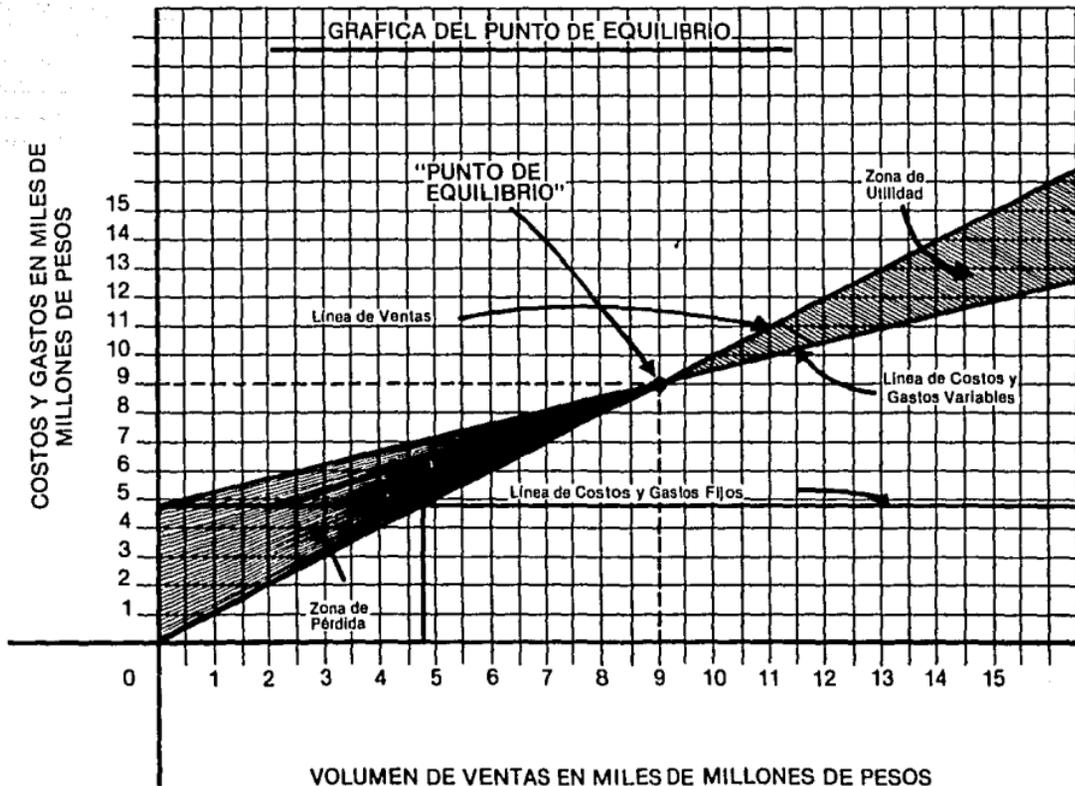
FORMULA PARA DETERMINAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos y gastos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos y gastos variables}}{\text{Volumen de ventas pronosticado}}}$$

Sustituyendo:

$$\begin{aligned} \text{Ve Pe} &= \frac{\$ 468'000,000.00}{1 - \frac{\$ 720'000,000.00}{\$ 1 500'000,000.00}} = \frac{\$ 468'000,000.00}{1 - .48} \\ &= \frac{\$ 468'000,000.00}{.52} = \$ 900'000,000.00 \end{aligned}$$

Una vez efectuado el cálculo anterior, procederemos a interpretar gráficamente.



8. PRESENTACION DEL PRODUCTO.

La presentación del producto, es una parte muy importante, en lo que se refiere a ventas, de esa manera nos podemos dar cuenta de que una buena presentación influye en mayor grado al desplazamiento del producto, es decir, en la aceptación del público - consumidor.

Otro punto de vista, en cuanto a la presentación del producto se refiere, es la maniabilidad que éste tenga y la resistencia del mismo para llegar en las óptimas condiciones al consumidor.

A).- EMPAQUE.

Cuando se tiene determinado el nombre del producto y se ha registrado, en base a las investigaciones de mercados, es necesario que siga un lineamiento dentro de las políticas para empaquetar ese artículo.

Podemos definir como empaque:

Un material que cubre un artículo y que forma parte integral del mismo.

Uno de los aspectos de la investigación de mercados consiste en estudiar todas las ideas, programas y planes relacionados con el empaque de un producto, para que el empaque reúna todas las características y cumplir con su objetivo para el cual fué encomendado.

Unas de las razones principales por las que se debe empa
car un producto son las siguientes:

- a).- Por protección.
- b).- Por diferenciarlo de otros productos.
- c).- Para facilitar la aplicación de la etiqueta.
- d).- Para conservación del producto.
- e).- Para conservar la higiene necesaria.
- f).- facilitar su manejo.
- g).- Para prevenir la pérdida de uno o más ingredientes del producto.
- h).- Para preevenir la adulteración.
- i).- Porque así lo obliga una ley o reglamento.
- j).- Para ayudar a la venta del mismo.

Los requisitos para encontrar un empaque adecuado, son:

- a).- Investigación de mercados.
- b).- Escoger una muestra representativa del mercado, para efectos de encuesta, mostrandoles varios empaques, y así escoger el que más convenga.
- c).- Jurados.
- d).- Concursos.

La investigación de mercados, sugiere que el empaque -
reuna ciertas caracter[ísticas], para que cumpla con su cometido y -

se recomienda que por lo menos reúna las siguientes cualidades:

- a).- Que sea práctico y ligero.
- b).- Económico.
- c).- Que no se destruya con facilidad.
- d).- De fácil manejo.
- e).- Atractivo al consumidor.
- f).- Adaptable al producto.

B).- IMPORTANCIA DE LA ETIQUETA EN EL PRODUCTO.

Respecto a la etiqueta, debemos considerarla como un elemento integrante del propio empaque, cuyo fin es indicar la marca, el precio y la descripción de las principales características del producto y en su caso especificar la fecha de caducidad del mismo. La etiqueta es un buen medio empleado por la Comercialización, pues informa al consumidor y lo estimula favorablemente para que efectúe la compra.

Existen varios tipos de etiqueta, desde luego, ésta irá de acuerdo con el tipo de producto de que se trate, también es conveniente mencionar el objetivo u objetivos de la etiqueta:

- a).- Distinguir el producto de otros.
- b).- Instruir al consumidor sobre el uso del producto.
- c).- Hacer mención del contenido e ingredientes usados en el producto.

d).- *Proporcionar información del precio del producto al consumidor, así como del registro ante las Autoridades correspondientes y el número de patente.*

Podemos utilizar la misma técnica para encontrar una etiqueta adecuada, como para encontrar un empaque adecuado, así como las características que debe tener la primera.

C).- FINALIDAD DE LA MARCA,

Referente a la marca, es el símbolo o el nombre con que se designa un producto; teniendo como finalidad distinguirlo de los demás productos de la propia empresa, así como de los productos de la competencia. También es conveniente precisar que es de suma importancia tratar de identificar la marca del producto en la mente del cliente.

La marca de un producto deberá ser breve y sencilla, fácil de pronunciar; de manera que el consumidor pueda identificarla fácilmente y la recuerde sin dificultad.

El cliente o consumidor tendrá presente el nombre de un producto determinado cuando con el mismo haya quedado completamente satisfecho en sus gustos o necesidades en comparación con otro producto comprado a la competencia, en tal virtud seamos señalar

que el fabricante debe mantener un estricto control de calidad -- para que el nombre de sus productos se siga manteniendo, y pueda superar la buena imagen y la aceptación por parte del público con sumidor.

Referimos a continuación los requisitos para registrar una marca en México.

Una vez decidido el nombre que se le va a dar al producto o servicio, se debe registrar el nombre, para que no pueda ser usado la competencia.

Los requisitos son los siguientes:

- a).- Una descripción por triplicado de la marca.
- b).- Un clisé
- c).- Doce ejemplares de la impresión de dicho clisé
- e).- Nombre, Domicilio y nacionalidad del solicitante.
- f).- Ubicación de la empresa.

Impedimentos legales para registrar una marca.

Se deben tomar en cuenta los impedimentos establecidos para registrar una marca, cuando se ha determinado el nombre que se le va a dar al producto o servicio.

Estos impedimentos son los siguientes:

- a).- El usar un nombre ya existente en el mercado.

- b).- *Cualquier nombre que vaya en contra de la moral y buenas costumbres.*
- c).- *Las Armas, emblemas o escudos nacionales.*
- d).- *El nombre de persona, sin autorización de las mismas.*
- e).- *El emblema de la cruz roja.*
- f).- *Los nombre geográficos nacionales.*

9. FIJACION DEL PRECIO.

Desde luego, la fijación del precio es una de las principales apreciaciones dentro de una empresa en relación a la historia o vida del producto. Se podría considerar la fijación de precios, como uno de los aspectos más sobresalientes para el ejecutivo de ventas.

Es claro que la fijación de precio, quedará sujeta a situaciones especiales entre las que podemos nombrar la oferta y la demanda.

La fijación del precio, permanecerá siempre influenciada por condiciones socio-económicas. A su vez, los precios son la guía que sirve tanto a productores como a compradores y competidores que conjuntamente en un momento dado, pueden determinar la fijación de los mismos.

Podríamos ahora, enumerar algunos factores que influyen en la fijación de precio.

- a).- *En la creación de un nuevo producto.*
- b).- *En relación a la demanda y costos de operación.*

c).- Cuando se ejerce por parte de los competidores algún cambio en su precio.

Todo esto puede influir en las políticas que la empresa - deberá seguir, en cuanto a su producción, presentación y las garantías que podrá ofrecer, el tipo de cliente y mercado que se desea abarcar.

Las políticas deberán contener flexibilidad, para poder - afrontar los continuos cambios en el mercado.

Cabe mencionar que tanto en la abundancia, como en la escasez de un producto en el mercado, existiría un incremento o decremento, en relación al precio.

Es necesario hacer notar que el fabricante debe tomar en cuenta tanto a los intermediarios, como a los canales de distribución y los márgenes de seguridad que en éstos existen, para poder fijar el precio.

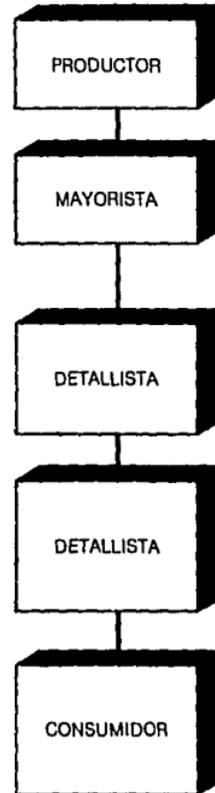
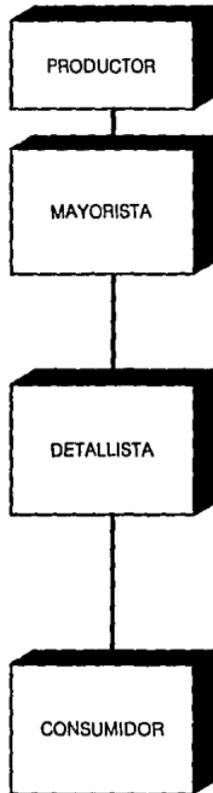
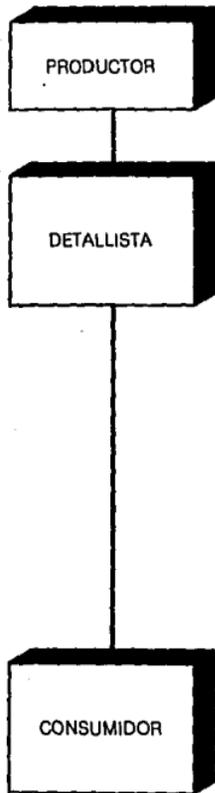
10. DISTRIBUCION DEL PRODUCTO.

Definición; Se ha definido a los canales de distribución, como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. (Alfredo Aguilar Alvarez de Alba).

Los canales de distribución son los medios por los cuales el fabricante o productor hace llegar sus artículos al consumidor.

Tomaremos tres canales de distribución, como los más conocidos y son los siguientes:

CANALES DE DISTRIBUCION



Es importante que la empresa escoja los canales de distribución más convenientes, con esto, queremos decir los más fluidos - hacia el inmediato consumidor, es necesario evitar los trámites burocráticos y evitar el papeleo en lo posible, o puesto de otra manera, escoger el camino más corto al consumidor, de acuerdo con las características del producto y el tipo de mercado que se quiera conquistar.

Una magnífica prueba para la localización del camino más corto al mercado, lo podrá determinar el método más eficiente para ofrecer nuestros productos en razón directa del gusto y necesidades del consumidor.

11. PUBLICIDAD.

Definición de publicidad. - Cualquier forma de presentación y promoción impersonal de ideas, artículos o servicios por un patrocinador identificado. { Phillip Kotler }.

Podemos considerar a la publicidad como uno de los principales medios con los que la empresa hace llegar mensajes de persuasión a los consumidores a que ésta le interesan. La publicidad - ésta constituida por formas impersonales de comunicación, las cuales se logran llevar a cabo por el lógico patrocinio de los mismos interesados en obtener dicha publicidad.

Es difícil para nosotros dar una definición clara de lo que es la publicidad, aún cuando muchos mercadólogos han dado bases

claras de lo que busca la publicidad, no consideramos que en realidad exista una adecuada definición de lo que es la publicidad, sin embargo, sin embargo, si estamos concientes de lo que la publicidad busca, podríamos entonces decir que la publicidad se lleva a cabo con el fin principal de que aumenten las ventas o utilidades de nuestra empresa, es decir, aumentar éstas en mayor grado siempre en relación directa al tipo y la cantidad de publicidad que nosotros lancemos al público consumidor.

Es conveniente hacer notar, que la publicidad por si sola no aumenta o genera mayores ventas, sino que es un ingrediente que en combinación con otros, que son el producto en sí, la marca, la envoltura, etc., logran en conjunto aumentar el volumen de ventas.

12. PROMOCION DE VENTAS.

Podríamos decir que la promoción está integrada por un variado número de elementos que ayudan a la venta de un producto, y que a continuación enumeramos, (según Willima Wachs).

- a).- Recursos visuales o audiovisuales, que un vendedor puede usar durante su entrevista con su cliente o un cliente en perspectiva.
- b).- Afiches, folletos, hojas sueltas, etc., que se

- emplean en el punto de la compra en una tienda, para ayudar junto con la presentación de la mercancía y el vendedor, en la venta de artículos o servicios.*
- c).- Concursos entre intermediarios o consumidores, para estimular la compra.*
 - d).- Campañas de correo directo.*
 - e).- Películas que describen el artículo o servicio.*
 - f).- libros, folletos, catálogos, lista de precios, hojas sueltas, etiquetas especiales y otras publicaciones.*
 - g).- Exposiciones, exhibiciones, demostraciones y muestras del artículo o servicio.*
 - h).- Ofertas de cupones y primas.*
 - i).- Concentración de ciertas actividades de venta, durante algunos períodos.*
 - j).- Regalos y obsequios de varias clases.*

13. RELACIONES PUBLICAS EN LAS VENTAS.

La finalidad de las relaciones públicas, es lograr que el consumidor se forme una imagen favorable, en relación a las actividades y actitudes de una empresa determinada.

En el área de las ventas, la función de las relaciones públicas, influye fundamentalmente en cuanto a qué, al satisfacer las demandas de público consumidor, éste obtendrá su opinión y se-

creará una imagen del producto adquirido.

Debemos de tomar en cuenta que para que los clientes y público consumidor, actúe favorablemente hacia la empresa, es necesario que tengan una información completa sobre sus productos o servicios, en tal forma, que se cree en los clientes una participación en las actividades que la empresa realice.

Clasificaremos en forma general las relaciones públicas en dos grupos:

- a).- relaciones públicas internas, con el propio personal de la empresa.*
- b).- Relaciones públicas externas, con los Accionistas y organizaciones financieras; con los clientes actuales y futuros; con los proveedores; con los organismos gubernamentales; con las asociaciones industriales y comerciales, con los medios masivos de comunicación, o sea, prensa, radio y televisión.*

CAPITULO III

EL DEPARTAMENTO DE VENTAS ORGANIZACION

1. DEFINICION.

En virtud de las diferentes definiciones que existen en la organización, es conveniente hacer mención de los más reconocidos autores, para de ésta forma, obtener un juicio acertado.

Organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera, que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.
(Oliver Sheldon)

En un sentido más amplio, la organización se refiere a la relación entre los diversos factores presentes en una determinada empresa. Desde el punto de vista de la empresa como un todo, organización es la relación estructural entre sus diversos factores. (William R. Spriegel and Richard H. Lansburgh)

La organización es subsidiaria a la administración. Se ocupa de designar los departamentos y el personal que han de llevar a cabo el trabajo, definiendo sus funciones y especificando las relaciones que deben existir entre los departamentos y los individuos. (D.S. Kimball)

Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas y que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

(Ralph C. Davis)

2. CONCEPTO.

Si se analizan detenidamente las anteriores definiciones, podemos comentar referente al concepto de organización, que es la programación y coordinación conjunta de las funciones que consideramos necesarias para el logro de las metas fijadas para el departamento de ventas.

Se detallará y especificará la autoridad y responsabilidad que se asigna a los elementos responsables de ejecutar las funciones que constituyen el departamento de ventas.

La organización de ventas también es un proceso aprendido por la Dirección o Gerencia que nos servirá para integrar los intereses de todo el personal relacionado con el departamento de ventas, a fin de conseguir mas eficiencia, como consecuencia éste proceso, nos trae, la integración de una estructura de trabajo en la que los cargos de los ejecutivos, agentes, supervisores, etc., quedan situados por categorías, digamos que cada uno de ellos identifique

quiénes son sus jefes y quiénes son sus subordinados, ésto con el fin de apoyar los canales de comunicación, en donde cada elemento tenga bien definidas sus obligaciones y responsabilidades, con el objeto de obtener un trabajo armónico y eficiente.

Dirigida hacia la misma meta podemos afirmar que la organización de ventas en el estricto sentido de la palabra, no requiere el proceso de la autoridad, sino el de una estructura totalmente independiente, cada una con sus funciones específicas en el desarrollo de su trabajo.

3. IMPORTANCIA.

La organización es de vital importancia ya que sin la misma, sería imposible que los elementos que integran el departamento de ventas, podrían efectuar sus funciones en forma coordinada y eficiente.

Definitivamente el ejecutivo de ventas no podrá ser eficaz, a menos que las actividades encomendadas a su dirección fueran perfectamente conocidas, consideramos que es de mucha importancia que conozca la forma en que está constituido su grupo de trabajo, los canales de comunicación y la relación que debe existir con otros ejecutivos para que cada uno de los miembros de éste departamento sea capaz de desarrollar su trabajo a entera satisfacción de

la empresa, estimamos que es necesario que exista una amplia y completa calidad de conocimientos necesarios, así como también con una total visibilidad de las limitaciones y relaciones con otros grupos de trabajo.

Por lo tanto, podemos afirmar que cuando una empresa cuenta con la adecuada organización de sus necesidades, con una sólida estructura, así como una dirección calificada, serán alcanzados los objetivos, con el mínimo de tiempo y esfuerzo.

4. DESARROLLO.

Como existen diferentes enfoques que es necesario considerar en la organización, es de suma importancia tomar en cuenta el giro de las empresas, como ejemplo mencionamos que hay empresas industriales, comerciales y de servicios.

Se podría dar el caso de que existan dos compañías del mismo giro y magnitud, que tengan problemas similares de ventas, como podrían ser: Personal, Distribución, etc.

Pero tomando en cuenta que los objetivos y políticas de cada una de ellas es diferente, el problema reace en la estructura individual de las mismas, siendo ésta la raíz del problema.

Consideramos que es de suma importancia estar concien-

te de la magnitud de las empresas para poder determinar el tipo de organización que ésta requiere. Con ésto queremos decir, que tipo de producto fabrica y sus dimensiones, ya que no es lo mismo efectuar el diseño de un programa de organización para una empresa pequeña, que para una empresa grande, así como tampoco no es lo mismo crear una organización para una empresa que está por dar comienzo a sus operaciones que el crear una organización de una empresa ya establecida.

La preocupación de una empresa industrial es por vender lo que produce, la de una empresa comercial es por vender lo que compró y la empresa de servicio, es de vender o suministrar el servicio que ofrece.

5. ETAPAS DE LA ORGANIZACION.

La organización de ventas tiene tres etapas principales: funciones, Jerarquías y Obligaciones.

a).- Funciones: Las funciones del departamento de ventas son aquellas en las cuales se apoya el Gerente para así establecer una sólida estructura orgánica. Siempre tomando en cuenta los siguientes aspectos para la formación de una organización apropiada para el departamento de ventas.

1.- Organización por Funciones.- Es de primordial importancia tomar en cuenta los siguientes pasos para éste tipo de organización.

- a).- Pleno conocimiento del objetivo.
- b).- Dividir el trabajo en operaciones parciales.
- c).- Distribuir las actividades prácticas.
- d).- Definir claramente las funciones, precisando que -
persona o cuáles deberán desempeñar las funciones,
ésto para las actividades individuales o en grupo.
- e).- Asignación de personal especializado.
- f).- Delegar la autoridad correspondiente al personal -
especializado.

2.- Unidades de Organización.- Esta unidad abarca todas actividades o funciones que se deberán desarrollar- en el departamento de ventas, tomando en cuenta - tres aspectos.

El trabajo a desarrollar.

Los medios disponibles y

El lugar en que se desempeña dicho trabajo.

También mencionamos las siguientes divisiones:

- a).- Por producto.- Dividir una fábrica que se dedica a la producción de ropa en: Pantalones, vestidos, - blusas, etc.
- b).- Por proceso.- Por ejemplo, en una armadora automa- tríz, como ensamblado, pintura, acabados, etc.
- c).- Por territorio.- Esto se refiere a la división de- zonas correspondiente a cada vendedor, como puede-

ser Norte, Sur, etc.

d).- *Por número.- Por ejemplo, en una tienda de ropa, que un supervisor tenga a su cargo determinado número de vendedores.*

e).- *Por comprador.- En éste caso, por ejemplo, una tienda de autoservicio, en la que están divididos por departamentos como; legumbres, ropa, etc.*

Dentro de las ventas, en esta unidad consideramos los siguientes grupos:

a).- *Departamento.- Primer nivel jerárquico.*

b).- *Sección.- Segundo nivel jerárquico.*

c).- *Grupo.- Tercer nivel jerárquico.*

d).- *Individual.- Cuarto nivel jerárquico.*

Esta división en la unidad de organización, depende de la magnitud de la empresa.

Las unidades de organización se establecen, atendiendo a las funciones del departamento de ventas.

3.- Sistemas de Organización.

Estos sistemas son las diferentes combinaciones establecidas de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales, se puede realizar la organización.

a).- *Se pueden expresar en gráficas o cartas de organi -*

zación y como complemento el análisis de puestos. Los tres sistemas fundamentales los desglosaremos posteriormente.

b).- Jerarquías.- Dependiendo de la estructura orgánica del departamento de ventas, se tomarán en cuenta las fuentes de donde fluye la autoridad que son las siguientes:

Del puesto de una ley o decreto, o del reconocimiento de aptitudes.

c).- Obligaciones.- Se refiere a definir o delinear perfectamente las tareas a efectuarse en todas las áreas y niveles del departamento de ventas.

6. PRINCIPALES TIPOS DE ORGANIZACION.

Referente a la organización a través de las cuales establecemos la división de las funciones de los diversos tipos de autoridad son los siguientes:

Lineal, Funcional, Staff, Comitès.

a).- Organización Lineal.

Características.

En relación al tipo de organización lineal, la autoridad se delega en forma vertical y en línea, cada uno de los elementos del departamento de ventas tiene un sólo jefe al que reportarán y obedecerán, de ésta manera se forma una serie de escalones que por consecuencia son jerárquicos.

Podemos citar algunas de las ventajas de la organización llenal. Para el personal es de fácil comprensión. A los subalternos los manda directamente el superior, cada elemento de la organización debe saber de quién recibe y a su vez, a quién debe entregar sus informes.

Debe de existir facilidad para consultas y tomas de decisiones a con su superior en caso de necesidad.

Desventajas:

- 1).- El carecer de especialistas.
 - 2).- lentitud en la comunicación.
 - 3).- Puede dificultar la creación de nuevos ejecutivos.
 - 4).- Dificultad en la capacitación.
- b).- Organización funcional.

Características:

Es de vital importancia en éste tipo de organización, ya que se lleva a cabo la especialización al máximo. La autoridad y la responsabilidad se practican dentro del campo de acción del especialista.

Ventajas:

- 1.- Rápida adaptación en caso de cambio y mayor eficiencia.

- 2.- Se ocupará cada elemento de los problemas que conciernen directamente a sus funciones.

Desventajas:

- 1.- Puede darse duplicidad de mando fácilmente.
 2.- Se dificulta diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe.

c).- Organización Staff.

En relación a éste tipo de organización, se conservan las ventajas del sistema lineal. Es decir, Un Gerente de Ventas que por falta de tiempo o por carecer de conocimiento necesarios no puede dedicarse a ciertas actividades, se asesora de personal capacitado, como desventaja, se da el caso que los asesores staff sub-estimen a la persona que están asesorando, y esto dá por consecuencia el poder confundir a los directivos.

d).- Comités.

Para poder coordinar los esfuerzos del personal de Ventas, es muy útil la organización por comités, con el propósito de que exista identificación, y que sus ideas sean tomadas en cuenta.

Estos Comités los podemos dividir en dos partes que son:

Comités deliberantes:

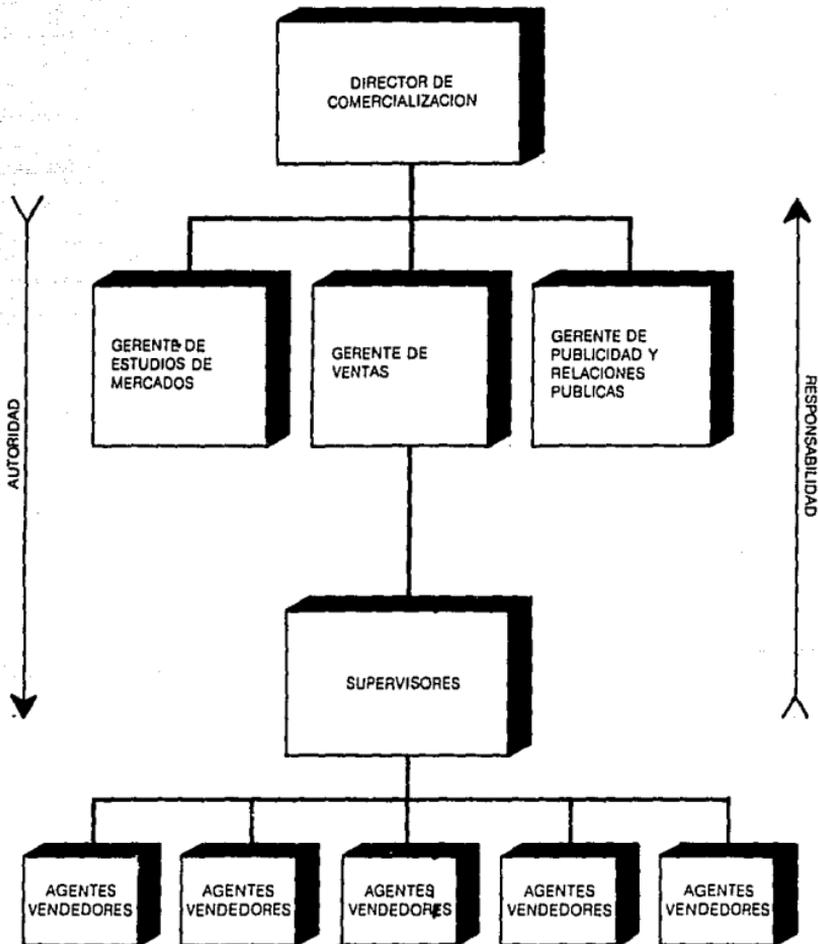
La función principal de los comités deliberantes es discutir los problemas, pero sin tener autoridad para resolverlos, es decir, a los acuerdos que llegan deben ser sancionados por su superior.

Comités resolutivos:

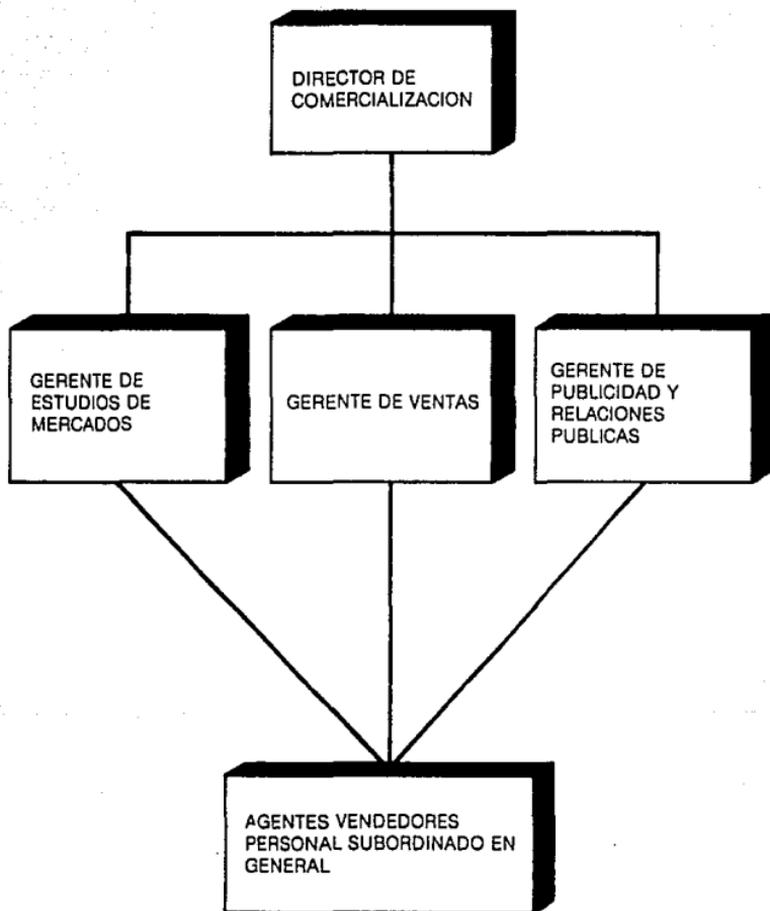
Son aquéllos cuyas decisiones se llevan a cabo, sin necesidad de la aprobación de un superior.

Este sistema de comités no es muy recomendable, pues puede traer como consecuencia, que se caiga en discusiones sin sentido y salir del tema, dando como resultado la pérdida de tiempo.

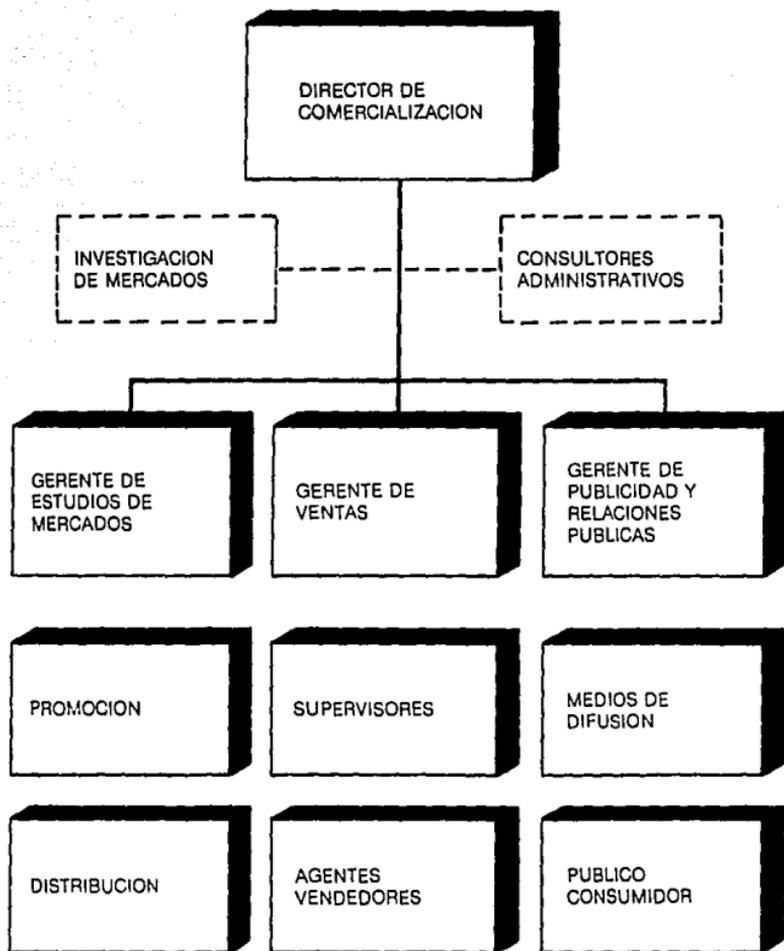
SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL



SISTEMA DE ORGANIZACION FUNCIONAL



SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL-STAFF



CAPITULO IV

DEPARTAMENTO DE VENTAS LA INTEGRACION

1. DEFINICION.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Maestro Agustín Reyes Ponce.

2.- TECNICAS DE LA INTEGRACION.

Para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, - las técnicas de que se vale la integración son las siguientes:

Reclutamiento,

Selección.

Introducción.

Desarrollo.

a).- Reclutamiento.- La finalidad principal del reclutamiento es lograr que los elementos ajenos a la investigación sean parte de ella, despertando el interés necesario.

b).- Selección.- La selección tiene por objeto, el escoger entre varios candidatos, a aquéllos que resulten los más idóneos para esta actividad.

c).- Introducción.- Su fin principal es articular y armonizar al nuevo elemento en la forma más rápida y adecuada al organismo social, de la cual formará parte.

d).- Desarrollo.- Desarrollar las cualidades innatas de cada elemento, es lo que busca el desarrollo, con el fin de obtener la mayor eficiencia posible. Esto es que a través de éste procedimiento se logre hacer de un trabajador un buen empleado.

A.- Fuentes de Reclutamiento:

Para lograr una buena selección, es necesario buscar en todos los medios de reclutamiento disponibles. Una búsqueda que resulte eficaz tiene que hacerse en todas las fuentes de personal.- Mientras más grande sea el número de candidatos, existirán más oportunidad de conseguir con mayor precisión lo que se requiere.

Principales formas de conseguir vendedores:

- 1.- Agencias de colocaciones.
- 2.- Avisos clasificados.
- 3.- Bolsas de Trabajo.
- 4.- Clubs o sociedades de hombres de negocios.
- 5.- Organizaciones de servicios sociales.
- 6.- Anuncios desplegados.

7.- *Oficinas Gubernamentales de colocaciones.*

8.- *Clientes.*

9.- *Conocidos.*

10.- *Otras Organizaciones.*

B).- *Selección de Personal.*

Para elaborar un programa expreso de selección, es importante tener en cuenta las necesidades específicas de cada organización de ventas.

Los fundamentos para lograr un programa acertado de selección de personal, son el conocimiento de la índole de las cualidades y de las actividades de ventas que se necesitan para realizarlos.

Proceso de Selección de Los Agentes de Ventas.

El proceso consta de dos partes:

1.- *Asumir un sistema que tenga como objetivo valorar las cualidades de los solicitantes.*

2.- *Instituir una norma de cualidades y méritos que deba reunir todo agente de ventas.*

Es esencial el que una vez que se conozca en su totalidad la descripción del puesto, surjan las cualidades personales que se necesitarán para ocuparlo, ésto sera espontáneo por parte del solicitante. Además el análisis de las fichas de los agentes de otros -

departamentos de venta, señalaran cuál es la edad ideal, el estado civil, la educación y los restantes factores esenciales del éxito en la particular función de ventas que van a desarrollar. Un registro completo de lo que se exige a un trabajador en el desempeño de su trabajo, no es otra cosa que una descripción de puesto. Contando con esta descripción, la persona encargada de la selección, - podrá lograr una entrevista más eficaz antes de los exámenes, porque tendrá bases en requisitos reales del puesto, no en generalidades.

Los datos que contienen normalmente las descripciones de puestos son los siguientes:

- 1.- La identificación del puesto, donde se indica el nombre del mismo.
- 2.- La ubicación dentro de la estructura organizativa.
- 3.- La definición del puesto.
- 4.- Las funciones principales, denominadas igualmente - responsabilidades o deberes y que consiste en descripciones de las actividades más importantes.
- 5.- La autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades para aprobar o decidir sobre algún asunto, así como sus relaciones de línea y de consulta de asesoría.
- 6.- Las relaciones de coordinación con otros departamentos o puestos, dentro de la empresa, así como las que

deban realizar fuera de la misma.

7.- Los requisitos del puesto en cuanto a escolaridad y experiencia.

Técnica de Selección.

Para lograr el resultado del principio, " La persona adecuada para el puesto adecuado ", las etapas mas frecuentes y el orden en que generalmente se emplean en el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos, son las siguientes:

- a).- Solicitud.
- b).- Entrevistas.
- c).- Pruebas o Tests.
- d).- Investigaciones.
- e).- Examen Médico.

Solicitud.- Con la hoja de solicitud se obtendrá datos e información sobre la persona, para posteriormente referirse a ellos. Existen datos que generalmente se exigen en los cuestionarios de solicitud, como son: Nombre y Apellidos, edad, domicilio - teléfono, fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, estudios efectuados.

Generalmente, también se solicitan algunos detalles de tipo físico, como pueden ser, altura, peso, enfermedades, señas

particulares o impedimentos.

Otras partes de la solicitud, se refieren a detallar los empleos precedentes, el motivo de la solicitud, referencias personales, la zona preferida y el salario que se desea.

A continuación se presenta un formato de solicitud de empleo.

Fecha _____

SOLICITUD DE EMPLEO

Sírvase llenar completa y en forma clara la presente solicitud.

DATOS PERSONALES:

Nombre _____
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

Dirección _____
Calle y Número Int. Colonia C.P.

Teléfonos _____
Casa Oficina otros

Lugar y Fecha de nacimiento _____

Nacionalidad _____ Edad _____

Estado Civil _____ Reg. Fed. de Caus _____

Estudios (Ultimos Realizados) _____

Título Sí _____ No _____ No. Reg. Ced. Prof. _____

Puede radicar en alguna parte de la Rep. _____ Puede Viajar _____

Tiene Automóvil _____ Marca _____ Modelo _____ Estatura _____ Mts. Peso _____

Sueldo Actual _____ Sueldo que pretende _____

Bien Regular Bien Regular Bien regular

Inglés _____
Lee Hable Escribe

REFERENCIAS

	Empleo Actual ó Ultimo		Empleo Anterior	
	Mes	Año	Mes	Año
Prestó sus servicios de	_____	A _____	_____	A _____
Compañía	_____	_____	_____	_____
Ciudad y Edo.	_____	_____	_____	_____
Domicilio	_____	_____	_____	_____
Giro del Negocio	_____	_____	_____	_____
Puesto que desempeñó	_____	_____	_____	_____
Motivo de su separación	_____	_____	_____	_____
Podemos solicitar referencias de Ud.	Sí _____	No _____		

Para ser llenado por el Entrevistador.

Entrevistado por _____

Se recomienda _____ No se recomienda _____

Comentarios _____

Firma _____

Entrevistas.

Importancia.- La entrevista se considerará una de las armas más valiosas de que puede disponer el entrevistador, es el complemento de los datos que expuso el solicitante en base a lo cual se podrá hacer una evaluación personal del candidato. Es importante señalar que esta evaluación valdrá lo que valga el entrevistador.

Generalidades de la entrevista.- Se consideran las principales: Completar o explicar los datos de la solicitud, que presentó el solicitante a la empresa. Qué desea encontrar en el trabajo. Cuales son sus necesidades. Qué sueldo desea obtener. Qué trabajo le gustaría desempeñar. Cuáles son sus conocimientos principales.

Manera general de conducirla.

- a).- Lo más conveniente es recibir al solicitante lo más amablemente posible.*
- b).- Hacerle notar nuestro interés en la entrevista, al inicio de la plática.*
- c).- Con el fin de conseguir en el entrevistado la confianza, es conveniente dar muestra de sencillez, cordialidad, afectividad, etc.*
- d).- Cuidar de entrevistar, más que de ser entrevistado.*
- e).- Observar cuidadosamente, su persona, sus reacciones- su cultura, su presentación, etc.*

f).- *Concluir la entrevista, haciéndole saber las posibilidades de proporcionarle el trabajo.*

g).- *Resumir lo observado por escrito. No es conveniente escribir durante la entrevista.*

Existen diferentes tipos de entrevistas para lograr una buena selección de los futuros Agentes de Ventas.

1.- Entrevista Preliminar.

Tiene como objeto descartar a los candidatos que no cumplen con los requisitos elementales para el puesto.

2.- Entrevista dirigida.

Se analiza y valora los antecedentes del candidato y su experiencia con respecto a las cualidades que exige el puesto, llevandose a cabo de conformidad con un patrón establecido.

3.- Entrevista comparativa.

Esta entrevista nos sirve para comparar los criterios de diferentes personas acerca del candidato entrevistado, con el fin de reducir en gran porcentaje el índice de prejuicios personales y de preferencias individuales.

4.- Entrevista final.

Es en la que se concede el puesto al candidato.

Para obtener un buen resultado de una entrevista, es conveniente establecer una corriente de aceptación y simpatía entre el entrevistado y el entrevistador. Esta la obtendrá el entrevistador.

si independientemente de las fórmulas usuales de cortesía, emplea un lugar en donde pueda hablar sin interrupciones. por otra parte el entrevistador deberá cuidar de no convertir la entrevista en un interrogatorio. Es conveniente también tener una forma calificadora para entrevistas, en donde se registren los datos que se obtienen en una plática personal.

A continuación se presenta una forma de evaluación, que sirve como auxiliar en la pre-selección de candidatos.

FECHA _____

CLAVE _____

EVALUACION DEL CANDIDATO

DATOS PERSONALES.

Nombre _____ Sexo _____

Ocupación _____ Edad _____

	MB	B	R	P	I
PRESENTACION					
Impresión General	_____	_____	_____	_____	_____
CONDUCTA					
Aborda situación	_____	_____	_____	_____	_____
Se conduce	_____	_____	_____	_____	_____
Verbalización	_____	_____	_____	_____	_____
Maneja Estabilidad entrevista	_____	_____	_____	_____	_____
CAPACIDAD					
Juicio	_____	_____	_____	_____	_____
Habilidad para escuchar	_____	_____	_____	_____	_____
Habilidad para guiar una conversacion	_____	_____	_____	_____	_____
Habilidad de adaptación a situaciones	_____	_____	_____	_____	_____
PERSONALIDAD					
Energía	_____	_____	_____	_____	_____
Empuje	_____	_____	_____	_____	_____
Agresividad	_____	_____	_____	_____	_____
Seguridad	_____	_____	_____	_____	_____
EVALUACION					
Preparación	_____	_____	_____	_____	_____
Desarrollo	_____	_____	_____	_____	_____
Estabilidad Laboral	_____	_____	_____	_____	_____

COMENTARIOS _____

MB.....MUY BIEN

B.....BIEN

R.....REGULAR

P.....POBRE

I.....INADECUADO

Nota: Se recomienda unificar criterios de interpretación.

Pruebas o tests.

Para que pueda ser aplicado con éxito un test psicotécnico o una prueba, se requiere que estén determinadas su estandarización, su validez y su confiabilidad.

1.- *Para lograr la aplicación correcta de un test a un grupo concreto de personas, es necesaria la estandarización que consiste en la determinación estadística de mínimos y máximos, en virtud de que en ese grupo puede no ser igual a grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc., a quienes ha sido aplicado. De no ser así, se corre el peligro de exigir niveles de capacidades o aptitudes que resultarán imposibles de encontrar en el grupo al que fué aplicado, o bien conformarnos con mínimos, que para ese grupo puedan ser fácilmente superables. Supone por lo mismo haber sido aplicado en plan experimental a un número de personas que pueden ser representativas.*

2.- *La validez de un test o prueba se refiere a la comprobación de su utilidad en la práctica, o sea, si mide lo que se tenía pensado medir.*

3.- *La confiabilidad de un test, debe garantizarnos que el mismo siempre mide de una manera consistente el área interesada.*

Requisitos para su aplicación efectiva:

Los test psicotécnicos son una gran ayuda para la selección, pero suponen para ser útiles:

1.- Para lograr su estandarización es necesario contar con técnicas, que consisten en determinación de validez y confiabilidad para su administración. De otra forma, pueden ser nocivos e inútiles, porque hacen suponer cualidades o defectos que no existen.

2.- Seleccionar los tests y correlacionarlos, con base a las cualidades que la especificación de los puestos señalan.

3.- El convencimiento a supervisores y sindicatos de su utilidad.

4.- No obstante su estandarización, confiabilidad y validez, no hay que tomarlos como infalibles, sino medir el nivel de utilidad de ellos.

En la selección de agentes de ventas, uno de los problemas que se presentan, es la dificultad de poder apreciar los méritos intangibles del interesado, como pueden ser su personalidad, su sociabilidad, su confianza, su capacidad mental, su iniciativa, y algunos otros rasgos, que indudablemente son esenciales para lograr el triunfo en el área de ventas.

En el área de las ventas, los grupos de pruebas que se han encontrado más útiles para escoger vendedores son los siguientes:

1.- Personalidad.- El objetivo de ésta prueba es medir la

capacidad de trato social en el centro de trabajo, el deseo de superación, de asociarse con otros, la confianza en sí mismo y la disposición para la adaptación a los grupos.

2.- *Capacidad Mental.*- Esta prueba mide la inteligencia del candidato, es decir, que tan pronto puede una persona aprender una materia.

3.- *Aptitud para vender.*- Sirve para medir el interés, el empuje y la energía necesarias para vender, en esta clase de trabajo, así como el enfoque persuasivo en las situaciones especiales.

4.- *Vocabulario.*- Tiene como objeto saber hasta que grado una persona ha aprovechado su capacidad intelectual, y medir la amplitud del conocimiento de palabras que necesita todo aquel que trata de influir directa o indirectamente sobre el comportamiento humano.

5.- *Inteligencia Social.*- Es el indicador de los conocimientos de tacto y diplomacia y también de la capacidad de pensar en función de otras personas para comprenderlas.

Existe un porcentaje elevado de pruebas publicadas, anotadas en los catálogos de psicología, el determinar cuáles se necesitan y cuáles deben usarse en un momento determinado, constituye un trabajo técnico.

INVESTIGACION DE REFERENCIAS.

Una de las mejores fuentes de información de los solicitantes está en sus ex-patrones, se puede decir que en todas las empresas piden a los solicitantes, que proporcionen referencias y las investigan antes de la contratación, para efectos de ésta inversión los métodos más adecuados son:

- a).- El contacto personal.*
- b).- Contactos por teléfono.*
- c).- La investigación por correo.*

Exámen Médico.

Es realizado por el médico de la compañía o en su caso - algún facultativo de prestigio.

Es de suma importancia la salud del Agente Vendedor, ya que tiene relación directa no sólo con sus actividades físicas, sino con su actitud mental y su apariencia.

Introducción de Personal.

Durante esta etapa, se va a articular y amonizar en la forma más rápida y adecuada al personal escogido.

Introducción a la Empresa.

Este paso se lleva a cabo por el jefe de personal, y para lo cual requiere de: Firma del contrato, filiación, reglamento interior del contrato, presentación con su jefe inmediato y con los jefes principales.

De uno a veintiocho días el empleado estará a prueba, tiempo en el cual el contrato firmado, no será el definitivo.

Introducción al Departamento de Ventas:

Esta introducción la realiza el Jefe inmediato superior quién se encarga de presentar al nuevo empleado con sus colegas de trabajo y él mismo le proporcionará la información que se requiera, como puede ser: La lista de clientes, gráficas de venta, características de los productos, etc.

Se recomienda que los primeros días de trabajo, el nuevo Agente de Ventas salga a la calle con un supervisor, esto con el fin de enterarse de la forma de atender a los clientes, llevar reportes, etc.

Desarrollo de Personal.

Existen diversas formas de desarrollo, siendo una de las más importantes el desarrollo personal que es una de las actividades más importantes de la integración de personas. Las más usuales son:

Desarrollo, de Ejecutivos,

Desarrollo de Supervisores.

Desarrollo de Vendedores.

Desarrollo de Ejecutivos.

Es de vital importancia para la organización, el desarrollo de Ejecutivos de Ventas, pues son ellos los que fijan las políticas de las mismas, con el propósito de alcanzar los

objetivos señalados.

Es primordial que el Ejecutivo de Ventas conozca y domine los siguientes aspectos:

- 1.- *La mejor distribución del trabajo.*
- 2.- *La forma adecuada de tratar al personal a su cargo.*
- 3.- *Estimular al personal.*
- 4.- *Colaboración conjunta.*
- 5.- *Lograr la coordinación de su esfera de competencia.*
- 6.- *El logro de la coordinación con los otros departamentos de la empresa.*

Desarrollo de los supervisores.

- 1.- *Debe constituir una base de mejoramiento personal.*
- 2.- *Proporcionar puntos de vista claros y concretos, a los supervisores, acerca de los deberes inherentes a la supervisión.*
- 3.- *Capacitación para poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.*
- 4.- *Proporcionar el adiestramiento necesario para mejorar las relaciones entre los supervisores y agentes.*
- 5.- *Dar al supervisor la oportunidad de probar lo constructivo de sus iniciativas.*
- 6.- *Motivación.*
- 7.- *Hacer que se sienta orgulloso de su departamento.*

- 8.- *Brindár a los supervisores la oportunidad de adquirir información sobre la labor de supervisión.*
- 9.- *Proporcionar ayuda a los nuevos Agentes en su entrenamiento.*
- 10.- *Participación de las pláticas de formación de Supervisores.*
- 11.- *Ayuda a la selección de nuevos Agentes.*
- 12.- *Dirigir y preparar juntas de venta.*
- 13.- *Conocer políticas y procedimientos a fondo.*

Desarrollo de Vendedores.

El vendedor de cualquier tipo de bienes, debe dominar y tener conocimiento profundo, de los siguientes aspectos:

- 1.- *Conocer las cualidades del producto.*
- 2.- *Las ventajas de un producto sobre los de la competencia.*
- 3.- *Las políticas de Venta.*
- 4.- *Las políticas de Crédito.*
- 5.- *Los procedimientos a seguir.*
- 6.- *Cómo Informar.*

3. SALARIOS.

Existen procedimientos básicos para pagar a los agentes:

- 1.- *Un salario por el tiempo que dedican a su trabajo.*

- 2.- *Una comisión por la producción que aportan a la Empresa.*
- 3.- *Salarios y Comisiones.*

Se deben fijar la fecha y la forma de pago y si trabaja a comisión los días y la manera de la entrega de la misma.

4. MOTIVACION.

es necesario motivarlos por medio de un plan de retribuciones, no sólo el sueldo fijo o variable es suficiente para lograr el pleno desarrollo del personal de Ventas. Asimismo es esencial modificar periódicamente un plan de retribuciones a los vendedores, pero acorde con las normas de ventas, los objetivos, el personal, y los artículos que se venden.

Principios fundamentales de un buen plan de retribuciones.

- 1.- *Procurar la uniformidad de los ingresos.*
- 2.- *Porveer un ingreso suficiente para cada vendedor.*
- 3.- *Ofrecer incentivos.*
- 4.- *Conservar la sencillez del plan.*
- 5.- *Permitir el control de las actividades.*
- 6.- *Qué el plan se conserve económico para la compañía.*

- 7.- *Un plan flexible.*
- 8.- *Fácil de Administrar.*
- 9.- *Estabilidad del Plan.*
- 10.- *Justo y equitativo para todos.*
- 11.- *Los objetivos deberpan ser factibles de alcanzar.*

CAPITULO V

DEPARTAMENTO DE VENTAS LA DIRECCION

1. GENERALIDADES.

Es tarea de la Dirección del Departamento de Ventas, planear, organizar y supervisar los canales pre-establecidos, y de ese modo poder llevar a cabo las ventas, cumpliendo sus funciones de tal modo que rindan un máximo beneficio a la Empresa, y a la vez que presten al consumidor, el mejor servicio posible.

Es casi siempre su sector más importante, el Departamento de Ventas de cualquier organización. " Es la parte de la Empresa que se encarga del estudio de los medios por llegar a los posibles compradores, facilitándoles la información necesaria sobre los artículos en venta, de efectuar ésta y estudiar al propio tiempo, el aspecto financiero de la misma y hasta cierto punto, asumir la responsabilidad de su entrega al consumidor " (Maynard y Davis)

Existen funciones complejas y variadas en el Departamento de Ventas, en ocasiones los caminos para llegar al comprador son largos, otros son directos, o casi directos, de cualquier forma, se aconseja disponer siempre de hombres y maquinarias que rindan al

máximo, para así poder lograr los objetivos del Departamento de Ventas.

La organización de los Departamentos de Ventas no siempre se llevan a cabo en la misma forma, pero lo usual es que exista un jefe responsable con denominación potestativa: jefe o director de ventas, director comercial, etc.

Debido a que las labores difieren mucho de una empresa a otra, no podemos decir que exista una definición clara de los trabajos standard del Director de Ventas.

2. FUNCIONES.

La Dirección de Ventas, es responsable del desarrollo y dirección del programa de ventas, del funcionamiento del Departamento de Ventas y de la Coordinación de las actividades comerciales de la empresa, para alcanzar los objetivos previamente determinados por él mismo,

A).- Planificación.- Junto con otros altos directivos, participa en la elaboración de los planes generales relativos al área de operaciones, penetración en el mercado y extensión de la línea de producción.

B).- Desarrollo del programa de Ventas.- Toma parte en la toma de decisiones que afectan a cambiar en la línea de producción especialmente, en cuanto afecte al volumen de ventas,

también interviene en las decisiones que afecten a los precios, - sobre todo en relación con el volumen de ventas y las relaciones comerciales; dirige con el director de publicidad, el desarrollo de programas publicitarios.

Toma parte en la elaboración del presupuesto del Departamento de Ventas,

Colabora con ayuda de técnicos en mercados, en determinar los objetivos de las investigaciones y en la interpretación de resultados.

C.- Organización.- Para llevar a efecto los objetivos fijados por el departamento, toma parte en el plan de la organización de ventas más adecuado.

Elabora las normas de políticas básicas, en relación con los territorios y condiciones de venta así como la selección y capacitación de vendedores.

D.- Ejecución del Programa.- Es la dirección por medio de sus supervisores y la labor de todo el personal relacionado con la labor de ventas.

La ejecución va directamente a los lugares de venta, con la finalidad de enterarse de las condiciones de ese lugar.

Debe existir contacto directo con los principales clientes.

Revisa las actividades relativas al servicio de los consumidores.

E.- Administración.- Mejorar al personal del departamento de ventas, así como tomar parte en las actividades de capacitación.

Recomienda medidas oportunas para su superación y analiza a cada una de las personas que tiene a su mando.

Aprueba las compras que determina el departamento de ventas, siempre y cuando no rebase por cantidad estipulada con anticipación. Igualmente toma parte en la revisión de la remuneración de los vendedores y bajo cierto límite fija y elabora los cambios con venientes en la retribución de su personal.

A).- Responsabilidades en cuanto al producto.

No se pueden limitar las funciones del Director a vender el producto, sino que también entra dentro de sus funciones el cooperar con la dirección de la empresa y en particular con el jefe de producción, determinando lo que en el mercado se desea comprar, así mismo a qué precios y en qué cantidad, al igual qué la parte que podrá tomarla compañía en el mercado: total.

B).- Responsabilidades sobre los precios.

El director de Ventas, debe conocer lo que podrá dar de sí el mercado a diferentes niveles de precios y debe tener conocimiento de la política de precios de sus competidores directos o indirectos. También debe tener autoridad para determinar la política de precios secundarios, es decir la política relacionada con las garantías que se consideran, los créditos y descuentos, así como normas de servicios.

C).- Elección de los canales de distribución.

Es una responsabilidad que incumbe al Director de Ventas la elección de los medios para llegar al mercado, debido a su conocimiento de las cambiantes características de la situación puede prestar ayuda a la Gerencia para determinar los canales de distribución más adecuados.

D).- Responsabilidad sobre el personal de ventas.

El principal responsable sobre el personal de ventas, debe asumir también la responsabilidad de la selección, capacitación y remuneración, supervisión y estímulos de los mismos. Aún cuando estas mismas funciones puedan ser asignadas a sus auxiliares.

4. AUTORIDAD DEL DIRECTOR DE VENTAS.

La autoridad del Director de Ventas, se debe ejercer como una resultante de las exigencias y necesidades de su departamento, más que como un resultado de su propia voluntad. Se trata de que las ordenes o instrucciones dadas se impersonalicen presentando dichas ordenes como la exigencia de una situación real y concreta que impone por igual a quien dicta ordenes para exigir y a quienes obedecen para cumplirlas.

5. COORDINACION DE ACTIVIDADES.

Como función primordial del ejecutivo de ventas, aparece al de coordinar los esfuerzos y las actividades, para que la persona idónea, con los conocimientos, las armas de trabajo y un flujo de información adecuada, cumplan con sus deberes para así lograr las metas establecidas por la empresa.

Por tal motivo, el Director de Ventas debe ser lo suficientemente capaz para resolver los obstáculos internos y externos, relacionados con el proceso de ventas.

6. COMUNICACION.

A).- Importancia de la Comunicación.- Para obtener el logro de los objetivos de la actividad de ventas, es necesario que dependa en gran parte, del buen entendimiento que tengan entre sí todas las personas que intervengan en el proceso de ventas, de tal forma que cualquier error en la comunicación, por mínimo que parezca puede disminuir la eficacia de las funciones y de los deberes.

7. EVALUACION DEL DIRECTOR.

El funcionamiento de las actividades del departamento de ventas, depende de las decisiones del Director de ventas, del cual principalmente nos interesa conocer:

- I. Habilidad*
- II. Integridad*
- III. Iniciativa y Dinámica.*

Para poder evaluar estas cualidades, se pueden utilizar las siguientes cuestionarios.

1.- Habilidad.

- 1).- ¿ Conoce su trabajo ?*
- 2).- ¿ Puede decidir ?*
- 3).- ¿ Tiene capacidad intelectual ?*
- 4).- ¿ Ha existido interés por la competencia de sus sub-
ordinados ?*
- 5).- ¿ Son concisos, precisos y ordenados sus informes ?*
- 6).- ¿ Selecciona las tareas en cuanto a su importancia?*
- 7).- ¿ Adopta decisiones correctas en condiciones de -
premura ?*
- 8).- ¿ Tiene tacto ?*
- 9).- ¿ Anticipa las necesidades y se acopla a las muchas
condiciones ?*

- 10).- *¿ Dedicó tiempo suficiente a la determinación de políticas ?*
- 11).- *¿ Ha leído y está informado ? ¿ Retiene datos e ideas ?*
- 12).- *¿ Es competente para integrar sistemas ?*
- 13).- *¿ Delega suficiente autoridad ?*
- 14).- *¿ Ha obtenido subordinados leales ?*
- 15).- *¿ Sabe juzgar las capacidades de sus subordinados ?*
- 16).- *¿ Informa a sus ayudantes sobre objetivos, logros y cambios de estructura ?*
- 17).- *¿ Promueve la participación de sus subordinados ?*
- 18).- *¿ Utilizo servicios de especialistas ?*

11.- Integridad.

- 1).- *Contribuye con pensamientos originales.*
- 2).- *Acepta la autoridad de sus superiores.*
- 3).- *Tiene confianza en ellos.*
- 4).- *Tiene dedicación suficiente.*
- 5).- *Son suficientes sus métodos.*
- 6).- *Es parte integral de la organización.*
- 7).- *Influye en sus planes a la compañía.*
- 8).- *Se le respeta en la comunidad.*
- 9).- *Dedicó tiempo suficiente a actividades cívicas.*
- 10).- *Tiene crédito razonable.*

- 11).- *Acepta críticas constructivas de sus amigos y asociados.*
- 12).- *Tolera otras opiniones.*
- 13).- *Tolera otras religiones, razas y costumbres.*
- 14).- *Admite la posibilidad de equivocarse.*
- 15).- *Controla sus emociones.*
- 16).- *Sabe encauzar y manejar sus emociones.*
- 17).- *Otorga crédito a quién lo merece en la debida oportunidad.*
- 18).- *Promueve a sus subordinados sin consideraciones de amistad o parentesco.*
- 19).- *Trabaja suficiente sin necesidad de supervisión.*

III.- Iniciativa y Dinamismo

- 1).- *Inicia trabajos.*
- 2).- *Es observador.*
- 3).- *Se interesa por otras actividades del negocio.*
- 4).- *Ha asumido más responsabilidades.*
- 5).- *Tiene metas a largo plazo.*
- 6).- *Estudia las diferentes alternativas a los problemas.*
- 7).- *Esta Preparado con datos y cifras suficientes.*
- 8).- *Tiene deseos de triunfar.*
- 9).- *Trabaja sin perder ritmo.*
- 10).- *Evita trabajo innecesario a detalles sin importancia.*

- 11).- *Termina sus trabajos oportunamente.*
- 12).- *Ha continuado estudiando.*
- 13).- *realiza nuevas tareas con entusiasmo.*
- 14).- *Ha preparado un sustituto.*
- 15).- *Mantiene contacto con su actividad a través de publicaciones y asociaciones.*
- 16).- *Esta preparado para la posición superior a la propia.*
- 17).- *Adopta nuevos procedimientos, cuando los considera - apropiados.*

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO VI

SUPERVISION

1. DEFINICION.

La palabra supervisor proviene de dos vocablos latinos - que significan sobre y ver, de esto se deriva que un supervisor es comúnmente descrito como áquel que vigila.

Una definición bastante completa de supervisor, es la de Charles Lapp que dice " La supervisión pesonal es la función de - establecer la debida relación directa del trabajo entre un supe - rior o superiores y un subordinado (en esta caso el vendedor), - con el fin de complementar los objetivos de las ventas mediante - una preparación, motivación, control y comercio continuos ".

2. IMPORTANCIA.

La adecuada supervisión se convierte en un asunto de la- mayor importancia para cualquier firma que emplee vendedores, cuan- do se piensa en ella bajo el más amplio sentido de la definición- antes dada.

A partir del momento en que el vendedor, se ha designado a su grupo de trabajo, el supervisor se hace responsable de propor

cionar el entrenamiento necesario, que permite al vendedor desarrollar su potencial en la forma más completa.

El cumplimiento de las muchas responsabilidades del supervisor, necesita que no solamente posea muchos talentos, sino también que éste en posibilidades de integrarlos y ejercerlos en el momento preciso. La posición del supervisor demanda un alto grado de habilidad para poder manejar las situaciones nuevas y cambiantes y además desarrollar competencia para manejarlas.

El supervisor deberá ayudar a su grupo de vendedores en la solución de problemas y puede estar directa e indirectamente relacionado con su puesto dentro de la compañía y que posiblemente afecten a la eficiencia del vendedor y por consecuencia el logro de los objetivos del departamento.

3. FUNCIONES.

- 1).- *Organización de los esfuerzos de los agentes.*
- 2).- *Valoración de las actividades de los agentes.*
- 3).- *La motivación para que produzcan mayor volumen de ventas.*
- 4).- *Ver que se cumplan las directrices emanadas de la Gerencia de Ventas, tal y como éstas se crearon.*

- 5).- *Establecer una relación amistosa entre los agentes y la Gerencia de Ventas.*
- 6).- *La instrucción y reinstrucción de los agentes.*
- 7).- *Planear y fijar las metas de los agentes.*
- 8).- *Fijar el itinerario y plan de trabajo del agente.*
- 9).- *Llevar al día las fichas personales de los agentes.*
- 10).- *Mantener las buenas relaciones entre los agentes.*
- 11).- *Desarrollar empleados eficientes.*
- 12).- *Fijación de los objetivos para los agentes.*
- 13).- *Mejora de las prestaciones de venta.*

4. CARACTERISTICAS.

- 1).- *Debe saber administrar a tiempo y con acierto.*
- 2).- *Debe tener cualidades de mando.*
- 3).- *Debe haber sido un buen vendedor.*
- 4).- *Debe saber escuchar a sus vendedores.*
- 5).- *Debe ser un líder para que su gente lo siga.*
- 6).- *Debe tener conocimiento de relaciones humanas.*
- 7).- *Facilidad de palabra, voluntad, entusiasmo, persistencia, seriedad, energía.*
- 8).- *Debe tener habilidad para enseñar.*
- 9).- *Debe tener capacidad receptiva.*

10).- Debe tener capacidad de progreso.

5. DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

A).- Tener contactos periódicamente con los clientes.

1.A.- Saber quienes son sus clientes, dónde están y quién es el encargado de las compras y cuáles son sus horas de trabajo.

2.A.- Visitar a los clientes institucionales, industriales, cadenas de tiendas y abastecedoras independientes.

3.A.- Tomar en cuenta la importancia de contactos periódicos.

4.A.- Tener listas de las citas y de los precios que ha prometido.

B).- Determinar las necesidades del cliente.

1.B.- Saber la mercancía que se le puede enviar y la que pueden necesitar.

2.B.- Cómo calcular las necesidades de los clientes.

3.B.- Naturaleza del negocio del cliente y qué puede necesitar de la línea de productos o servicios de la compañía

C).- Estimular el interés del consumidor.

- 1.C.- Preparar el camino para llevar a cabo la venta.
- 2.C.- Tomar en cuenta la importancia de la conversación y de la apariencia personal.
- 3.C.- Atraer la atención y el interés del comprador.
- 4.C.- Tomar un ambiente favorable para la venta.

D).- Memorándum.

- 1.D.- Exponerle las ventajas de nuevos productos.
- 2.D.- Aconsejarle que aumente sus existencias para anticiparse a la temporada de venta.
- 3.D.- Exponerle las ventajas de que tenga cubiertas todas las existencias.
- 4.D.- Sugerir al comprador lo que necesita.

F).- Contestar todas las preguntas y rebatir las objeciones.

- 1.F.- Cómo auxiliar la contestación a una objeción, como punto básico de la venta.
- 2.F.- Saber distinguir una pregunta de una disculpa y de una objeción.
- 3.F.- Como analizar las objeciones, interpretandolas como claves de la manera de pensar del propio cliente.
- 4.F.- Invitar al cliente a que haga preguntas.

G).- Remate de la Venta.

- 1.G.- Llevar los arreglos para el pago.
- 2.G.- Explicar y preparar los detalles de la entrega de la mercancía.
- 3.G.- Asegurarse de que el cliente estime de que a dejado cubiertas todas las necesidades con el pedido que ha efectuado.
- 4.G.- Fijar fecha y tiempo para la próxima cita.
- 5.G.- Dar las gracias al cliente del negocio.

6. METODOS DE SUPERVISION.

Existen fundamentalmente dos métodos para la supervisión de los agentes.

- 1).- Sobre el terreno y en pleno desarrollo de su actividad.
- 2).- En las oficinas de la empresa.

El método que debe ser usado, depende de la naturaleza del trabajo de ventas, del carácter del producto de la experiencia de los agentes y de la clase de territorio o zona de operaciones comerciales.

A).- Supervisión Sobre el Terreno.

- 1.- *Significa el procedimiento más eficaz para llevar a cabo una supervisión de ventas.*
- 2.- *Directamente podemos observar los puntos débiles y puestos de los agentes.*
- 3.- *Tipos de orientación sobre el terreno y en pleno desarrollo del trabajo.*

a).- Orientación del trabajo.

Es utilizada para instruir a los ya experimentados para iniciar a los nuevos agentes, y para corregir fallas.

b).- Conversaciones comprobatorias.

Después de las entrevistas con los clientes, en las cuales participa el supervisor, se tiene una conversación en la que se analizan los aciertos y los errores.

c).- Trabajo en colaboración.

El agente de ventas arregla una entrevista con el cliente para que la efectue el supervisor en presencia del agente, el cual obtiene experiencia de lo que ve y oye.

d).- Diálogos o Conferencias Críticas.

El supervisor utiliza este método, para analizar - con el agente los pasos de la entrevista, lo discuten y concluyen en una forma de llevar a cabo la - entrevista.

e).- Adiestramiento fundamental para principiantes.

- 1.- Que conozca las materias que debe dominar.*
- 2.- Lograr que las asimile y las aplique.*
- 3.- Comprobar que lo aprendido se esté aplicando.*
- 4.- Entrenamiento de la gente.*

Los principios básicos de una buena supervisión sobre el terreno.

- a).- Elaborar un plan con objetivos a alcanzar.*
- b).- Llevar a la práctica éste plan.*
- c).- Seguir los procedimientos corrientes.*
- d).- Explicar a los agentes el plan.*
- e).- A cada actividad de importancia debe seguir una conferencia - crítica.*
- f).- Organizar diariamente las actividades del día.*
- g).- fijar metas de producción y programa de trabajo.*

B).- La supervisión de las oficinas.

Se sirve de los siguientes métodos:

- a).- Fijación de normas de producción.*
 - 1.- Tener objetivos concretos, expresados en metas de - producción diaria, semanales o mensuales.*

2.- Es conveniente fijar metas concretas de:

- a).- Número de visitas.
 - b).- Pedidos logrados.
 - c).- Número de Prospectos logrados.
 - d).- Cantidad de Publicidad.
 - e).- Escaparates ornamentales.
- b).- Supervisión del tiempo empleado en el trabajo.

1.- Se logra por medio de un reporte de visitas, diario-
o semanalmente, que diga lo siguiente:

- a).- Horas trabajadas.
- b).- Número de entrevistas.
- c).- Duración de entrevistas.
- d).- Resultado de la entrevista.

CAPITULO VII

CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

1. DEFINICION DEL CONTROL.

La definición de control de George R. Terry, dice que: -
" Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, -
valorizando y si es necesario, aplicando medidas correctivas de ma
nera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo con lo planeado "

2. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES.

Los controles de la ventas se pueden establecer segun -
las necesidades de la empresa, ya que esta puede tener una gran -
necesidad de controles o nada más necesitar unos cuantos tipos de-
control de ventas, segun su capacidad.

3. CONTROL DE VENTAS.

La Gerencia de ventas, controla las actividades de los -
agentes por medio de los reportes diarios del vendedor, para que -
se obtenga la meta máxima. Es necesario organizar correctamente -

el tiempo y el esfuerzo empleados en las ventas, para llegar a óptimos resultados. El fundamento sobre el cual puede ejercerse un control eficaz de ventas, es la información del día, de las actividades desarrolladas por el personal correspondiente, las ventas y los posibles compradores, ésta información queda centralizada en los reportes diarios de ventas.

Los reportes de control también pueden ser usados para - incrementar la productividad de la gente al corregir su técnica de venta para interesar al cliente y darle mejor servicio; también, - para organizar su tiempo; conseguir pedidos mayores y revivir cuentas perdidas.

La real información que proporcionan estos reportes, permite a la Gerencia fijar objetivos de actividades diarias o semanales, para visitar a prospectos y clientes, esto genera un mínimo de operaciones completas y así tener un punto de equilibrio.

Un buen sistema de reportes de ventas ayuda enormemente a la disminución del costo de ventas e incrementa el tiempo productivo de la venta y así elimina las visitas a los clientes que no van a dejar un índice de ganancia.

Por otro lado, el control de ventas ayuda a los agentes -

vendedores, a determinar cuáles son los prospectos con una capacidad de compra mayor y saberlos cultivar, para que así se obtenga una mayor ganancia.

Los supervisores de ventas, tienen en esos reportes de ventas, la información de sus agentes, si es que están cumpliendo con las visitas, las entrevistas con los prospectos; la labor de convencimiento de la gente; los pedidos que ha logrado cerrar; los cobros y lo que ha llegado a cubrir de la cuota fija de productividad.

También se refleja si es que ha cubierto de manera completa el territorio asignado para él, si su trato a los clientes es adecuado, y si le está dando la promoción a todos los productos, o solo a unos cuantos de los productos.

Además se suministra la información necesaria para tomar decisiones importantes, en cuanto a la promoción de los artículos - la estrategia de ventas es la distribución o el planteamiento de las operaciones.

Analizando los controles de ventas, los tres tipos principales para llevar a cabo este control, son primeramente, los reportes de las actividades de cada agente vendedor, en segundo lu -

gar, los reportes de las actividades de cada uno de los clientes, - con el objeto de un mayor control de los clientes y los reportes - que dan los datos que pueden recopilarse de los prospectos.

A).- FORMAS DE REPORTES.

A continuación enumeramos algunos de los reportes más - importantes para el control de ventas.

a).- REPORTES DIARIOS DE VISITAS.- Esto comprende para - cada visita de la gente: Nombre del cliente; dirección; persona - con quien se entrevista y su cargo; actividades del vendedor; nú - mero de las entrevistas realizadas, resultado de la entrevista; - cobros, etc.

b).- REPORTES DE LAS VENTAS SEMANALES P MENSUALES.- Es - te reporte es constituido por los totales obtenidos por le agente, - este reporte puede ser preparado por el agente o por la gerencia, - tomando en cuenta los reportes diarios del vendedor.

c).- REPORTES DE VENTAS PERDIDAS.- Nombre del prospecto - dirección; persona entrevistada; tipo de producto; razon de la pé - rida; nombre de la competencia; que hizo la venta, precio a que lo - compraron; cantidad y monto del pedido que se perdió. Esta infor - mación permite a la gerencia ajustar el precio del artículo, - mejorar la mercancía, para poder competir con éxito en el mercado.

d).- **REPORTE DE VENTAS NUEVAS.** - Aquí se considera el nombre y la dirección del nuevo cliente; el producto o productos; el precio a que se vendió; el nombre y el puesto en el que se cerro la venta; lo que exige el cliente; el estado del crédito y todos los datos que se crean convenientes para seguir con el cliente.

e).- **REPORTE DEL TIEMPO DE TRABAJO DEL VENDEDOR AL DIA.** Comprende el tiempo que el vendedor emplea en trasladarse de un lugar a otro, el tiempo de emplea para conseguir la visita, en total se hace un balance del tiempo efectivo de trabajo y del tiempo perdido para permitir a la gerencia determinar un mínimo de visitas al día y adiestrar correctamente al vendedor.

f).- **REPORTE DE PEDIDOS.** - Este reporte detalla los por menores de la compra, el número de orden del cliente, el producto o productos, el monto de la venta total de pedidos, el nombre del vendedor, la zona, condiciones de pago, etc.

g).- **REPORTE DE DEVOLUCIONES.** - Las devoluciones deben ser reportadas por el vendedor con los siguientes datos: nombre del cliente, número de su pedido, fecha del pedido, nombre del agente que logro la venta, razones de la devolución.

h).- **REPORTE DE PROSPECTOS.** - Controla a los agentes para que busquen y encuentren nuevos clientes, tomando los datos

siguientes: Nombre de la empresa, dirección, teléfono, nombre del comprador y cargo, fecha de la primera entrevista, si usa los pedidos de la competencia y nombre del vendedor.

i).- REPORTE DE GASTOS DE LOS VENDEDORES.- Este controla los gastos del agente de ventas como: Comida, alojamiento, prospectos, ciudades y pueblos visitados, transporte, nombre del vendedor, etc.

En muchas ocasiones, es recomendable elaborar una forma impresa que tenga todos estos tipos de reporte, o los necesarios para facilitar la elaboración de esta información a los agentes y no entorpecer las actividades administrativas con detalles no importantes.

Los Gerentes, haciendo uso de todos estos reportes, elaboran una recopilación para así darse cuenta de lo que se está llevando a cabo y así analizar los resultados obtenidos, e iniciar la acción correctiva que se tenga que hacer y así, se da cuenta de las actividades de los agentes y supervisores.

En lo que se refiere a el control de clientes, para que la Gerencia se de cuenta perfectamente de cómo va el record de cada cliente respecto a los pagos, si son puntuales o morosos y qué índice de compra le hacen a la compañía y saber quién es el mejor cliente, etc.

El control de reportes sirve para saber el tiempo y es-fuerzo que desarrollan los agentes para los nuevos prospectos.

4. AUDITORIA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Tomando en cuenta que la auditoría es un medio de con-trol y nos proporciona información sobre los objetivos, políticas de ventas, comunicación de los clientes, adiestramiento de vende-dores, servicios y publicidad. Nos permitimos mencionar a conti-nuación, las características fundamentales para obtener esta in-formación.

OBJETIVOS:

- a).- *Cuáles son.*
- b).- *Cómo los determinaron.*
- c).- *Opinión de los vendedores, respecto a ellos.*

POLITICA DE VENTAS:

- a).- *Está subordinada a los objetivos generales.*
- b).- *Forma como se realiza en la realidad.*

COMUNICACION CON LOS CLIENTES:

- a).- Está subordinada a los objetivos generales.
- b).- Forma como se realiza en la actualidad.
- c).- Se atienden las quejas de los clientes.
- d).- Hacer pruebas para comprobarlo.

ADIESTRAMIENTO DE VENDEDORES:

- a).- Requisitos que se exigen a los vendedores.
- b).- Forma como comprueban los conocimientos que deben poseer los vendedores.
- c).- Que los vendedores conozcan a fondo los productos propios y los de la competencia.
- d).- Entrevistar o pedir que los vendedores den la información de la forma como desempeña su trabajo.
- e).- Opinión de los vendedores, acerca de la política y objetivos de esta función.

SERVICIOS:

- a).- ¿Qué servicios proporciona la empresa a sus clientes ?
- b).- ¿Qué servicios deben proporcionar los vendedores a sus clientes ?
- c).- Circularizar entre los clientes o mediante entrevistas personales selectivas, para comprobar la

- forma y grado en que les presten el servicio.* -
- d).- *Entrevistar a los vendedores, o pedir que describan por escrito, en que consisten los servicios que prestan a sus clientes y cómo lo hacen.*

PUBLICIDAD:

- a).- *Objetivos de esta función.*
- b).- *Exámen de las campañas de publicidad, comparando su costo con el incremento de las ventas.*
- c).- *Forma de elegir los medios publicitarios para llegar a los clientes.*
- d).- *Qué parte del mercado cubre la publicidad.*
- e).- *Forma en que miden la eficacia de las campañas de publicidad.*
- f).- *Departamentos de la empresa con quienes tiene contacto y forma como los llevan a cabo.*
- g).- *Basan las campañas de publicidad en estudios de mercados, o en forma intuitiva.*

CONCLUSIONES

- 1.- Es fundamental y necesario, que en cada una de las empresas utilicen todas las técnicas modernas de la Administración de ventas, ya que se considera que las ventas son la fuerza motriz que mueve a la empresa ya sea al éxito o al fracaso.
- 2.- Es indispensable para el funcionamiento del área de administración de ventas de cualquier empresa el seguir los lineamientos que nos indica el proceso administrativo.
- 3.- Es necesario para determinar cualquier curso de acción el tener completamente definidos los objetivos de la empresa y que estos sean lo suficientemente claros para que puedan ser comprendidos a todos los niveles de la empresa.
- 4.- Las políticas y procedimientos del departamento de ventas se deben establecer de acuerdo con las exigencias que presente el mercado y con la única finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor.
- 5.- El programa de ventas se debe crear por anticipado de acuerdo con las posibilidades y la magnitud de la empresa. Este debe tener como objetivo fundamental el llegar al consumidor en condiciones propicias y cubrir sus necesidades; y al mismo tiempo obtener una utilidad justa y razonable.

- 6.- Dentro del proceso administrativo consideramos a la Organización de vital importancia ya que es la que coordina todas las funciones del Departamento de Ventas.
- 7.- Las técnicas de la Integración se deben usar para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, o sea siempre tener a la persona idónea en el puesto que sea necesario.
- 8.- La Dirección debe actuar como un elemento coordinador del proceso de la Venta.
- 9.- El control es necesario periódicamente para reevaluar y revisar los objetivos alcanzados por la empresa y para determinar si se está cumpliendo lo planeado.
- 10.- Cada empresa debe estructurar su departamento de Ventas en base a una administración Científica para que pueda garantizar una operación flexible y eficiente.

BIBLIOGRAFIA

- | | |
|---|---|
| <i>Administración de Ventas.</i> | <i>Bertan R. Canfield.</i> |
| <i>Dirección de Mercadotecnia.</i> | <i>Philip Kotler.</i> |
| <i>Elementos de Mercadotecnia.</i> | <i>Paul D. Converse.
Howey W Heugy.
Robert V. Mitchell.</i> |
| <i>Mercadotecnia.</i> | <i>William Wachs.</i> |
| <i>Los Elementos de la Administración.</i> | <i>W
L. Urmick</i> |
| <i>Principios de Administración.</i> | <i>George R. Terry.</i> |
| <i>Manual de Ejecutivo de Ventas</i> | <i>Harry Simmons.</i> |
| <i>Administración de Personal.</i> | <i>Chruden y Sherman.</i> |
| <i>Administración de Empresas.</i> | <i>A. Reyes Ponce.</i> |
| <i>Las Relaciones Públicas.</i> | <i>Agustín de la Mora.
Luis Haro Leeb.</i> |
| <i>Investigación de la Distribución de los productos en el mercado.</i> | <i>David J. Jarck.
Hugh G. Wales.</i> |
| <i>Promoción de Ventas</i> | <i>Harry Simmons.</i> |

- Management in Marketing.* Hector Lazo y Arnold Corbin
- Técnicas de Dirección de Ventas.* Tomo 1 y 2.
H.H. Maynar y V.A. Davis.
- Estudios de Mercados.* John P. Alevizos.
1 y 2 Tomos.
- Introducción a la Comercialización.* Facultad de Contaduría y -
Administración. UNAM.
- Elementos de la Mercadotecnia.* Alfonso Aguilar Alvarez de -
Alba.