

00661 3  
2ej.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**  
**(ORGANIZACIONES)**

**PRESENTA EL LIC. GIOTTO GONZALO BAUZÁ SÁNCHEZ**

**"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA**  
**EMPRESA COMERCIAL X, S.A. EN CUBA"**

**ASESOR: M.A. VÍCTOR MANUEL ALFARO JIMÉNEZ**

**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**

**México, Marzo de 1997**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS:**

**Al Gobierno Mexicano y a la Secretaría de Educación Pública (SEP) por haberme dado la oportunidad de participar dentro de su programa "MUTIS" de becas.**

**A mi empresa por haberme seleccionado para realizar estudios de posgrado en México.**

**A mi familia por todo el amor, ejemplo y apoyo que me han dado a lo largo de mi vida.**

**A mi esposa por todo el amor y apoyo que me ha dado en todo momento.**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente a la Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado e Investigación por darme la oportunidad de estudiar en sus aulas.**

**A mis maestros y compañeros por compartir humildemente sus conocimientos conmigo.**

**A mi maestro y asesor M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez por su guía y asesoría en la elaboración de este trabajo.**

**A los maestros Dr. Alfonso Carlos Merino González, M.A. José María Velasco Alba, M.A. Juan Pedro Jaimes Flores y M.A.I. Héctor Hortón Muñoz por aceptar formar parte del tribunal para la culminación de mi Maestría.**

**A TODOS MUCHAS GRACIAS.**

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I: EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO. DEFINICIÓN. ELEMENTOS ESENCIALES</b> | <b>1</b>  |
| 1.1. Objeto e importancia de la organización  | 4         |
| 1.2. El proceso de organización. Componentes  | 5         |
| 1.2.1. Objetivos  | 6         |
| 1.2.2. Planes   | 9         |
| 1.2.3. Políticas  | 11        |
| 1.2.4. Procedimientos   | 12        |
| 1.3. El diagnóstico administrativo  | 13        |
| 1.3.1. Alcance y campo de aplicación  | 14        |
| 1.3.2. Propósitos e importancia   | 16        |
| 1.3.3. Marco conceptual del diagnóstico administrativo  | 19        |
| 1.3.4. Criterios sobre revisión administrativa como forma de evaluación de la empresa                           | 22        |
| 1.4. La organización del Departamento de Ventas   | 32        |
| 1.4.1. Principios de la organización de ventas  | 32        |
| 1.4.2. Funciones básicas de la organización de ventas   | 37        |
| 1.4.2.1. La división de funciones en la organización de ventas  | 40        |
| 1.5. Tipos estructurales de organización de ventas  | 42        |
| 1.5.1. Centralización y descentralización en la organización comercial  | 46        |
| <b>CAPÍTULO II: LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS</b>   | <b>48</b> |
| II.1. Desarrollo de la administración de ventas   | 48        |
| II.2. Funciones de la administración de ventas  | 51        |
| II.3. Tendencias modernas de la gerencia de ventas  | 57        |
| II.4. Informes y relaciones de control administrativo de ventas   | 63        |
| II.4.1. Informes y relaciones para el control de los vendedores   | 66        |
| <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>  | <b>70</b> |
| III.1. Planteamiento del problema   | 70        |
| III.2. Objetivos de la investigación  | 71        |
| III.2.1. Objetivos generales  | 71        |
| III.2.2. Objetivos específicos  | 71        |
| III.3. Justificación de la investigación  | 72        |
| III.4. Premisas   | 74        |
| III.5. Tipo de estudio a realizar   | 74        |
| III.6. Diseño de la investigación   | 76        |
| <b>CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA X, S.A.</b>                 | <b>79</b> |
| IV.1. Antecedentes de la Empresa X, S.A.  | 79        |
| IV.2. Diagnóstico administrativo del Departamento de Ventas   | 83        |

|   |     |
|---|-----|
| IV.2.1. Objetivo, planes y políticas  | 84  |
| IV.2.1.1. Objetivos y planes  | 84  |
| IV.2.1.2. Políticas   | 92  |
| IV.2.2. Organización  | 94  |
| IV.2.3. Procedimientos y descripción del funcionamiento del Departamento de Ventas            | 108 |
| IV.2.4. Control. Informes de control administrativo de ventas y para el control de vendedores | 123 |
| IV.3. Comercialización  | 129 |
| IV.3.1. Ventas totales y tendencias   | 129 |
| IV.3.2. Precios de ventas   | 138 |
| IV.3.3. Pronóstico y planeamiento comercial   | 139 |
| IV.3.4. Cobranza  | 142 |
| IV.4. Análisis de los resultados del Departamento de Ventas en el I semestre de 19X6          | 150 |
| CONCLUSIONES  | 155 |
| RECOMENDACIONES   | 163 |
| BIBLIOGRAFÍA  | 167 |
| ANEXOS  | 171 |

## INTRODUCCIÓN

La Organización se concibe como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas; 2) el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos; 3) la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla y 4) la obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

La estructura de una organización se diseña para que se aclaren los puestos, las obligaciones y las responsabilidades por los resultados, eliminar los obstáculos del desempeño ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Ya en la resolución sobre el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, aprobada en el III Congreso del Partido Comunista de Cuba, al referirse al proceso de Dirección establece que se debe prestar especial atención al perfeccionamiento constante de la organización empresarial. Con la disolución del CAME, la desaparición del bloque socialista y la desintegración de la URSS, ocurrida en momentos en que se llevaba a cabo el proceso de rectificación de errores en el país, las condiciones cambiaron, enfrentándonos a un período muy difícil y solamente contando con nuestras propias fuerzas. En el IV Congreso del PCC se manifestó "... la necesidad de concentrar esfuerzos en la determinación de las causas (...) que reducen o comprometen la eficacia de la gestión económica y productiva; erradicar tales causas y resolver los problemas de organización o dirección...".<sup>1</sup>

Una de las grandes dificultades que afrontan las organizaciones, es aumentar su eficacia, eficiencia y su racionalidad para generar un mayor beneficio a la misma y a la sociedad en general. Por ello, resulta indispensable conocer las condiciones específicas del actuar diario de dichas organizaciones e identificar las posibles distorsiones que afectan su funcionamiento y que constituyen, o pueden constituir, obstáculos a la administración de las mismas.

---

<sup>1</sup> Documentos IV Congreso PCC. *Este es el Congreso más democrático*. Pág.44

Con el objetivo de conocer las deficiencias, desajustes y desequilibrios de una organización es que se realizan los diagnósticos administrativos en las mismas, lo cual nos permite reconocer los ámbitos de la organización que están funcionando adecuadamente, en función de los objetivos o compromisos previamente establecidos.

Asimismo, el diagnóstico administrativo nos permite detectar las deficiencias que puedan existir en la organización, para modificar o adecuar condiciones, actitudes y aptitudes que permitan otorgar a cada parte el lugar apropiado. Con esto vendrá el reconocimiento de que todo es útil a la organización siempre y cuando esté desempeñando el papel que le corresponde.

La Empresa para cumplir con uno de sus objetivos, tiene la necesidad de ser revisada en el proceso administrativo, para conocer así con mayor eficacia el desarrollo de sus actividades. Como afirmaba Pitágoras "con orden y tiempo se encuentra el secreto de hacerlo todo y de hacerlo bien".<sup>2</sup>

Por todo lo anterior, se intenta con esta investigación tener un examen de la situación actual del Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A. después de una reorganización llevada a cabo en el mismo y en toda la empresa en general, que le permita tomar acciones para un mejor desempeño.

La investigación sólo abarca el diagnóstico administrativo preliminar del Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A., que permitirá ver las condiciones imperantes en el mismo y hacer valoraciones y recomendaciones que ayuden a la dirección a trazar un Plan de Acción que conlleve a una mejor organización y a una acción más eficiente.

La investigación comienza con la Introducción, para después dividirse en cuatro capítulos. En los dos primeros capítulos se desarrolla el Marco Teórico, basándonos en toda la recopilación bibliográfica de libros, revistas, folletos y otros documentos de diferentes autores, tanto mexicanos, como cubanos y extranjeros, sobre administración, organización y ventas, los cuales son de gran utilidad y calidad.

---

<sup>2</sup> Anaya Sánchez, Carlos E. *Auditoría Administrativa. Evaluación de la Empresa.* pág.10.

Es de destacar que el trabajo está basado en experiencias de trabajo reales, pero con el fin de impedir la identificación se utilizaron nombres ficticios. Asimismo, con objeto de evitar el descubrimiento de informes confidenciales, los datos de trabajo se alteraron en algunos casos, pero en todos los casos en que se consideró necesario, se alteraron sobre una base proporcional, para no alterar su conveniencia para el análisis.

En el Capítulo I se desglosan los tópicos sustanciales de los elementos de la organización de empresas, analizando en forma general los conceptos, de acuerdo con varios autores de la teoría administrativa, sus principios, objeto e importancia de la misma, así como sus componentes. También se señalan los elementos esenciales del diagnóstico administrativo, haciendo un estudio de su marco conceptual y exponiendo el propósito, alcance y campo de aplicación del mismo. Asimismo, se investiga la organización de un departamento de ventas, los principios para planear la organización del mismo, las funciones básicas y los tipos estructurales de la organización de ventas.

El Capítulo II está dedicado a la Administración de Ventas, donde se incluye el desarrollo de la misma y sus funciones. También se analizan las tendencias de la moderna gerencia de ventas y los informes y relaciones de control administrativo.

Ya en el Capítulo III, donde se desarrolla la Metodología de la Investigación, se plasman las pautas que se siguieron para llevar a cabo este trabajo, además de la justificación del tema, las premisas de trabajo y la determinación del tipo de investigación.

El Capítulo IV comprende el diagnóstico del Departamento de Ventas de la empresa comercial X, S.A., donde aplicando lo investigado teóricamente se analizan los aspectos de planeación, organización, comercialización, entre otros, necesarios para el estudio de la situación actual del departamento objeto de la investigación. Además se hace un análisis de los resultados que presenta el mismo.

El trabajo termina con las conclusiones y recomendaciones que se deriven de la investigación y del análisis del departamento en particular.

## **CAPÍTULO I : EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO. DEFINICIÓN. ELEMENTOS ESENCIALES**

La organización es un proceso mediante el cual se disponen y se establecen las partes de un cuerpo para que éste funcione con arreglo a la disposición dada y alcance el fin que se ha propuesto. Esto lleva al concepto de sistema, estructuración de las partes que se relacionan entre sí para lograr un objetivo, una meta deseada; para lograr una función eficiente.

Muchos autores han definido la organización:

George R. Terry (1956) planteaba que "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".<sup>3</sup>

Mario Sverdlick (1990) decía que es "el proceso de estructurar o arreglar las partes que componen un organismo".<sup>4</sup>

Según Koontz y O'Donnell (1988) "...Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa".<sup>5</sup>

Agustín Reyes Ponce (1968) la define: "organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".<sup>6</sup>

El término "organización" (Koontz; Weihrich, 1994) implica una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones formalizadas e intencionales, que se emplea también

---

<sup>3</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. Cap.V, pág.150.

<sup>4</sup> IBÍD, pág.150.

<sup>5</sup> Koontz, Harold; Cyrill O'Donnell. *Elementos de Administración Moderna*. Cap.10, pág.133.

<sup>6</sup> Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. II Parte. Cap.VII, pág.211.

generalmente para designar a una empresa. Estructura intencional de papeles es el diseño de los puestos de trabajo de forma intencional para que se ejecuten las actividades requeridas y para asegurar que las personas que los ocupen puedan trabajar en grupos en forma efectiva, eficiente y funcional.

De lo antes señalado se deduce que existen dos elementos esenciales para que una entidad tenga una estructura lógica en la organización: las partes y las relaciones. Las partes la forman las tareas que deben realizarse, los papeles que se asignan y las personas designadas para realizar esas tareas o papeles correspondientes, formándose una unidad "trabajo-persona". Las relaciones son las coordinaciones necesarias que deben establecerse entre las partes del sistema para lograr su funcionamiento.

Henry Mintzberg (1990) define cinco partes en la organización que son las siguientes:<sup>7</sup>

- Núcleo de operaciones
- El ápice estratégico
- La línea media
- La tecnoestructura
- El staff de apoyo

**Núcleo de operaciones:** Abarca a aquellos miembros (operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Los operarios desempeñan cuatro funciones:

1. Aseguran los *inputs* para la producción, por ejemplo, el departamento de compras adquiere la materia prima y el de recepción la coloca en el almacén.
2. Transforman los *inputs* en *outputs*, es decir transforman la materia prima hasta que salga el producto, por ejemplo, la tala de árboles con la obtención de la madera hasta convertirla en pulpa y acto seguido en papel.
3. Distribuyen los *outputs*. Se venden y distribuyen los resultados físicamente del proceso de transformación.
4. Proporcionan un apoyo directo a las funciones de *inputs*, transformación y *outputs*, manteniendo las máquinas en funcionamiento y haciendo el inventario de materia prima.

---

<sup>7</sup> Mintzberg, Henry. *La estructuración de la organización*. Pág.49.

El núcleo constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales. Las demás partes protegen ese núcleo y en él se aplica la normalización con mayor profundidad, la que queda determinada por el trabajo que se está realizando.

**El ápice estratégico:** Abarca a las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización, a veces comprende el comité ejecutivo, y su mando es global.

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión; en esencia la supervisión directa en el ápice estratégico implica velar porque toda la organización funcione debidamente como una unidad integrada.

Existen tres conjuntos de obligaciones:

- ◆ Supervisión directa
- ◆ Gestión de las condiciones en los límites de la organización. Sus relaciones con el entorno.
- ◆ Desarrollo de la estrategia de la organización. Esta puede verse como una fuerza de medición entre la organización y su entorno. Su formulación requiere la interpretación de éste, así como el desarrollo de pautas coherentes en flujos de decisiones organizativas (estrategias).

**La línea media:** El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivas de la línea media provistas de autoridad formal; esto es que en la medida en que la organización es grande y cuenta con la supervisión directa para su coordinación, necesita más de un directivo en la línea media (tramo de control). El dirigente tiene a su cargo un número limitado de subordinados.

**La tecnoestructura:** En ésta se analiza todo lo que sucede buscando la mayor efectividad. Los analistas normalizan como funcionan el núcleo y la línea media, afianzan ésta en la organización y la preparan para el cambio; cómo funciona, qué fallas tiene, cómo se puede mejorar (Planeación, Finanzas, etc.).

**El staff de apoyo:** En esta parte se encuentran las unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

La organización es un sistema de flujos. Las cinco partes están unidas entre sí por distintos flujos: de autoridad, de procesos de decisión (flujo informativo), de material de trabajo (flujo material) y procesos financieros (flujo financiero).

Conociendo sus partes constitutivas, las funciones que desarrolla cada una y la forma en que se relacionan entre sí dichas funciones; el funcionamiento de la organización concretamente, es el paso de los flujos (proceso de trabajo, autoridad, etc.) y cómo atraviesan éstos la organización.

### **I.1. Objeto e importancia de la organización**

La organización tiene como objetivo que cada persona conozca "qué va a hacer" y las relaciones de trabajo que se llevarán a cabo, o sea, cada persona debe conocer la posición que ocupa en la estructura organizacional y las relaciones (a quién puede recurrir para ser orientado, y de quién depende para ejecutar una actividad). Es establecer un sistema formal de puestos que las personas desempeñen de la mejor manera para lograr los objetivos de la empresa.

La acción de organizar (Rodríguez, V.J., 1990) es de gran importancia para toda entidad dado que es la acción por la cual los administradores darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo. Además sólo a través del orden y la coordinación de esos recursos es posible la obtención de eficiencia.

Según Samuel Certo (1985) "la organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos indicando cuáles serán usados para actividades específicas. Y cuándo, dónde y cómo se usan estos recursos".<sup>8</sup> Por lo tanto la organización en una entidad ayuda a disminuir los costos, duplicación de esfuerzos, ociosidad de los recursos, etc., y sería aconsejable en entidades grandes la creación de un departamento de organización especializado.

---

<sup>8</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. Cap.V, pág.151.

Carlos Enrique Anaya Sánchez (1982) plantea que "organización es la función administrativa que consiste en definir las actividades laborales para alcanzar las metas fijadas (...). Tiene como objetivos elementales: la simplificación del trabajo, el aprovechamiento de los recursos, la proyección de las empresas, el cumplimiento de los planes".<sup>9</sup>

## **1.2. El proceso de organización. Componentes**

La organización (Koontz; Weihrich, 1994) es un proceso formado por etapas que son necesarias para llevar a cabo la acción de organizar una entidad. Entre estas etapas están:

1. Establecimiento de objetivos de la empresa.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para lograrlas.
4. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor manera de usarlos en esas circunstancias.
5. Delegación al jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Vinculación de los grupos horizontal y verticalmente, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Las dos primeras etapas corresponden a la función de Planeación como tal, pues es necesario determinar "a dónde queremos llegar" para saber las actividades que se llevarán a cabo.

Las etapas restantes (de la 3 a la 6) constituyen la organización como tal.

Es necesario destacar que el diseño de una organización debe hacerse con miras a que los miembros del grupo puedan contribuir al desarrollo del trabajo y a que alcancen los objetivos en forma eficiente y con un futuro cambiante, por lo que la estructura de organización como

---

<sup>9</sup> Anaya Sánchez, Carlos E. *Auditoría Administrativa. Evaluación de la Empresa. Cap.V*, pág.89

cualquier plan refleja su medio ambiente, por lo tanto, no hay estructura de organización que sea mejor que otra. Para que sea efectiva dependerá de la situación.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el diseño de la estructura son las personas. Si bien se diseña alrededor de metas y actividades, las personas que deban llenar la misma son importantes y deben considerarse las limitaciones y costumbres del personal.

Para organizar hay que planear, pues ésta es una función básica de la cual se derivan todas las demás. Si no planeamos, no podemos organizar, ni mucho menos dirigir y controlar.

La planeación (Rodríguez V.J.,1990) "es un proceso de decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos..."<sup>10</sup> y se organiza, se dirige y controla precisamente para asegurar el logro de los objetivos a través de los planes diseñados.

### **1.2.1. Objetivos**

Se puede definir a los objetivos como "... fines hacia los cuales se dirige la actividad".<sup>11</sup> Representan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la dirección y el control. (Koontz; O'Donnell, 1988).

Una empresa persigue ciertos objetivos: cada actividad dentro de una empresa cobra su significado de la contribución que aporta a estos objetivos. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios.

Si buscamos el perfeccionamiento de una organización sin examinar primero estos objetivos, podríamos correr el riesgo de concebir mejores formas de organizar actividades innecesarias, o lo que es lo mismo, cometer el error de proponer mejores medios de conseguir resultados igualmente insatisfactorios.

---

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. Cap.4, pág.94.

<sup>11</sup> Koontz, Harold; Cyrrill O'Donnell. *Elementos de Administración Moderna*. Cap.5, pág.54.

Según plantea J.O.Shaughnessy (1987) la definición clara de los objetivos supone una gran ventaja:

- a) Cuando los objetivos son inexistentes o mal comprendidos, existe el peligro de que sean realizadas acciones en prosecución de fines que no contribuyen a ellos. La definición oficial de los objetivos facilita su publicidad dentro de la empresa, y tal publicidad disminuye el riesgo de incomprensión.
- b) Si los objetivos son explícitos, es mucho más probable que entre ellos sean descubiertos posibles conflictos, lo que permite el restablecimiento de la unidad de acción.
- c) Se posee así criterios explícitos para juzgar los resultados globales, a menos que la declaración oficial de los objetivos no sea más que un truco "propagandístico" e intente ocultar los verdaderos.
- d) Los objetivos se basan en previsiones y es solamente mirando hacia el futuro como las oportunidades y las contingencias se pueden prever.

Los objetivos se refieren a expectativas futuras. Deben ser claramente determinados en términos de tiempo y duración. La definición de los objetivos se basa en presunciones sobre el futuro.

Como dijera Lyndall Urwick (1943), la previsión tiene su propio principio, a saber: su verosimilitud. Esta no se puede dissociar de la organización, ya que lo primero que se hace cuando se examina un problema es intentar aportar los medios humanos y materiales a fin de enfrentarse con la situación que se prevé. El resultado será el funcionamiento óptimo.

La formulación de los objetivos debe tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- **Revisión de los propósitos.**  
Estos deben quedar muy claros, convertirse en objetivos más específicos.
- **Los objetivos deben integrarse de forma vertical y horizontal.**  
Las unidades funcionales no pueden verse independientemente una de otra, los objetivos que se trace una deben tener su reflejo en la otra. Si un área de producción se propusiera

superar sus metas de insumo de un producto, esta meta debe corresponderse con el área de ventas, que es quien comercializa. La integración vertical también debe tenerse en cuenta, pues de esta forma cada unidad funcional contribuye con el departamento o división en el nivel superior siguiente. Es como si formaran una red de "resultados y eventos deseados"<sup>12</sup>, pues de no ser así las personas pueden seguir caminos equivocados que pueden perjudicar a la organización. Si no hay apoyo entre las metas, si no se acoplan, interferirán unas con otras dañando la efectividad de la Planeación.

- Debe enfatizarse en aquellas actividades en las cuales se prevea el logro de verdaderos resultados.

Con la visión, éstos son más ambiciosos, pero el querer ver realizadas las necesidades contribuirá de manera objetiva a aumentar el esfuerzo por tratar de lograrlos.

- Los objetivos deben formularse de manera correcta.

Al formular un objetivo debe comenzarse con un verbo en infinitivo que enfatice el resultado que se quiere lograr. Además debe contener lo que se quiere lograr y cuándo, determinando también los responsables de que se alcance y el costo que puede ser en dinero, horas-hombre, etc.

- Los objetivos deben ser verificables.

Según lo expresado por Koontz y Wehrich (1994) "a fines del período debemos de ser capaces de determinar si el objetivo se logró o no".<sup>13</sup> Si esto no ocurre, si el objetivo no está correctamente formulado no hay una medida de la efectividad.

- Pueden clasificarse en cuantitativos y cualitativos

En los objetivos cuantitativos se asignan valores, unidades, porcentajes, en forma de rango, pero no siempre es factible cuantificar de una forma razonable varias metas, entonces se usa la formulación cualitativa pudiendo especificarse las características de un programa y la fecha de terminación.

---

<sup>12</sup> Koontz, Harold; Cyrill, O'Donnell. *Elementos de Administración Moderna*. Cap.6, pág.76.

<sup>13</sup> Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. *Administración*. Cap.4, pág. 93.

- **Flexibilidad.**

Esta característica es importante. Puede suceder que en un momento dado, una meta sea obsoleta, ya sea porque las premisas han cambiado o por causa de la revisión de los objetivos de la organización, por lo cual es aconsejable una revisión periódica de las premisas.

- **Requieren esfuerzo para ser logrados.**

Los objetivos no deben ser imposibles de lograr, pues restarían motivación. Estos deben ser realistas, pero retadores, si son de fácil alcance no constituirán un reto, por lo tanto la clave de la motivación está en la probabilidad del éxito.

- **Los objetivos deben ser creativos.**

De esta forma se logrará cambiar y mejorar los sistemas tradicionales.

## **1.2.2. Planes**

La respuesta del Gato de Cheshire a Alicia, en el libro "Alicia en el País de las Maravillas", cuando ella preguntó qué camino debía tomar en las encrucijadas, y éste respondió "si no sabes a dónde vas, entonces cualquier trayectoria te llevará allí" es aplicable a cualquier organización, ya que todas las empresas necesitan planes generales y específicos para lograr el éxito. Todas las empresas deben saber hacia dónde se dirigen si pretenden llegar allí.

Ante todo los directivos deben decidir qué desean lograr como organización y luego trazar un plan para obtener los resultados esperados. A partir de un plan global, cada división deberá determinar cuáles serán sus planes.

"Planear es decidir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuando lo haremos. Sin un plan no podremos realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que ha de hacerse ni cómo llevarla a cabo".<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Stanton, William; *et al. Fundamentos de Marketing*. Cap.3, pág.75.

**"Planear incluye la habilidad de identificar oportunidades, analizar problemas, establecer prioridades y necesidades, y distribuir recursos disponibles. También incluye el establecimiento de políticas y procedimientos, objetivos y estándares de desempeño, pronósticos y presupuestos, y programas y horarios".<sup>15</sup>**

**La Planeación comprende la selección de los objetivos tendentes a satisfacer las necesidades planteadas y las tareas o trabajos que, en función de aquéllas, será necesario llevar a cabo, incluido el señalamiento de la forma y de los medios más convenientes.**

**La mayor importancia de la planeación radica en que:<sup>16</sup>**

- dirige y orienta el desarrollo en función de los objetivos,
- reduce al mínimo las improvisaciones,
- da un sentido inteligente al trabajo presente,
- mide la acción individual y colectiva,
- reduce los costos de operación,
- organiza el trabajo,
- integra los esfuerzos hacia un objetivo común.

**La función de la planeación está distribuida en toda la línea jerárquica. Lo que cambia es su alcance en tiempo, espacio, magnitud económica, nivel de detalles y frecuencia. En la medida que se sube en la escala jerárquica, los planes tienden a ser más amplios en tiempo, espacio, magnitud económica, pero son más reducido en nivel de detalle y frecuencia.**

**Los planes reflejan el criterio de la administración sobre lo que debe lograrse, cuándo debe lograrse, cómo debe lograrse y quiénes son los responsables de que se logre.**

**"El plan, como concepto general, tiene como objetivo orientar la acción hacia la consecución de los fines de la entidad, cualquiera que ésta sea. En todos los casos, existen determinados objetivos que justifican la creación de esa empresa. Será necesario que las actividades que llevan a cabo todos los componentes de esa entidad, estén en función de ese objetivo".<sup>17</sup>**

---

<sup>15</sup> Raia, Anthony P. *Administración por objetivos*. Cap.7, pág.130.

<sup>16</sup> Carnota Lauzán, Orlando. *Curso de Administración para dirigentes*. Cap.5, pág.71.

<sup>17</sup> IBÍD. Cap.5, pág.78.

El plan no es más que el establecimiento previo de determinadas actividades que deben llevarse a cabo unas con anterioridad a otras, o quizás de manera simultánea para ayudar positivamente al alcance de los objetivos de la empresa.

La eficiencia de un plan se mide por su aportación al propósito y a los objetivos, en contraste con los costos necesarios para formularlo y operarlo y por las consecuencias no deseadas.

Koontz y Wehrich (1994) plantean que aunque tiene sentido pronosticar y preparar planes suficientemente extensos en el tiempo para tener una seguridad razonable de cumplir con los compromisos, a menudo es imposible hacerlo, o el futuro es tan incierto que resulta demasiado riesgoso cumplir con esos compromisos.

Por lo anterior es importante tener en cuenta el *principio de flexibilidad* como "la capacidad para cambiar el contenido de los planes"<sup>18</sup> y el *principio de cambio de rumbo*, que no es más que la revisión periódica de los mismos para rehacerlos en caso de ser necesario, debido a cambios en las circunstancias y expectativas.

### **1.2.3. Políticas**

Las políticas son consideradas planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Muchas veces no son expresas debido a que frecuentemente se deducen de las acciones de los administradores. "Son reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados. Las políticas se apoyan en los objetivos y los precisan".<sup>19</sup>

Según Koontz, Wehrich (1994) las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que esta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con

---

<sup>18</sup> Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. *Administración. Una perspectiva global*. Cap.8, pág.225.

<sup>19</sup> Anaya Sánchez, Carlos E. *Auditoría administrativa. Evaluación de la empresa*. Cap.IV, pág.74.

lo cual permite a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados.

En cualquier nivel de una organización existen normalmente políticas, desde las fundamentales para la empresa en general y los departamentos, hasta las políticas secundarias que se aplican a las partes más pequeñas de una organización.

Lograr que las políticas sean coherentes e integradas para alcanzar los objetivos de la empresa resulta difícil por muchas razones:<sup>20</sup>

1. Es muy poco frecuente que se definan por escrito por lo cual sus interpretaciones exactas se conocen parcialmente.
2. La propia delegación de autoridad que las políticas intentan poner en práctica conducen, mediante su influencia descentralizada, a una amplia participación en la elaboración e interpretación de políticas, con variaciones casi seguras entre los individuos.
3. No siempre es fácil controlar las políticas porque puede ser difícil conocer cuál está vigente, mientras que la intentada quizá no siempre sea clara.

Las políticas tiene las siguientes características:

- \* Orientan y encauzan.
- \* Deben ser elásticas y flexibles.
- \* Son de tipo general.
- \* Son de observancia obligatoria.
- \* Se adaptan a las circunstancias específicas de cada caso en particular.
- \* Intervienen en la ejecución de las labores.
- \* Son oportunas.
- \* Participan e influyen en las operaciones de la Empresa.

#### **I.2.4. Procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción,

---

<sup>20</sup> Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. *Administración. Una perspectiva global*. Cap.5, pág.125.

más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.<sup>21</sup>

Los procedimientos, según plantea Carlos E. Anaya Sánchez, "son planes más concretos que norman el criterio y la acción que debe seguirse apoyada en los objetivos y políticas. Los procedimientos indican claramente cómo y cuándo se han de realizar o ejecutar las actividades".<sup>22</sup>

Los fines del estudio de procedimientos son los siguientes:

- Mejorar los procesos.
- Economizar el esfuerzo humano.
- Coordinar eficientemente la utilización de materiales y máquinas.
- Crear mejores condiciones de trabajo.

Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente, deber ser revisados periódicamente, y cuidar que no exista duplicidad.

### **1.3. El diagnóstico administrativo**

Cualquier organización en varias oportunidades de su existencia tiene la necesidad de examinar su situación. En ocasiones resulta no sólo necesario sino imprescindible conocer en detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa, y por supuesto, sus causas. "Las ganancias no son las de antes, el personal clave toma otros rumbos, la imagen de la empresa parece desvanecerse o deteriorarse gradualmente. Quizás sea necesario, basándose en lo que ha ocurrido en el pasado inmediato y también en la realidad presente, intentar entrever el futuro para prepararse convenientemente. Posiblemente habrá que replantear objetivos, políticas y por supuesto, los métodos y sistemas empleados. Podría ser que en algunos casos se trate casi de comenzar de nuevo. La empresa debe ser analizada en todos sus aspectos".<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración. Una perspectiva global*. Cap.5, pág.125.

<sup>22</sup> Anaya Sánchez, Carlos E. *Auditoría administrativa. Evaluación de la empresa*. Cap.IV, pág.77.

<sup>23</sup> Luchessa, Héctor; Jaime Podestá Castro. *Diagnóstico. Evaluación sistemática de los problemas de la empresa*. Cap.1, pág.12.

La necesidad de diversificar los artículos producidos y/o vendidos, la necesidad de convertirse en una organización comercial eficiente, mejorar la posición en el mercado, de reducir costos, etc. requerirán este tipo de estudio.

"La necesidad de argumentar por la introducción de mejoras en los sistemas de la empresa propicia también la necesidad de examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada uno y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. La profundidad del análisis variará, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones".<sup>24</sup>

El diagnóstico administrativo se considera dentro del control preventivo que debe ejercer la dirección, pues mediante esta técnica revisa objetivos, políticas, programas de trabajo, estructuras orgánicas, controles operativos, sistemas y procedimientos, utilización de recursos y aprovechamiento del personal; determina, objetivamente, posibles anomalías, que limitan el funcionamiento de un organismo social, que le permite, en forma oportuna, considerar en sus decisiones los factores que afectan la operación de la empresa.

### **1.3.1. Alcance y campo de aplicación**

El diagnóstico administrativo puede abarcar una función específica; o bien se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social. Asimismo puede abarcar totalmente a un organismo social o a uno de los componentes de su organismo, así como también a algunos de los objetivos que se hayan planeado de antemano.

El campo de aplicación se circunscribe al universo de la administración, debido a que sus principios son generales y aplicables en cualquier organismo o unidad administrativa.

---

<sup>24</sup> Luchessa, Héctor; Jaime Podestá Castro. *Diagnóstico. Evaluación sistemática de los problemas de la empresa.* Cap.1, pág.13.

Todas las empresas, independientemente de su actividad y tamaño, pueden ser objeto, de un diagnóstico administrativo y recibir el beneficio correspondiente.

Es probable que se necesite introducir ciertas variantes en las técnicas de análisis a utilizar y, para cada empresa poner más énfasis en ciertos aspectos;<sup>25</sup>

**Sistemático:** No se trata de conocer en forma intuitiva la realidad ni enfocar parcialmente la misma, sino de adoptar un cierto sistema para hacerlo. Por eso se habla de análisis sistemático.

**Integral:** El análisis implica que se debe abarcar con el mismo todos los aspectos de la actividad de la empresa.

Las herramientas a utilizar para el análisis serán comunes y específicas, pero siempre sencillas y poco costosas en su aplicación.

Una vez conocida la realidad y evaluados los problemas será necesario actuar en consecuencia desarrollando e implantando las soluciones adoptadas.

**Periódico:** Si se desarrollan e implantan nuevos sistemas de gestión, cuyos resultados quieren ser conocidos. Si dichos sistemas forman parte de un plan de acción equilibrado, seguramente se querrá conocer en forma periódica, el resultado alcanzado. A intervalos más o menos regulares de tiempo se debe repetir el análisis y, además de evaluar la situación del momento, deducir la evolución de la empresa en el lapso transcurrido y analizar los resultados obtenidos de las medidas tomadas.

Es importante que el empresario participe y colabore con el asesor o consultor a cargo del diagnóstico, ya que esto implica un trabajo en equipo.

---

<sup>25</sup> Luchessa, Héctor; Jaime Podestá Castro. *Diagnóstico. Evaluación sistemática de los problemas de la empresa*. Cap.1, pág.18.

### **1.3.2. Propósitos e importancia**

En muchas organizaciones se interpreta mal la acción del diagnóstico administrativo y su aplicación, por carecer de una metodología o aplicarla en forma incorrecta. En la realidad son muy pocas las organizaciones que aplican un diagnóstico, ya que el mismo implica la detección de una serie de problemas relacionados con diferentes intereses de quienes participan en la organización; éstos, en ocasiones, establecen camarillas o "feudos administrativos" que dañan el funcionamiento general.

El diagnóstico se puede definir como:<sup>26</sup>

- Un instrumento de decisión (conciencia de eficiencia).
- Un instrumento de la estrategia de la supervivencia o reproducción de la organización (conciencia de la ideología).
- Un documento, que puede o no llevar a tomar medidas prácticas a partir del contenido, en el que se puede distinguir lo que se busca, lo que se encuentra y lo que se presenta en realidad.

El objetivo del diagnóstico administrativo consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.

Durante el desarrollo del diagnóstico administrativo se podrán realizar diversos estudios específicos del organismo social para determinar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura.

El diagnóstico administrativo proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de las empresas, obtenida ésta, como resultado de estudios e investigaciones y evaluaciones de carácter profesional, quedando

---

<sup>26</sup> Victor M. Martínez Chávez. *Teoría y Práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas*. Pág.8

bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organismo social, la ejecución de las sugerencias que se le proporcionen; entendiéndose que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la dirección. Puede implementar y ejecutar sus recomendaciones, previa autorización del responsable de la función.

El compromiso de mejorar una organización objeto de diagnóstico se puede consolidar únicamente con la participación de todos los que la integran.

Mediante el diagnóstico se pueden resolver los diferentes males que aquejan a la organización: el despilfarro de recursos, la duplicidad de actividades, la falta de dirección y coordinación, entre otros. El diagnóstico administrativo es la acción objetiva, clara y concreta que se debe aplicar en las organizaciones a fin de lograr un análisis y una crítica constructiva del objeto de estudio. Por su propia dinámica, cada organización y sus diferentes componentes requieren de un diagnóstico propio.

A través del análisis administrativo es posible disponer del conocimiento pleno acerca de la estructura y el funcionamiento de una organización determinada. El análisis se debe utilizar para captar, interpretar y evaluar la estructura vigente y las tendencias de transformación del área de la organización. Esto se debe hacer dentro del marco de referencia global de la organización y abordar desde cualquier enfoque, o también desde cualquier fase del proceso administrativo. El análisis administrativo también es el examen crítico de la situación actual del medio y de las tendencias que han contribuido a conformarlo.

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo, al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásicos, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y sólo mide los fines que para aquélla son relevantes. Por tanto, se hace necesario una recuperación crítica

de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

La importancia del diagnóstico radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada. El diagnóstico administrativo, está encaminado a lograr tanto la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización; además, debe manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo.

El diagnóstico administrativo tiene por finalidad:<sup>27</sup>

- ◆ Servir de base para acciones concretas.
- ◆ Fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

El diagnóstico se define, según plantea Víctor Manuel Martínez Chávez (1989), como la acción mediante la cual se establece la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas que afectan a la organización o a la situación de la realidad administrativa que es motivo de estudio e investigación en vista de la programación y la realización de una acción administrativa. También establece la jerarquización de las necesidades y los problemas en función de ciertos criterios políticos, ideológicos, técnicos y de comportamiento, así como el conocimiento de las distintas fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable para alcanzar los objetivos propuestos. La definición también incluye determinar los recursos disponibles a fin de servir de base para generar un mejoramiento administrativo y fundamentar las estrategias que se deben expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y las aspiraciones manifestadas por los interesados de manera directa y a través de su organización, al contemplar todas las partes que conforman el objeto de estudio por diagnosticar bajo una visión integral.

---

<sup>27</sup> Martínez Chávez, Víctor M. *Teoría y Práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas*. Cap.1, pág.22.

El diagnóstico integral constituye el nexo entre el estudio-investigación y la programación de actividades mediante la detección de anomalías para generar bienestar en la organización, tanto en sus partes en forma aislada como en todo lo que la integra en conjunto.

El diagnóstico es una operación fundamental que siempre conviene realizar cualquiera que sea la amplitud de la operación que se lleve a cabo, pues permite apartar muchas ambigüedades, conciliar puntos de vistas opuestos y, en especial, ayudar al solicitante a definir convenientemente sus deseos.

El diagnóstico se aplica con los siguientes propósitos:<sup>28</sup>

- a) Generar retroinformación en los administradores que tienen a su cargo el sistema operativo.
- b) Propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas mediante la definición de:
  - \* ¿Cuáles son los problemas de la organización?.
  - \* ¿Quién puede y debe comprometerse en la resolución de los problemas?.
  - \* ¿Cómo se sabrá que los problemas se han resuelto?.
- c) Desarrollar en los administradores habilidades para que detecten problemas potenciales y los resuelvan en forma preventiva.
- d) Descubrir oportunidades de desarrollo y de enriquecimiento del trabajo a partir de la información obtenida.

### **1.3.3. Marco conceptual del diagnóstico administrativo**

El término **diagnóstico** tiene un sentido similar al que se le da en medicina, o sea, la averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Esto, claro está, en lo que respecta a la administración, se refiere a las organizaciones en su conjunto o a un sector de las mismas.

---

<sup>28</sup> Martínez Chávez, Víctor M. *Teoría y Práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas.* Cap.2, pág.40.

Las raíces etimológicas de la palabra **diagnóstico** permite deducir su significado científico: *día* (a través) y *gnosis* (conocer). Por tanto, se trata de "conocer a través de o por medio de"<sup>29</sup>. A modo de definición, se puede decir que "el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada".<sup>30</sup>

En 1925, Henry Fayol en una entrevista concedida al *Cronique Social de France* mencionó que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, esto es, si la Empresa está bien administrada".<sup>31</sup>

En 1935, James McKinsey llegó a la conclusión de que la Empresa, debe periódicamente hacer una autoauditoría, o lo que es lo mismo hacer una evaluación de la misma en todos sus aspectos.

El tema de la evaluación administrativa de una empresa a lo largo de muchos años ha ocasionado diversificación de criterios por parte de los estudiosos de la materia, conociéndose por varias denominaciones o términos, entre los cuales se encuentran:

- ◆ Diagnóstico de Productividad
- ◆ Análisis Potencial de la Productividad
- ◆ Auditoría Operacional
- ◆ Análisis de Operaciones
- ◆ Anatomía de Operaciones
- ◆ Revisión Administrativa
- ◆ Glosa Empresarial
- ◆ Diagnóstico Industrial
- ◆ Diagnóstico de la Empresa
- ◆ Fiscalización Empresarial

---

<sup>29</sup> Martínez Chávez, Víctor M. *Teoría y Práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas.* Cap.I, pág.20.

<sup>30</sup> IBÍD. Cap.I, pág.20.

<sup>31</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Sinopsis de auditoría administrativa.* Cap.3, pág.35.

- ◆ Revisión del Proceso Administrativo
- ◆ Auditoría de la Empresa
- ◆ Organoterapia Empresarial
- ◆ Análisis Factorial
- ◆ Examen Funcional
- ◆ Auditoría Industrial
- ◆ Exploración Administrativa
- ◆ Investigación de la Empresa
- ◆ Auditoría de Funciones
- ◆ Auditoría Administrativa<sup>32</sup>

Como se observa el término se ha usado de diferentes maneras por personas con intereses profesionales distintos, pero todos y cada uno de ellos representan la evaluación y revisión de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran, desde la alta gerencia hasta las partes más pequeñas que la componen.

Muchos autores han expresado sus definiciones sobre el término de la siguiente manera:

William P. Leonard (1974) plantea que es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

E. Hefferon lo define como "el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras".<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Anaya Sánchez, Carlos E. *Auditoría administrativa. Evaluación de la empresa.* Cap.1, pág.16-17.

<sup>33</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Sinopsis de auditoría administrativa.* Cap.1, pág.3.

Fernández Arena J.A. plantea que "es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución".<sup>34</sup>

En resumen, el **diagnóstico administrativo** es "el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite detectar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución".<sup>35</sup>

En la práctica se distinguen dos tipos de **diagnóstico**: a) el diagnóstico preliminar (primera aproximación a la situación-problema), y b) el diagnóstico resultante de un estudio sistemático.

El **diagnóstico administrativo** implica también el conocimiento a través del cual se detectan los signos de las alteraciones en la organización. En él se evalúan tendencias y situaciones, se explican hechos y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad dada. Además proporciona las pautas, orientaciones generales que incluyen los puntos principales de la estrategia y los objetivos.

#### **1.3.4. Criterios sobre revisión administrativa como forma de evaluación de la empresa**

Los diferentes autores han aportado distintos criterios para el desarrollo de revisiones administrativas. Entre éstos están los siguientes:

⇒ **Método de W. P. Leonard:**<sup>36</sup>

**Esquema general:**

◆ **Examen.**

◇ **Áreas de estudio.**

- **Funciones específicas.**
- **Departamentos.**

<sup>34</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Sinopsis de auditoría administrativa*. Cap.1, pág.3.

<sup>35</sup> Coordinación general de estudios administrativos. *Glosario de términos administrativos*. Presidencia de la República, México. 1982, pág.70.

<sup>36</sup> Leonard, William P. *The Management Audit (an Appraisal of Management Methods and Performance)*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey (Copyright 1962).

- Divisiones.
- La empresa.
- ◊ **Detalles a estudiar.**
  - Planes y objetivos.
  - La estructura de la empresa.
  - Políticas, sistemas y procedimientos.
  - Métodos de control.
  - Recursos humanos y físicos.
  - Estándares.
  - Medición de resultados.
- ◆ **Evaluación.**
  - ◊ **Proceso.**
    - Influencia económica.
    - Estructura adecuada.
    - Certeza y adecuación de los controles.
    - Métodos de protección.
    - Causas de variación.
    - Utilización de hombres y equipo.
    - Métodos adecuados para trabajar.
  - ◊ **Análisis e interpretación.**
    - Estudios de los elementos.
    - Diagnósis detallada.
    - Determinar propósitos y sus interrelaciones.
    - Deficiencias.
    - Balance analítico.
    - Prueba de eficiencia.
    - Búsqueda de problemas.
    - Soluciones.
    - Alternativas.
    - Métodos simplificados.
  - ◊ **Presentación.**
    - Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe.

- Informe preliminar para la administración de la empresa.
- Informe final con recomendaciones y conclusiones.
- ◊ **Persecución.**
  - Revisión de instalación.
  - Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos.
  - Tratamiento de los detalles no terminados.
  - Revisión del informe final con la Administración.

⇒ **Método del Instituto Americano de la Administración:**<sup>37</sup>

Según este método se plantean aspectos de análisis en dependencia del tipo de empresa.

En el caso de una institución con fines de lucro se señalan los siguientes puntos:

**Esquema general.**

- Función económica.
- Estructura formal.
- Utilidades.
- Atención a los accionistas.
- Investigación y desarrollo.
- Consejo de administración.
- Políticas fiscales.
- Eficiencia en la producción.
- Distribución.
- Evaluación de los ejecutivos.

⇒ **Método del análisis factorial desarrollado por investigadores del Banco de México, S.A.:**<sup>38</sup>

**Esquema general.**

- ◆ **Medio ambiente.**

Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

---

<sup>37</sup> American Institute of Management. *Manual of Excellent Managements*. (Fifth edition). New York, 1959.

<sup>38</sup> Klein, Alfred W.; Nathan Grabinsky. *El Análisis Factorial*. Banco de México, S.A. 1962.

◆ **Política y dirección (Administración general).**

Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

◆ **Productos y procesos.**

Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.

◆ **Financiamiento.**

Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.

◆ **Medios de producción.**

Inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicio.

◆ **Fuerza de trabajo.**

Personal ocupado por la empresa.

◆ **Suministros.**

Materias primas, materiales auxiliares y servicios.

◆ **Actividad productora.**

Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.

◆ **Mercadeo.**

Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.

◆ **Contabilidad y estadística.**

Registro e información de las transacciones y operaciones.

⇒ **Método de la auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas desarrollada por Alfonso Mejía Fernández.<sup>39</sup>**

**Esquema general:**

Divide el enfoque de la auditoría en dos grandes áreas:

◆ **Estructural.**

- Objetivos.
- Organización.

◆ **Funcional.**

- Producción.

---

<sup>39</sup> Mejía Fernández, Alfonso. *La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas*. Tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la U.N.A.M, México, 1960.

- Ventas.
- Finanzas.
- Manejo de personal.

⇒ **Método de la revisión del proceso administrativo desarrollado por Manuel D'Azaola:**<sup>40</sup>

**Esquema general.**

- ◆ **Dirección. Fijar los objetivos:** Proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar ambos de manera que aquéllos se cumplan económica y eficientemente.
- ◆ **Financiamiento:** Dotar la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad.
- ◆ **Contratar al personal idóneo para cada función y adiestrarlo para que cumpla de manera eficiente:** Proporcionarle las mejores condiciones económicas, higiénicas y educacionales posibles a fin de elevar la moral del grupo.
- ◆ **Producción:** Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real, para que la empresa obtenga un beneficio razonable al realizarlos.
- ◆ **Ventas y distribución:** Adoptar las medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos o servicios en el mercado, de manera que proporcione beneficios y satisfacción, tanto a la empresa como a los consumidores.
- ◆ **Registro:** Establecer sistemas adecuados de contabilidad y estadística que proporcionen la información completa, veraz y oportuna que permita orientar a la dirección acerca del resultado de sus operaciones.

⇒ **Método de la auditoría operacional desarrollado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos:**

En el Boletín No.2 de dicho instituto se plasma una metodología que puede emplearse para realizar una auditoría operacional, que si no garantiza eficiencia en la misma, si apunta a la veracidad del diagnóstico.

---

<sup>40</sup> D'Azaola S, Manuel. *La revisión del proceso administrativo*. Tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la U.N.A.M, México, 1964.

En auditoría operacional se define a una operación como el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.

Aunque el enfoque descrito establece el estudio de las operaciones directamente y no del personal que las realiza, la investigación deberá determinar si el personal encargado de la operación tiene capacidad para ejecutarla.

La metodología que se plantea se simplifica en tres pasos fundamentales: **familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico.**<sup>41</sup>

#### **II.- Familiarización.**

- \* Estudio ambiental
- \* Estudio de la gestión administrativa.
- \* Visita a las instalaciones.

#### **II.- Investigación y análisis.**

El objetivo de esta fase es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la operación en cuestión. Para esto se utilizan las siguientes técnicas:

- \* Entrevistas.
- \* Evaluación de la gestión administrativa.
- \* Examen de la documentación.

#### **III.- Diagnóstico.**

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de los mismos, confeccionándose en correspondiente informe.

---

<sup>41</sup> Comisión de Auditoría Operacional. *Auditoría operacional*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C. 1992.

El mismo Instituto ha preparado otro Boletín que comprende los lineamientos fundamentales de la auditoría operacional de ventas en empresas industriales o comerciales.

Según el mismo la ventas constituyen una operación de primordial importancia en las empresas, en virtud de que producen los ingresos y permiten cristalizar su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante, pues son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Para los efectos del Boletín, la operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.

La operación de ventas comprende las siguientes actividades:

- \* Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.
- \* Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.
- \* Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar en que se necesiten, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.
- \* Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente.
- \* Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
- \* Participar en el establecimiento de las listas de precios.
- \* Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
- \* Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
- \* Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado.

- \* Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
- \* Realizar promociones de ventas.
- \* Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
- \* Preparar el pronóstico de ventas.
- \* Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas y una vez aprobado, explicar periódicamente las variaciones que se tengan.
- \* Establecer las estadísticas necesarias, por zonas, líneas, artículos, u otros criterios de clasificación, para tener una información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.
- \* Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes.
- \* Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.

La auditoría operacional de ventas, tiene el objetivo de examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprende el concepto y alcance de la operación de ventas, con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones, de cuya solución pueden surgir disminuciones de costos y/o aumentos de la eficiencia operativa.

La metodología general planteada en el Boletín No.2 es aplicable a la auditoría operacional de ventas, considerando el objetivo a que se refiere el párrafo anterior y las particularidades de la entidad.

#### ⇒ **Método de diagnóstico según Héctor Luchessa y Jaime Podestá Castro<sup>42</sup>**

Los puntos claves de un diagnóstico y mediante los cuales puede formularse una idea clara de la situación de la empresa son:

- Listado económico-financiero.

---

<sup>42</sup> Luchessa, Héctor; Jaime Podestá Castro. *Diagnóstico. Evaluación sistemática de los problemas de la empresa.* Cap.1,pág.21.

- La organización y formas de conducción.
- La información.
- Los productos y el proceso productivo.
- La administración general y financiera.
- La comercialización.
- El personal y las relaciones industriales.

Según Héctor Luchessa y Jaime Podestá Castro (1973) el diagnóstico tiene las siguientes etapas:

**1ra etapa del diagnóstico: Relevamiento de la información.**

- \* Consiste en recoger la información.
- \* Errores de información o información parcial da como resultado conclusiones erróneas.
- \* La calidad en la información da como resultado calidad del diagnóstico.
- \* Origen de la información:
  - ⇒ *Directa*: Es la información que se necesita, pero que no existe y por lo tanto debe crearse.
  - ⇒ *Externa de la empresa*: Da el marco de referencia, indicará las características, posibilidades y situación particular del medio en que se mueve la empresa. (estado económico general, situación de los competidores).
  - ⇒ *Información existente en la empresa (la registrada y la no registrada)*: Esta son las experiencias acumuladas y debe recogerse a través de conversaciones, entrevistas planeadas y ejecutados ordenadamente.

**2da etapa: Análisis y obtención de conclusiones.**

- \* Situación económico-financiera. Se estudia entre otros aspectos:
  - Analizar los datos.
  - Ver su evolución en el tiempo.
  - Ver volumen de ventas anual, % de devoluciones.
- \* Organización y formas de conducción. Se analiza entre otros aspectos:
  - Si se han fijado objetivos concretos.
  - Cuáles son las políticas.

- Si existe estructura formal.
  - Manual de organización que la explicite.
  - Manejo de información.
  - Fluidez de las comunicaciones.
  - Fuentes de información.
  - Calidad y cantidad de la misma.
  - Existencia de un sistema integrado de información.
- \* Análisis tipo funcional abarcando los productos, la administración general, las actividades comerciales.
  - \* En cada punto se obtendrán conclusiones. Algunas sobre aspectos favorables de la empresa y otras acerca de los problemas encontrados.

**3ra etapa: Evaluar la importancia de los problemas, sus causas, seleccionar soluciones y armar un Plan de Acción.**

- \* Se evalúan los problemas y se trata de determinar las posibles causas que lo generan, seleccionando las posibles soluciones que permitan elaborar un Plan de Acción.

**4ta etapa: Plan de Acción.**

- \* El diagnóstico esboza las posibles soluciones a los problemas, pero habrá que estudiarlos en detalle, preparar la implantación y proceder a hacerlo. Sólo traza el camino a seguir, el alcance de los trabajos a realizar, el costo y el tiempo que implican y los posibles resultados.
- \* La elección de cada solución tendrá en cuenta los medios existentes en la empresa (materiales y humanos). No se buscará la "mejor" solución a secas, sino la mejor posible.
- \* Se detallan las medidas a tomar (Plan de Acción) fijando un orden de prioridades basado en la relación entre esfuerzo a realizar y resultado a obtener.
- \* Debe evaluarse el tiempo que insumirán las tareas de diseño, el plazo que abarcarán las mismas y el período posterior de implantación.

**5ta etapa: Observación final.**

- \* Están todos los problemas por escrito con su influencia en el estado actual de la empresa.

- \* Se conocen las causas que provocan las fallas.
- \* Se encuentran muchas fallas que no eran realmente conocidas.

En el caso que nos ocupa de diagnóstico del Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A., sólo abarcaremos las dos primeras etapas, ya que el objetivo del trabajo es hacer, en una primera etapa, una revisión del sistema organizativo y funcional de la unidad organizacional que conlleve al examen de su situación actual y le permita a la alta dirección tomar las acciones para el mejor desempeño de la misma.

#### **1.4. La organización del Departamento de Ventas**

Una organización comercial surge como consecuencia del desarrollo de un negocio y de la necesidad de subdividir su trabajo y confiar parte de sus deberes a uno o más agentes, debido a que una sola persona no puede manejar todas las ventas. Hace falta un gerente de ventas para dirigir el trabajo de los agentes y coordinar sus actividades con el objeto de asegurar las ventas.

Cuando las empresas son pequeñas o modestas y entregan su producción a un solo distribuidor o cliente, o delegan la función comercial en un agente de ventas o comisionista, la organización de ventas no se hace necesaria.

##### **1.4.1. Principios de la organización de ventas**

Cuando se va a diseñar una organización eficiente de ventas deben tomarse en cuenta una serie de consideraciones de importancia, entre las que se encuentran las siguientes:

⇒ **La organización de ventas debe estar en proporción con el negocio:**

La organización comercial de una empresa puede no ser válida para otra. La proyección de la misma debe estar en correspondencia con el volumen del negocio, el número y naturaleza de sus productos, la expansión geográfica de la distribución, el método de mercadeo, la categoría financiera y las tácticas o normas de ventas.

⇒ **Los objetivos de la empresa influyen en la organización:**

La concepción de una organización comercial depende en parte de los objetivos de la empresa a que se destinan. Si el plan es lograr la mayor distribución posible, será mejor una estructura organizacional mayor que si las ventas se concentraran en un área limitada. Si por otro lado, se desea lograr un considerable volumen de ventas más que beneficios inmediatos, la organización debe ser más extensa, sacrificando las ganancias a un mayor poder de ventas.

⇒ **La autoridad debe definirse claramente:**

“Autoridad es el derecho a ordenar o a obrar”.<sup>43</sup> Toda organización necesita que el que toma las decisiones delegue en otros la autoridad en determinados asuntos, debido a que los gerentes (por ejemplo el de ventas) en ocasiones no tiene tiempo, capacidad física ni destreza especial para realizar todas las actividades del mercadeo moderno.

La autoridad es de suma importancia para un mejor y más eficiente control y supervisión de las funciones comerciales en todos los niveles de la organización y mediante la delegación de la misma muchos subordinados tienen la posibilidad de ejercer y acreditar sus capacidades y talentos, lo cual contribuye a su formación.

El volumen de autoridad que se delega está en dependencia de:

- número de funciones o subordinados que pueden ser controlados eficazmente por un sólo ejecutivo.
- la disposición del gerente a compartir su poder.
- la capacidad de sus empleados.
- la indole e importancia de las decisiones que deben adoptarse.
- la proximidad de los subordinados con el gerente.

El principio de delegación de autoridad es importante en las organizaciones de ventas y si éste no se respeta crea fricciones y choques de autoridad que afectan la eficiencia de la

---

<sup>43</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.52.

organización. La delegación de autoridad debe hacerse constar por escrito para que se comprenda claramente, tanto por el que se le confiere la autoridad, como por los subordinados.

⇒ **Las responsabilidades deben responder a la autoridad:**

“La responsabilidad consiste en dar cuenta de la conducta o cumplimiento de las obligaciones a alguna persona investida de autoridad. Cuando ésta se delega, la persona que la acepta es también responsable ante su superior del cumplimiento de determinados deberes o decisiones en el ejercicio de sus facultades delegadas”.<sup>44</sup>

Para evitar fallas en el entendimiento de las responsabilidades deben utilizarse las descripciones de empleo, donde se les informa de sus deberes y responsabilidades. En una organización de venta ningún miembro debe ser responsable ante más de una persona, excepto cuando ostenta dos cargos distintos.

⇒ **La organización debe girar en torno a funciones, no en torno a personas:**

Las organizaciones comerciales tienen la finalidad de lograr el cumplimiento de las funciones específicas de mercadeo, por lo que su estructura siempre debe proyectarse en torno a éstos y no en torno a los individuos. De esta forma se garantiza la sucesión sin interrupciones en el programa comercial de la organización, evitándose trastornos.

⇒ **Canales claramente establecidos y definidos de comunicación y mando:**

La estructura de la organización comercial debe contar con canales de comunicación en ambos sentidos que se entiendan fácil y claramente, para dar órdenes a los subordinados y retroalimentarse con sus informes y sugerencias.

---

<sup>44</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.53.

Cuando los canales de comunicación no están establecidos de forma clara, los ejecutivos de línea y el personal administrativo no saben de quién deben esperar órdenes o con quién despachar.

⇒ **Deben establecerse controles sobre la organización:**

En cualquier nivel de la organización de ventas, las personas que tienen la autoridad son responsables de dirigir, orientar y velar por la disciplina de sus subordinados, con el objetivo de asegurar el cumplimiento efectivo de sus obligaciones.

El campo de control es un aspecto importante para conseguir un control eficaz. Éste varía según sean los puestos distintos en la organización, y se determina por el número, importancia y complejidad de las responsabilidades de cada puesto.

Para controlar mejor las actividades de los ejecutivos y agentes de ventas deben establecerse patrones o criterios de realización, como son los patrones para controlar las actividades de los agentes de ventas, determinando el número de visitas que hacen, los nuevos clientes que hayan conseguido, el número de horas que trabajan sobre el terreno, etc.

Los informes y registros ayudan al control de las actividades que se desarrollan en una organización de ventas. Comparando los informes de ventas, los gastos y las actividades misioneras con lo patrones de actuación establecidos se logra eficiencia por parte de los agentes, sucursales y divisiones.<sup>45</sup>

⇒ **Líneas de progreso por canales organizacionales:**

Con la estructura de la organización se define y muestra cuáles son las líneas de ascensos en una organización de ventas, con lo cual todo miembro puede conocer el puesto que ocupa y la dirección normal de su ascenso al nivel inmediato superior.

---

<sup>45</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.55.

⇒ **Coordinación de las funciones:**

De una buena coordinación depende una buena organización, por lo que para que exista armonía en la acción de sus miembros debe existir una **coordinación**, tanto **vertical** como **horizontal**.

- ◆ **Coordinación vertical:** Se consigue estableciendo los distintos niveles de autoridad por orden vertical. El jefe de la organización coordina las actividades y armoniza las funciones de sus subordinados que están en el nivel inmediato inferior y así sucesivamente en toda la organización, hasta su nivel más bajo de autoridad.

Para asegurar esta coordinación debe evitarse violar los niveles jerárquicos de la organización en cualquier dirección, al tratar cualquier asunto que requiera de alguna decisión. Así se logra que todos los ejecutivos a quienes le interese el asunto estén informados y exista una coordinación perfecta.

- ◆ **Coordinación horizontal:** Para la operación armónica de un programa comercial se hace necesaria esta coordinación entre los ejecutivos de un mismo nivel. Debe existir una armonía y estrecha relación entre todos los departamentos del negocio como son ventas, manufactura, financiamiento, contabilidad, distribución física, jurídico, personal, publicidad, entre otros.

⇒ **Equilibrio esencial en una buena organización:**

Todas las funciones dentro de una organización comercial deben estar equilibradas, evitando que alguna domine sobre otra en la empresa. Siempre debe tratarse de que ninguna sección de la empresa o del departamento de ventas en particular se desarrolle a expensas de otra, para poder lograr un funcionamiento más eficaz.

Asimismo, es importante mantener equilibrada la carga de trabajo de los ejecutivos, procurando no se le de a uno más responsabilidades que las que pueda aceptar.

## ⇒ **Puntos débiles de las organizaciones de ventas:**

Existe una serie de debilidades en las organizaciones de ventas, las cuales afectan su eficiencia. Entre estas se encuentran:

- No se introducen cambios en la estructura organizacional primera, cuando la empresa se expande rápidamente.
- Resistencia de ejecutivos de ventas a delegar su autoridad.
- Falta de planeamiento orgánico de ventas y de objetivos a corto y largo plazo.
- Favoritismo, que se traduce en baja moral de trabajo y en delegación de facultades a personas no idóneas.
- Falta de información a los miembros de la organización, sobre lo que representan sus empleos, cuáles son los canales de comunicación, con quién deben despachar y a quién deben rendir cuentas.
- Falta de dotes y capacidad de mando por parte del gerente para integrar personalidades distintas en la realización armónica de las ventas.
- Malas relaciones productor-distribuidor-vendedores de menudeo.
- Duplicación de funciones que genera gastos, fricciones y aumento de costos.
- Utilización indebida del personal.

### **1.4.2. Funciones básicas de la organización de ventas**

Generalmente las funciones de una organización de ventas se agrupan en tres grupos: funciones administrativas, operativas y técnicas. En ocasiones estas funciones suelen traslaparse sus esferas de acción, ya que hay deberes similares que pueden cumplirse, tanto por los ejecutivos administrativos, como por los operativos y técnicos.

Las tres funciones básicas en una organización comercial, requieren de capacidades ejecutivas distintas, las cuales muchas veces no se pueden encontrar todas en un solo individuo, por lo que algunos gerentes o agentes de ventas con talento y capacidad fracasan cuando ocupan puestos administrativos y técnicos.

En las grandes empresas el nivel administrativo está integrado por la gerencia general de ventas; el técnico está compuesto por especialistas en funciones administrativas y el operativo por ejecutivos de ventas sobre el terreno y los agentes de ventas. En el caso de las firmas que manejan poco volumen, las funciones administrativas y operativas corren a cargo del gerente de ventas.

- ◆ **Funciones administrativas:** Comprenden los deberes que los administradores superiores de ventas tienen de formular las grandes normas comerciales, planear la organización, controlar y coordinar, valorar la actuación de los agentes, señalar la estrategia a seguir en las ventas y elaborar los programas.

Para este trabajo se requiere de personas competentes en análisis y coordinación y dotadas de imaginación para planear, además de todas las demás cualidades de un buen administrador. Dentro de las funciones principales de un alto ejecutivo de ventas están:<sup>46</sup>

- \* Formulación de normas de ventas.
- \* Diseño de la organización de ventas.
- \* Planeamiento y horarios de las operaciones de ventas.
- \* Coordinación de las actividades de los miembros pertenecientes al departamento de ventas entre sí y con los de otros departamentos y los de la gerencia general.
- \* Delegación de autoridad.
- \* Asignación de responsabilidades.
- \* Establecimiento de controles en la organización.
- \* Valoración de actuaciones.
- \* Aprobación de asignaciones y presupuestos.
- \* Control de costos.
- \* Búsqueda de nuevos mercados y salidas.
- \* Atención a los perfeccionamientos del producto.
- \* Formulación de órdenes e interpretación de normas prácticas y planes.
- \* Análisis de la competencia.
- \* Contactos con los agentes de ventas y ejecutivos sobre el terreno.

---

<sup>46</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.61.

- \* **Contactos con los distribuidores y minoristas.**
- \* **Relaciones con los vendedores al por menor.**
- ◆ **Funciones operativas:** Comprenden las obligaciones que tienen los ejecutivos subordinados de ventas sobre el terreno (gerentes de división, distrito y sucursal, y supervisores) de ejecutar las disposiciones, controles y planes de la alta gerencia.

En estas actividades se requiere personal de ímpetu, energía, magnetismo personal y entusiasmo. Dentro de estas funciones se encuentran las siguientes:<sup>47</sup>

- \* **Buscar, seleccionar, adiestrar, marcar rutas, controlar, equipar, estimular, supervisar y valorar a los agentes de ventas.**
- \* **Celebrar juntas de ventas.**
- \* **Resolver los problemas de la distribución física.**
- \* **Marcar territorios de ventas.**
- \* **Controlar las operaciones de las sucursales.**
- \* **Coordinar las ventas con la publicidad.**
- \* **Interpretar las normas e instrucciones.**
- \* **Dar cuenta sobre las operaciones de ventas.**
- \* **Supervisar los servicios.**
- \* **Establecer contactos con los agentes de ventas, supervisores y clientes sobre el terreno.**
- \* **Delegar la autoridad y asignar responsabilidades.**
- \* **Organizar promociones comerciales.**
- \* **Realizar ascensos, cambios de empleo o terminaciones de contratos.**
- \* **Proponer a la alta gerencia los cambios que se necesiten en las normas prácticas y controles, en los productos y en los procedimientos.**
- ◆ **Funciones técnicas:** Comprende las actividades de los jefes técnicos y sus auxiliares cuando proporcionan asistencia y consejo especializado a los altos ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas.

---

<sup>47</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.61.

Los principales departamentos técnicos de una organización comercial son:<sup>48</sup>

- \* Investigación de mercado.
- \* Publicidad y promoción de ventas.
- \* Planeamiento de ventas.
- \* Desarrollo del producto.
- \* Análisis de ventas.
- \* Relaciones con los vendedores.
- \* Tráfico.
- \* Personal de ventas.
- \* Correspondencia de ventas.

Los títulos de estos departamentos indican cuáles son sus funciones generales.

#### **1.4.2.1. La división de funciones en la organización de ventas**

Establecer la división de las funciones esenciales en grupos o departamentos para poder llevar un mejor control y exista una mayor y eficaz coordinación de las actividades es un paso importante en el diseño de una organización de ventas. En una empresa comercial existen cinco posibilidades de divisiones básicas:

- Geográfica.
  - Funcional.
  - Por línea de productos.
  - Por clientes.
  - Combinación de las tres últimas divisiones.
- 
- **División geográfica:** Esta división permite una acción rápida, proporciona a la gerencia información directa sobre las condiciones locales y posibilitan contrarrestar con mayor eficacia la competencia local.

Esta división la operan mucho las empresas que operan a escala nacional, dividiendo sus organizaciones en territorios geográficos o distritos y en la misma se reconocen las

---

<sup>48</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.62.

limitaciones de tiempo, capacidad y conocimientos de la gerencia centralizada de ventas para atender eficazmente las operaciones comerciales de las zonas apartadas.

- **División funcional:** Son las corrientes en el nivel administrativo, y están representadas por departamentos de personal técnico, y con las respectivas funciones que realizan éstos, como se señaló en el epígrafe anterior. También se encuentran en el nivel operativo donde estas mismas funciones existen para las oficinas regionales o de distrito.

Esta división permite la utilización de los servicios de especialistas competentes para desarrollar las funciones más importantes con mayor eficacia. "Simplifican la supervisión y control de cada actividad y contribuyen a su mayor eficacia, al limitar el número de funciones que debe desempeñar el individuo o el grupo de especialistas".<sup>49</sup>

- **División por líneas de artículos:** Esta división se utiliza en las empresas que distribuyen distintos productos de carácter especializado. "En este caso los grupos de ventas asumen responsabilidades ejecutivas y técnicas en cuanto a las ventas y beneficios de un sólo producto o un grupo de ellos".<sup>50</sup>

La división por líneas de productos permite la dirección y control especial de las ventas y contribuye al desarrollo o formación de los ejecutivos encargados de cada línea, a los cuales se les otorga la autoridad para desarrollar el mercadeo, manufactura y venta con ganancia del producto.

Los inconvenientes que se señalan a esta división son la dificultad de coordinar las operaciones de las diferentes divisiones y el aumento del número de ejecutivos dirigentes.

- **División por clientes:** Esta se utiliza por las firmas comerciales que le venden a diferentes clientes, con lo cual puede lograrse un control más eficaz de las ventas y un servicio mejor a los compradores.

---

<sup>49</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.64.

<sup>50</sup> IBÍD. Cap.2, pág.64.

Las divisiones principales de las organizaciones de ventas por tipos de clientes son:<sup>51</sup>

- ◆ Consumidores industriales.
- ◆ Institucionales.
- ◆ Comerciantes.
- ◆ Individuales.

Cada una de estas clases generales a veces se subdivide en ventas especializadas a un tipo particular de cliente.

- **Combinación de varias divisiones en una sola organización de ventas:** La mayor parte de las organizaciones comerciales forman divisiones por responsabilidades. Las organizaciones de mercadeo se dividen por líneas de artículos o productos, funciones y clientes al nivel administrativo, y por divisiones geográficas sobre el terreno. Las divisiones por líneas de productos pueden establecerse en la casa matriz para su administración, y en las circunscripciones geográficas establecidas en el este, sur y oeste a cargo de gerentes regionales para las operaciones de ventas.<sup>52</sup>

### **I.5. Tipos estructurales de organización de ventas**

Existen cuatro tipos fundamentales de estructura orgánica de la organización de ventas. Estas son:

**1.- De línea:** Es aquella en donde toda la autoridad y responsabilidad del mercadeo se concentra en el gerente de ventas.<sup>53</sup>

Las instrucciones se transmiten de arriba hacia abajo, desde el gerente de ventas hasta los ejecutivos de línea sobre el terreno y estos a los agentes de ventas.

Este tipo de organización se utiliza en las pequeñas empresas con poco personal de ventas y limitada distribución de los productos y todas las funciones pertenecen al gerente de ventas.

---

<sup>51</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.64-65.

<sup>52</sup> IBÍD. Cap.2, pág.65.

<sup>53</sup> IBÍD. Cap.2, pág.67-68.

Entre las ventajas de este tipo de organización se encuentran las siguientes:

- \* Acción administrativa rápida.
- \* Asignación concreta de autoridad.
- \* Cambios mínimos de responsabilidades.
- \* Bajos costos administrativos.
- \* Desarrollo o formación de ejecutivos.
- \* Control eficaz y relaciones estrechas con el personal.

Sus desventajas son las siguientes:

- \* Exceso de trabajo para el gerente de ventas.
- \* Paralización de la administración de ventas al retiro o muerte de su gerente.
- \* Dificultad de lograr un gerente con capacidad administrativa y ejecutiva al mismo tiempo.
- \* Acción precipitada y con preparación escasa.
- \* Menores oportunidades para que los subordinados desarrollen su talento administrativo.
- \* Carencia de conocimientos y puntos de vista especializados.
- \* Tiempo muy limitado para que el gerente de ventas ejecute una gerencia verdadera (frecuentemente).

**2.- De línea y técnica:** Cuando aumenta mucho las responsabilidades del gerente de ventas de línea de modo que le queda tiempo escaso y capacidad para cubrirlas eficientemente, éste se ve obligado a delegar parte de su autoridad y responsabilidad administrativa a auxiliares técnicos, quienes forman departamentos técnicos.<sup>54</sup>

Los ejecutivos técnicos no tienen autoridad de línea para controlar o supervisar a los ejecutivos sobre el terreno y agentes de ventas, sólo presentan propuestas a la gerencia de ventas y una vez aprobadas son ejecutadas por el personal administrativo o confiadas a la organización de línea para ponerlas en práctica.

Los departamentos técnicos de la organización de ventas pueden clasificarse en las siguientes secciones:

- Grupos de control (controlan los costos de ventas, el personal y la organización).

---

<sup>54</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.68 y 70.

- Grupos de servicio (se encargan de la investigación, planeamiento y estadística).
- Grupos coordinadores (armonizan las funciones desarrolladas conjuntamente por los departamentos de ventas y otros).

Las ventajas de este tipo de organización son las siguientes:

- \* El planeamiento de las ventas se confía a especialistas.
- \* La gerencia se beneficia del consejo especializado.
- \* Se facilita la coordinación interna y el control de las ventas es más eficiente.
- \* Puede estudiarse mejor los planes y las normas prácticas y directrices.

Por otro lado, dentro de sus desventajas se encuentran:

- \* Los especialistas técnicos incrementan los costos de la administración.
- \* Sus deliberaciones producen retrasos en la acción ejecutiva.
- \* La coordinación de las funciones técnicas acrecienta las cargas administrativas.

**3.- De tipo técnico funcional:** Los ejecutivos técnicos no tienen facultades para dar órdenes a los gerentes de línea y sobre el terreno. Solamente proporcionan información y asesoramiento al gerente general de ventas, quien procederá en consecuencia y transmitirá sus órdenes a los ejecutivos de línea, los cuales las comunicarán a los gerentes de ventas.<sup>55</sup>

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

Los empleados técnicos facultados para funcionar en la organización de línea, son responsables conjuntamente con los ejecutivos de línea del cumplimiento de las recomendaciones técnicas aprobadas por la alta gerencia. Los jefes de línea siguen siendo responsables ante el gerente de ventas, pero reciben instrucciones de los jefes técnicos que operan en representación del mismo.

---

<sup>55</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.70.

De esta forma el gerente de ventas se exonera de la carga de muchos detalles administrativos y se facilita la labor técnica a desarrollar por los ejecutivos técnicos, los cuales tienen autoridad para llevar a cabo sus planes sobre el terreno.

**4.- De Comités:** Éstos contribuyen en las organizaciones comerciales a coordinar las funciones de línea y técnicas, y a facilitar la administración. Entre sus funciones están las de informar a los ejecutivos de los progresos que se logran, recomendar a la gerencia sobre asuntos específicos y formular juicios colectivos sobre los problemas administrativos.<sup>56</sup>

Existen varios tipos de comités, siendo los más importantes los siguientes:

- Comité ejecutivo de ventas (formado por el gerente general, sus auxiliares y los jefes de las divisiones técnicas de ventas).
- Comité operativo (formado por los ejecutivos sobre el terreno).
- Comité de desarrollo del producto (formado por el gerente de ventas, el de manufactura y el de investigación y desarrollo del producto).
- Comité de personal de ventas.
- Comité de publicidad.
- Comité de normas y prácticas de ventas.

Las ventajas de este tipo de organización son:

- \* Los ejecutivos reciben información sobre los problemas del mercadeo a través de personas competentes y calificadas.
- \* Proporcionan datos especializados y asesoramiento sobre los problemas de ventas.
- \* Contribuyen a descargar a la gerencia de decisiones desagradables y le dan más tiempo a ésta para dedicarse a asuntos más importantes.

Dentro de las desventajas se pueden señalar las siguientes:

- \* QUITAN tiempo a los miembros que no tienen que ver directamente con los asuntos que se discuten.
- \* La iniciativa individual puede quedar ahogada en la deliberación de un comité.
- \* Sus miembros tienden a hacer política.

---

<sup>56</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.71.

- \* Frecuentemente son lentos en su acción y adoptan decisiones o compromisos no siempre satisfactorios.

### **1.5.1. Centralización y descentralización en la organización comercial**

El grado en que se desea o conviene delegar la autoridad y responsabilidad de las decisiones a subordinados de la empresa, a un individuo o grupo central de ejecutivos es un aspecto de importancia a considerar cuando se diseña una organización de ventas.

Por tradición, la organización de ventas es autócrata y suele centralizarse en el gerente de ventas, pero con el paso del tiempo, la diversificación de los productos, la expansión de los mercados, el incremento de la distribución y la adquisición de las firmas subsidiarias por consolidadas después de la II Guerra Mundial, la centralización pasó a ser impopular, ganando el terreno la descentralización.

En la actualidad hay una tendencia hacia una mayor integración de las actividades mercantiles, en conformidad con el concepto general de mercadeo a base de centralización de la autoridad.

Dentro de las ventajas de la centralización se señalan las siguientes:<sup>57</sup>

- \* Al estar la autoridad concentrada en la gerencia, quedan coordinadas de forma más eficiente las funciones comerciales y de mercadeo, lo cual permite una mayor especialización de la gerencia a través de grupos técnicos, los cuales asesoran sobre problemas y decisiones de carácter ejecutivo.
- \* Ahorra ejecutivos de líneas y gerentes de productos, lo que trae como consecuencia un ahorro en el funcionamiento.
- \* Al concentrarse el control en la casa matriz la dirección de la organización de línea es más eficaz.
- \* Las funciones de publicidad, adiestramiento en ventas, promoción de las mismas e investigación de mercados pueden desarrollarse mejor a cargo de departamentos

---

<sup>57</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.2, pág.71-72.

centralizados ya que le permite dedicar más preparación y consideración a estas actividades.

- \* La gerencia central está más capacitada para adoptar decisiones comerciales.

Por otro lado, a la descentralización se le señalan algunas ventajas, como son:

- \* Permite mayor flexibilidad en la gerencia, de forma que las decisiones inmediatas puedan ser tomadas por los gerentes sobre el terreno, cuando son problemas locales o de determinado producto.
- \* Permite una acción más eficaz frente a la competencia local.
- \* Se puede evitar la invasión mutua de funciones o responsabilidades conjuntas.
- \* Pueden desarrollarse capacidades ejecutivas al darse libertad para proceder en sus operaciones a los gerentes de ventas sobre el terreno y a los de productos.
- \* La alta gerencia se descarga de detalles administrativos y puede dedicar más tiempo para asuntos más importantes.

La elección de centralizar o descentralizar la autoridad depende de muchos factores, entre los que se destacan los siguientes:

- ◆ Magnitud de la compañía.
- ◆ Método de distribución.
- ◆ Número y carácter de los productos.
- ◆ Categoría financiera.
- ◆ Competencia de los ejecutivos de ventas.

Una mayor especialización en el mercado al nivel administrativo superior y al operativo sobre el terreno contribuye a la descentralización de la autoridad:

- \* da más autoridad a los gerentes de productos y locales.
- \* los métodos de ventas se adaptan mejor a las condiciones locales.
- \* se logra un mejor equilibrio y un esfuerzo más intenso en las ventas.
- \* los clientes reciben un servicio más eficaz.

Por otra parte, la descentralización aumenta los costos y multiplica los problemas de la administración de ventas.

## CAPÍTULO II: LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

"La expresión **administración de ventas** suele utilizarse como sinónimo de **gerencia de mercadeo**. El **mercadeo**, que algunas veces se llama **distribución**, comprende todas las actividades que requiere la transmisión de bienes y servicios de los productores a los consumidores, a saber: venta, compra, transportes, almacenamiento, estandarización, gradación, financiamiento y toma de riesgos".<sup>58</sup>

La administración moderna de ventas comprende las siguientes actividades:

- dirección y control de los agentes
- planeamiento y elaboración del presupuesto y táctica de las ventas
- coordinación de la investigación de mercado, la publicidad, la promoción de ventas y el mercadeo.
- integración en el programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyen al incremento de las ventas y sus beneficios.

### II.1. Desarrollo de la administración de ventas

Como resultado de la ruptura de vínculos de las colonias norteamericanas con Inglaterra, los colonos para competir con los productores ingleses, establecieron sus propias fábricas, inundando posteriormente el mercado norteamericano de producción nacional, además de los importados.

En 1789, Moses Brown, al no poder hacerle competencia a las confecciones inglesas, vendió sus hilaturas de algodón a tejedores modestos y amas de casa, convirtiéndose en uno de los primeros productores que vendieron directamente al consumidor. Para esa fecha no existían los gerentes de ventas y eran pocos los vendedores en quienes podía confiarse. Si un productor quería vender su producción en el mercado recurría a los **baratilleros**, que operaban como hombres de negocios independientes y no como agentes de ventas empleados.

---

<sup>58</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.1, pág.19.

En 1840 aparece el **viajante**, como sucesor del **baratillero** que desaparece producto del desarrollo de la nación norteamericana y del aumento de la demanda de mercancías. Su misión inicial era la de saludar y entretener a los comerciantes de las aldeas cuando hacían sus compras en los centros de mayoreo, pero posteriormente fueron enviados a las comarcas campesinas por los mayoristas con el objetivo de cobrar cuentas atrasadas y lograr pedidos de los minoristas. Los viajantes se convirtieron en una institución norteamericana.

Por los años 1900, el llamado padre de la gerencia de ventas, John H. Patterson había adquirido una fábrica de cajas registradoras y decidió enseñar a sus agentes de ventas a vender éstas. Recogió las experiencias de sus mejores vendedores, celebraba juntas para animar a vender a sus agentes, y organizaba concursos de ventas, bonificaciones y recompensa especiales para los vendedores que destacasen. Estableció metas de ventas y respaldaba los movimientos de sus agentes con un amplio programa de publicidad. Con el tiempo, los métodos de Patterson llegaron a ser el modelo de muchos gerentes de ventas.

En la década de los años 20, la producción en masa comenzó a responder a la demanda. La situación económica cambió de un mercado de vendedores a otro de compradores, y los industriales comenzaron a pensar más en vender sus productos que en elaborarlos.<sup>59</sup>

En aquellos tiempos el buen gerente de ventas era un líder dinámico, lleno de energía, con una personalidad magnética que impulsaba y exhortaba a sus hombres a nuevos niveles de realización, apelando a cualquier táctica, siempre y cuando no cayeran en la cárcel.

Durante la depresión de los años 30 cuando los días fáciles del mercado del vendedor desaparecieron el problema de darle salida a la mercancía adquirió un enfoque más racional. El simple hecho de ofrecer un buen producto no garantizaba éxito en el mercado. "Los gerentes comenzaron a darse cuenta de que se requerían esfuerzos especiales para vender sus productos en un ambiente donde el público tenía la oportunidad de seleccionar entre muchas opciones".<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.1, pág.21.

<sup>60</sup> Stanton, William; et al. *Fundamentos de Marketing*. Cap.1, pág.9

Los gerentes de ventas se convirtieron en los elementos más importantes de los negocios y junto con el brío e ímpetu heredado de sus antecesores, se interesaban por los estudios sobre los mercados y sus potencialidades; establecer cuotas de ventas, mejorar los sistemas de compensación, marcar mejores territorios y descubrir nuevos canales de distribución. No obstante este enfoque no fue aceptado por muchos hasta después de la II Guerra Mundial.

De esta manera en la década del 50 surgió el concepto de gerencia de mercadeo, la cual "...requiere la integración de todas las actividades de una empresa que contribuyan a la venta de sus productos, bajo la dirección de un vicepresidente encargado de ventas o mercadeo. Le compete la responsabilidad de analizar los mercados, crear nuevos productos, envases, precios, organizar la distribución física, las actividades de ventas, su financiamiento, publicidad y promoción, el servicio mecánico, las relaciones con clientes y vendedores, y la coordinación de la producción, financiamiento y mercadeo".<sup>61</sup>

En general, y en el sentido moderno la gerencia de ventas es sinónimo de gerencia de mercadeo, aunque la primera es entendida por muchos como aquella que maneja a los agentes y el gerente no tiene las vastas responsabilidades de una gerencia de mercadeo.

La gerencia de mercadeo requiere ante todo de la integración y coordinación de las funciones del departamento de ventas y las actividades de otros departamentos de la empresa, en manos de un gerente de ventas o mercadeo. Además de esto, presupone una nueva filosofía de ventas desde el punto de vista del consumidor, para poder atender mejor a sus intereses. Es necesario identificar lo que quiere la gente y dirigir todas las actividades corporativas a atenderla con la mayor eficiencia posible. Como dijera un ejecutivo de publicidad se debe "aprender a escuchar a los clientes del mismo modo que un estudiante escucha al profesor".<sup>62</sup>

El nuevo gerente de ventas, a diferencia del anterior, le da una gran importancia al planeamiento por encima de la acción. "...Lo que principalmente le interesa es el planeamiento a largo plazo de los productos, los servicios de manufactura, mercados, capital y métodos de distribución. Estos problemas, además de la estrategia y política de ventas, se enfocan desde

---

<sup>61</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.1, pág.22.

<sup>62</sup> Upshaw, Lynn B. *It's time to let customers take the marketing wheel*. Marketing News. 2/3/1992, pág.4

el punto de vista del cliente".<sup>63</sup> Además de esto, en la época actual no sólo se concentran en los volúmenes de ventas, sino también en los costos del mercado y en las ganancias de la empresa. Todas estas actividades deben ser coordinadas por el gerente de ventas con el esfuerzo total de mercadeo.

Como resultado de que en la actualidad las empresas tienen una orientación más fuerte hacia el mercado el punto de vista tradicional de que los vendedores deben preocuparse por el volumen y vender, vender y el departamento de mercadotecnia debe preocuparse por las estrategias de comercialización y la rentabilidad ha cambiado para darle paso a la concepción de que el personal de ventas debe saber cómo producir la satisfacción del cliente y utilidades para la empresa. Los vendedores "deben analizar la información de ventas, medir el potencial del mercado, reunir inteligencia del mercado y desarrollar estrategias y planes de comercialización. Los representantes de ventas deben poseer habilidades analíticas de comercialización y serán más eficaces si entienden la mercadotecnia igual que las ventas".<sup>64</sup>

## II.2. Funciones de la administración de ventas

Se plantea que las funciones de un administrador de ventas varían considerablemente en dependencia de:<sup>65</sup>

- ◆ la magnitud de la empresa,
- ◆ el número de agentes de ventas,
- ◆ la calidad y cantidad de los productos vendidos,
- ◆ la extensión del mercado,
- ◆ los métodos de distribución,
- ◆ la idea del gerente de ventas sobre su propio oficio.

Entre las principales funciones y responsabilidades del gerente de ventas, las cuales comparte con su personal de especialistas y con los demás departamentos de manufactura y finanzas, se encuentran las siguientes:

---

<sup>63</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.1, pág.23.

<sup>64</sup> Kotler, Philip. *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Parte VI, Cap.24, pág.729.

<sup>65</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.1, pág.24.

### ⇒ **Desarrollo o manipulación del producto:**

Debido a la importancia que tiene la aceptación del producto o servicio por el cliente para un buen mercadeo, el gerente de ventas debe ser responsable del perfeccionamiento del producto, de las modificaciones al mismo, de la introducción de nuevos productos o similares con usos y aplicaciones diferentes, observación del desarrollo de los productos de la competencia, entre otras actividades.

Este aspecto es importante ya que "los productos y los mercados tienen ciclos de vida que requieren, con el tiempo, modificaciones en las estrategias de venta o mercadotecnia. Toda nueva necesidad sigue un ciclo de vida de la demanda que pasa a través de etapas de seguimiento, aceleración del crecimiento, desaceleración del crecimiento, madurez y declinación".<sup>66</sup>

"Las compañías deben tratar de anticipar los nuevos atributos que quiere el mercado. Las utilidades son para aquellos que introducen pronto nuevos y valiosos beneficios".<sup>67</sup>

### ⇒ **Distribución física:**

Esta responsabilidad es compartida por los gerentes de los departamentos de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina éstas con tráfico, en los problemas relativos al manejo material de los productos desde la fábrica hasta el consumidor.

La distribución física en la actualidad demanda de gran atención, ya que es un "área de grandes ahorros potenciales de costo e incremento de la satisfacción del cliente".<sup>68</sup> Se hace necesario "el diseño de las funciones de distribución física que minimicen el costo total del suministro de un nivel deseado de servicio al cliente".<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control, Parte IV*, Cap.13, pág.416.

<sup>67</sup> IBÍD. Parte IV, Cap.13, pág.417.

<sup>68</sup> IBÍD. Parte IV, Cap.13, pág.632.

<sup>69</sup> IBÍD. Parte IV, Cap.13, pág.632.

⇒ **Estrategia de ventas:**

La política a seguir en el desarrollo de las ventas constituye una de las grandes responsabilidades del gerente de ventas. Son normas prácticas que regulan las relaciones con los agentes, distribuidores, minoristas y clientes y tienen que ver con precios y condiciones de venta, calidad del producto, créditos y cobros, entrega de pedidos, entre otros aspectos. El gerente de ventas establece por su cuenta o en colaboración con un comité ejecutivo, con el presidente o con el gerente general de la empresa, la estrategia de las ventas, a fin de que los agentes puedan actuar con prontitud, uniformidad y de acuerdo con directrices bien estudiadas.

⇒ **Financiamiento de las ventas:**

Las operaciones al contado y a crédito son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren la distribución de bienes o servicios, desde el productor hasta los mayoristas, minoristas y clientes finales. El ejecutivo de ventas es responsable, junto con el tesorero o comité de finanzas, de la asignación de fondos para el mercadeo, del financiamiento de inventarios, de las cuentas por cobrar, de las mercancías vendidas en consignación, entre otras cosas.

Es función esencial del gerente de ventas estar en contacto directo con el departamento de crédito sobre las cuentas pendientes y pedidos en curso y debe consultar con los ejecutivos de finanzas respecto a los planes de pago diferido que deben adoptarse, la duración del período de crédito entre otros asuntos relacionados con la práctica crediticia.

⇒ **Costos y presupuestos de ventas:**

El ejecutivo de ventas para controlar los gastos y planear las ganancias previa consulta con el área de contabilidad e investigación de mercado y de presupuestos debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año. Los presupuestos deben elaborarse tanto para la organización general de ventas, como para los departamentos, distritos y sucursales individuales.

⇒ **Estudio de mercado:**

Para una mejor administración de ventas es importante el conocimiento del mercado y las preferencias y hábitos del consumidor, por lo que el gerente de ventas junto con el personal de investigación de mercados debe recoger, registrar y analizar todos los datos relacionados con la demanda y además debe investigar las ventas, realizar estudios estadísticos de éstas por productos, clientes, territorios, etc., las actividades de los agentes de ventas, sus costos y los de operación.

Investigación de mercado es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes para una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa".<sup>70</sup>

Debe haber comprensión de los mercados de consumo y de la conducta de compra del consumidor antes de que pueden desarrollarse planes sólidos de venta y mercadotecnia.

Asimismo el conocimiento de nuestros competidores es crucial para una planeación efectiva de venta y mercadotecnia. La empresa debe comparar sus productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores más cercanos en forma constante. De esta manera, puede identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva. Puede lanzar ataques más precisos contra sus competidores, así como preparar defensas más efectivas contra los ataques.

Las 10 actividades más comunes de una investigación de mercados son:<sup>71</sup>

- determinación de las características del mercado,
- medición de los mercados potenciales,
- análisis de la participación del mercado,
- análisis de ventas,
- estudios de las tendencias de los negocios,
- proyecciones de corto alcance,

---

<sup>70</sup> Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Parte II, Cap.4, pág.112.

<sup>71</sup> IBÍD. Parte II, Cap.4, pág.113.

- estudios producto-competitividad,
- proyección de gran alcance,
- estudios de fijación de precios,
- prueba de los productos existentes.

⇒ **La promoción de ventas y la publicidad:**

Esta actividad es importante para estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de ventas de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan el producto, por lo que el gerente de ventas ayudado por el personal de publicidad y promoción debe aprobar los planes de publicidad, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, promociones especiales, etc. en colaboración con los comerciantes.

"La promoción de ventas consiste en la compilación de diversas herramientas de incentivo a largo plazo diseñadas para estimar los mercados de consumo, el comercio y la fuerza de ventas de la propia organización".<sup>72</sup>

En tanto la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo.

"La promoción de ventas incluye herramientas para la promoción de consumo (como muestras, cupones, ofertas de descuento en efectivo, primas, premios, recompensas, muestras gratuitas, garantías, demostraciones, concursos); para la promoción comercial (descuentos por compras, mercancías sin costo, bonificaciones por comercialización, publicidad cooperativa, bonificaciones para publicidad y exhibición, fondos para promoción, competencias de ventas entre distribuidores); y la promoción de la fuerza de ventas (bonos, concursos, competencia de ventas)".<sup>73</sup>

En la actualidad los gastos de promoción de ventas exceden los gastos de publicidad y su índice de crecimiento es mayor.

---

<sup>72</sup> Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Parte V, Cap.23, pág.723.

<sup>73</sup> IBÍD. Parte V, Cap.23, pág.705.

"La publicidad (el uso de medios pagados por el vendedor para comunicar información persuasiva acerca de sus productos, servicios u organización) es una potente herramienta promocional. La publicidad toma muchas formas (nacional, regional, local; de consumo, industrial, de ventas al menudeo; de producto, de marca, institucional), y está diseñada para alcanzar diversos objetivos (ventas inmediatas, reconocimiento de la marca, preferencia, etc.)".<sup>74</sup>

⇒ **Planeamiento de ventas:**

El ejecutivo de ventas debe determinar los objetivos de las mismas y las actividades mercantiles y publicitarias necesarias para lograr las metas establecidas. Ésto requiere la coordinación de las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física, el personal, las fechas de los planes de producción, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.

⇒ **Relaciones con los distribuidores y minoristas:**

Esta tarea es responsabilidad de la gerencia de ventas y para las buenas relaciones se le debe proporcionar a los mayoristas y minoristas asistencia de ventas, programas de adiestramientos en ventas, promociones y campañas publicitarias y establecer buenas y ciertas normas de distribución para conquistar su lealtad.

⇒ **Servicios mecánicos:**

Este aspecto es importante cuando se trata con equipos que requieren servicios de instalación y técnicos y deben establecerse normas al efecto en relación con el personal, equipo, locales, costos y servicios prestados por los vendedores al consumidor.

El gerente de ventas junto con el área de servicios deben organizar adiestramientos a los agentes del productor, dependientes minoristas y clientes.

---

<sup>74</sup> Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Parte V.* Cap.22, pág.690.

### ⇒ **Personal de ventas:**

Es responsabilidad del gerente de ventas y sus ayudantes de línea en la organización la búsqueda, selección y adiestramiento de los agentes de ventas, así como su compensación económica, supervisión, motivación y control y debe además ayudarlo a cubrir sus zonas con eficiencia y emplear mejor su tiempo con el mayor beneficio para ellos y para la empresa.

En el centro de una operación exitosa de la fuerza de ventas está la selección de representantes eficaces.

Según Philip Kotler (1993) los representantes de ventas deben reclutarse y seleccionarse cuidadosamente para evitar los elevados costos que implica la contratación de personas inadecuadas. Los programas de capacitación de ventas familiarizan al nuevo personal con la historia de la compañía, sus productos y políticas, características del mercado y de la competencia, y con el arte de vender. El personal de ventas necesita dirección en lo que respecta a desarrollo del cliente y prospectos, normas de visitas y uso eficiente de su tiempo. Este personal también necesita motivación a través de estímulos, al igual que reconocimiento, ya que deben tomar decisiones difíciles y están sujetos a sufrir frustraciones.

### ⇒ **Administración del departamento de ventas:**

Es responsabilidad del gerente junto con sus ayudantes establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, celebrar juntas de ventas, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar los registros de la ventas y asignar tareas a los jefes de las secciones administrativas.

## **II.3. Tendencias modernas de la gerencia de ventas**

En los últimos diez años la importancia de la gerencia de ventas se ha incrementado siendo sus progresos más importantes los siguientes:<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.1, pág.40.

- ⇒ El concepto moderno de la gerencia comercial.
- ⇒ Una necesidad mayor de investigación.
- ⇒ Más consideración del punto de vista del consumidor.
- ⇒ Más hincapié en la obtención de ganancias.
- ⇒ Un planeamiento mercantil más concienzudo.
- ⇒ Más cambios en la organización de mercadeo.
- ⇒ Más realce en las relaciones con distribuidores y minoristas.
- ⇒ Un personal de ventas más eficiente.
- ⇒ Descentralización de la gerencia de ventas.
- ⇒ Mejores relaciones con los agentes de ventas.

⇒ **El concepto moderno de la gerencia comercial:**

El avance en el concepto se debe principalmente a la expansión industrial, lo cual hizo necesaria la división de responsabilidades comerciales y la creación de funciones especializadas de investigación, movimiento de mercancías, promoción y venta personal.

No bastaba con la integración de estas funciones en el departamento de ventas, por lo que se hizo esencial una mayor unión con las operaciones de manufactura, financiamiento, tráfico y relaciones públicas para alcanzar un mayor beneficio y expansión de la empresa. Todo esto ha ampliado la responsabilidad del gerente de ventas o mercadeo con la de integrar todas las funciones ejecutivas relacionadas con las actividades mercantiles.

⇒ **Mayor necesidad de investigación:**

La investigación de mercado se ha hecho esencial para proporcionar información sobre el futuro y disminuir los riesgos naturales de la gerencia comercial. Ésta ayuda a aumentar el índice de predicción de los resultados y las oportunidades de triunfo en el mercado, lo cual es necesaria para el ejecutivo de ventas a la hora de resolver los problemas que se le presentan, establecer los objetivos de ventas, preparar sus presupuestos, planear la producción y distribuir la publicidad y territorios de ventas.

Hay muchos factores que indican la necesidad de que las empresas tengan acceso a información oportuna. Algunas de ellas son:<sup>76</sup>

- *Presión competitiva*: Para ser competitivos, las compañías deben desarrollar y vender nuevos productos más rápidamente que antes.
- *Mercados en expansión*: La actividad mercadológica se vuelve cada día más compleja y amplia, a medida que un número mayor de empresas operan en mercados nacionales e internacionales.
- *Costo de los errores*: Lanzar y vender un nuevo producto supone enormes gastos. Si un producto fracasa, la compañía puede sufrir un gran descalabro e incluso quedar en la ruina.
- *Expectativas crecientes por parte de los consumidores*: La falta de información oportuna y adecuada acerca de un problema de algún aspecto del programa de marketing puede provocar pérdidas.

⇒ **Más consideración del punto de vista del cliente:**

En la actualidad los gustos y preferencias del consumidor se reflejan cada vez más en el planeamiento del producto y las ventas de los industriales, concentrándose todos los esfuerzos en proporcionar un mayor servicio.

Hay una mayor aceptación al concepto de marketing, el cual tiene dos implicaciones muy importantes:<sup>77</sup>

- El sistema global de actividades comerciales ha de estar orientado a los clientes. Es preciso determinar y satisfacer los deseos de ellos.
- El marketing debería comenzar con una idea referente a un producto satisfactor de necesidades y no concluir antes que las necesidades de los clientes queden satisfechas completamente, lo cual puede suceder algún tiempo después de terminado el intercambio.

El gerente de ventas debe integrar las actividades de todos los departamentos con el fin de satisfacer el deseo del cliente o consumidor de un producto de calidad y un precio equitativo.

---

<sup>76</sup> Stanton, William; et al. *Fundamentos de Marketing*. Cap.4, pág.112.

<sup>77</sup> IBÍD. Cap. I, pág.7.

⇒ **Más hincapié en la obtención de ganancias:**

En la actualidad el campo de acción del gerente de ventas no se limita sólo a aumentar el volumen de las mismas y el trato con los agentes, sino que abarca también el ocuparse de aumentar los ingresos de la organización.

Su objetivo principal es lograr que el departamento funcione con beneficios, para lo cual debe utilizar los métodos contables, debido a que el conocimiento de los costos y beneficios le permite tener patrones para valorar las ganancias que obtienen sus agentes y determinar si está funcionando con beneficio o pérdida.

Al hacerse más hincapié en las ganancias comerciales debe coordinarse mejor las ventas con todas las demás áreas relacionadas con esta actividad.

⇒ **Más cambios en la organización comercial:** <sup>78</sup>

En concordancia con el concepto moderno de la gerencia de ventas el gerente se ha visto obligado a delegar diversas facultades administrativas en especialistas técnicos, creándose distintos departamentos.

En este proceso de expansión ha requerido de una mayor supervisión de la gerencia de ventas en los distintos niveles (sucursal, distrito o división) para un mejor control de los agentes y servicio a los consumidores. Asimismo la descentralización de autoridad comercial ha aumentado, incrementándose las responsabilidades de los gerentes de sucursal o región.

La necesidad de un mayor planeamiento administrativo y mayor coordinación ha conllevado a la separación de la gerencia de mercadeo respecto a la ejecución de planes comerciales por la organización de línea. Los gerentes de ventas sobre el terreno, encargados de ejecutar las normas y programas del administrador de mercadeo, funcionan ahora como encargados de las operaciones de ventas sobre el terreno.

---

<sup>78</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap. 1, pág.42-43.

⇒ **Mayor importancia de las relaciones con los distribuidores y minoristas:**

En la actualidad la importancia e influencia que tienen los mayoristas y vendedores al por menor para el desarrollo de un programa mercantil ha sido reconocida por los productores, considerando ya a los primeros como parte de la familia corporativa, y dándole cierto apoyo para conquistar la buena voluntad y lealtad de este personal.

Como consecuencia de esto se han creado departamentos para las relaciones con los vendedores para de esta forma darle una mayor atención y puedan éstos expresar sus opiniones a la gerencia.

⇒ **Personal de ventas más eficiente:**

Actualmente se hace un mayor énfasis en la búsqueda, selección, adiestramiento y supervisión de los agentes de ventas con el objetivo de mejorar la eficiencia de los mismos y perfeccionar el servicio a clientes, entre otras cosas.

Además existe un mayor control de las actividades de los agentes de ventas, se han desarrollado mejores procedimientos en las entrevistas y pruebas más eficaces de aptitud e interés. Se han elaborado métodos más eficientes de ventas con la investigación de la organización de trabajo, empleo del tiempo, estrategia comercial, etc., elevándose el nivel de productividad.

Se está proporcionando una mayor preparación individual en el trabajo a los agentes de ventas y existen compensaciones e incentivos liberales en forma de planes de bonificación con un mayor volumen de ventas, por aumentar ganancias o disminuir gastos, todo lo cual ayuda al aumento de la eficiencia de los vendedores.

⇒ **Descentralización de la gerencia de ventas:**

Se ha delegado mayor responsabilidad y autoridad en los gerentes de línea de producto, división o sucursal para que puedan desarrollar su trabajo de la forma que lo consideren más

eficaz, aunque respetando las normas básicas dictadas por la administración de la casa matriz.

Como expresa Bertrand R. Canfield (1994) "la descentralización de la responsabilidad comercial requiere de ejecutivos de mayor calibre, que estén mejor pagados, pero que tengan más iniciativa individual y más ambiciones de realización".

Las principales ventajas de la gerencia descentralizada, según el mismo autor, son las siguientes:

- \* Los gerentes de producto y sobre el terreno suelen conocer mejor las condiciones comerciales en las áreas de responsabilidad.
- \* Pueden tomar decisiones inmediatas sin los retrasos costosos de esperar la resolución de la alta gerencia.
- \* Hay un mínimo de conflictos por responsabilidad compartida, cuando a los subordinados se les dan plenas facultades.
- \* Los ejecutivos tienen un máximo de oportunidades para su desarrollo y progreso individual y se puede contrarrestar mejor la competencia.

Bajo una organización descentralizada, el gerente de ventas se encuentra ante el difícil problema de cubrir los cargos de responsabilidad con ejecutivos incompetentes.

⇒ **Mejores relaciones con los agentes de ventas:**

En la actualidad los gerentes de ventas toman en consideración los valores humanos en las organizaciones comerciales, por lo que tratan a los agentes de ventas como seres humanos individuales, proporcionándoles la satisfacción de trabajo que crean el máximo grado de interés y productividad, lealtad a la organización, fomentan beneficio y elevan la moral profesional.

#### **II.4. Informes y relaciones de control administrativo de ventas**

Una información adecuada y actualizada sobre los mercados, productos, distribución, promoción, competencia, costos, precios y operaciones mercantiles dan a la gerencia la herramienta necesaria para tomar las decisiones acertadas, para solucionar los problemas funcionales cotidianos y para el planeamiento a largo plazo de la política y programas de ventas.

Dentro de las fuentes de información con que cuentan los gerentes sobre los mercados y operaciones están:<sup>79</sup>

- la observación y experiencia personal,
- las publicaciones gubernamentales y de negocios,
- las conversaciones con los hombres de negocios y las empresas de la competencia,
- los contactos con distribuidores y minoristas,
- las conferencias con los supervisores y agentes de ventas,
- la investigación de mercados,
- los contactos con los clientes,
- las asambleas de las asociaciones mercantiles.

La mejor fuente para solucionar los problemas comerciales de la empresa son las relaciones internas de la compañía. Los principales departamentos de una empresa preparan su información periódica sobre las actividades para comunicar a sus ejecutivos la información relativa a las decisiones de la gerencia y para ser utilizados en el control de las operaciones actuales y futuras de la firma, los cuales son importantes para un mejor control administrativo de las operaciones de ventas.

Existen varios tipos de informes que son esenciales para la gerencia de ventas. Entre los más importantes se encuentran:

- ◆ Informes contables.
- ◆ Informes económicos.
- ◆ Informes de investigación de mercados.

---

<sup>79</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.16, pág.531.

- Informes de análisis de ventas.
- Informes de presupuestos de ventas.
- Informes varios.
  
- **Informes contables:** Son importantes para planear los programas de ventas y dar normas a los agentes. Los más importantes son:
  - ◊ *Los balances:* Muestran la situación financiera de la empresa en un momento dado, presentando los valores monetarios de los activos y pasivos del negocio. Mediante éstos el gerente estudia la situación económica y la capacidad financiera de la organización.
  - ◊ *Los informes de cuentas por cobrar:* Sirven para alertar al gerente de ventas sobre los clientes morosos, y puede trazar estrategias, y advertirles a sus agentes que no pueden vender más productos a dichos clientes hasta no salden sus deudas.
  - ◊ *Los informes de inventario:* Indican al gerente de venta sobre la cantidad y productos disponibles, su rotación, cobertura de los productos y puede tomar medidas para aumentar las ventas de los productos de lento movimiento.
  - ◊ *La declaración de ingresos:* Es una herramienta que le da al gerente información sobre los ingresos procedentes de las ventas y otras fuentes en un período dado. Con ella se indica el volumen, costo y gastos de las ventas y son una guía cuando se quiere aumentar la producción, reducir costos e incrementar ganancias.
  - ◊ *El análisis de ganancias brutas por líneas de productos:* Le da al departamento una medida de su eficiencia en la realización de precios para percibir mayores beneficios, o muy bajos que no conduzcan al beneficio esperado, en virtud de una análisis de las ganancias brutas de los agentes. Sirve al gerente para tomar las medidas necesarias en aras de aumentar los beneficios.
  - ◊ *Otros informes de ventas:* Entre los más importantes para controlar y dirigir las actividades comerciales se encuentran:<sup>80</sup>
    - \* el análisis de pedidos no satisfechos por productos,
    - \* informe de pedidos recibidos, despachados y no enviados,
    - \* informe de pedidos perdidos,

---

<sup>80</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.16, pág.533.

- \* análisis de gastos de ventas y distribución por distritos de venta o territorio de agentes,
  - \* análisis de gastos de publicidad por medio de comunicaciones y por línea de productos.
- 
- **Informes económicos:** Para que los gerentes de ventas puedan establecer normas prácticas comerciales, planear y dirigir las campañas económicas es importante que conozcan de forma actualizada el panorama económico en general y particular y ver los aspectos que puedan afectar las ventas de la organización. Gran influencia en la política de ventas a adoptar tienen ... "los impuestos, los reglamentos gubernamentales, las restricciones y controles, la tendencia que acusan los precios, la situación laboral, el poder de compra, el consumo, la población, la demanda, los ahorros y otros planes económicos...".<sup>81</sup>
  - **Informes de investigación de mercados:** Éstos son importantes para el mejor planeamiento de las políticas de ventas de la organización. Existen ciertos factores que influyen en el movimiento comercial del producto, los cuales deben informarse al gerente por el departamento de investigación de mercados. Entre éstos están: las tendencias del mercado, la competencia, los hábitos y preferencias del consumidor, las marcas, la distribución, entre otros.
  - **Informes de análisis de ventas:** Según las necesidades del negocio el área estadística y análisis de venta prepara informes sobre las ventas por productos, por líneas, por clientes, pedidos recibidos, ventas cerradas, movimiento contable de los clientes, etc., los cuales junto con el análisis de costos de cada uno de ellos le dan al ejecutivo de ventas datos que le facilitan el control de los gastos de ventas.
  - **Informes de presupuestos de ventas:** La preparación de estos informes son responsabilidad de los gerentes de ventas, junto con el encargado de presupuestos de la organización y son necesarios para predecir los gastos que originarán las ventas,

---

<sup>81</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.16, pág.533.

establecer normas relativa a los mismos y anticipar las ganancias que generarán las ventas.

- ♦ **Informes varios:** Entre éstos están los informes sobre inventarios de las plantas y sucursales donde se ve la cobertura de los productos en las mismas y los informes de reclamaciones que plasman los clientes que están realizando excesivas devoluciones e indican las fallas de productos o de las prácticas vendedoras.

#### **II.4.1. Informes y relaciones para el control de los vendedores**

Para una buena administración de ventas se hace necesario tener un buen control y organizado sobre el tiempo y las actividades de los agentes, para lo cual deben tener una información fidedigna y al día sobre las mismas, lo cual debe comunicarse mediante reportes de distintos tipos y archivarse en el departamento. No obstante a esto, es necesario señalar que la gerencia debe tener claro que la misión principal de los agentes es vender y no escribir informes, por lo que sólo debe exigirseles los que contengan información esencial y tienen que ser sencillos y concretos para que se puedan preparar en el menor tiempo posible.

La información de los distintos reportes puede servir para aumentar la productividad de los agentes eliminando esfuerzos inútiles y da margen a la gerencia para establecer objetivos diarios y semanales de visitas, ventas, demostraciones, etc.

Entre los principales informes que se le exigen a los agentes están:<sup>82</sup>

- **Informes diarios de visitas:** Es de carácter diario y en él se consignan en forma sintetizada el número de visitas efectuadas para lograr una entrevista, número de entrevistas necesitadas para cerrar una venta, número de horas de trabajo sobre el terreno, los cobros efectuados, el producto en valor de sus ventas por artículos, entre otros aspectos. Esta información sirve al gerente para revelar las virtudes y defectos de cada agente y la necesidad que pueda tener de ser supervisado.

---

<sup>82</sup> Canfield, Bertrand R. *Administración de Ventas*. Cap.16, pág.539.

- **Resúmenes mensuales y semanales de ventas:** En ellos se hace constar los totales vendidos de cada semana o mes y otros datos que se hayan incluido en los reportes diarios de visitas. Éstos los pueden preparar los mismos agentes o la oficina partiendo de la información brindada por los agentes.

Estos informes permiten a la gerencia ayudarlos a dar una mejor cobertura de sus territorios, haciendo hincapié en los clientes que dejan más beneficios, en un desarrollo más perfecto de nuevos clientes, en gastar menos tiempo para lograr mayor porcentaje de ventas.

- **Informes especiales:** No siempre se exigen todos por una organización. Dentro de los más comunes están:
  - ◊ *Informes de pedidos perdidos:* Ayudan a la gerencia a establecer políticas de precios y a mejorar sus productos ya que en ellos se hace constar el por qué del pedido perdido, el monto, los precios de la competencia que se llevó el pedido, su nombre, así como la cotización o precios de otras firmas.
  - ◊ *Informe de venta de nuevos clientes:* Sirven para que los agentes cultiven y trabajen a la clientela. En ellos además de los datos generales del cliente, se plasman sus necesidades especiales, los servicios especiales que se le han prestado y datos sobre su crédito.
  - ◊ *Informes de administración del tiempo:* Sirven para ayudar a los agentes a administrar mejor su tiempo. En ellos se señalan el tiempo que le llevó realizar la venta desde el comienzo de su trabajo hasta el término del mismo.
  - ◊ *Informes de créditos y cobros:* Contiene además de los datos generales, todos los relativos a la situación crediticia de los nuevos y antiguos clientes, referencias bancarias y comerciales, situación de sus locales, número de empleados, saldo que tiene en contra en su cuenta, la cantidad que debe y las condiciones. Con este informe el departamento de crédito puede controlar los créditos y cobros efectuados por los agentes.
  - ◊ *Modelo de pedido:* El análisis de éstos proporciona a la gerencia datos valiosos para controlar las operaciones comerciales. En ellos figura entre otros datos, el número de pedido solicitado por el cliente, clase de producto, el número de orden de venta, fecha

entrada, nombre del agente, descripción del producto, precio, condiciones de pago, etc.

- ◊ *Informe de devoluciones:* Son importantes para poder eliminar las fallas que existan en los productos y rectificar las prácticas de la compañía. Se consignan todos los datos de la mercancía devuelta, los datos del cliente y agente de ventas, número de pedido y fecha, la razón de la devolución, mercancía repuesta, a la que debe cargarse el costo de la devolución, etc.
- ◊ *Informes de preguntas:* En él se plasman todas las interrogantes que tengan los clientes o futuros clientes sobre la naturaleza del producto en cuestión. A estas preguntas debe contestar el agente de ventas o enviarse al departamento de producción o ingeniería de ventas.
- ◊ *Informes de prospectos:* Son utilizados por el agente para cultivar al futuro cliente y convertirlo en cliente activo. Son analizados por el supervisor con el objeto de ayudar al agente a mejorar su táctica y determinar el tipo de prospecto que debe buscar. En él se plasman además de los datos generales del futuro cliente, los datos relativos a sus necesidades de producto o servicio, si posee o usa productos de la competencia y otros aspectos que se entiendan de interés relacionados con el cliente o el producto en cuestión.
- ◊ *Informes de gastos de ventas:* El gerente los utiliza para controlar el gasto de los agentes, los cuales suelen presentarlos semanalmente, consignando los gastos que haya incurrido por los diferentes conceptos.
- ◊ *Informes de ruta:* Se presentan semanalmente por los agentes, plasmando los clientes que deben visitarse, territorio, transporte necesario y hotel donde se alojará. Estos informes sirven a la gerencia para controlar la cobertura que está llevando a cabo el agente de su territorio.
- ◊ *Informes heterogéneos:* Son aquellos que en dependencia del trabajo a desarrollar y la naturaleza del producto se hacen por los agentes y son utilizados por los ejecutivos de ventas para mejorar el control y supervisión de sus vendedores. Pueden recopilarse varios de estos informes heterogéneos en un sólo modelo.

Todos estos informes son recopilados por los empleados de las oficinas de ventas en relaciones sumarias, en que figuran los datos relativos al rendimiento general de todos los

**agentes de un distrito o de toda la organización. De esta manera se le proporciona al gerente de venta los datos necesarios para analizar las actividades y realizaciones de los vendedores y adoptar las medidas correctivas en caso necesario.**

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **III.1. Planteamiento del problema**

A mediados de 19X4 la empresa comercial X, S.A. cubana, emprendió un proceso de reorganización a nivel global, pasando de una organización descentralizada a una centralizada en las principales áreas que intervienen en el proceso de comercialización de los productos importados por la misma, implantándose todo un Sistema de Distribución Total con el objetivo de maximizar el uso de los recursos, aumentar las utilidades y desarrollar una labor más eficiente.

Dentro de esta reorganización se implantaron nuevas estructuras organizacionales en los departamentos de compras, distribución y ventas, creándose nuevas formas de trabajo, funcionamiento y relación entre todos ellos.

Todo cambio genera niveles de incertidumbre, riesgos y resistencia al cambio, todo lo cual trae como consecuencia una serie de factores que pueden entorpecer la ejecución de las actividades comerciales de la empresa y su prestigio. La situación ideal sería que dichas actividades se desarrollen sin tropiezos y sin necesidad de verificación, pero ésto sería utópico.

La presente investigación se hace necesaria para que la empresa y el Departamento de Ventas en este caso particular tenga un diagnóstico preliminar propio de su situación actual que inevitablemente señale el camino para la acción más eficiente.

En esta investigación se analizaron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la organización actual del Departamento de Ventas?.
- ¿Cómo funciona el Departamento de Ventas?.
- ¿Tiene el departamento de ventas bien señalado sus planes, objetivos y procedimientos, siendo éstos entendidos y seguidos?.
- ¿Qué obstáculos o deficiencias presenta la nueva estructura orgánica y funcional del Departamento de Ventas?.

- ¿Cómo se está desarrollando la comercialización?
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos por el Departamento de Ventas?

Con el estudio observamos en que forma se está realizando el trabajo, estudiamos la estructura orgánica y el funcionamiento del Departamento de Ventas, todo lo cual brindará a la alta dirección algunas ideas de normas de actuación más elevadas.

Al hacer el diagnóstico preliminar pudimos ver las condiciones imperantes en el Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A., tanto en función de normas prácticas, de procedimientos y de formas de crear el esfuerzo integral y hacer valoraciones apegadas a la realidad, sobre el estado de salud de que goza el organismo y que permitieron formular recomendaciones que conlleven al mejoramiento de su desempeño y resultados.

### **III.2. Objetivos de la investigación**

#### **III.2.1. Objetivos generales**

- ⇒ Hacer un diagnóstico administrativo preliminar del sistema organizativo y funcional del Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A. que conlleve al examen de la situación actual y permita tomar acciones para un mejor desempeño de la organización.
- ⇒ Mostrar las posibles deficiencias o irregularidades en los elementos examinados dentro del Departamento de Ventas, si es que existen.

#### **III.2.2. Objetivos específicos**

- Examinar el estado actual de los planes y objetivos.
- Identificar y analizar la estructura orgánica actual del Departamento de Ventas.
- Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización del departamento (en caso de existir).
- Identificar cuáles son los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento de Ventas.

- Identificar las principales fallas del sistema y los factores que tienen mayor efecto en el desempeño organizativo y funcional del Departamento de Ventas.
- Formular recomendaciones que ayuden a la alta gerencia a tomar acciones que conlleven a un mejor funcionamiento del Departamento de Ventas y al logro de sus objetivos.
- Analizar los resultados del Departamento de Ventas en el momento actual.

### **III.3. Justificación de la investigación**

El paso final en la larga cadena de la mercadotecnia es el esfuerzo en el campo de las ventas que convierte el trabajo y la inversión de la compañía en volumen de ventas y el costo en utilidades.

La misión del personal de ventas va más allá del concepto convencional de vender, y requiere un alto enfoque organizado. La tarea consiste en crear un medio ambiente en el cual las ventas y las utilidades crecerán y en el que el personal encargado de las ventas es el elemento clave. Este personal debe:

Crear más tiempo de ventas y  
pasarlo con los que toman las decisiones  
en la localidad más provechosa,  
hacer visitas para ventas productivas  
que aumenten las ventas y las utilidades.

El secreto para prosperar en la línea de ventas radica en una buena administración de todos los recursos con que se cuenta, hasta que se efectúe la operación de poner el satisfactor en manos del cliente o comprador.

Como dijo Urwick (1944) en su obra clásica: "La falta de diseño (en la organización) es ilógica, cruel, sin desperdicio e ineficiente"<sup>83</sup>. Es ilógica porque el diseño bueno, o la planeación, debe venir primero, ya sea que se hable de ingeniería o de práctica social. Es cruel porque "quienes sufren principalmente por una falta de diseño en la organización son aquellos individuos que trabajan en una empresa". Es un desperdicio porque "a no ser que los trabajos

---

<sup>83</sup> Lyndall Urwick F. The Elements of Administration, pág.38

se agrupen claramente según líneas de especialización funcional, es imposible capacitar a nuevos hombres (o mujeres) para ocupar puestos cuando los titulares son ascendidos, o renuncian, o se jubilan". Y es ineficiente porque "de no ser que se base en principios, la administración se basará en personalidades con la resultante aparición de políticas de la compañía, ya que una "máquina no funcionará bien cuando en su construcción se hayan ignorado los principios fundamentales de la ingeniería".

La planeación de la organización puede revelar puntos débiles. La duplicación del esfuerzo, las líneas confusas de autoridad, las líneas demasiado largas de comunicación, el papeleo excesivo y las prácticas obsoletas se advierten mejor cuando se compara la estructura de la organización deseada con la verdadera.

Por estas razones se intenta con esta investigación realizar un pequeño aporte de valor práctico que le permita a la Empresa X, S.A. tener un examen propio de su situación actual que inevitablemente señale el camino para la acción más eficiente. "Conócete a ti mismo" ha sido un buen consejo desde que se dio por primera vez hace miles de años. Del estudio vendrá la tranquilidad de que se está haciendo un buen trabajo y algunas ideas de normas de actuación más elevadas. Además de esto, la investigación parte de un interés de la misma empresa de estudiar la situación actual del Departamento de Ventas que le permita tomar acciones para un mejor desempeño.

Al mismo tiempo tiene un valor teórico ya que a través de ella se recopilaron los conocimientos relacionados con distintos aspectos de la administración, del diagnóstico administrativo y ventas, que pueden servir para futuros proyectos de investigación y como una base bibliográfica y de conocimientos para otras personas y que ayude a realizar análisis similares en otras organizaciones.

Desde el punto de vista económico-social tiene su validez ya que en la medida que el Departamento de Ventas, y con él la Empresa X, S.A., tengan un desempeño más eficiente se generarán más divisas y la organización podrá incrementar su radio de acción en la economía cubana, generando nuevos empleos, todo lo cual redundará en beneficio de toda la sociedad.

#### III.4. Premisas

- \* El Departamento de Ventas de la empresa X, S.A. tiene una adecuada estructura orgánica y funcional.
- \* El Departamento de Ventas tiene bien definidos los planes, objetivos y procedimientos para su operación.
- \* La comercialización del Departamento de Ventas presenta tendencias favorables.
- \* El Departamento de Ventas tiene buenos resultados en su actividad.

#### III.5. Tipo de estudio a realizar

La investigación es un **estudio exploratorio en sus inicios y fundamentalmente descriptivo**. El **estudio exploratorio** está basado en el hecho de que aunque hay hechos estudios similares que ayudan a ver como se aborda la investigación, éstos están hechos en otros contextos. Además sirve para aumentar el grado de familiarización con temas poco profundizados, identificar conceptos e identificar posibles tendencias de acción.

Por otra parte **es descriptiva** ya que pretende observar, describir y definir algunos aspectos importantes del Departamento de Ventas de la empresa objeto de estudio, para obtener una información más precisa que permita tener un diagnóstico preliminar de la situación actual y ver en qué medida, partiendo de éste, formular recomendaciones que permitan a la gerencia tomar acciones para el mejor desempeño del Departamento de Ventas de la empresa comercial X, S.A.

Desde el punto de vista metodológico empleamos un **análisis deductivo e inductivo** como método genérico en la concepción de la metodología de la investigación.

Partiendo de la recopilación y estudio de los fundamentos generales de la administración, del diagnóstico administrativo y ventas se analizaron y aplicaron éstos al departamento que estudiamos, para una vez terminada la investigación tener un diagnóstico del mismo, formulando las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Además basado en este análisis

particular de un Departamento de Ventas de una empresa comercial, se puede llegar a un modelo de funcionamiento factible para otras empresas del mismo giro.

Como método específico utilizamos el **materialismo dialéctico**, ya que para llegar a la conclusión se usará la confrontación de los diferentes puntos de vista. Además se parte de lo que se conoce y ha sido obtenido en la práctica, para recomendar ideas que conlleven a un enriquecimiento de la organización.

La investigación tiene un **diseño no experimental, transeccional descriptivo**.

**Es no experimental** ya que se observan los aspectos y situaciones de la empresa como se dan en su contexto.

**Es transeccional o transversal** ya que se analiza el Departamento de Ventas de la empresa en un momento dado.

**Es descriptivo** ya que tiene como objetivo identificar las condiciones imperantes en el Departamento de Ventas, para después hacer las recomendaciones necesarias que traiga cambios cualitativos en el desempeño del departamento de ventas.

Para la realización de este trabajo hicimos una **investigación documental** por medio del estudio de la bibliografía existente sobre administración, organización, diagnóstico administrativo, auditoría, ventas, y otros. También hicimos una revisión hemerográfica, mediante la consulta de folletos, revistas, etc., relacionados con el tema como complemento y actualización, los cuales sirvieron para darle continuidad al trabajo, ordenamiento y profundización de los objetivos planteados, y con lo cual conformamos el Marco Teórico del trabajo.

Además realizamos una **investigación de campo** ya que visitamos la empresa para conocer en el lugar sus problemas y los objetivos que se plantean para mejorar su desempeño, recabando así la información, que permitió hacer el diagnóstico preliminar que ayudará a los ejecutivos del departamento a tomar estrategias para su mejor desenvolvimiento.

### **III.6. Diseño de la investigación**

Como primer paso se realizó una conversación inicial con el Gerente General del Departamento de Ventas con el objeto de plantearle el propósito de la investigación, su alcance y nuestras necesidades de información.

Paralelamente conversamos con los distintos Gerentes de venta por productos, y se realizó una observación exploratoria, haciendo visitas al local del departamento para ver el área administrativa y el sistema computarizado instalado y de esta forma tener un panorama general del departamento, su estructura, proceso administrativo y ambiente de trabajo.

Como segundo paso se procedió a recabar la información, mediante las entrevistas, según un guión previamente establecido y que incluye los aspectos que nos planteamos en los diferentes epígrafes del Capítulo IV de la investigación.

Asimismo, se procedió al examen de la documentación del departamento (documentos, circulares, instrucciones, formas, expedientes, reglamentos, estadísticas, etc.) relacionados con el sujeto investigado. Para la más adecuada revisión se utilizaron las gráficas de organización (estructural), gráficas de procesos (procedimientos, flujo), gráficas figurativas (barras, superficie) y hojas de datos (estadísticas).

El alcance del trabajo se enmarcó en realizar un diagnóstico preliminar del Departamento de Ventas que abarcó la revisión del sistema organizativo y funcional del mismo y que conllevó al examen de su situación actual, y a realizar algunas conclusiones y recomendaciones, que le permitirán a la alta dirección del departamento y empresa tomar las acciones para el mejor desempeño del mismo.

El tiempo que se utilizó para realizar la investigación de campo fue de dos meses, lo cual fue una limitante que impidió realizar un trabajo más completo y profundo, que llegara a la elaboración de un Plan de Acción conjuntamente con la Gerencia General del departamento. Aunque es de señalar que esta investigación tendrá una segunda etapa de profundización en la empresa, la cual se hará con más tiempo, recursos e información más detallada..

Otra limitación que se nos presentó fue que la investigación se realizó en un período vacacional, cuando muchos de los empleados se encuentran disfrutando sus vacaciones, lo cual impidió el levantamiento de un mayor número de entrevistas que nos brindaran más información y como resultado la obtención de mayor veracidad en las respuestas. Asimismo, por problemas de confidencialidad, se nos dificultó conseguir algunos datos necesarios para el análisis financiero-económico.

Es de destacar que para el desarrollo del trabajo se nos proporcionó un local independiente, con las condiciones necesarias para desarrollar el mismo.

Para la realización del diagnóstico seguimos la siguiente **Metodología para el diagnóstico administrativo al Departamento de Ventas** y que incluye los siguientes aspectos más importantes a diagnosticar y sobre los cuales fue necesario recabar información:

- 1.- Planes y Objetivos.**
- 2.- Políticas.**
- 3.- Organización.**
- 4.- Procedimientos.**
- 5.- Análisis y control.**
- 6.- Comercialización.**

Estos aspectos se analizarán mediante las siguientes técnicas de recopilación y análisis de la información:

⇒ **Entrevistas.**

- **dirigidas**, ya que seguimos un plan previamente establecido, el cual requirió de un guión o cuestionario en donde se formulaban las preguntas cuyas respuestas se deseaban obtener del o los entrevistados;
- **de dirigentes**, debido a que el entrevistado por el nivel jerárquico que ocupa y el conocimiento del área a su cargo, tiene los elementos de juicio que pueden influir en la fijación de objetivos, estrategias, políticas, pronósticos, procedimientos, etc.

Las entrevistas se realizaron a:

- Gerente General de Ventas.
- Gerentes de Ventas por productos.
- Vendedores.

El diseño de la entrevista está basado en el cuerpo de la teoría, las premisas del trabajo y los objetivos de la investigación. En las preguntas comprendidas en la entrevista empleamos un lenguaje sencillo.

Las preguntas incluidas en las entrevistas, que sirvieron como guía para recopilar toda la información necesaria para la investigación y para realizar la revisión de los documentos correspondientes del departamento, se detallan en el Anexo No.1.

⇒ **Revisión de documentos**

- ◆ Políticas y circulares..
- ◆ Reglamentos e instructivos para el desarrollo de las actividades del departamento.
- ◆ Manual de Organización.
- ◆ Manual de Procedimientos.
- ◆ Formas, registros y archivos.
- ◆ Organigrama del departamento.
- ◆ Estadísticas de ventas y otros.

⇒ **Fluxogramas**

Se utilizaron para el análisis, ya que comprenden el desglose y la ordenación de las acciones o etapas necesarias para la ejecución de una actividad, incluyendo los diversos elementos que concurren en cada una de sus fases: personal, información, etc.

⇒ **Análisis comparativo y porcentual de los resultados del departamento.**

Este análisis se realizó para ver el comportamiento de las ventas en un período de tiempo determinado, su tendencia, la participación de cada Gerencia de Ventas por productos en los resultados globales, así como la situación de la cobranza del departamento y llegar a conclusiones sobre sus resultados actuales.

## **CAPÍTULO IV : DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA X, S.A.**

### **IV.1. Antecedentes de la Empresa X, S.A.**

La Empresa X, S.A. forma parte de las más de 20 sociedades principales que conforman la Corporación H, S.A. en Cuba, creada en 19X0 y cuyo objetivo fundamental en sus inicios era el de realizar operaciones de exportación e importación como medio de obtención de divisas necesarias para nuestro país. Fue diseñada como una entidad autónoma y está dotada de flexibilidad operativa y herramientas propias para el desarrollo de sus operaciones.

Producto de los cambios que se han venido realizando en el país, el auge del turismo, la necesidad de reanimar la producción nacional y las exportaciones, así como de importar de nuevas tecnologías para éstos fines, y otros productos requeridos para la venta a los turistas que visitaban el país y a la población en general, después de la despenalización de la tenencia de divisas, la Corporación H, S.A. fue diversificando sus actividades, creciendo de forma vertiginosa su actividad mayorista, y su infraestructura de almacenes, transportación marítima y terrestre.

Como resultado de este crecimiento y diversificación se emprendió a mediados de 19X4 un proceso de reorganización a nivel global, pasando de una organización descentralizada a una centralizada en las principales áreas que intervienen en el proceso de comercialización mayorista de los productos importados por la misma, en la coordinación con entidades nacionales de la producción de marcas propias y en la exportación de éstas y otros renglones exportables nacionales con disponibilidad.

De esta forma, a finales de 19X4 surge la Empresa X, S.A. como resultado de la fusión de varias sociedades, siendo su giro fundamental la compraventa de diferentes productos, y paralelamente se inició el proceso de implantación de un Sistema de Distribución Total, donde se fusionan el comercio mayorista, la importación y la exportación y que tiene como objetivos la maximización del uso de los recursos, el aumento de las utilidades, la obtención de mejores

precios, una mayor racionalidad en el surtido, y la minimización de los niveles de inventario, logrando una mayor rotación de los mismos y desarrollando una labor más eficiente.

El Sistema de Distribución Total que se está implantando, conlleva a:

- La centralización de todas las compras - decisión y ejecución - sobre la base de:
  - \* demandas calculadas en función de módulos predeterminados de las mercancías que cada punto de venta - mayorista o minorista - debe mantener como stock fijo en razón de sus niveles de venta y los ciclos de reaprovisionamiento.
  - \* decisiones administrativas debidamente documentadas en el caso de productos nuevos, compras por encargo o proyectos de inversión aprobados.
- Un sistema único de control permanente de los inventarios para todos los almacenes.
- Información permanente de los inventarios en todos los puntos de venta.
- Automatismo en el reaprovisionamiento de todos los puntos de venta a partir de sus módulos.
- Enlace electrónico de las computadoras de todos los puntos de venta con los almacenes mayoristas y el departamento de compras.

El sistema como tal tiene una compleja base técnica de un lenguaje de computación de cuarta generación y requisitos exigentes en la transmisión de datos en tiempo real.

La Empresa X, S.A. cuenta con almacenes propios donde depositan las mercancías que recibe de los diferentes proveedores de varias partes del mundo, hasta que la misma es entregada o vendida a los diferentes clientes.

Todo el sistema de contratación y venta de las mercancías, así como la contabilidad y los sistemas de información se están automatizando con programas de cuarta generación, comprados algunos en el extranjero y otros desarrollados en la misma Corporación.

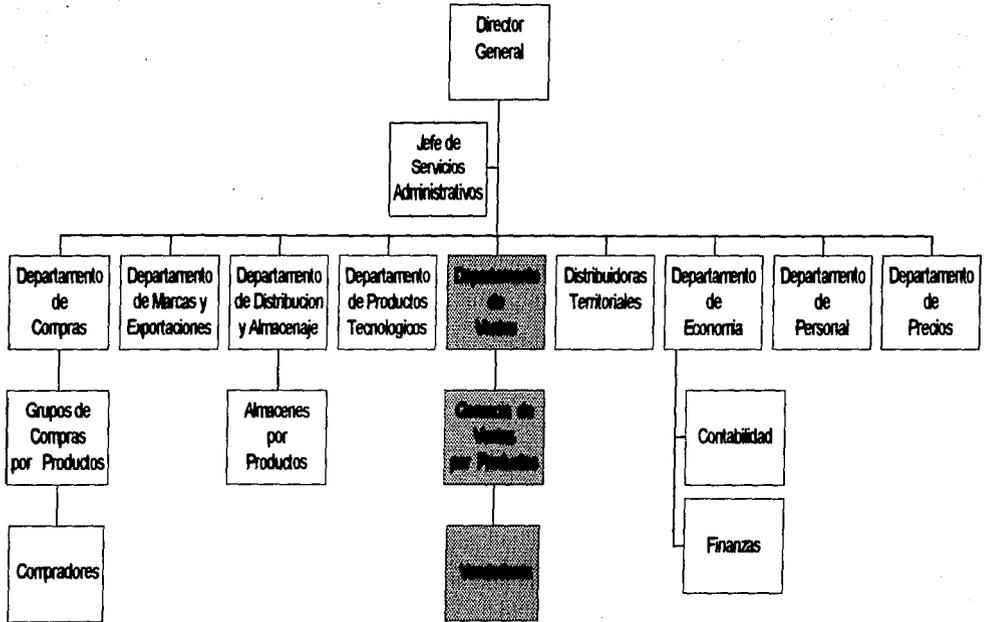
Entre los departamentos fundamentales de la Empresa X, S.A. se encuentran:

- ◆ **Departamento de Compras:** Realiza casi la totalidad de compras del sistema corporativo, así como la tramitación de los respectivos documentos y seguimiento de la mercancía hasta que llega al almacén.

- ◆ **Departamento de Marcas y Exportaciones:** Coordina la producción con entidades nacionales de marcas propias, y realiza las gestiones de exportación de éstos y de otros fondos exportables nacionales con disponibilidad.
- ◆ **Departamento de Distribución y Almacenaje:** Opera los almacenes centrales, la transportación y la distribución de mercancías.
- ◆ **Distribuidoras Territoriales:** Tienen su sede en varias provincias del país y se dedican al almacenaje y distribución de las mercancías a la red minorista, venta y entrega a otras entidades estatales en sus respectivos territorios.
- ◆ **Departamento de Productos Tecnológicos:** Comercializa equipos de precisión e industriales, así como proyectos técnicos.
- ◆ **Departamento de Ventas:** Dedicado a la venta mayorista y comercialización de 200 marcas de prestigio internacional, así como productos de marcas propias, a las Tiendas y Empresas Afiliadas del sistema corporativo y otras entidades cubanas y extranjeras.
- ◆ **Economía:** En este departamento se encuentran las áreas dedicadas a contabilidad y finanzas de toda la Empresa X, S.A.
- ◆ **Departamento de Personal:** Se encarga de todo lo relacionado con los recursos humanos de la empresa, así como de la selección, reclutamiento y contratación de personal, capacitación, entre otras actividades.
- ◆ **Departamento de Precios:** Se encarga de todo lo que es la política de precios de la empresa, tanto en las ventas mayoristas, como en las minoristas. Rigen todo el proceso de codificación de mercancías. Realizan análisis de mercados y concurrencia de precios entre distintos proveedores.

La estructura organizacional en general de la Empresa X, S.A. se puede graficar con el organigrama representado en la Fig. 1.1.

Fig. 1.1. Organigrama de la Empresa X, S.A.



Se debe plantear que dada la complejidad de todo el proceso de reorganización e implantación del Sistema de Distribución Total queda aún mucho camino por recorrer y las fallas y problemas que se vayan detectando se irán corrigiendo en la marcha del mismo.

En este trabajo de investigación y en los epígrafes siguientes nuestro estudio se enmarcará en el Departamento de Ventas, por ser una de las áreas claves de la empresa, a través de la cual se realizan las ventas mayoristas a las propias sociedades de la Corporación que operan el comercio minorista, o que prestan servicios al propio sistema corporativo, y a otras corporaciones establecidas en el país y organismos del Estado autorizados a efectuar compras en divisas, a empresas mixtas y firmas extranjeras radicadas, cubriendo una amplia gama de productos como son: alimentos secos y congelados y otros insumos para el turismo y población, ferretería, útiles del hogar, materiales de construcción, material eléctrico, juguetes, muebles y bienes de consumo en general, perfumes (teniendo Acuerdos de Representación y Distribución Exclusiva en Cuba con los principales perfumistas franceses), electrónica y electrodomésticos, entre otros.

Además de lo planteado en el párrafo anterior, es un departamento clave en el funcionamiento general de la empresa al tener una estrecha relación con los departamentos de compra, distribución y almacenaje y distribuidoras territoriales, así como con la empresa de Tiendas, uno de sus principales clientes, y otros consumidores finales que constantemente tienen una gran demanda de muchos de los productos que se comercializan.

#### **IV.2. Diagnóstico administrativo del Departamento de Ventas**

Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante para su viabilidad que la función de ventas. Sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía no habría dinero para apoyar al personal de producción, contadores, departamento de personal, personal y ejecutivos de oficinas, etc.

Como dijimos anteriormente la investigación se enmarcará en el diagnóstico administrativo del Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A. Para realizar el mismo utilizamos una mezcla

de los métodos estudiados para adecuarlos a la investigación que queríamos realizar, ya que ésta se circunscribiría a un sólo departamento, y no a una empresa en general.

#### **IV.2.1. Objetivos, planes y políticas**

En este epígrafe, como resultado de la observación, revisión de documentos y respuestas a las entrevistas realizadas se hará una descripción de los objetivos y políticas del Departamento de Ventas.

##### **IV.2.1.1. Objetivos y planes**

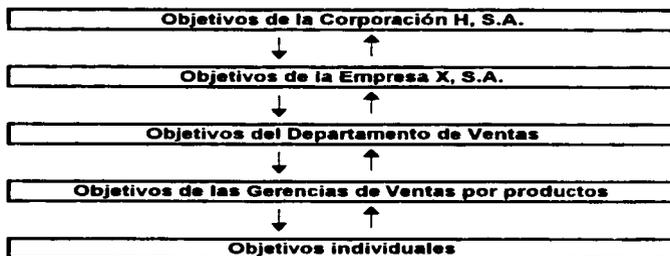
Los objetivos y planes de la Empresa X, S.A. y el Departamento de Ventas se establecen partiendo de los objetivos y planes que realiza la Corporación de forma global y en relación con los resultados que se esperan alcanzar con el buen funcionamiento de los distintos elementos que componen el sistema. La función de fijar los objetivos corresponde a los altos dirigentes.

En la fijación de objetivos y confección de los planes participan todos los jefes en la parte que a cada uno le corresponde. El Director General, partiendo de los objetivos globales de la Corporación fija por sí sólo los objetivos generales de la Empresa. Él comunica los objetivos particulares a cada uno de los jefes de los distintos departamentos y éstos, a su vez, con estos objetivos ya determinados, fijan sus objetivos concretos a sus subordinados inmediatos. Una vez definidos los objetivos de cada área se tratan de coordinar con el objetivo de armonizarse, de tal manera, que los logros de un área, no estorben o se retrasen, con respecto a los otros.

Es de destacar que esta coordinación se dificulta un poco horizontalmente, debido a la heterogeneidad de los productos que maneja el departamento. Una vez lograda la misma, tiene que extenderse a los demás departamentos de la empresa para coordinar todas las actividades del departamento de ventas con compras, distribución y almacenaje, entre otros.

Todo este proceso se hace de forma conjunta jefes - empleados con el objetivo de lograr una cooperación plena y la aceptación de ellos.

El diagrama de flujo del proceso de establecimiento de los objetivos se puede representar gráficamente como sigue:



- **Los objetivos generales de la Corporación H, S.A.:** Son los objetivos a corto y largo plazo para el mejoramiento de la organización, establecidos por el nivel más alto de la administración. Constituyen la base para gran parte del establecimiento de objetivos que se lleva a cabo en los niveles inferiores conforme cada empresa determina su contribución al objetivo general.
- **Los objetivos de la Empresa X, S.A., del Departamento de Ventas y de las Gerencias de Ventas por productos:** Son los objetivos de la Empresa, departamento y áreas que contribuyen a los objetivos de la Corporación, empresa y departamento, cada uno en su caso, los cuales como se puede observar con las flechas inversas tienen su influencia sobre los objetivos generales de la organización y su responsabilidad al alimentar el sistema con sus conocimientos directos. En estos casos no es necesario recibir lineamientos de guía, ya que la empresa, departamentos y áreas pueden iniciar la elaboración de sus objetivos basados en la apreciación directa de la situación que sólo tienen sus miembros, y ajustarlos o modificarlos en correspondencia con los lineamientos que después se bajan de los niveles superiores.

- **Los objetivos individuales:** Son el punto focal del flujo de información y actividades del proceso de establecimiento de objetivos, ya que el individuo es el contribuyente final a los objetivos generales de la organización, así como también de la unidad. El individuo ( como indica la flecha inversa ) tiene la oportunidad de moldear y modificar los objetivos del nivel superior.

Se puede plantear que en el proceso de fijación de los objetivos, en el Departamento de Ventas hay un buen grado participación, ya que en el mismo participan los jefes e inmediatos inferiores, fijando las metas que en el campo que les corresponde han de lograrse en un periodo de tiempo.

El jefe discute con sus subordinados, en los diferentes niveles, los puntos en los que deben fijarse objetivos y deja que sea éste quien los señale, y de parte del jefe, existe una revisión, modificación, confirmación y discusión con el subordinado como van a alcanzarse y si son realistas.

Partiendo de los objetivos, los cuales según pudimos constatar en las respuestas a las entrevistas hechas en el departamento, cada miembro los tiene bien definido y hay un conocimiento pleno de los objetivos de cada uno para el año, se elabora un Plan de Ventas en cada área del departamento y para cada vendedor, expresados en valores, el cual es conformado de acuerdo al tipo de clientes que atienden cada uno, al producto que venden, ya que cada uno tiene sus características y diferencias en cuanto a la rotación, por ser algunos de primera necesidad. En la elaboración de dichos planes se toma en cuenta la experiencia práctica y se parte de las cifras que se tienen de las ventas realizadas en periodos anteriores, las cuales se generan en el sistema computarizado al realizarse todo el proceso de venta de forma automatizada. Se toman en cuenta las cifras de ventas realizadas en periodos de 30 días, las cuales fundamentan el análisis de la media a tener en cuenta a la hora de conformar el plan; así como el plan de compras que elabora el departamento que se encarga de esta actividad, con el objetivo de saber lo que se está comprando en la empresa y la fecha en que llegará al país.

En el caso de la Gerencia de Ventas de café se tiene muy en cuenta la vinculación con el Plan de Producción de la fábrica, con la cual se trabaja.

Asimismo cada vendedor tiene su Plan de visitas a las Tiendas y otros clientes, de las cuales se confecciona un informe a las distintas gerencias con los resultados de las mismas para su conocimiento y toma de medidas en caso necesario.

La comunicación en el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y planes es constante con los subordinados, ya que en juntas mensuales en cada área, se discuten los problemas que se presentan y se analiza el desarrollo del trabajo, haciendo los reajustes necesarios en los mismos. Asimismo las distintas Gerencias de Ventas por productos tienen rendiciones de cuenta trimestrales con el Gerente General, según un plan establecido de juntas, donde se analiza el desempeño de cada área en el período y si se están obteniendo los resultados perseguidos, señalados y aceptados, para poder tomar las medidas pertinentes con el fin de lograr los objetivos que se plantearon.

Al realizarse de esta forma en todos los casos se nos planteó que existe una clara comprensión en cuanto a la factibilidad y sensatez de los mismos, ya que en la preparación participan todos, existiendo un claro conocimiento y razonamiento por parte de todos.

Una deficiencia que notamos en todo el proceso de fijación de objetivos y planes es que los mismos, aunque se comunican a quienes deben conocerlo, esto se hace en las juntas, de lo cual se toma un acta y queda por escrito, pero no existe un modelo o forma específica que permita darlos a conocer de una forma más precisa y que permita un mejor seguimiento y control. Asimismo en las revisiones periódicas se toma nota de las deficiencias, pero no existe un formato donde se pueda plasmar los diferentes objetivos y las posibles acciones correctivas parciales de forma resumida, que permitan al final realizar un mejor análisis y tener un mayor control de los resultados, con las razones que provocaron los incumplimientos, los comentarios y las sugerencias y que faciliten la toma de medidas que permitan contrarrestarlos, atacarlos y evitarlos en el próximo período.

Por estas razones consideramos que se debe implantar en el departamento la utilización de los formatos que se plasman en el Anexo No. 2, que a nuestro entender serán de mucha ayuda para el seguimiento y control de los objetivos y planes de cada gerencia y del departamento en general.

El proceso de verificación o revisión de los objetivos y planes en el departamento es necesario no sólo para detectar y corregir los defectos y fallas, sino también para lograr que los factores humanos que las causan sean resueltos. El proceso de verificación de las actuaciones de los mandos medios recae en los mandos superiores, mientras que la de los niveles inferiores recae sobre los mandos medios.

Dentro de los objetivos más importantes que pudimos observar al realizar la revisión de documentos se encuentran los siguientes:

Objetivos globales de la Corporación H. S.A.:

Éstos objetivos se pueden sintetizar en los siguientes objetivos esenciales con los cuales se pretende organizar las prioridades de trabajo de la organización en función de las deficiencias básicas registradas:

- Concluir la implantación del Sistema de Distribución Total hasta lograr un dominio centralizado de los recursos materiales; optimizar el sistema de compras y la rotación de los inventarios, potenciar la explotación del transporte y acelerar la circulación de mercancías, la extracción y el retorno de contenedores; concentrar los almacenes nacionales, perseverando en la negociación del régimen de depósito aduanal.
- Continuar el desarrollo ordenado de las cadenas minoristas, propendiendo a su explotación integral; seguir incrementando la presencia de productos nacionales en sus establecimientos; elevar el profesionalismo de estas redes y levantar sus estándares en todos los órdenes, maximizando el aprovechamiento de las capacidades creadas y asimilando las técnicas más avanzadas.
- Proseguir la expansión de los servicios turísticos de la organización sobre la base de una política más agresiva en los mercados emisores, un mayor servicio en tierra y una mayor eficiencia económica y administrativa.

- Impulsar el proceso inversionista; mejorar la evaluación de proyectos y las soluciones técnicas; acelerar su ejecución sobre la base de un control centralizado más eficaz sobre los proyectos de mayor importancia corporativa.
- Seguir avanzando en el manejo centralizado de las finanzas; sanear definitivamente las actividades que resultan no rentables en las nuevas condiciones financieras y fiscales; avanzar más resueltamente aún en la reducción de los saldos por cobrar.
- Completar la aplicación de los sistemas informatizados de gestión actualmente en fase de implantación; redondear los mecanismos de control administrativo sobre el sistema empresarial y demás dependencias de la Corporación.
- Potenciar la productividad del trabajo; adecuar todos los mecanismos internos en función de las nuevas regulaciones laborales en vigor; seguir impulsando la capacitación; mejorar el control de las vacaciones y en general, la atención y estimulación al hombre.
- Revisar la política interna con los cuadros para adecuarla al crecimiento de la Corporación y a los cambios estructurales previstos; sistematizar su reciclaje y exigirles un mayor profesionalismo y dedicación total.
- Concluir los estudios de compactación de la organización de la organización y pasar rápidamente a su instrumentación efectiva.
- Enfrentar con la máxima energía y decisión, cualquier manifestación de acomodamiento, distanciamiento de la base, favoritismo y otras conductas negativas, que son la antesala de la corrupción, la falta de ética, el deterioro político y la desmoralización.

#### Objetivos de la Empresa X, S.A.:

Partiendo de los objetivos globales de la organización, la Empresa prepara sus objetivos, dentro de los cuales se encuentran:

- Trabajar por culminar en el corto plazo la aplicación del Sistema de Distribución Total en la empresa.
- Incrementar la rotación de los inventarios en un 25% en cada uno de los dos próximos años, mediante el uso de los instrumentos que aporta el sistema.
- Terminar de adaptar la base material de almacenes en todo el país.
- Estabilizar la oferta de los productos de venta en todo el país, mediante una cuidadosa selección de las fuentes de suministro, priorizando en todos los casos que sea posible, las producciones nacionales.

- **Combatir las indisciplinas en las contrataciones de importaciones.**
- **Perseverar en la negociación de los regímenes de admisión temporal y de depósito aduanal.**
- **Hacer énfasis en la promoción de la producción de la industria nacional para la exportación, especialmente al Caribe para abaratar costos de transporte de los contenedores que se importan y retornan vacíos en la actualidad.**
- **Incrementar el volumen total de ventas en 25%.**
- **Lograr un mayor acercamiento con el cliente.**
- **Mejorar la calidad tecnológica de la empresa, a base de la implantación de sistemas nuevos.**

#### Objetivos del Departamento de Ventas:

Teniendo como base los objetivos generales de la empresa, el departamento de ventas elabora de forma más detallada y en conjunto con sus gerencias sus objetivos de trabajo.

Entre estos se encuentran:

- **Reforzar la exigencia y disciplina en los cobros a terceros.**
- **Conseguir que el porcentaje de lo cobrado oportunamente ascienda en un 20%.**
- **Desarrollar fórmulas para el cobro de los aranceles a los clientes, en divisas cuando sean extranjeros y en moneda nacional cuando sean organismos cubanos.**
- **Continuar desarrollando las ventas de las marcas propias.**
- **Incrementar el volumen total de ventas en un 25%.**
- **Aumentar en un 10% las ganancias netas, sobre las obtenidas en el año anterior.**
- **Aumentar en 5% la tasa de utilidades sobre el volumen de ventas.**
- **Conseguir que el número de clientes atendidos o visitados aumente en un 10%.**
- **Conseguir que disminuya en un 5% el número de quejas de clientes por deficiencias en el servicio o en la calidad de los artículos vendidos.**
- **Disminuir el costo de distribución en un 1% por unidad.**
- **Disminuir el gasto en materiales de oficina y otros insumos en un 2%.**
- **Conseguir que se fije el presupuesto de gasto para 19X7.**
- **Exigir un cumplimiento más exacto del presupuesto de gasto establecido, en forma de que al final del período, las desviaciones y faltas de cumplimiento no excedan el 3%.**
- **Mejorar la moral del personal a base de:**

- a) Juntas para explicar a los trabajadores el por qué de las deficiencias de la empresa, hacer notar la importancia de su colaboración y estimular su sentido de responsabilidad.
  - b) Entrevistas con los trabajadores para conocer su estado de ánimo, e influir en ellos, para mejorarlos (al menos una vez al trimestre).
  - c) Llevar un control del ausentismo y retrasos, buscando que disminuyan al menos en un 5%.
  - d) Disminuir las quejas del personal en un 25%.
- Mejorar los sistemas de adiestramiento y capacitación, en forma tal, que ningún trabajador del área comercial deje de pasar por lo menos uno de los cursos de capacitación.

Al analizar los objetivos y planes debemos destacar que en nuestra opinión existen algunas deficiencias a la hora de confeccionar los mismos, ya que no se cumplen en todos los casos las reglas para la fijación de los mismos. En muchos de ellos no se fija fecha en que los mismos deben lograrse, dejándolos abierto en tiempo, lo cual deja a una interpretación subjetiva. Debido a esto algunos de ellos no pueden ser verificables al no estar correctamente formulado, lo cual evita el poder analizar la medida de la efectividad de los mismos.

En las respuestas a las entrevistas pudimos constatar que aún existen algunos aspectos que deben considerarse a la hora de confeccionar los objetivos y planes del departamento. Entre estos aspectos que nos mencionaron se encuentran los siguientes:

- \* Ver la posibilidad de mejorar la coordinación entre almacenes y el departamento de ventas y entre éste y el departamento de compras, con el fin de lograr una integración de todas las actividades del negocio que contribuyen al incremento de las ventas.
- \* Estudiar la forma en que se puede lograr un mayor acercamiento a los clientes.
- \* Elevar la calidad y precios de las compras que se realizan a nivel central ya que en la medida que éstas sean óptimas las ventas pudieran alcanzar la excelencia.
- \* Dar mayor importancia a la investigación de mercado, la publicidad, la promoción de ventas y el mercadeo.
- \* Analizar la forma de lograr un mayor vínculo entre compradores y vendedores.
- \* Considerar las condiciones reales de transporte que en la actualidad limitan las ventas.
- \* Conformar regulaciones a nivel de división de Tiendas que esté dirigidas a mejorar el trabajo comercial de cada punto de venta.

Estas sugerencias deben ser tomadas en cuenta por la dirección del departamento y empresa con el fin de que se incluyan en el análisis a la hora de fijar los objetivos y confeccionar los planes para los próximos períodos y se tracen políticas y estrategias en estos sentidos que conlleven a un mejor desempeño del departamento.

#### **IV.2.1.2. Políticas**

Las políticas en la Corporación la definen los altos niveles de dirección, los cuales trazan las políticas generales y partiendo de éstas las empresas y departamentos conforman sus objetivos, planes y sus políticas más específicas con el objetivo de dirigir el pensamiento y la actuación de sus subordinados bajo condiciones de autoridad - obediencia, de manera que conlleven al cumplimiento de las mismas y estén en correspondencia con los objetivos institucionales.

Es de destacar que aunque no existe en el Departamento de Ventas un Manual de Políticas, si existen una serie de circulares e instrucciones, tanto de orden general, aplicables al departamento, como específicas, que regulan y orientan el trabajo del departamento y trazan las políticas y procedimiento del mismo. Entre las diferentes circulares que pudimos encontrar mediante la revisión de archivos y que nos permitió conocer algunas políticas del departamento se encuentran las siguientes:

- Sobre la reestructuración de la actividad comercial.
- Sobre los anticipo para viajes al exterior, donde se explican todas las regulaciones al respecto y el formas a utilizar para estos fines.
- Sobre los lineamientos para el plan de atención y estimulación de los cuadros.
- Sobre los márgenes internos, que regula y precisa normativas para las operaciones internas entre sociedades.
- Sobre la política de precios a aplicar en las ventas mayoristas.
- Sobre la rendición de cuentas de los Gerentes al Consejo de Dirección.
- Sobre los accidentes de trabajo, para lo cual existe una metodología y formas.
- Sobre la entrega de la Empresa X, S.A. al sistema minorista de la Corporación.

- Sobre las ventas a crédito, donde se plantea que como norma general las ventas se realicen de contado, y en casos excepcionales, debe solicitarse autorización al económico de la empresa, según formatos anexados.
- Sobre el sistema y programación de las principales actividades del departamento.
- Sobre las ventas a crédito de bienes y servicios a terceros, donde se plasma además que el departamento y cada división debe enviar semanalmente y de acuerdo a un modelo la situación de las cuentas por cobrar.
- Sobre la política salarial y laboral del departamento.
- Sobre las regulaciones generales respecto a las ventas de mercancías y prestaciones de servicios, así como los cobros y pagos derivados de estas operaciones en USD entre entidades de la Corporación.
- Sobre el procedimiento para la configuración de clientes habituales en el sistema automatizado implantado.
- Sobre el tratamiento a dar a los productos de lento movimiento y/o con fechas próximas de vencimiento.
- Sobre las vacaciones de los trabajadores.
- Sobre la política de protección e higiene del trabajo.
- Sobre las compras para uso interno de materiales de construcción y mantenimiento.
- Sobre la política informática corporativa y el uso de los medios de computación.
- Otras.

Lo anteriormente planteado lo pudimos corroborar con las entrevistas realizadas en las cuales siempre nos plantearon que las políticas se determinan por la gerencia, y no obstante no existe un Manual de Políticas, éstas se consignan por escrito, y se hacen del conocimiento de todo el personal, ya sea mediante circulares o instrucciones, que se rotan por todo el personal del departamento, o poniéndolas en tablillas.

Además de esto pudimos constatar por la revisión de las políticas y por las opiniones vertidas por los entrevistados, que éstas reflejan y están en correspondencia con los objetivos básicos del departamento y empresa y son claras y comprensibles para todo el personal del departamento, ya que independientemente que se circulan, los directivos se reúnen con sus trabajadores para explicarles y aclararles cualquier duda que pudiera existir.

Para asegurar el cumplimiento de las políticas se realizan juntas mensuales en las diferentes áreas del departamento y trimestralmente entre los Gerentes de Ventas por productos y el Gerente General, donde además se revisan las políticas existentes y se informa de cualquier política que se haya tenido que tomar urgentemente producto de la acción operativa del mismo departamento o por situaciones que se presenten que ameriten tomar una línea de acción inmediata, la cual después se comunica por escrito.

No obstante lo planteado creemos que se debe implementar un Manual de Políticas partiendo de lo existente, el cual deberá revisarse periódicamente para adecuarse a la acción operativa del departamento, y permita una mayor uniformidad de criterios en los análisis e interpretación.

Este Manual debe organizarse según las áreas a las que estén dirigidas, ya sea planeación, organización, dirección y control, lo cual permitirá:

- Mayor seguridad en los empleados subordinados, ya que no dependerán de opiniones arbitrarias, imprevistas subjetivas del jefe superior, en relación a su trabajo, sino que tendrán la certeza de lo que debe hacerse.
- Eliminar muchas consultas innecesarias de los subordinados y la consecuente pérdida de tiempo.
- Contar con bases sólidas para la delegación de autoridad - obediencia, eficaz control y evaluar mejor las actividades departamentales, de las áreas e individuales.
- Reducir los antagonismos y malos entendidos en las diferentes gerencias, ya que habrá un criterio uniforme de las órdenes.

#### **IV.2.2. Organización**

El estudio de la organización del Departamento de Ventas se inició con conversaciones individuales y personales con el Gerente General y los Gerentes de Ventas de productos, mediante las cuales se pudo conocer los tipos de relaciones y actividades existentes en la unidad organizacional, así como la estructura del departamento. De estas conversaciones conocimos que este departamento se dedica a las ventas mayoristas de una amplia gama de

surtidos, entre ellas unas 200 marcas de prestigio internacional y productos de marcas propias.

Las ventas en la actualidad las realiza a las propias sociedades de la Corporación que operan el comercio minorista (Cadenas de Tiendas propias), o que prestan servicios al propio sistema corporativo (Empresas Afiliadas) y a otras corporaciones establecidas en el país, cadenas de tiendas minoristas subordinadas a otras organizaciones y organismos del Estado con cuentas en divisas (llamados Terceros a efectos de las ventas). Para todo el proceso de venta se está implantado un sistema automatizado integrado, el cual en lo relacionado a las ventas se describirá en el epígrafe IV.2.3, dedicado a los procedimientos y funcionamiento del Departamento de Ventas.

Conocimos en las conversaciones que en el Departamento de Ventas laboran 92 trabajadores, de ellos 49 hombres y 43 mujeres. La nómina está compuesta por 10 directivos, 55 técnicos en la actividad comercial y 27 empleados en la actividad administrativa y de servicios.

El departamento está estructurado por gerencias de productos, y éstos a su vez por clientes, por productos o ambos, debido a las características tan disímiles de los artículos que maneja el mismo y de acuerdo a la cantidad de renglones que tiene cada área en su nomenclatura. Todas las gerencias trabajan de forma independiente, pero todos regidos por una sola dirección y administración.

La estructura general del departamento es la siguiente:

- **Gerencia General.**
- **Jefe Servicios Administrativos.**
- **Gerencia de Ventas de Perfumería A:** Se encarga de la compra y venta a Tiendas, Empresas Afiliadas y Terceros de artículos de perfumería y cosmética fina de determinadas marcas de las cuales la empresa es representante. Internamente tiene su división por clientes.
- **Gerencia de Ventas de Perfumería B:** Se encarga de la compra y venta a Tiendas, Empresas Afiliadas y Terceros de artículos de perfumería y cosmética fina de determinadas

marcas, de las cuales la empresa es representante o distribuidor exclusivo, así como de otras marcas de prestigio de gran aceptación. Se encarga también de la gestión de cobros de su área. Su división interna es por clientes.

- **Gerencia de Ventas de Café:** Se encarga de la comercialización de café en los distintos gramajes y marcas y otros productos asociados (licores, tazas, playeras, etc.). En este caso la actividad que realizan comprende la venta, distribución, promoción, asesoramiento de venta a los clientes, ubicación de los productos en tiendas y lugares de interés, obtención de información de mercado y competencia, gestiones de cobro, entre otras. Su división interna es por zonas territoriales (Ciudad Habana y provincias del territorio nacional).
- **Gerencia de Ventas de Bebidas y Alimentos:** Se dedica a la venta a Tiendas, Empresas Afiliadas y Terceros de estos productos, así como la gestión de cobros. Su división interna es por productos (venta de productos nacionales y venta de productos importados).
- **Gerencia de Ventas Afiliadas:** Es responsable de las ventas mayoristas a las Tiendas, Empresas Afiliadas y Terceros de confecciones y calzados, bisutería, útiles del hogar, productos de aseo personal, juguetes y productos de fiestas, así como la gestión de cobros de su área. Su división interna debido a la diversidad de artículos es por productos y por clientes.
- **Gerencia de Higiene Ambiental:** Se encarga de la compra, venta y distribución a Empresas Afiliadas y Terceros de insecticidas, raticidas, productos de higiene y limpieza industriales y equipamiento para la aplicación de los mismos. Además realizan gestión de cobros y asesoramiento técnico debido a lo específico de los productos. Con terceros se tiene contratos de distribución exclusiva. Su división interna es por clientes.
- **Gerencia de Ventas de Ferretería, Electrónica y Electrodomésticos:** Se encarga de la venta mayorista a Tiendas, Empresas Afiliadas y Terceros de materiales de construcción, material eléctrico, pinturas y ferretería en general, electrónica y electrodomésticos, así como de la gestión de cobro. Internamente su división es por clientes.
- **Gerencia de Ventas de Mobiliario:** Se encarga de la venta a Terceros y Empresas Afiliadas de muebles de oficina, juegos de sala y comedor, cortinas, alfombras y otros productos asociados con la actividad. Se encarga además de la gestión de cobros. Su división es por clientes.

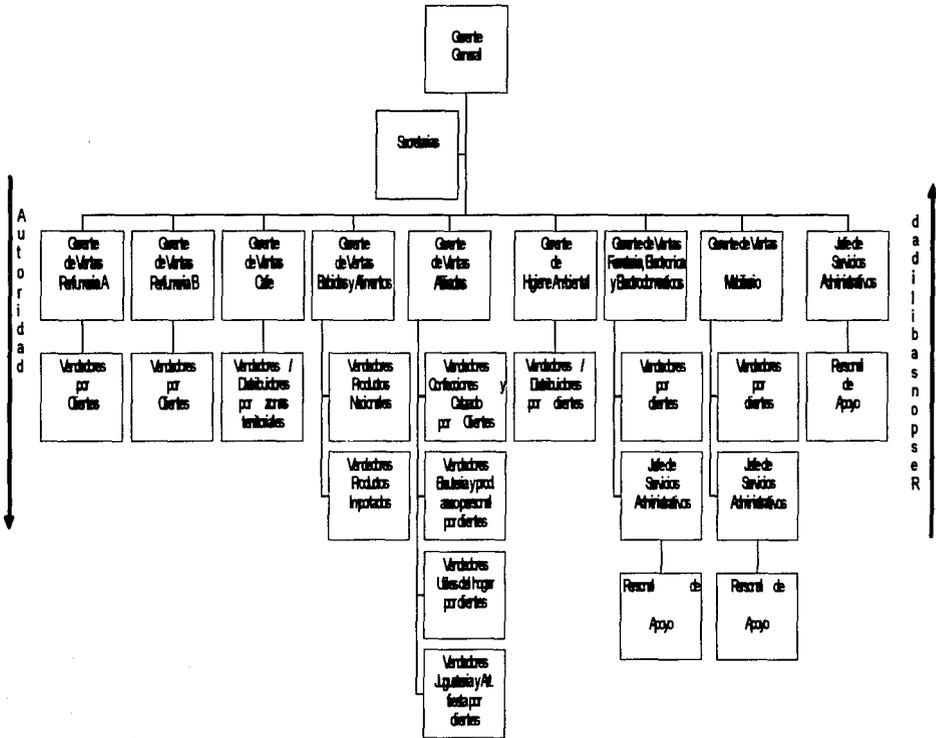
Es de destacar que cada gerencia tiene un Show-Room donde se exponen todos los productos que existen en inventarios y disponibles para la venta y aquellos que se están comprando o están en tránsito, para de esta forma poder realizar una mejor gestión de ventas y los clientes puedan apreciar mejor los productos.

De las gerencias mencionadas, que forman parte integrante del Departamento de Ventas, hay tres de ellas (Higiene ambiental, Ferretería y Mobiliario) que geográficamente se encuentran desconcentradas del local que ocupa el departamento, producto de las características y diversidad de productos que manejan las mismas, que no ha permitido por falta de espacio la concentración de ellas junto a las demás actividades en un mismo lugar.

La estructura organizacional del Departamento de Ventas en general y de las gerencias está bien definida, aunque pudimos constatar mediante las conversaciones y entrevistas realizadas que no existe un organigrama específico y formalmente establecido del departamento. No obstante existe una clara definición de los vínculos de autoridad y responsabilidad en las gerencias y en general en todo el departamento. Si existe un organigrama general de la Empresa X, S.A., el cual se expone en el mural.

Debido a esto, y mediante la información obtenida se procedió a diseñar la estructura organizacional del Departamento de Ventas como está conformado actualmente, la cual se presenta en la Figura 1.2., y proporciona una representación gráfica de los aspectos fundamentales de la estructura de organización e indica las relaciones de jerarquía. Este organigrama puede facilitarle al personal del departamento el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.

Fig. 1.2. Organigrama del Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A.



Del análisis del organigrama de la organización formal se puede definir:

- ◆ El tramo de supervisión es moderado con dos niveles.
- ◆ Está organizado por líneas de productos debido a la heterogeneidad de la gama de artículos que vende (al nivel administrativo) y a nivel operativo cada gerencia tiene su propia división por clientes, por territorio, o ambas, según se ha entendido es más adecuada para el mejor desempeño de sus funciones. Se puede decir que su organización está en correspondencia con la naturaleza de sus productos, permite la dirección y control especial de las ventas y contribuye al desarrollo y formación de los ejecutivos de línea encargados, a los cuales se les otorga autoridad para desarrollar las ventas.
- ◆ La autoridad y la responsabilidad están bien definidas.
- ◆ Los niveles están establecidos verticalmente lo cual permite una buena coordinación en este sentido. De esta forma el jefe coordina las actividades de venta y armoniza las funciones de sus subordinados inmediatos inferior y así sucesivamente. En lo que respecta a la coordinación horizontal se debe plantear que se dificulta debido a las diferencias de los productos, aunque si existe en cuanto a la consecución de los objetivos generales del departamento.
- ◆ Los canales de comunicación están igualmente definidos en todos los sentidos, tanto para impartir órdenes como para recibir sugerencias e ideas, lo cual conlleva a un mejor funcionamiento del departamento.
- ◆ Es una organización de línea, donde la autoridad y responsabilidad final se concentra en el Gerente General de Ventas. Las instrucciones se transmiten de arriba hacia abajo, desde el gerente general, hasta los gerentes de áreas y éstos a los agentes de ventas. Es de señalar que aunque es una organización de línea, los gastos administrativos no son tan bajos, ya que al manejarse una gran diversidad de renglones, la organización se diseñó por líneas de productos, existiendo un Gerente de Ventas para cada una de las áreas.

Se recomienda al departamento que el organigrama diseñado en la Fig.1.2 sea parte integrante del Manual General de Organización del Departamento de Ventas y Empresa y que se haga público, tanto para el personal de la entidad, como para aquellas personas o instituciones con los que guarda alguna relación. Además el mismo deberá ser revisado constantemente y en función de los cambios que pueda sufrir el departamento en su estructura orgánica.

Como resultado de las entrevistas y análisis del organigrama confeccionado se debe señalar que cada gerencia tiene bien definida su estructura, la cual en todos los casos se planteó era la adecuada y garantizaba el logro de los objetivos planteados en cada una de las áreas, permitiendo una mayor especialización y pericia en las ventas por tener cada una su propia fuerza de ventas y organización.

Debemos señalar que en nuestra opinión, como resultado de la reorganización que se está llevando a cabo con el objetivo de centralizar todas las actividades de ventas en un sólo departamento, y la incorporación al mismo de la venta de una serie de productos que antes era realizada de forma descentralizada por distintas empresas independientes y que en sí mismas tenían conformado su aparato, ha traído como consecuencia algunas deficiencias, las cuales pudimos detectar en la revisión del departamento. Entre ellas podemos citar las siguientes:

- duplicidad de funciones,
- asignación de funciones opuestas a las del departamento,
- funciones con sobrecarga de trabajo,
- utilización de más locales de los debidos,
- personal innecesario.

Estas deficiencias que aún persisten las observamos en lo siguiente:

- *Duplicidad de funciones.*

En el área de perfumería fina, existen dos gerencias que están llevando a cabo las mismas funciones, pero con marcas de perfumes diferentes. Esto es producto de la fusión en este departamento de estas dos actividades que anteriormente se llevaban por separado en dos empresas diferentes dentro del mismo sistema corporativo, ya que estas marcas eran representadas por dos sociedades, y aunque se centralizó la venta en un solo departamento, aún la actividad la siguen llevando las mismas personas que antes lo hacían, creándose dos divisiones de un mismo genérico de productos, lo cual puede crear conflictos de competencia y personales que impidan que se pueda tener una visión más integral del área y perjudiquen a la larga el desempeño del departamento.

Partiendo de esta situación, proponemos que la alta dirección realice un análisis con el fin de unificar la perfumería en una sola gerencia, con una sola dirección, partiendo del principio de que la organización debe girar en torno a las funciones y no a las personas. Además debe promover conversaciones con los distintos proveedores para que los Contratos de Representación o Distribución Exclusiva sean cambiados formal y legalmente a una misma persona jurídica, que en este caso sería la Empresa X, S.A., lo cual conllevaría a un trabajo más integral y eficiente del área y departamento en general.

- *Duplicidad de funciones, personal y local innecesario.*

Estas deficiencias la pudimos ver en el área de Ferretería y Mobiliario, ya que al unificarse estas actividades en el departamento y mantenerse, como dijimos anteriormente en locales diferentes, ha traído como consecuencia que en la actualidad conserven todo su aparato, teniendo aún personal administrativo y de apoyo, que de estar en un solo lugar no sería necesario y se evitaría una duplicidad de funciones, en lo que respecta a las recepcionistas, vigilantes e intendentes.

Este aspecto debe analizarse por la gerencia con el objeto de concentrar todas las actividades del departamento en un solo local, máxime cuando los locales que ocupan estas dos gerencias son arrendados, para de esta forma disminuir gastos y provocar ahorros sustanciales en personal, medios de transporte, equipamiento de oficina, entre otros.

- *Asignación de funciones opuestas a los del departamento y sobrecarga de trabajo.*

Esto lo pudimos constatar en las gerencias de Higiene Ambiental y Perfumería, donde además de las funciones de ventas, los gerentes de estas divisiones hacen también la función de compra de esos productos, con la correspondiente elaboración de los pedidos a proveedores, apertura de cartas de crédito, recibo y tramitación de la documentación y seguimiento del producto hasta que llega al almacén, todo lo cual trae consigo una sobrecarga sobre el gerente y la asignación de funciones que no están acordes con el departamento. No obstante es de destacar que debido a que toda la actividad de compraventa se desarrolla en estos casos en la misma gerencia y bajo la dirección de una misma persona, y los resultados han sido satisfactorios al no existir ningún tipo de fricción

entre ambas actividades, se hace necesario un análisis por la dirección general de esta situación, ya que además de lo planteado de sobrecarga de trabajo y asignación de funciones opuestas, va en contra de la política de la empresa de centralizar en un solo departamento todas las compras que se efectúen en el sistema corporativo.

También este punto se pudo observar en que los vendedores tienen que realizar además de sus funciones de ventas las gestiones de cobro, principalmente con los terceros, ya que en el departamento no existe un área dedicada a esta operación, por lo cual se debe ver la posibilidad y conveniencia, de acuerdo a los resultados que se hayan obtenido de este trabajo en la forma en que se está llevando actualmente, de incorporar un pequeño grupo (1 ó 2 individuos) que lleven la parte de cuentas por cobrar, siempre estando en un estrecho y continuo contacto con los gerentes y vendedores de cada área, y de esta forma los vendedores podrían hacer un mejor trabajo de ventas, dedicando más tiempo a la mercadotecnia, análisis de la competencia, investigación de mercados, análisis de la demanda del mercado y de las necesidades de los clientes, entre otras actividades, las cuales están desatendidas casi por completo en el departamento y son de vital importancia para el mismo.

Como se pudo apreciar, en el departamento no existe el área encargada de contabilidad, ya que ésta producto de que se lleva de forma automatizada y centralmente, está en el Departamento Económico, en el área contable de la Empresa X, S.A., la cual procesa toda la información contable y le da al departamento toda la información económica y financiera necesaria para la toma de decisiones. Esto es posible debido a que el sistema integral automatizado para toda la gestión comercial permite la automatización de toda la gestión mayorista, compartiendo en tiempo real la información asociada a las distintas áreas: compras, almacenaje, distribución, ventas y contabilidad.

Asimismo, lo relacionado con el pago al personal y toda la actividad de recursos humanos se lleva también centralizadamente en la Empresa X, S.A., en un Departamento de Personal.

En el Departamento de Ventas existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta los empleados del último nivel de la organización. En las entrevistas realizadas se pudo

constatar que todos los elementos del departamento conocen perfectamente al que les antecede y delimitan perfectamente al que les sigue. Asimismo cada elemento de la organización responde y obedece ante un solo superior. Se respetan los niveles jerárquicos y no se violan canales.

Existe un grado de delegación aceptable, y en ciertos aspectos con el objetivo de evitar demoras y se resuelvan algunos problemas con eficiencia y prontitud, con lo cual los subordinados tienen la posibilidad de ejercer y acreditar su capacidad y talento. Esto se pudo comprobar en las entrevistas y en la observación en la empresa. La autoridad se delega en el grado y medida necesarias para el cumplimiento eficaz de las funciones del departamento, aunque es oportuno señalar que en ocasiones la delegación no se hace por escrito, lo cual provoca que no quede clara y traiga confusiones de responsabilidad, sobre todo en los niveles inferiores.

Se pudo constatar también que tanto el Gerente General, como los Gerentes de Ventas por productos gozan de prestigio y autoridad entre sus subordinados, lo cual facilita el trabajo.

Como resultado se recomienda que la Gerencia General tome como política del departamento que las delegaciones hacia los distintos niveles de conducción se realicen siempre por escrito para que se entienda bien, no existan problemas de comprensión y se pida responsabilidad según lo delegado. De esta forma la autoridad y responsabilidad se comprende bien, tanto para el que la confiere, como para los subordinados, lo que significa que el trabajador al aceptar la obligación de cumplir los deberes que le están asignados, acepta y asume tácitamente su responsabilidad.

Respecto a las funciones y responsabilidades se pudo ver que existe claridad en las mismas y están bien delimitadas en cada gerencia y de acuerdo a las características del producto que venden y la estructura interna de las áreas, aunque es de señalar que no existe por escrito un Manual de Organización, ni descripciones de empleo que refuercen éstas, por lo cual recomendamos su elaboración para que se eviten posibles excusas en caso de que algún trabajador, cualquiera sea el nivel en que se encuentre, incurra en faltas en el desempeño de su cometido.

El Departamento de Ventas tiene bien delimitada una reserva de cuadros de dirección y cada Gerente de Ventas por productos tiene un posible sustituto, que constantemente es entrenado por el primero en el puesto que desempeña para que en caso de que falte por cualquier motivo pueda hacerse el trabajo sin perjuicio para el departamento, garantizando a la organización su continuidad y estabilidad.

La comunicación interna en general es buena y está definida verticalmente, de forma ascendente y descendente. La descendente se pudo constatar en la revisión de circulares e instrucciones, que emanan del jefe y tratan de precisar la forma como se debe hacer algo. Éstas últimas se comunican por escrito, enviándoles copia de las mismas a los diferentes Gerentes de Ventas por productos, los cuales las archivan para posibles consultas, y firman un modelo que entregan a la dirección como constancia del conocimiento de las mismas. Éstos a su vez comunican a sus subordinados el contenido de estas circulares o instrucciones, mediante juntas que desarrollan semanalmente.

La comunicación ascendente se lleva a cabo mediante las sugerencias y quejas de los subordinados a sus jefes con el propósito de mejorar una situación determinada. Ésta se realiza mediante contacto directo subordinado-jefe o a través de las juntas de vendedores de cada gerencia y general en el departamento, las cuales se realizan mensualmente, y son útiles para expresar el trabajo realizado y proyectar el futuro. Esta comunicación se observó también en la serie de informes que se realizan donde se detallan las ventas acumuladas, las ventas por productos, por clientes, los costos de ventas, las cuentas por cobrar, existencias reales y otras informaciones, que pueden tener un carácter semanal, mensual, trimestral, semestral y anual, y sirven de base a la alta gerencia para tomar decisiones.

La comunicación horizontal se pudo observar en las relaciones y coordinación entre las gerencias para lograr el cumplimiento de los planes y objetivos del departamento y entre los diferentes departamentos de la empresa para coordinar todo el proceso de compra-almacenaje-venta-distribución-cobro.

Como resultado de las entrevistas en lo referente a autoridad, funciones y responsabilidades hechas al Gerente General, Gerentes de Ventas por productos y vendedores se puede resumir lo siguiente:

⇒ El Gerente General se subordina al Director General de la Empresa X, S.A., y dirige directamente a:

- Gerentes de Ventas por productos.
- Jefe de Servicios Administrativos.
- Secretarías.

⇒ Los Gerentes de Ventas por productos se subordinan al Gerente General del departamento y dirigen directamente a:

- Vendedores según las áreas de productos.
- Jefes de servicios administrativos (en el caso de Ferretería y Mobiliario), el cual tiene como subordinados al personal de limpieza, recepcionista, intendentes y personal de apoyo de estas gerencias.

⇒ El Jefe de Servicios Administrativos se subordina al Gerente General del Departamento de Ventas y dirige directamente a:

- Recepcionista.
- Choferes
- Personal de mantenimiento y limpieza
- Intendentes.
- Vigilantes.

Partiendo de que no existe un Cuadro Ocupacional establecido para cada cargo por escrito, procedimos a elaborar algunos de ellos, los cuales detallamos en los Anexos del No.3 al No.7 y recomendamos que sean parte integrante del Manual de Organización que se debe elaborar el departamento.

Con las respuestas obtenidas en las entrevistas se pudo comprobar que el personal de ventas entiende bien sus responsabilidades y autoridad, además de conocer y entender la estructura

orgánica el departamento, lo cual facilita el funcionamiento del departamento y la toma de decisiones por la alta gerencia. Dichas respuestas nos sirvieron mucho en la investigación ya que nos ayudaron en gran medida en la elaboración de los Cuadros Ocupacionales.

A nivel departamental, se nos planteó, que en lo referente a la toma de decisiones, hay todavía deficiencias, ya que en ocasiones algunas decisiones que se podrían tomar rápidamente se hacen demoradas y difíciles, pero no por dependencia o mal funcionamiento del departamento, sino porque en la decisión final intervienen muchos factores. Por ejemplo, lograr aprobar una rebaja de precios a un producto o grupo de ellos. Esto es debido a que en muchos casos existen ciertos procedimientos establecidos que entorpecen en cierta medida el trabajo y que deben ser analizados entre todos los miembros del departamento, para elevar una propuesta al Gerente General y éste la canalice con el objetivo de eliminar obstáculos que pueden disminuir la productividad del departamento.

Respecto al conocimiento de los empleados en general de si el comportamiento deseado se encuentra recogido en algún documento, pudimos constatar por las respuestas de los entrevistados que hay un desconocimiento generalizado del Reglamento Interno de Conducta de la Corporación H, el cual en su Capítulo I, (Del alcance), en su Artículo No.1 plantea que se encuentran comprendidos en las regulaciones del reglamento interno de conducta, todos los trabajadores que laboran en la Empresa X, S.A., Departamento de Ventas Mayoristas de la Corporación H, S.A.; y más adelante en el Capítulo II, Artículo No.2, se enumeran las obligaciones y en el Artículo No.3 las prohibiciones comunes.

Este desconocimiento en nuestra opinión es principalmente producto de que en el momento de contratar al trabajador no le fue dado a conocer el reglamento. Posteriormente al reorganizarse la empresa y fusionarse varias actividades de ventas que antes se realizaban de forma independiente, en un mismo departamento, el personal que pasó a formar parte del mismo estaba ya dentro del sistema corporativo y no se procedió a poner en su conocimiento el reglamento, por entenderse que se había hecho con anterioridad. Por esta razón la Gerencia General debe poner en conocimiento y de inmediato el Reglamento Interno de Conducta entre sus trabajadores, ya sea por la vía de una instrucción a los Gerentes de Ventas por producto o realizando una junta con los mismos y éstos con sus subordinados, de

forma tal que se corrija esta deficiencia y se evite que el trabajador incurra en fallas por desconocimiento, ya que las obligaciones y prohibiciones están bien establecidas.

Además se debe tomar como política poner en conocimiento de cada trabajador que ingrese en el departamento el Reglamento Interno de Conducta, ya sea por la vía de su jefe inmediato superior o coordinando éste con el Departamento de Personal de la Empresa X, S.A., para que al momento de hacer la nueva contratación se haga del conocimiento del contratado dicho documento.

Partiendo de que la estructura orgánica del departamento es reciente y según las respuestas de los entrevistados se puede decir que el departamento en general y la dirección del mismo han venido realizando adecuaciones a la misma en la medida que se le han incorporado actividades y personal, con el objetivo de conformarlo de la forma más lógica y adecuada para el mejor desempeño de sus funciones, lo cual ha permitido llegar a la estructura actual que se describió. No obstante debe continuar estudiando la misma para ir la estructurando según las condiciones y situaciones que se vayan presentando en el curso de su funcionamiento, eliminando los posibles obstáculos que se presenten.

La estructura está plasmada de acuerdo a las necesidades actuales del departamento, pero la reorganización aún está en proceso y debe adaptarse a su evolución futura, teniendo en cuenta los recursos humanos y materiales de que se disponga, para lograr de esta forma una estructura deseada, acorde con la realidad y facilitadora del mejor logro y consecución de los objetivos del departamento y la empresa en general.

Como ya se expresó, en el departamento no existe un Manual de Organización, por lo que es necesario concebir, estructurar e implementar uno, acorde al estado actual y futuro desarrollo del departamento, utilizando y organizando la documentación existente, los cuadros ocupacionales, los objetivos, el reglamento y otros documentos.

Esto debe realizarse con la finalidad de hacer una descripción de las obligaciones y responsabilidades en la que cada persona dentro del departamento deberá involucrarse de modo voluntario y por pleno convencimiento.

Cuando se desee realizar alguna modificación en la organización deberá tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

1. La sugerencia se presentará a la persona más indicada (jefe de área o quien sea responsable de la misma).
2. Deberá ser consultada en orden jerárquico hasta un nivel inmediato inferior al del Gerente General.
3. Cuando se obtenga la aprobación de la autoridad inmediata inferior del Gerente General y se considerara que procede, se turnará la sugerencia a gerencia general.
4. Ésta la analizará y si se encuentra dentro del contexto de las políticas de la empresa, se dará la aprobación correspondiente.
5. Con la aprobación de la sugerencia, se envía a impresión.
6. Se distribuye la información a quienes les incumbe directamente.

#### **IV.2.3. Procedimientos y descripción del funcionamiento del Departamento de Ventas.**

El Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A. vende en la actualidad por tres canales diferentes:

- Ventas a Tiendas del sistema corporativo.
- Ventas a Empresas Afiliadas del sistema corporativo.
- Ventas a Terceros (tiendas de otras corporaciones establecidas en el país, organismos del Estado autorizadas a efectuar compras en divisas, a empresas mixtas y firmas extranjeras radicadas).

Es de destacar que aún está en fase de implantación un Sistema de Distribución Total que contempla el hecho de que la Empresa X, S.A. y consecuentemente el Departamento de Ventas, no es un centro de utilidades (para el caso de las ventas a Tiendas propias y Empresas Afiliadas), sino un mecanismo para agrupar e identificar los costos de distribución, de tal forma que le permita a la organización trabajar con un costo estándar igual para cada una de las tiendas y empresas afiliadas, independientemente de su localización geográfica, lo que significa que la Empresa X, S.A., y consecuentemente el Departamento de Ventas, traspasaría la mercancía a sus tiendas y empresas afiliadas, quienes a su vez venderían generando utilidades.

Una vez implantado totalmente el Sistema de Distribución Total y su soporte técnico, el Departamento de Ventas se quedaría solamente con las ventas a Terceros, ya que el sistema computarizado integrado que se está implementando permite la comunicación directa de las Tiendas y Empresas Afiliadas con los almacenes.

Bajo este sistema, en los casos de las Tiendas y Empresas Afiliadas, por función de ventas se entiende incorporar al costo CIF el valor porcentual que incluye el costo de distribución para realizar el traspaso de mercancías a tiendas y empresas afiliadas a costo estándar.

Este factor se activa en el momento en que se suministra la mercancía mediante la factura interna, la cual utiliza la Tienda y Empresa Afiliada para ingresar la mercancía a sus registros y verificarla físicamente.

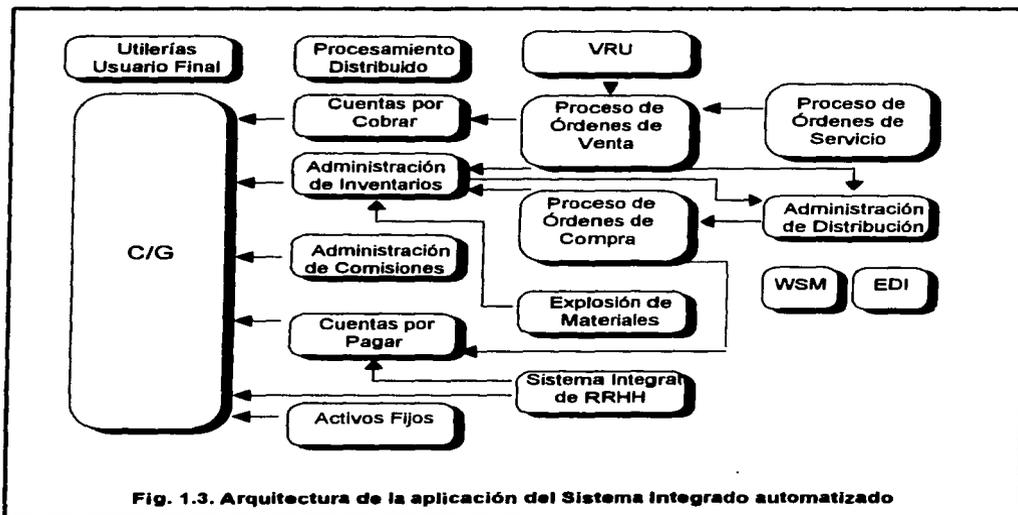
Las ventas se generarían aquí de las solicitudes o requisiciones que provengan de las Tiendas o Empresas Afiliadas, ya que en esta instancia no hay actividad de comercialización, ni de mercadeo.

La generación de utilidades en el Departamento de Ventas actualmente y en un futuro está básicamente centrada en las ventas mayoristas centralizadas que se hacen en el país a los Terceros, a los cuales se les vende incorporando al precio CIF un margen porcentual que se determine y puede variar de un 20% a un 50%, y que básicamente es por grupos de productos, o pactando los precios con los respectivos clientes, los cuales generalmente tienen una vigencia de tres a seis meses.

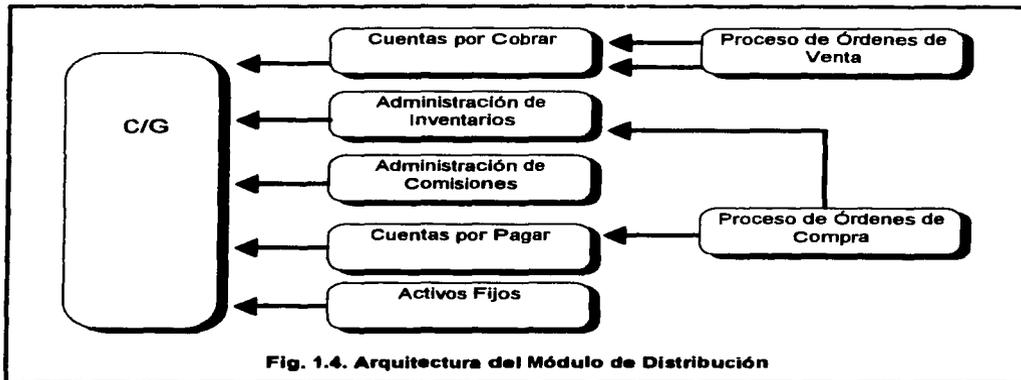
El sistema de ventas que se utiliza es totalmente computarizado mediante el sistema integrado de gestión comercial que permite la automatización de toda la gestión mayorista, compartiendo en tiempo real la información asociada a las distintas áreas: compras, almacenaje, distribución, contabilidad. Este sistema trabaja mediante módulos, entre los cuales se encuentran:

|  |   |
|--|---|
| <b>Módulos financieros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contabilidad General</li> <li>◆ Cuentas por Cobrar</li> <li>◆ Cuentas por pagar</li> <li>◆ Activos Fijos</li> </ul> | <b>Módulos distribución:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Órdenes de Venta</li> <li>◆ Órdenes de Compra</li> <li>◆ Administración de inventarios</li> <li>◆ Órdenes de servicios</li> <li>◆ Explosión de materiales</li> <li>◆ Administración de comisiones</li> <li>◆ Respuesta de voz (VRU)</li> <li>◆ EDI</li> <li>◆ Administración de Bodegas (WMS)</li> <li>◆ Administración de Tiendas (SSM)</li> </ul> |
| <b>Módulos operativos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Procesamiento distribuido</li> <li>◆ Utilerías usuario final</li> </ul>  |   |

La arquitectura de la aplicación del Sistema Integrado Automatizado ( Fig. 1.3 ) y del Módulo de Distribución ( Fig. 1.4 ) son las siguientes:



**Fig. 1.3. Arquitectura de la aplicación del Sistema Integrado automatizado**



**Fig. 1.4. Arquitectura del Módulo de Distribución**

Dentro del Sistema Integrado Automatizado describiremos el Módulo de Órdenes de Ventas que es el que está relacionado con todo el proceso de ventas que se lleva a cabo en el departamento por todas las gerencias que lo integran.

El Módulo de Órdenes de Ventas consiste en varias tablas de configuración, reportes y consultas, pero sólo una función de transacción - el ingreso de Órdenes de Ventas. Esta función ha sido diseñada para satisfacer todas las necesidades de ventas, ya que crean una variedad de tipos de documentos: órdenes, selecciones, empaçados, facturas, notas de crédito, devoluciones, ventas perdidas, órdenes periódicas, cotizaciones, transferencias de existencias, órdenes de préstamo, etc. El cómo y cuáles documentos seleccione crear dependerá de su ciclo de ventas y necesidades.

El Módulo de Órdenes de Ventas (O/V) está directamente relacionado con los módulos de cuentas por cobrar y administración de inventarios para asegurarse que las cuentas de clientes y los niveles de inventario tengan siempre los valores actualizados. No necesita ejecutar actualizaciones nocturnas o semanales a estos archivos para que la información se encuentre actualizada.

El Módulo de Órdenes de Ventas es multdivisa. Cuando se ingresa una orden para un cliente cuya divisa no es igual a la divisa base, el sistema automáticamente asigna el precio e imprime la orden en la divisa del cliente. Además la función proporciona facilidades para crear paquetes con sus inventarios, crear contratos de asignación de precios, descuentos por volumen entre las líneas de órdenes de venta, sugerir automáticamente los siguientes productos, estatus de existencias, etc. Varias de estas características y campos pueden ser definidas para realizar un desempeño diferentes para operadores diferentes por medio de los parámetros del operador.

Existe una función que proporciona una mayor flexibilidad dentro de las Órdenes de Ventas. Esta función permite controlar la apariencia final de los documentos impresos de Órdenes de Ventas, ya que determina qué campos y en qué lugar deberán ser impresos dentro de éstos. Podrá enlazar diferentes configuraciones de formatos para diferentes clientes.

La función de O/V está diseñada para manejar diferentes tipos de O/V. Además del procedimiento de Orden-Factura, los usuarios pueden crear órdenes periódicas, órdenes de cotización, órdenes de préstamo, órdenes de DAM (Devoluciones Autorizadas de Mercancías), órdenes de transferencia de existencias, etc. La función de Orden-Factura también puede ser extendida para incluir selecciones, empacados o ambas. Las transacciones de pago o depósito también pueden ser introducidas en el momento de la venta, gracias a esta función. Existe una función que le permite al usuario, confeccionar los procedimientos de ventas según las necesidades de su empresa. La persona puede decidir e imprimir las hojas de selección en su ciclo de ventas o ir directamente de la orden a facturar.

**Las principales características del Módulo de Órdenes de Venta son:**

- Ingreso en una sola pantalla (Cotización, Factura y Pago).
- Proceso de DAM.
- Préstamos y Cotizaciones.
- Control de Descuentos sobre precios.
- Controles por operador.
- Productos sugeridos, alternos y gratis.
- Los parámetros del cliente controlan el flujo de la Orden.
- Impresión por Lotes y por Demanda de O/V.

**Las principales transacciones del Módulo de Ordenes de Ventas son:**

- Ingreso de Cotizaciones por localidad.
- Ingreso de Órdenes.
- Órdenes periódicas.
- Selecciones de mercancías.
- Empacados de mercancías (Embarques).
- Facturación.
- Pago de facturas.
- Punto de venta.
- DAM's (Devolución Autorizada de Mercancías).
- Préstamos de mercancías.

Actualmente, en lo que respecta a las ventas a Tiendas y Empresas Afiliadas las ventas se realizan mediante la gestión de los vendedores que visitan en forma periódica a las Tiendas; a través de las visitas de éstas a los show-rooms, o por las solicitudes que hacen las empresas afiliadas en el departamento o gerencias de ventas por productos.

Cuando el vendedor visita las Tiendas y existe demanda de algún producto, se confecciona en el terreno y auxiliándose del listado de saldos la Hoja de Pedido en conjunto con el cliente, la cual es firmada posteriormente por el Gerente Comercial de la Tienda. Esta Hoja de Pedido es el único documento dentro del proceso de venta que se confecciona manualmente, ya que los otros se generan automáticamente por el sistema integrado una vez que se le introducen los datos a la computadora. Este documento se emite en original y copia, siendo la distribución de la siguiente forma:

- Original: Vendedor.
- Copia: Cliente.

Esta Hoja de Pedido incluye, entre otros datos, los siguientes: (Ver forma y descripción detallada de los campos en el Anexo No.8).

- Datos del cliente.
- Datos sobre la venta y entrega.
- Código del producto según el cliente a quien se le vende.
- Descripción del producto y referencia.
- Cantidad solicitada.
- Precio unitario del producto.

Es de señalar que aunque existe una clara comprensión de como se confecciona el modelo de Hoja de Pedido, pudimos constatar que no existe un procedimiento escrito que regule su elaboración, por lo cual procedimos a elaborar uno, el cual describimos en el Anexo No.9 y que recomendamos sea parte integrante del Manual de Procedimientos que debe existir, y que puede servir de guía para la confección de los demás manuales de los procedimientos que se llevan en el Departamento de Ventas.

Una vez confeccionada la Hoja de Pedido, el vendedor la procesa en la microcomputadora según el menú de entrada establecido, y carga los datos. De este proceso surgen automáticamente y en orden consecutivo cuatro documentos:

1. **Orden de Venta (O/V):** Da al almacén la mercancía que debe despachar, con los mismos datos de la Hoja de Pedido. Este documento se genera en la interfase del almacén al mismo tiempo que el vendedor la confecciona en el departamento, convirtiéndose en una hoja de trabajo para el primero. El número de la O/V lo pone la máquina automáticamente con el código que incluye el almacén o área de destino.

En el caso de la venta a Terceros nuevos y no habituales se debe introducir el código y el precio unitario de la mercancía para el cliente en cuestión, no así para las Tiendas y Empresas Afiliadas al sistema corporativo, para las cuales ya existe en máquina un precio establecido (costo estándar). El importe se calcula automáticamente. Este documento el vendedor lo imprime para sus controles y expediente de cliente. (Ver documento con los campos e información que contiene en el Anexo No.9).

2. **Selección de Orden:** Este documento se genera en máquina automáticamente a partir de la Orden de Venta. En este caso se imprime una copia, que es entregada al área de despacho del almacén, para su preparación. Todos los campos del modelo son generados automáticamente, excepto el campo de despachado que lo llena el despachador manualmente. De este documento el vendedor no tiene que sacar una copia, ya que éste se mantiene guardado en la unidad de almacenamiento (disco duro) de la computadora y si lo necesita puede buscarlo e imprimirlo, dándoles los datos correspondientes a la O/V,

según el módulo de consultas que tiene el sistema. (Ver documento con los campos e información que brinda en el Anexo No.10).

Es de señalar que con la O/V se genera la Selección de Orden con lo que pidió el cliente y realmente hay en existencia, o sea, lo que se puede satisfacer. Si no hay inventarios este documento no es elaborado por la computadora, lo que significa que si la O/V tiene un sólo producto y no hay en existencia no sale la Selección, ni los documentos que le siguen, y no se genera la venta, archivándose en la máquina como demanda insatisfecha.

El sistema además tiene una opción de Selección múltiple, la cual se activa cuando la O/V tiene varios renglones y alguno de ellos queda pendiente por no haber existencias. En este caso se genera la Selección por los ítems que hay en inventario, dejando el o los pendientes como demanda insatisfecha.

Esta O/V insatisfecha queda almacenada en la máquina y cuando se da entrada al producto en inventario, reserva esa cantidad pendiente, por lo que el vendedor puede solicitarlo con el número de O/V asignado anteriormente, generándose en ese momento la Selección para los productos pendientes. Si el cliente no quiere la mercancía, lo cual debe ser consultado con antelación por el vendedor, éste debe cancelar la O/V, pues si no la máquina deja reservada la cantidad y no puede venderse a otro cliente que la solicite.

3. **(Embarques) Empacados de Mercancías:** Basado en la Selección que llena el despachador se confecciona el Empacado en máquina, donde se detalla la mercancía solicitada y la real despachada, el precio, el importe y otros datos. En este caso sólo se introducen los datos de despacho y embarque, pues los demás se generan automáticamente según los datos introducidos anteriormente. Con este documento la máquina rebaja paralelamente el saldo del inventario y conforma la factura. (Ver formato e información del Empacado en Anexo No.11).
  
4. **Factura de Orden:** Partiendo del Empacado y una vez está la mercancía en el camión de carga, el sector facturación procede a imprimirla. Se saca un original y dos copias. Una de las copias se envía a Recepción de Pagos (Interfase Contabilidad de la Empresa), y el

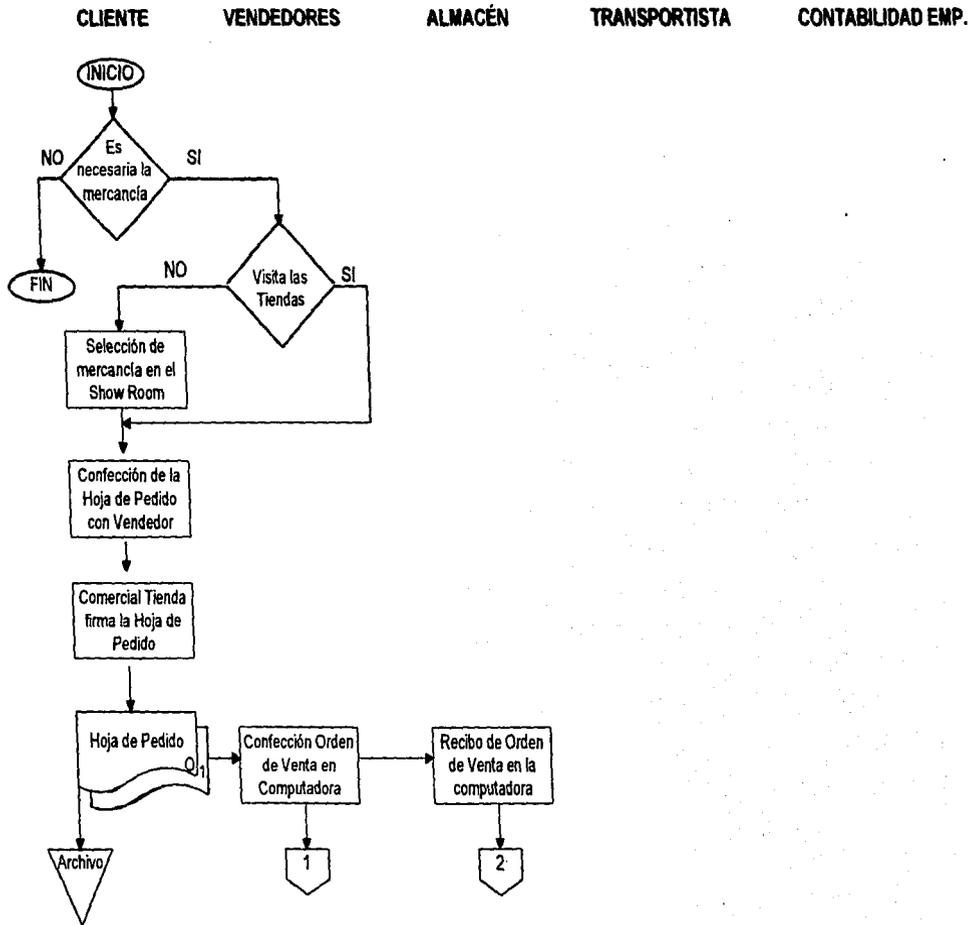
original y la otra copia se le entrega al distribuidor o transportista, las cuales lleva al cliente para su firma como constancia de recibida la mercancía y hacer las anotaciones en caso de diferencias entre la factura y lo real recibido. La copia firmada la archiva la Tienda y el original regresa al Almacén. (Ver Modelo de Factura en el Anexo No.12).

El sistema de facturación almacena los datos de las facturas en máquina, y enlazándose con la interfase de contabilidad registra de forma automática el asiento contable de ventas en el módulo de cuentas por cobrar y recepción de pagos. Esto permite emitir listados en forma semanal, mensual u otra que se requiera de las cuentas por cobrar y la vejez de las mismas.

El proceso de ventas se pueden describir gráficamente mediante el fluxograma que se presenta en la Fig. 1.5.

En el caso de las Empresas Afiliadas, éstas hacen la solicitud de sus necesidades de productos a la Gerencia de Ventas correspondiente, la cual prepara una cotización en la computadora y una vez aceptada por éstas, el vendedor confecciona la Orden de Venta y continúa todo el proceso descrito anteriormente.

Fig. 1.5. Diagrama de flujo del proceso de ventas.



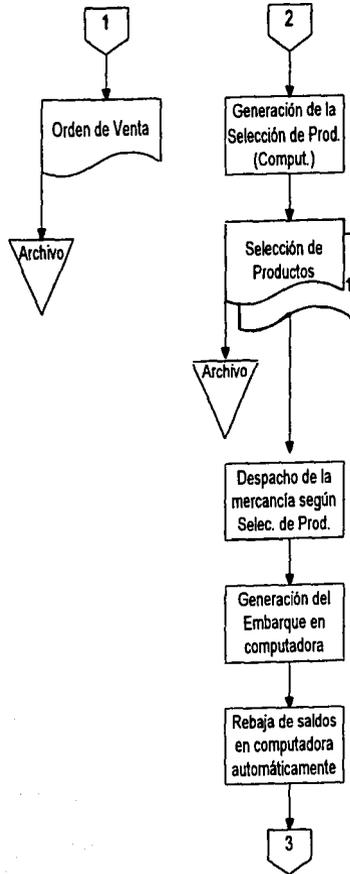
CLIENTE

VENEDORES

ALMACÉN

TRANSPORTISTA

CONTABILIDAD EMP.



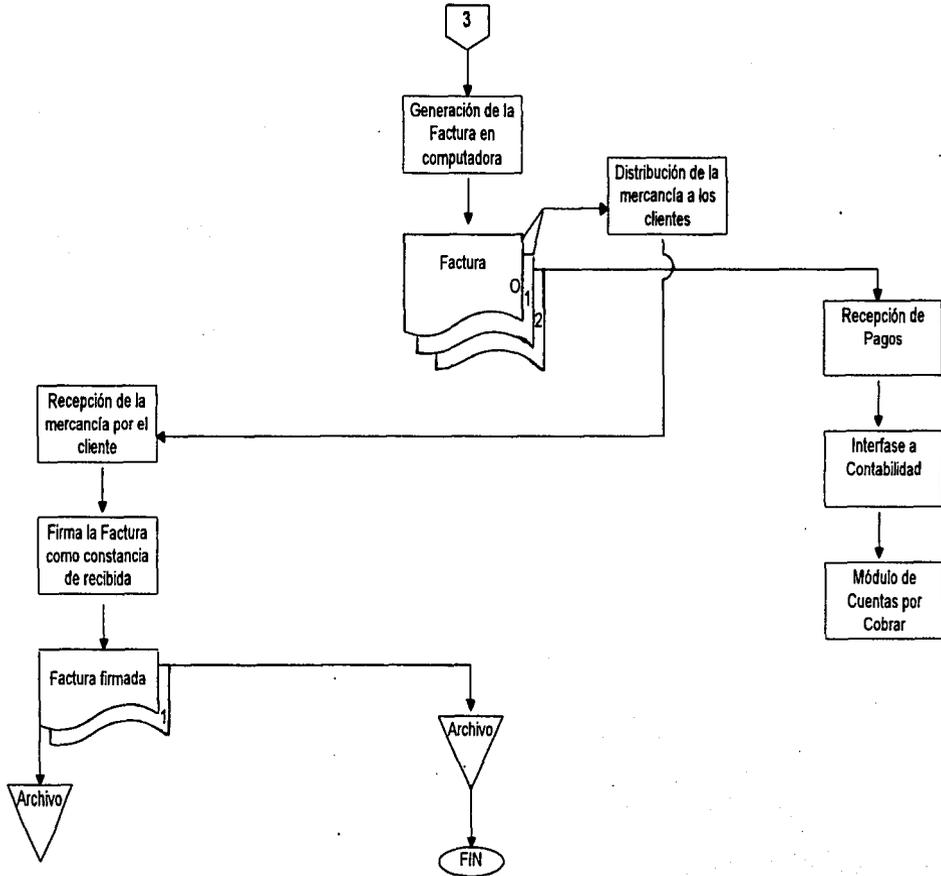
CLIENTE

VENEDORES

ALMACÉN

TRANSPORTISTA

CONTABILIDAD EMP.



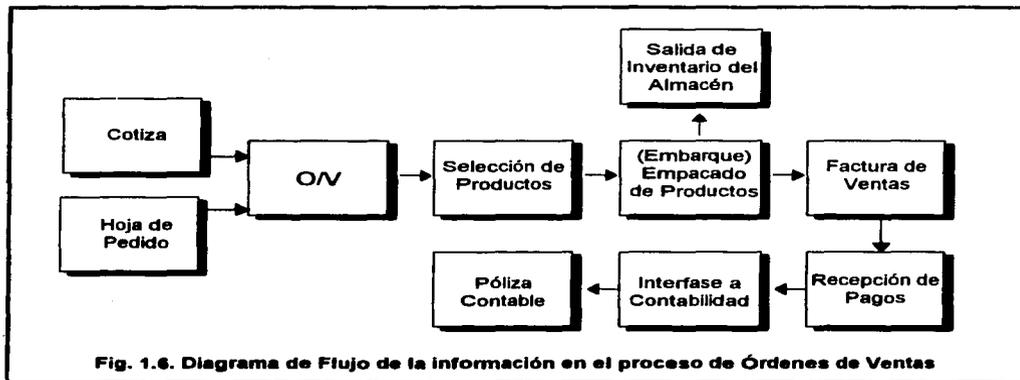
En lo que respecta a las ventas a Terceros el proceso tiene dos vertientes: Una es cuando el cliente es comprador nuevo, no habitual o por compras de un monto determinado y la otra cuando es cliente recurrente, como el caso de las cadenas de tiendas de otras corporaciones.

En el primer caso, el cliente visita el show-room de la gerencia del producto que quiere comprar y solicita una oferta. Se le prepara la cotización en la computadora, incorporándole al precio CIF un margen porcentual de ganancia que puede variar entre un 20 y un 50% en dependencia del producto, del volumen y de los gastos en que haya que incurrir, si va a utilizar el sistema de distribución de la empresa. En esta cotización se detallan los productos, cantidades, precio de venta e importe. Una vez aceptada la cotización el vendedor procede a confeccionar el código para dicho cliente. Acto seguido genera la O/V, introduciendo los códigos y precios de los distintos productos para este cliente y le entrega una copia de la O/V al cliente. En todos estos casos los pagos se realizan siempre antes de la entrega de la mercancía mediante cheque a favor del departamento. Si éste no existe, no se le da la orden al almacén de despachar y entregar la mercancía. Después de conformada la O/V y verificado el recibo de cheque el proceso hasta la confección de la factura es similar al que se describió en las ventas a Tiendas.

Existen casos en que el cliente va a recoger la mercancía al almacén por sus propios medios, a los cuales se les entrega una vez verificado que haya realizado el pago correspondiente.

En el caso de las ventas recurrentes, por ejemplo las Tiendas de otras corporaciones radicadas en el país, se les prepara una cotización a la entidad que atiende las mismas por los productos que soliciten en la cual se incluyen la descripción, referencia, precio de venta, importe y las condiciones de pago y entrega. Una vez aceptada por el cliente se procede a la firma de un contrato por el Gerente General del departamento y el Gerente de la entidad correspondiente. Este contrato generalmente tiene una vigencia de tres a seis meses. Hecho este paso cada Gerencia de Ventas por productos introduce en máquina los precios para los artículos que les interesó al cliente, dándole un código de identificación al producto para dicho cliente, el cual seguirá vigente hasta que caduque el Contrato. Partiendo de esto, los vendedores visitan las Tiendas de dichas corporaciones, confeccionan la Hoja de Pedido y sigue el proceso habitual de procesamiento automatizado descrito anteriormente.

El diagrama de flujo de la información de todo este proceso de Órdenes de Ventas se puede representar como se indica en la Fig. 1.6.:



En la documentación revisada, pudimos comprobar que sí existía un Manual de Procedimientos, pero éste con la reorganización que se lleva a cabo no se ha actualizado para adecuarlos a las nuevas formas de operación del departamento y empresa, siendo ya el existente obsoleto por tener muy poco en correspondencia con la actividad operativa y condiciones actuales en que se desarrolla el departamento.

No obstante, es de señalar que las actividades a desarrollar por cada miembro de la organización son conocidas por éstos, al igual que los distintos procedimientos que se llevan a cabo en el departamento en lo que a cada empleado le corresponde. Al estar el proceso de venta automatizado el procedimiento se hace más sencillo y se aprende en la práctica y el conocimiento del mismo se va trasladando de generación a generación.

En la investigación de campo se pudo comprobar que existen algunos procedimientos establecidos y comunicados por escrito, pero una gran parte de ellos se exponen y se

transmiten de forma verbal. Entre los procedimientos que se desarrollan en el departamento se encuentran:

- Manejo de órdenes y pedidos (básicamente a través del sistema integrado automatizado).
- Visitas periódicas a los clientes (para lo cual hay un plan de visitas según un modelo existente, y de las cuales se hacen informes a las gerencias para que se conozcan los planteamientos que hacen los clientes).
- Expedientes de cada cliente que lleva cada vendedor, independientemente de que en el sistema automatizado se va generando un histórico de clientes, el cual puede ser consultado en cualquier momento.
- Controles de las ventas (se controlan y consultan a través del sistema integrado automatizado).

Todos estos procedimientos se llevan a cabo en el departamento, pero no existe ningún documento que exprese como deben desarrollarse y los pasos que se deben seguir para realizarlos. Además para los procedimientos que se desarrollan automatizadamente, debería incluirse en el Manual de Procedimientos el Manual del Sistema de Distribución Total para que se pueda consultar cada vez que se entienda necesario, ya que el mismo brinda infinidad de posibilidades que aún no se están utilizando en parte por desconocimiento de algunas de las opciones del sistema. Debido a esto es importante seguir realizando cursos de capacitación para lograr un mayor aprovechamiento de las bondades que proporciona a todo el proceso de ventas.

En relación con otros procedimientos, como el del manejo de las quejas y reclamaciones de los clientes, se debe señalar que se llevan a cabo en la práctica por cada vendedor como parte de la gestión de ventas y atención de posventa, pero no existe ningún procedimiento escrito que indique cómo deben desarrollarse estas actividades, lo cual debe ser una preocupación de los directivos ya que se deben unificar los criterios e impedir que estas actividades se estén llevando a cabo de una manera distinta por cada vendedor, lo que impide un control exacto y un conocimiento pleno de la opinión de los consumidores finales, los cuales son la razón de ser de un departamento de ventas. Producto de esto creemos deben crearse y diseñar mecanismos, formas y registros para establecer de forma oficial un procedimiento para estas operaciones.

Respecto al procedimiento de control de gastos hay que señalar que si existe, pero el mismo no se conoce por los vendedores, ya que este proceso se lleva a cabo centralizadamente en el Departamento de Economía, en el área de contabilidad de la Empresa. En este caso el Departamento de Ventas envía y recibe la información necesaria para desarrollar sus actividad.

Por lo anteriormente planteado entendemos que se debe estudiar el Manual de Procedimientos viejo que existe y conformar con lo que sea útil del mismo y los documentos y procedimientos existentes, uno nuevo actualizado para de esta forma organizar el trabajo y que el departamento conste con un documento de consulta que indique en forma detallada los pasos a seguir para realizar una o varias actividades, ya sea de manera individual o conjunta dentro de la estructura administrativa, considerándolo como un complemento del Manual de Organización.

La elaboración y existencia de este manual tiene como objetivos:

1. Proporcionar a las personas que desarrollan determinadas actividades, la información requerida para realizarla.
2. Actualizar y recopilar los procedimientos que operan dentro de la empresa.
3. Dar a conocer a las personas involucradas la manera ideal de realizar sus actividades, así como la importancia de todos y cada uno de ellos.
4. Establecer un sistema para que por medio de él se lleve a cabo una revisión periódica de este manual para actualizarlo y mejorarlo constantemente.

Se busca como finalidad que sea un documento de constante renovación para que a su vez refleje el comportamiento dinámico de la empresa.

#### **IV.2.4. Control. Informes de control administrativo de ventas y para el control de vendedores.**

El control es el paso vital final en la secuencia de las actividades administrativas. Su propósito es asegurar el desempeño de la organización, por lo que implica la evaluación del mismo. Sin esta retroalimentación, es imposible juzgar si el mejoramiento es posible. Para un buen control

es necesario que la dirección tenga una información rápida, adecuada y actualizada, la cual le brinda las herramientas necesarias para tomar las decisiones acertadas y oportunas.

Como resultado del sistema computarizado existente en el Departamento de Ventas objeto de estudio, la gerencia de ventas cuenta con una serie de informes que son esenciales para su funcionamiento y control de su desempeño.

El sistema cuenta con un módulo de órdenes de ventas, el cual proporciona un número de funciones para la generación de reportes. Todos éstos empiezan con una pantalla que le permite especificar a que lugar desea mandar el reporte. Las funciones de reportes están separadas en tres categorías fundamentales:

- Periódicos, que son los usados para el funcionamiento y balanceo de un módulo.
- De administración, que incluyen las funciones que contienen la información requerida por el personal de administración.
- Listados, que incluyen los reportes que contienen la información de las listas de cuentas contables, lista de clientes, listas de territorios, etc.

Dentro de los reportes periódicos se encuentran:

- ◆ *Reporte de salidas de efectivo*: Se usa para listar todas las transacciones de cuentas por cobrar, las cuales fueron creadas en un período específico de tiempo y ordenadas por operador.
- ◆ *Reporte de órdenes pendientes a clientes*: Se usa para listar todas las órdenes pendientes de O/V. Todas las cantidades "no embarcadas" de órdenes de venta abiertas se consideran como órdenes pendientes a clientes.
- ◆ *Reporte de órdenes pendientes*: Se usa para listar las órdenes pendientes de O/V ordenadas por producto.
- ◆ *Reporte de expedición en O/V*: Se usa para medir la antigüedad de las órdenes abiertas no embarcadas por un vendedor. Un valor monetario por cada orden abierta se imprime en uno de los tres rangos que el usuario puede definir mediante columnas de antigüedad. En suma un valor facturado se imprime para el período actual por cada vendedor.

- ◆ **Otros reportes:** Se pueden imprimir otros reportes como el de Lotes de órdenes de ventas, de selecciones de órdenes de ventas, de empacados, de transferencias de existencias, entre otros.

Dentro de los **reportes de administración** encontramos los siguientes:

- ◆ **Registro de órdenes de ventas:** Lista la información de ventas, costos y márgenes de cada factura de órdenes de venta, así como créditos y reembolsos ordenados ya sea por número de transacción o por nombre de búsqueda de cliente.
- ◆ **Reporte de análisis de productos:** Este reporte lista las ventas, costos y márgenes por cada producto en orden ascendente o descendente. Usted puede seleccionar cualquier número de productos ya sea basado por su % de margen, por importe de ventas, cantidades vendidas. Este reporte puede ordenarse ya sea por productos o por vendedor y luego por producto.
- ◆ **Ventas del mes por código de reporte del cliente:** Se usa para resumir el valor monetario de las transacciones de órdenes de venta para cada cliente ordenado por su código de reporte. Se puede sacar por productos, vendedor, etc. Todos los análisis y reportes administrativos en el módulo de órdenes de venta, se imprimen para meses y períodos calendario.
- ◆ **Resumen de ventas por mes por código de reporte del cliente:** Se usa para resumir el valor monetario de las transacciones de órdenes de venta.
- ◆ **Ventas mensuales de productos por clientes y resumen mensual de ventas de productos por clientes:** Estos reportes se usan para resumir el valor monetario de las transacciones de órdenes de venta (mensual y por meses) para cada cliente por producto.
- ◆ **Ventas mensuales y resumen de ventas mensuales por líneas de productos:** Se usan para resumir el valor monetario de las transacciones de órdenes de venta para cada cliente por líneas de productos.

Entre los **listados** más importantes que brinda el sistema se encuentran:

- ◆ **Lista en detalles de Órdenes de Venta:** Se usa para imprimir una lista completa de todas las órdenes de venta.
- ◆ **Lista de Órdenes de Venta:** Se usa para imprimir un listado de todos los documentos de órdenes de venta.

- ◆ **Listado de Selecciones:** se usa para imprimir un listado de todos los documentos de Selección.
- ◆ **Lista de Empacados en O/V:** Brinda la información de todos los documentos de Empacados.
- ◆ **Lista de precios en O/V:** Esta función se utiliza para imprimir las listas de precios a clientes.

En la investigación de campo realizada y como resultado de las entrevistas realizadas pudimos constatar que además de todas las opciones de información que brinda el sistema, la dirección cuenta con:

- **Informes contables,** emitidos por el área de contabilidad del Departamento de Economía de la empresa, y entre los que se encuentran *los balances* (que muestran la situación financiera de la organización), *los informes de cuentas por cobrar* (los cuales alertan al gerente sobre los clientes morosos y sirven para trazar algunas estrategias y advertir a sus agentes sobre las políticas a tomar con dichos clientes. Mensualmente se confeccionan detalles con la composición de la deuda de cada cliente, ordenada por fecha de vencimiento y con este detalle se analiza el grado de cobrabilidad de la deuda. La experiencia indica que no existen deudores incobrables), *los estados de resultados* (en los cuales se indica el volumen, costos y gastos de ventas y sirven de guía a la gerencia para tomar las medidas en aras de reducir costos y aumentar ganancias), *los análisis de ingresos sobre gastos* del departamento y por cada Gerencia de Ventas por productos que conforman el mismo, entre otros.
- **Informes de análisis de ventas:** Estos son confeccionados por cada gerencia del departamento, los cuales mediante análisis estadísticos muestran las ventas por productos, por líneas, por clientes y realizan todo el análisis comparativo por meses, semestres u otro periodo de tiempo sobre el cual se requiera información por parte de la dirección del departamento. Estos informes junto con el análisis de costos de cada gerencia le brindan al ejecutivo datos que le facilitan el control de los gastos de ventas.

En nuestra opinión, es de destacar que aunque la dirección del Departamento de Ventas posee un cúmulo de información muy valiosa en sus manos, que le permiten establecer políticas y estrategias, existen otros dos informes que son de gran importancia para la

actividad de ventas, los cuales no se están realizando en la actualidad y a los cuales debería brindárseles gran atención. Estos dos informes son:

- **Informes de investigación de mercados**, los cuales son de gran utilidad para el planeamiento de las políticas de ventas de la organización, ya que brindan información relacionada con las tendencias del mercado, la competencia, los hábitos y preferencias del consumidor, las marcas, entre otros factores que influyen en el movimiento comercial de los productos. Por tal motivo, entendemos que estos estudios de mercado, al no existir un departamento encargado de realizarlos, deben incluirse dentro de las funciones de los vendedores y gerentes de ventas.
- **Informes de presupuestos de ventas**, ya que son necesarios para predecir los gastos que originarán las ventas, establecer normas relativas a los mismos y anticipar las ganancias que producirán las ventas. De esta forma al elaborar el presupuesto de ventas, la dirección puede controlar, analizar y comparar mensualmente las cifras reales con los montos estimados, ver las variaciones que se presentan y poder tomar las medidas pertinentes.

En lo que respecta al control de las actividades de los agentes de ventas, la dirección cuenta con una serie de reportes, los cuales, según pudimos corroborar en las entrevistas, son sencillos, concretos y como resultado de la implantación del sistema automatizado, pueden prepararse en el menor tiempo posible. Cada vendedor entrega sus informes a su inmediato superior, el cual los consolida para brindarle la información global de la gerencia correspondiente al Gerente General del departamento.

Entre los principales informes existentes en el departamento para estos fines se encuentran:

- ♦ **Informes sobre las ventas**: Estos pueden ser semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, y son preparados por los vendedores, plasmando en ellos lo vendido en cantidades y valor monetario por clientes y por productos. Con esta información la dirección tiene una idea de sus principales clientes y productos más vendidos.
- ♦ **Informes diarios de visitas**: En estos informes los vendedores plasman las visitas realizadas, su objetivo, el tipo de visita realizada (de venta, de rutina o perspectiva), si se concretó la venta, el importe vendido, las quejas, exigencias y sugerencias de los clientes y cualquier otro dato o información que se entienda sea de interés. De esta forma los

ejecutivos tienen una información sobre el desempeño de sus inmediatos inferiores y conocen las opiniones de los diferentes clientes sobre la labor que está desarrollando el departamento y sus miembros.

- ◆ **Informes de ruta:** En estos se indica los clientes que se van a visitar, el transporte necesario y los gastos a incurrir (hospedaje, alimentación, etc.) en caso que se requiera realizar una venta fuera de la Ciudad de La Habana. Estos informes le dan a la gerencia una medida de la periodicidad y atención que el vendedor le da a sus clientes.
- ◆ **Informes varios:** Estos reflejan cualquier situación o datos que de forma resumida le brinde a los ejecutivos ideas para mejorar el control y desempeño del departamento, y poder tomar las medidas en caso necesario.

En general se puede plantear que en el Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A. existe un buen control sobre los vendedores, ya que además de los informes que anteriormente se mencionaron y que deben brindar cada uno de ellos, se elabora un plan de ventas según los clientes que atiende y los resultados pasados, el cual se chequea en juntas mensuales, en las que se analizan los resultados de cada uno y las causas del no cumplimiento en caso de existir, tomándose las medidas que se requieran oportunamente.

No obstante los controles existentes entendemos que se debe estudiar la posibilidad de establecer un programa de evaluación del desempeño de ventas individual cuidadosamente trazado, que establezca normas de desempeño y utilice criterios efectivos, tanto cuantitativamente (volumen de ventas, porciento de ventas, promedio de bateo - relación pedidos - visitas, promedio de pedidos por jornada de trabajo, nuevos clientes), como cualitativamente (habilidad para cerrar una venta, deseo de vender, servicio al cliente, agresividad, interés, conocimiento de los productos y de técnicas de ventas, entre otros) y de esta forma poder tomar a tiempo las acciones correctivas que permitan corregir las deficiencias y mejorar el desempeño de ventas, así como analizar si las causas de un deficiente desarrollo de los vendedores es producto de una mala selección, de falta de entrenamiento y capacitación o de motivación e incentivos, entre otras.

### IV.3. Comercialización

Acorde con la organización que tiene actualmente el departamento de ventas y el sistema integrado automatizado existe una correcta y adecuada clasificación de los productos que se manejan, la cual permite recoger datos e información por grupos de artículos o por productos individuales y facilita la realización de estadísticas y cálculos.

El sistema automatizado implantado define adecuadamente criterios alfanuméricos para la codificación y clasificación de los productos, los cuales tienen en cuenta las necesidades para los análisis posteriores de todos los departamentos de la empresa que están conectados al sistema.

#### IV.3.1. Ventas totales y tendencias.

Para analizar la evolución de las ventas procedimos a recopilar la información de las ventas mayoristas totales por meses del departamento en el II semestre de 19X5, a partir del cual el mismo quedó configurado con la organización que tiene actualmente, y en el I semestre de 19X6.

Las ventas totales mensuales del departamento en este período se comportaron como se indica en la Tabla 1:

**Tabla 1: Ventas Mayoristas Totales Mensuales**

(en Miles USD)

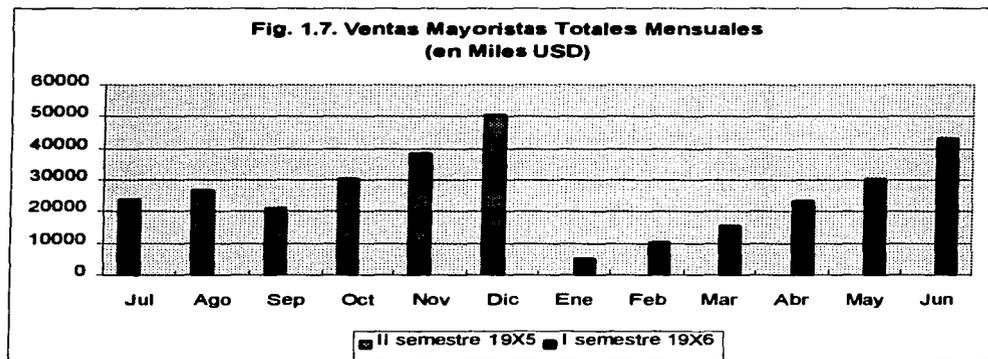
| 19X5       |           | 19X6    |           |
|------------|-----------|---------|-----------|
| Julio      | 23 921.1  | Enero   | 5 250.8   |
| Agosto     | 26 579.0  | Febrero | 10 242.1  |
| Septiembre | 21 263.2  | Marzo   | 15 349.7  |
| Octubre    | 30 376.0  | Abril   | 23 458.1  |
| Noviembre  | 38 375.9  | Mayo    | 30 406.0  |
| Diciembre  | 50 419.2  | Junio   | 42 899.6  |
| TOTAL      | 190 934.4 | TOTAL   | 127 606.3 |

Representando las cifras de la tabla anterior, se obtiene un gráfico similar al de la Fig. 1.7, en el que se muestra que en el II semestre de 19X5 las ventas fueron incrementándose a medida

de que avanzan los meses, excepto en el mes de septiembre cuando hubo una caída de un 20%, lo cual es resultado de que el mes de agosto es temporada alta turística y mes de vacaciones, en el cual suben los gastos, sobre todo en lo concerniente a bebidas y alimentos, los cuales disminuyen en septiembre, además de que este mes no es considerado como temporada turística en el país y al haber un menor número de turistas, las ventas bajan.

Asimismo, se observa que en enero hay una gran caída de las ventas, lo cual es resultado de que en diciembre se hacen una serie de gastos en compras de fin de año para regalos, lo cual afecta el poder de compra de los consumidores finales en los meses siguientes, el cual se va recuperando a medida que pasan los meses en el año.

Las ventas del I semestre de 19X6 aún se encuentran por debajo de las del II semestre de 19X5, pero éstas deben aumentar y de acuerdo a la tendencia de crecimiento que presenta sobrepasarán la cifra del último semestre de 19X5, máxime cuando faltan los meses de noviembre y diciembre, que son temporada de alza turística.



El crecimiento mensual de las ventas en el período analizado se comportó de la manera que se indica en la Tabla 2:

**Tabla 2: Crecimiento Mensual de las Ventas.**

(en Miles USD)

|             | Ventas mensuales<br>(miles USD) | Variación<br>(%) | Ventas Totales<br>(miles USD) | Variación<br>(%) |
|-------------|---------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|
| <b>19X5</b> |                                 |                  | <b>II semestre 19X5</b>       |                  |
| Julio       | 23 921.1                        |                  |                               |                  |
| Agosto      | 26 579.0                        | 11.11%           |                               |                  |
| Septiembre  | 21 263.2                        | (20.0%)          |                               |                  |
| Octubre     | 30 376.0                        | 42.86%           |                               |                  |
| Noviembre   | 38 375.9                        | 26.33%           |                               |                  |
| Diciembre   | 50 419.2                        | 31.38%           | 190 934.4                     |                  |
| <b>19X6</b> |                                 |                  | <b>I semestre 19X6</b>        |                  |
| Enero       | 5 250.8                         |                  |                               |                  |
| Febrero     | 10 242.1                        | 95.06%           |                               |                  |
| Marzo       | 15 349.7                        | 49.87%           |                               |                  |
| Abril       | 23 458.1                        | 52.82%           |                               |                  |
| Mayo        | 30 406.0                        | 29.62%           |                               |                  |
| Junio       | 42 899.6                        | 41.09%           | 127 606.3                     | (33.16%)         |

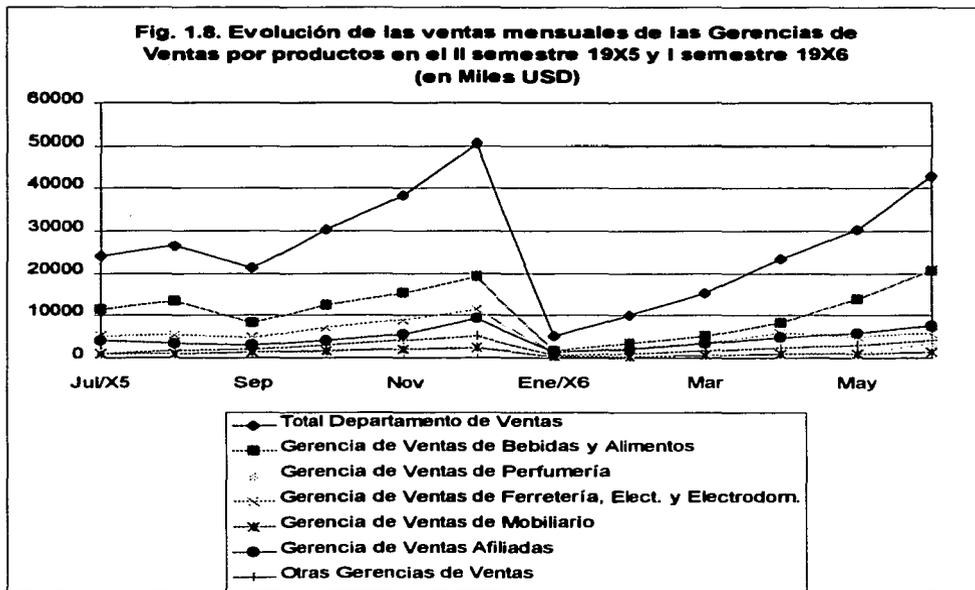
El análisis realizado, aunque no es del todo representativo, brinda una idea de como se están comportando las ventas del departamento hasta la fecha. Un estudio más completo y correcto que abarque un periodo de tiempo más largo, no se pudo realizar debido a que fue imposible obtener los datos necesarios, ya que anteriormente al II semestre de 19X5, el departamento tenía otra estructura que no incluía muchas de las actividades que hoy conforman su organización, y las ventas se llevaban a cabo de forma independiente por la empresas que manejaban cada producto.

Para completar el estudio y tener un mayor detalle de las ventas, utilizando la clasificación y división por productos existentes, analizamos la importancia de cada una de las áreas o gerencias en las ventas totales del departamento, viendo las ventas de los mismos en el mismo periodo comprendido en el análisis anterior. Seleccionando las gerencias de mayor significación se estudió la evolución de las ventas para observar qué líneas han sido determinantes en las fluctuaciones observadas en las ventas totales. De la recopilación y estudio de las cifras se obtuvo la Tabla 3.

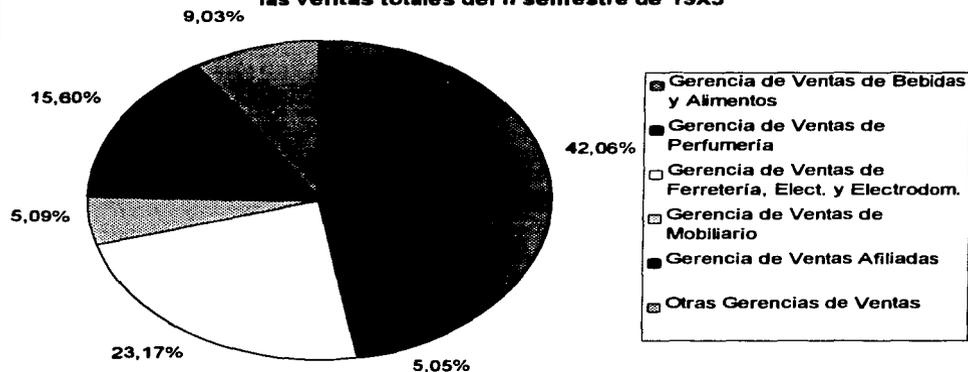
**Tabla 3: Ventas mensuales de las Gerencias por productos (miles USD) y por ciento de participación con respecto a las ventas totales del departamento**

|              | Ventas Totales Mensuales | %          | Ventas Mensuales de la Gerencia de Bebidas y Alimentos | %            | Ventas Mensuales de la Gerencia de Perfumería | %           | Ventas Mensuales de la Gerencia de Ferretería, Elect. y Electrodom | %            | Ventas Mensuales de la Gerencia de Mobiliario | %           | Ventas Mensuales de la Gerencia de Ventas Afiliadas | %            | Ventas Mensuales de Otras Gerencias | %            |
|--------------|--------------------------|------------|--|--------------|---|-------------|--|--------------|---|-------------|---|--------------|-------------------------------------|--------------|
| <b>19X5</b>  |                          |            |  |              |   |             |  |              |   |             |   |              |                                     |              |
| Julio        | 23 921.1                 | 100        | 11 446.3   | 47.85        | 964.3   | 4.03        | 5 239.0  | 21.90        | 1 033.8                                       | 4.32        | 4 131.1   | 17.27        | 1 106.6                             | 4.63         |
| Agosto       | 26 579.0                 | 100        | 13 448.2   | 50.60        | 1 025.9                                       | 3.86        | 5 750.0  | 21.63        | 1 065.5                                       | 4.00        | 3 643.4   | 13.71        | 1 646.0                             | 6.20         |
| Sept.        | 21 263.2                 | 100        | 8 389.3  | 39.45        | 1 235.8                                       | 5.81        | 5 049.2  | 23.75        | 1 265.0                                       | 5.95        | 3 248.0   | 15.28        | 2 075.9                             | 9.76         |
| Oct.         | 30 376.0                 | 100        | 12 547.1   | 41.31        | 1 435.3                                       | 4.72        | 7 443.4  | 24.50        | 1 837.5                                       | 6.05        | 4 023.3   | 13.25        | 3 089.4                             | 10.17        |
| Nov.         | 38 375.9                 | 100        | 15 348.0   | 39.99        | 2 237.4                                       | 5.83        | 9 086.6  | 23.68        | 2 045.2                                       | 5.33        | 5 456.8   | 14.22        | 4 201.9                             | 10.95        |
| Dic.         | 50 419.2                 | 100        | 19 120.0   | 37.92        | 2 739.9                                       | 5.43        | 11 681.7   | 23.17        | 2 472.9                                       | 4.91        | 9 290.2   | 18.43        | 5 114.5                             | 10.14        |
| <b>TOTAL</b> | <b>190 934.4</b>         | <b>100</b> | <b>80 298.9</b>  | <b>42.06</b> | <b>9 638.6</b>                                | <b>5.05</b> | <b>44 249.9</b>  | <b>23.17</b> | <b>9 719.9</b>                                | <b>5.09</b> | <b>29 792.8</b>                                     | <b>15.60</b> | <b>17 234.3</b>                     | <b>9.03</b>  |
| <b>19X6</b>  |                          |            |  |              |   |             |  |              |   |             |   |              |                                     |              |
| Enero        | 5 250.8                  | 100        | 1 702.0  | 32.41        | 253.9   | 4.84        | 1 295.7  | 24.68        | 191.7   | 3.65        | 1 253.5   | 23.87        | 554.0                               | 10.55        |
| Feb.         | 10 242.1                 | 100        | 3 597.5  | 35.12        | 436.5   | 4.26        | 2 506.6  | 24.47        | 494.2   | 4.83        | 2 055.2   | 20.07        | 1 152.1                             | 11.25        |
| Marzo        | 15 349.7                 | 100        | 5 340.7  | 34.79        | 559.4   | 3.65        | 3 404.4  | 22.18        | 700.3   | 4.56        | 3 469.4   | 22.60        | 1 875.5                             | 12.22        |
| Abril        | 23 458.1                 | 100        | 8 298.9  | 35.38        | 857.2   | 3.65        | 5 912.1  | 25.20        | 873.6   | 3.72        | 5 053.8   | 21.55        | 2 462.5                             | 10.50        |
| Mayo         | 30 406.0                 | 100        | 14 050.1   | 46.21        | 1 123.6                                       | 3.69        | 5 243.8  | 17.25        | 1 042.5                                       | 3.43        | 5 778.6   | 19.00        | 3 167.4                             | 10.42        |
| Junio        | 42 899.6                 | 100        | 20 592.8   | 48.00        | 3 332.3                                       | 7.77        | 5 808.8  | 13.54        | 1 313.8                                       | 3.06        | 7 582.6   | 17.68        | 4 269.3                             | 9.95         |
| <b>TOTAL</b> | <b>127 606.3</b>         | <b>100</b> | <b>53 582.0</b>  | <b>41.99</b> | <b>6 562.9</b>                                | <b>5.14</b> | <b>24 171.4</b>  | <b>18.94</b> | <b>4 616.1</b>                                | <b>3.62</b> | <b>25 193.1</b>                                     | <b>19.75</b> | <b>13 480.8</b>                     | <b>10.56</b> |

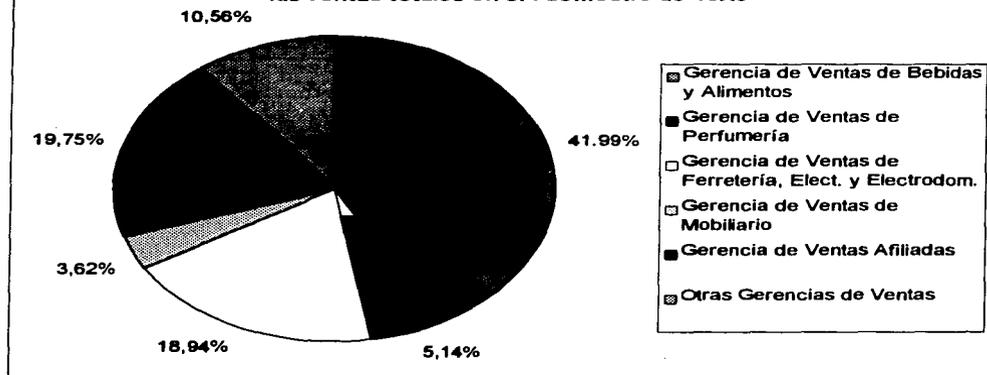
Representando gráficamente los datos, obtuvimos las Fig. 1.8, que nos indica la evolución de las ventas de las Gerencias de Ventas por productos en el II semestre de 19X5 y I semestre de 19X6. Asimismo en las Figs. 1.9 y 1.10 mostramos la participación de las diferentes gerencias que conforman el Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A. en las ventas totales en el último semestre de 19X5 y el primero de 19X6 respectivamente.



**Fig. 1.9. Participación de las Gerencias de Ventas por productos en las ventas totales del II semestre de 19X5**



**Fig. 1.10. Participación de las Gerencias de Ventas por productos en las ventas totales en el I semestre de 19X6**



Del análisis de la Tabla 3 y las Figs. 1.8, 1.9 y 1.10 podemos decir que por línea de productos la Gerencia de Ventas Bebidas y Alimentos es la más importantes dentro del departamento. representando el 42,06% y el 41,99% de las ventas totales en el II semestre de 19X5 y I semestre de 19X6 respectivamente, seguida de la gerencia de Ventas de Ferretería, Electrónica y Electrodomésticos y la Gerencia de Ventas Afiliadas que incluye confecciones, calzado, útiles del hogar, juguetes, bisutería y otros. No obstante hay que destacar que en el I semestre de 19X6, esta última Gerencia sobrepasó a la de Ferretería, Electrónica y Electrodomésticos en cuanto al porcentaje que representan sus ventas con respecto a las totales del departamento.

Estas tres Gerencias, como se puede observar representan más del 80% de las ventas totales del departamento, y si se observa en la Fig. 1.8 se ve la influencia que tienen en las ventas totales, ya que éstas reproducen casi exactamente las fluctuaciones de las ventas totales.

Paralelamente se realizó un análisis de las ventas mayoristas por clientes, lo cual se hizo agrupándolos en dos grandes grupos: Tiendas y Empresas Afiliadas del sistema corporativo y Terceros, de lo cual se obtuvo la Tabla 4 y 5.

**Tabla 4: Ventas mayoristas por clientes en el II semestre de 19X5.**

(en Miles USD)

| Cliente                      | Julio           | Agosto          | Septiembre      | Octubre         | Noviembre       | Diciembre       | TOTAL            |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Tiendas y Empresas Afiliadas | 15 126.8        | 18 936.0        | 16 531.6        | 19 830.9        | 13 346.7        | 24 952.2        | 108 724.2        |
| Terceros                     | 8 794.3         | 7 843.0         | 4 731.6         | 10 545.1        | 25 029.2        | 25 467.0        | 82 210.2         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>23 921.1</b> | <b>26 579.0</b> | <b>21 263.2</b> | <b>30 376.0</b> | <b>50 419.2</b> | <b>50 419.2</b> | <b>190 934.4</b> |

**Tabla 5: Ventas mayoristas por clientes en el I semestre de 19X6.**

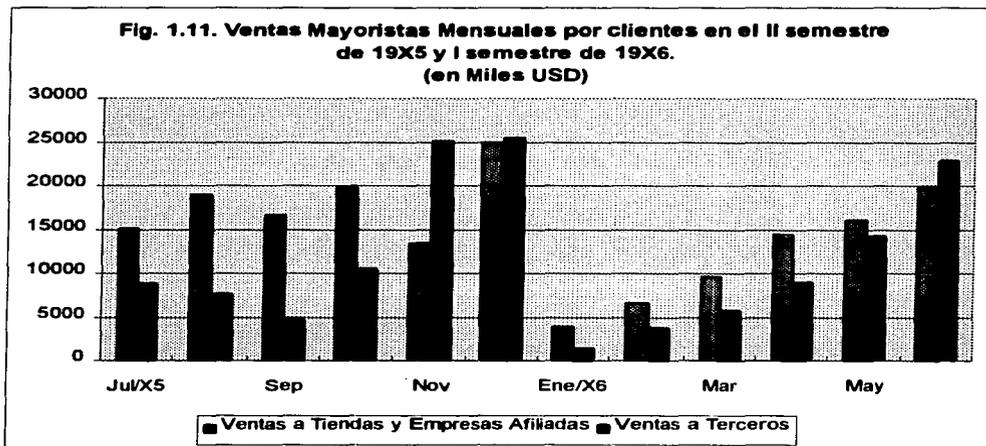
(en Miles USD)

| Cliente                      | Enero          | Febrero         | Marzo           | Abril           | Mayo            | Junio           | TOTAL            |
|------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Tiendas y Empresas Afiliadas | 3 830.4        | 6 585.2         | 9 606.2         | 14 446.4        | 16 094.7        | 20 007.3        | 70 570.2         |
| Terceros                     | 1 420.4        | 3 656.9         | 5 743.5         | 9 011.7         | 14 311.3        | 22 892.3        | 57 036.1         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>5 250.8</b> | <b>10 242.1</b> | <b>15 349.7</b> | <b>23 458.1</b> | <b>30 406.0</b> | <b>42 899.6</b> | <b>127 606.3</b> |

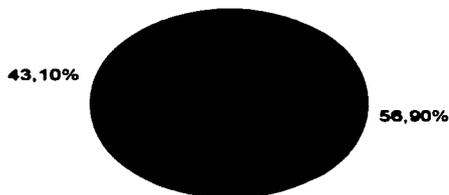
El porcentaje que representan estos clientes en las ventas mayoristas totales del Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A., en los dos semestres analizados es el siguientes:

| Cliente                      | I semestre de 19X5 | II semestre de 19X6 |
|------------------------------|--------------------|---------------------|
| Tiendas y Empresas Afiliadas | 56.9 %             | 55.3%               |
| Terceros                     | 43.1%              | 44.7%               |

Representando gráficamente los datos de la Tabla 4 y 5 y el porciento de participación de los clientes en las ventas mayoristas totales del departamento en los dos semestres analizados se obtienen las Fig. 1.11 y 1.12 y 1.13.

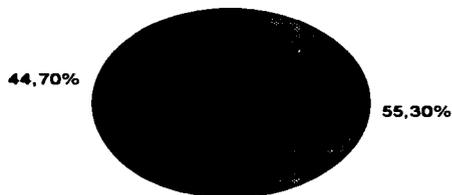


**Fig. 1.12. Participación de los clientes en las ventas totales del II semestre de 19X5**



■ Tiendas y Empresas Afiliadas ■ Terceros

**Fig. 1.13. Participación de los clientes en las ventas totales del I semestre de 19X6**



■ Tiendas y Empresas Afiliadas ■ Terceros

Comparando los datos plasmados en la Tabla 4 y 5 y las Figs. 1.11, 1.12 y 1.13 se observa que en los dos semestres analizados el principal cliente son las Tiendas y Empresas Afiliadas del sistema corporativo (excepto en los meses de noviembre y diciembre de 19X5 y junio de 19X6), aunque con una diferencia porcentual mínima. Asimismo se ve un ligero incremento en el peso de las ventas a Terceros con relación al total de las ventas en el último período analizado, lo cual es importante, ya que este cliente produce un mayor margen comercial de ganancia, redundando en mayores ingresos para el departamento y la empresa, contrario a las ventas a Tiendas y Empresas Afiliadas, a los cuales se les vende solamente con un margen porcentual para cubrir los gastos en que se incurre.

Partiendo de ésto sugerimos realizar un mayor esfuerzo en la atención a Terceros, para lo cual deben buscarse formas y variantes que promuevan las ventas a estos clientes y acercarse más a los mismos, con el objetivo de conocer sus necesidades y analizar en qué aspectos se le puede ganar a la competencia, ya sea por calidad en los productos, precio, entrega, relaciones personales u otras.

#### **IV.3.2. Precios de ventas**

Es de destacar que la política de precios se maneja centralmente y las determina el Departamento de Precios de la Empresa X, S.A. La política vigente es la siguiente:

1. Para Tiendas y Empresas Afiliadas del sistema corporativo se trabaja con el costo CIF más un margen porcentual que le permite cubrir los costos de distribución y trabajar con un costo estándar. Para establecer el multiplicador porcentual a aplicar se consideran algunos factores, entre los cuales se encuentran:
  - Costos de espacio físico de los almacenes (alquiler, amortización y/o depreciación).
  - Costos de los seguros de las mercancías, edificios, equipos y medios.
  - Equipo, maquinaria y estantería de los almacenes (depreciación y costos directos de operaciones, tales como combustibles, reparaciones y mantenimiento).
  - Equipo de transporte, reparto y movimiento de puestos a almacenes e interalmacenes, así como a Tiendas y Empresas Afiliadas.
  - Gastos de electricidad, seguridad, materiales de empaque, limpieza y mantenimiento de los almacenes.
  - Gastos de comunicación.
  - Gastos de prestaciones de toda la fuerza laboral necesaria para procesamiento de pedidos, actividad de suministros y administración de almacenes, flota de camiones de reparto, seguridad.
  - Mermas, roturas, faltantes o deterioro de mercancía a nivel de almacenes.
  - Costo financiero.
2. Con las unidades de la propia Empresa X, S.A. se utiliza la transferencia de mercancías al costo.
3. Para los Terceros se les vende aplicando un margen porcentual al precio CIF, que varía entre un 20 y un 50%, donde se incluye además de los costos de distribución, un margen de ganancia. Estos márgenes básicamente son por grupos de productos. Esto se aplica en algunos casos, ya que en otros, como las cadenas de tiendas de otras corporaciones radicadas en el país, se trabaja con precios absolutos pactados con ellos mediante contratos firmados entre las entidades y el Departamento de Ventas, como representante de la Empresa X, S.A. y que generalmente tienen una vigencia de tres a seis meses. Los

precios absolutos se conforman siempre cumpliendo los márgenes establecidos por productos.

4. Se manejan además precios territoriales, como por ejemplo para las ventas en otras provincias, donde en los precios a Terceros se incluye el costo total almacén de origen (Habana) más gastos de transportación hasta el territorio, más un margen territorial que es definido por el territorio de acuerdo a estudios realizados por los mismos.

Producto de la centralización de la actividad de precios, el Departamento de Ventas no determina los precios de ventas, aunque si se toman en cuenta sus opiniones para la toma de alguna decisión con respecto al asunto. Esto se pudo constatar en las respuestas a las entrevistas realizadas, en las cuales todos los entrevistados señalaron que los precios se establecen según las políticas dictadas en el Departamento de Precios de la Empresa y que están vigentes.

#### **IV.3.3. Pronóstico y planeamiento comercial**

Al analizar este punto dentro el departamento pudimos comprobar que en la actualidad no se están realizando estudios serios de mercado, ni de la competencia. Esta última se conoce como resultado del trabajo diario de los vendedores, que recaban la información en sus visitas a las Tiendas.

Entendemos que la alta gerencia debe analizar este aspecto para que en un futuro los estudios de mercado se contemplen como una actividad imprescindible en el funcionamiento del departamento y que se utilicen en la definición de políticas, estrategias y planes comerciales, máxime cuando una vez instalado por completo el Sistema de Distribución Total en la empresa y estén conectadas las Tiendas y Empresas Afiliadas con los almacenes a través de las computadoras, el Departamento de Ventas se encargará solamente de la venta a Terceros, por lo que tendrá que realizar un mayor esfuerzo de mercadotecnia para lograr una mayor participación en el mercado.

En lo que respecta a la elaboración de previsiones o pronósticos se debe destacar que los mismos se realizan en estos momentos con métodos cualitativos o subjetivos, ya que se

basan en los criterios, opiniones e intuiciones de los ejecutivos del departamento, así como de la fuerza de ventas. Cada gerencia prepara sus estimados de ventas conjuntamente con sus vendedores, los cuales se agrupan para derivar el pronóstico total del departamento.

De esta forma, aunque puede no ser un pronóstico muy preciso, en este proceso se utiliza el conocimiento de la gente más cercana al mercado y clientes y coloca la responsabilidad del pronóstico en las manos de quienes deben producir los resultados.

En las conversaciones y entrevistas realizadas pudimos conocer que actualmente los pronósticos se están realizando de esta manera producto de que la reorganización es todavía muy reciente, al igual que la implantación del sistema automatizado integrado, el cual además de los beneficios que reporta en el procedimiento de ventas, brinda una serie de opciones de análisis estadísticos que pueden utilizarse en las previsiones, pero para esto es necesario un histórico de las ventas pasadas, el cual no existe aún, que permita realizar un análisis más integro mediante métodos cuantitativos con técnicas estadísticas como los promedios móviles, la atenuación exponencial y otros donde se puede observar mejor los factores que pueden afectar las ventas, atenuándose los efectos de las variaciones de temporada o irregularidades.

Por lo anterior, entendemos que el departamento en un futuro debe utilizar las herramientas estadísticas que brinda el sistema para que aunado al pronóstico con métodos cualitativos se utilicen los métodos cuantitativos con bases más sólidas y logren análisis y resultados más objetivos.

Se corroboró en las entrevistas y revisión de documentos que cada Gerencia de Ventas por productos y el departamento en general realiza sus pronósticos de ventas mensuales y anuales y se evalúa el porcentaje de cumplimiento por mes, teniendo en cuenta todos los factores que influyeron o afectaron la realización de lo planeado. Además se observó que existe un conocimiento general de cuales son los principales productos y clientes dentro de cada gerencia y global en el departamento.

En la revisión de archivos se comprobó que en general se realizan estadísticas de ventas mensuales, donde se incluyen entre otras las siguientes:

- Ventas mensuales totales.
- Ventas mensuales por productos.
- Ventas mensuales por marcas de productos (en el caso de la Gerencia de Ventas de Perfumería).
- Ventas mensuales por clientes.
- Informe de las cuentas por cobrar, donde se analiza la antigüedad de las mismas, por gerencias y por clientes y donde se ve el peso de cada una en los totales del departamento.
- Ciclo de cobros de cada gerencia.
- Comportamiento de la rotación de inventarios.
- Dólares en inventario por días de cobertura.

Gracias a la existencia de estas estadísticas se pudo realizar el análisis que anteriormente se plasmó en el epígrafe de Comercialización.

Todas estas estadísticas son fáciles de elaborar como resultado del sistema automatizado implantado, el cual va almacenando en la unidad de disco duro toda la información sobre ventas que se va generando al hacer las transacciones comerciales, la cual puede ser consultada o listada con rapidez y claridad en el momento que el usuario lo desee, ya que el sistema, como mencionamos anteriormente, proporciona un número de funciones que permite la generación de reportes, que están separados en informes periódicos, informes de administración y listados.

Debido a éstas facilidades del sistema para obtener información y de acuerdo con lo establecido en el departamento, el resultado de las ventas se revisa mensualmente tanto individual como colectivamente en las distintas gerencias y el departamento en general, y se analizan y comparan las cifras con las del período anterior para poder observar el comportamiento y tendencia de las mismas y tomar las acciones que se requieran para obtener mejores resultados.

En relación con las quejas de los clientes, aunque no existe un procedimiento establecido para el procesamiento de las mismas como se dijo anteriormente, en las entrevistas realizadas

se planteó que se reciben a través de los vendedores y se analizan en las juntas gerenciales. Entre las quejas más comunes que se nos plantearon se encuentran las siguientes:

- Demora en entrega.
- Entregas incompletas.
- Devoluciones de mercancías, en ocasiones por falta de código en el sistema que impide darle entrada al inventario de la mercancía en las computadoras de los clientes.
- Calidad de los productos.
- Productos estropeados.

Por regla general cuando existen estos problemas se resuelven de forma operativa, pero es un aspecto que se debe tener en cuenta por la dirección del departamento para realizar las coordinaciones con los departamentos correspondientes, y analizar las causas de estos problemas y poder cumplimentar uno de los objetivos que se han planteado, que es conseguir que disminuya en un 5% las quejas de los clientes por deficiencias en el servicio o en la calidad de los artículos vendidos.

#### IV.3.4. Cobranza

La cobranza del departamento actualmente se realiza mediante la gestión de los vendedores que cuentan con listados de cuentas por cobrar ordenadas por clientes y según su antigüedad, los cuales son generados a través del sistema automatizado, y que contiene los siguientes datos:

| Gerencia | Cliente | Facturas pendientes de cobro | Importe | Antigüedad en días |       |       |     |
|----------|---------|------------------------------|---------|--------------------|-------|-------|-----|
|          |         |                              |         | 1-30               | 31-60 | 61-90 | +90 |
|          |         |                              |         |                    |       |       |     |

Con este listado se procede a realizar la gestión de cobro. Los pagos son abonados con cheques a favor del Departamento de Ventas, indicando la gerencia del producto a que corresponde el pago, o a través de transferencias bancarias. Éstos son enviados al Departamento de Economía de la Empresa X, S. A., al área de contabilidad para que se procese, se realice el asiento contable correspondiente y se actualicen las cuentas por cobrar.

Es de destacar que aunque se realizan chequeos de las cuentas por cobrar con el Departamento de Economía de la Empresa para poder trazar políticas y estrategias con los clientes morosos, entendemos que para poder cumplir con el objetivo trazado de reforzar la exigencia y disciplina en los cobros a los Terceros y conseguir que el porcentaje de lo cobrado oportunamente ascienda a un 20%, se deben realizar las conciliaciones con una mayor constancia y mayor agresividad.

Con el objetivo de disminuir las cuentas por cobrar, las cuales se han incrementado en el I semestre de 19X6, se han tomado algunas medidas, entre las que se destaca la suspensión de las ventas a los clientes con deudas viejas hasta que liquiden las mismas y la realización de las ventas de contado. Esto aunque es una estrategia lógica en el momento, debe estudiarse y analizarse para ver que otras políticas se pueden tomar que coadyuven al pago oportuno de los clientes, ya que las tomadas pueden influir sustancialmente en el volumen de ventas.

Para realizar un análisis del comportamiento de las cuentas por cobrar y poder ver el trabajo que se está realizando en este aspecto recopilamos los cifras de éstas en el I semestre de 19X6, de las cuales se obtuvieron la Tabla 6, que muestra el importe de las mismas por cada gerencia mensualmente y la Tabla 7, que indica el ciclo de cobros de las Gerencias de Ventas por productos, y por meses.

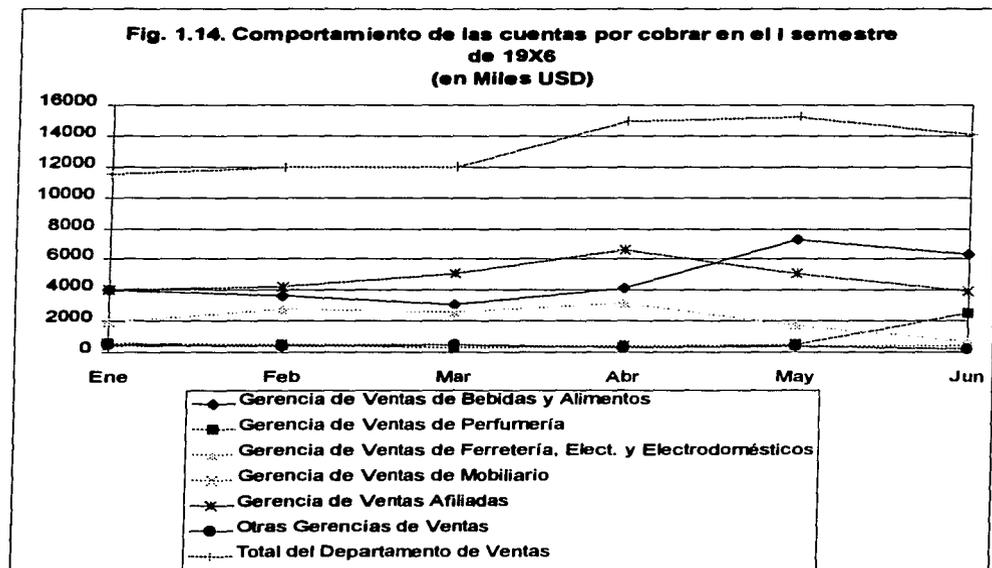
**Tabla 6: Importe de las cuentas por cobrar por gerencias en el I semestre de 19X6.**  
(en Miles USD)

| Gerencia  | Enero           | Febrero         | Marzo           | Abril           | Mayo            | Junio           |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Gerencia de Ventas de Bebidas y Alimentos</b>          | 4 037.2         | 3 639.3         | 3 043.5         | 4 133.5         | 7 287.1         | 6 299.9         |
| <b>Gerencia de Ventas de Perfumería</b>                   | 622.1           | 495.1           | 311.0           | 366.7           | 450.9           | 2 491.7         |
| <b>Gerencia de Ventas de Ferrería, Elect. y Electrom.</b> | 1 931.2         | 2 740.9         | 2 588.5         | 3 183.5         | 1 719.8         | 712.2           |
| <b>Gerencia de Ventas de Mobiliario</b>                   | 337.4           | 458.6           | 472.1           | 422.8           | 365.0           | 383.3           |
| <b>Gerencia de Ventas Afiliadas</b>                       | 4 059.2         | 4 260.8         | 5 120.6         | 6 583.4         | 5 072.9         | 3 950.0         |
| <b>Otras Gerencias de Ventas</b>                          | 510.7           | 419.2           | 438.1           | 296.2           | 337.4           | 207.8           |
| <b>Total del Departamento de Ventas</b>                   | <b>11 497.8</b> | <b>12 013.9</b> | <b>11 973.8</b> | <b>14 986.1</b> | <b>15 233.1</b> | <b>14 044.9</b> |

**Tabla 7: Ciclo de cobro de las gerencias de Ventas por productos en el I semestre de 19X6.**

|  | (en días)    |              |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gerencia   | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        |
| Gerencia de Ventas de Bebidas y Alimentos          | 71.16        | 60.70        | 51.29        | 59.77        | 77.80        | 55.06        |
| Gerencia de Ventas de Perfumería                   | 73.50        | 68.05        | 50.03        | 51.33        | 60.19        | 134.59       |
| Gerencia de Ventas de Ferrería, Elect. y Electrom. | 44.71        | 65.60        | 68.43        | 64.62        | 49.19        | 22.07        |
| Gerencia de Ventas de Mobiliario                   | 52.80        | 55.66        | 60.67        | 58.08        | 52.52        | 52.51        |
| Gerencia de Ventas Afiliadas                       | 97.15        | 124.39       | 132.83       | 156.32       | 131.68       | 93.77        |
| Otras Gerencias de Ventas                          | 27.65        | 21.83        | 21.02        | 14.43        | 15.98        | 8.78         |
| <b>Total del Departamento de Ventas</b>            | <b>65.69</b> | <b>70.38</b> | <b>70.21</b> | <b>76.66</b> | <b>75.15</b> | <b>58.93</b> |

Representando gráficamente los datos de la Tabla 6 se obtiene la Fig. 1.14, la cual indica el comportamiento de las cuentas por cobrar en el I semestre de 19X6.



De la Tabla 6 y la Fig. 1.14 podemos concluir que al cierre de junio de 19X6 el saldo de las cuentas por cobrar del departamento ascendía a \$14 044.9 miles USD, y aunque hubo una disminución de las mismas con respecto al mes de mayo, esta cifra representa un incremento del 22.15% con respecto al mes de enero del mismo año, dado en parte por el aumento de las ventas a lo largo del semestre, pero también por una desatención en la gestión de cobro.

En la Tabla 7 se observa que, no obstante el ciclo de cobro a disminuido de 65.69 días en enero a 58.93 días en junio, lo que muestra que se emprendió un trabajo de análisis de las cuentas por cobrar y una gestión de cobro mayor, que antes no se realizó y que provocó que en el transcurso del semestre las cuentas por cobrar y su ciclo de cobro fueran aumentando paulatinamente, excepto en el mes de marzo cuando hubo un leve descenso.

Es de señalar que aunque el ciclo de cobro en el departamento ha disminuido en 16.22 días con respecto al mes anterior y en 6.76 días en relación a enero, éste aún se mantiene alto, ya que están tomando casi dos meses en cobrar la mercancía vendida, lo cual se contrapone con la política general que existía de vender a 30 días a los distintos clientes, exceptuando los casos en que se entendiera vender de contado por determinadas razones.

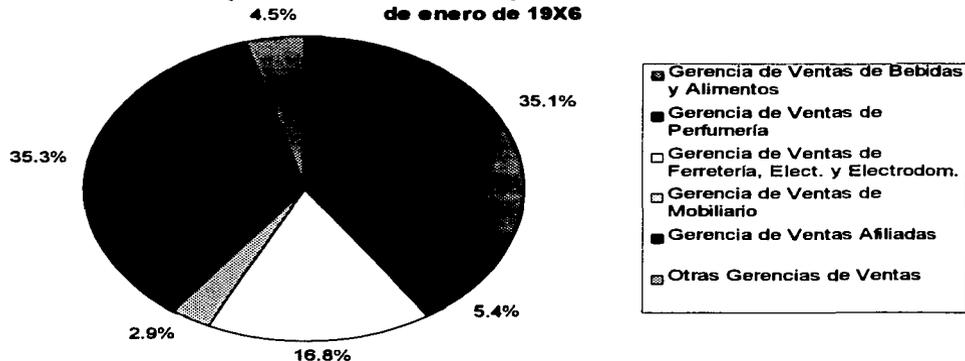
Cabe mencionar que la media del departamento en su ciclo de cobro es 61.12 días, y si se observan los datos plasmados en la Tabla 7, las Gerencias de Ventas de Perfumería y Afiliadas sobrepasan ampliamente este nivel, por lo que debe ser un punto a analizar por la dirección del departamento para buscar las causas que genera esta situación, ya que las mismas están cobrando la mercancía vendida después de 90 días.

Analizando la variación que ha tenido el porcentaje que representan las cuentas por cobrar de cada Gerencia de Ventas por productos al terminar el semestre con respecto al inicio del año en el total del departamento se obtiene la Tabla 8 y Fig. 1.15 y 1.16 que a continuación se detallan.

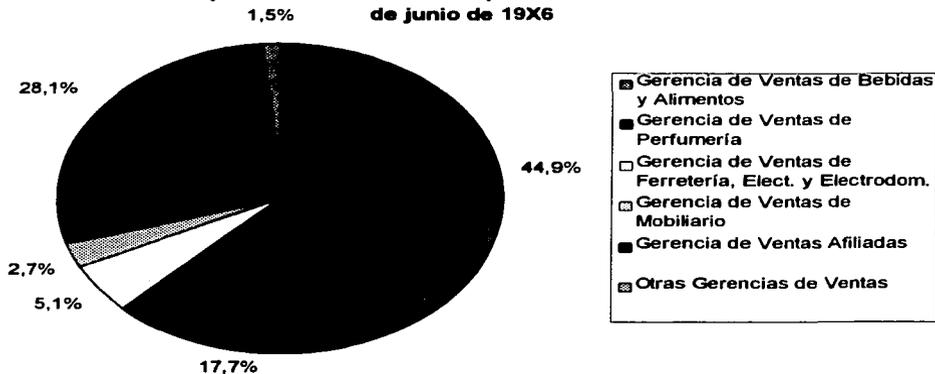
**Tabla 8: Importe de las cuentas por cobrar ( en miles USD) y participación porcentual de las distintas Gerencias de Ventas por productos en el total del departamento al cierre del I semestre de 19X6 con respecto al inicio del mismo.**

| Gerencia  | Enero 19X6      |            | Junio 19X6      |            |
|---|-----------------|------------|-----------------|------------|
|   | Importe         | %          | Importe         | %          |
| Gerencia de Ventas de Bebidas y Alimentos                       | 4 037.2         | 35.1       | 6 299.9         | 44.9       |
| Gerencia de Ventas de Perfumería                                | 622.1           | 5.4        | 2 491.7         | 17.7       |
| Gerencia de Ventas de Ferrería, Electrónica y Electrodomésticos | 1 931.2         | 16.8       | 712.2           | 5.1        |
| Gerencia de Ventas de Mobiliario                                | 337.4           | 2.9        | 383.3           | 2.7        |
| Gerencia de Ventas Afiliadas                                    | 4 059.2         | 35.3       | 3 950.0         | 28.1       |
| Otras Gerencias de Ventas                                       | 510.7           | 4.5        | 207.8           | 1.5        |
| <b>Total del Departamento de Ventas</b>                         | <b>11 497.8</b> | <b>100</b> | <b>14 044.9</b> | <b>100</b> |

**Fig. 1.15. Participación de las Gerencias de Ventas por productos en las cuentas por cobrar totales del Departamento de Ventas en el mes de enero de 19X6**



**Fig. 1.16. Participación de las Gerencias de Ventas por productos en las cuentas por cobrar totales del Departamento de Ventas en el mes de junio de 19X6**



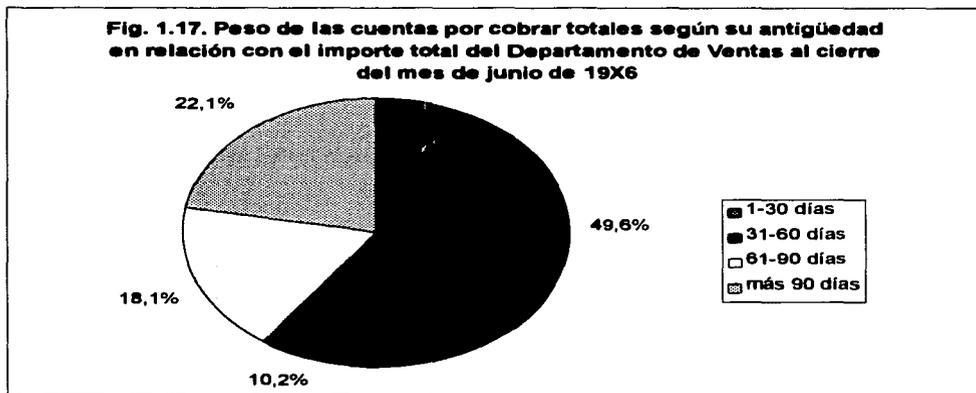
De la Tabla 8 y Figuras 1.15 y 1.16 se puede deducir que más del 80% de las cuentas por cobrar del departamento en el mes de enero correspondían a las Gerencia de Ventas Afiliadas, Gerencia de Ventas de Bebidas y Alimentos y Gerencia de Ventas de Ferretería, Electrónica y Electrodomésticos, y en el mes de junio, al terminar el semestre, correspondía a las Gerencias de Ventas de Bebidas y Alimentos, la de Ventas Afiliadas y la de Perfumería en el orden descrito, repitiendo en ambos meses las Gerencias de Bebidas y Alimentos y Ventas Afiliadas. Esta situación es lógica, ya que son las gerencias que más ventas tienen dentro del departamento, aunque se debe analizar por parte de la dirección la gestión de cobro de las mismas, ya que las dos juntas tienen un peso de más del 50% de las cuentas pendientes por cobrar. Con el objetivo de completar el estudio se procedió a analizar la antigüedad de las cuentas por cobrar, recopilándose los datos de las mismas globalmente y por clientes al cierre del mes de junio de 19X6, obteniéndose la Tabla 9 que a continuación se detalla:

**Tabla 9: Antigüedad de las cuentas por cobrar del Departamento de Ventas por gerencias y clientes al cierre de junio de 19X6.**

(en miles USD)

| Gerencias de Ventas                     | Importe TOTAL | 1-30 días | 31-60 días | 61-90 días | + 90 días |
|---|---------------|-----------|------------|------------|-----------|
| <b>Bebidas y Alimentos</b>              | 6 289.9       | 3 666.5   | 546.7      | 1 438.2    | 648.5     |
| <b>% del importe total</b>              | 100%          | 58,2%     | 8,7%       | 22,8%      | 10,3%     |
| • Terceros                              | 3 965.3       | 1 680.6   | 407.9      | 1 364.0    | 512.8     |
| • Tiendas y Empresas Afiliadas          | 2 334.6       | 1 985.9   | 138.8      | 74.2       | 135.7     |
| <b>Perfumería</b>                       | 2 492.7       | 2 272.7   | 84.8       | 125.9      | 8.3       |
| <b>% del importe total</b>              | 100%          | 91,2%     | 3,4%       | 5,1%       | 0,3%      |
| • Terceros                              | 2 062.5       | 1 892.0   | 38.4       | 123.8      | 8.3       |
| • Tiendas y Empresas Afiliadas          | 429.2         | 380.7     | 46.4       | 2.1        | 0.0       |
| <b>Ferretería, Elect. y Electrodom.</b> | 712.2         | 290.8     | 48.2       | (16.5)     | 389.7     |
| <b>% del importe total</b>              | 100%          | 40,8%     | 6,8%       | (2,3%)     | 54,7%     |
| • Terceros                              | 95.6          | 42.1      | 9.7        | (27.3)     | 71.1      |
| • Tiendas y Empresas Afiliadas          | 616.6         | 248.7     | 38.5       | 10.8       | 318.6     |
| <b>Mobiliario</b>                       | 383.3         | 114.0     | 53.9       | 14.9       | 200.5     |
| <b>% del importe total</b>              | 100%          | 29,7%     | 14,1%      | 3,9%       | 52,3%     |
| • Terceros                              | 217.5         | 14.8      | 15.3       | 6.3        | 181.1     |
| • Tiendas y Empresas Afiliadas          | 165.8         | 99.2      | 38.6       | 8.6        | 19.4      |
| <b>Ventas Afiliadas</b>                 | 3 950.0       | 427.8     | 686.6      | 981.1      | 1 854.5   |
| <b>% del importe total</b>              | 100%          | 10,8%     | 17,4%      | 24,8%      | 47,0%     |
| • Terceros                              | 3 833.4       | 320.0     | 677.8      | 981.1      | 1 854.5   |
| • Tiendas y Empresas Afiliadas          | 116.6         | 107.8     | 8.8        | 0.0        | 0.0       |
| <b>Otras Gerencias de Ventas</b>        | 207.8         | 188.7     | 10.3       | 7.5        | 1.3       |
| <b>% del importe total</b>              | 100%          | 90,8%     | 5,0%       | 3,6%       | 0,6%      |
| • Terceros                              | 14.1          | (0.2)     | 5.5        | 7.5        | 1.3       |
| • Tiendas y Empresas Afiliadas          | 193.7         | 188.9     | 4.8        | 0.0        | 0.0       |
| <b>Total Departamento de Ventas</b>     | 14 044.9      | 6 960.5   | 1 430.5    | 2 551.1    | 3 102.8   |
| <b>% del importe total</b>              | 100%          | 49,6%     | 10,2%      | 18,1%      | 22,1%     |
| • Terceros                              | 10 188.4      | 3 949.3   | 1 154.6    | 2 455.4    | 2 629.1   |
| • Tiendas y Empresas Afiliadas          | 3 856.5       | 3 011.2   | 275.9      | 95.7       | 473.7     |

Representando el peso que tienen las cuentas por cobrar totales según su antigüedad en relación con el importe total del Departamento de Ventas al cierre del mes de junio de 19X6 se obtiene la Fig. 1.17, la cual se plasma a continuación:



Analizando la antigüedad de las cuentas por cobrar plasmadas en la Tabla 9, se puede apreciar que las gerencias que tienen una situación más crítica son la Gerencia de Ventas Afiliadas, la Gerencia de Ventas de Mobiliario y la Gerencia de Ventas de Ferretería, Electrónica y Electrodomésticos, donde las cuentas por cobrar con más de 60 días representan el 71,8%, 56,1% y 52,4% respectivamente, por lo cual es necesario realizar un análisis urgente con estas gerencias puesto que tienen una gran cantidad de cuentas viejas sin cobrar, y si se quiere cumplir con uno de los objetivos que se ha planteado el departamento de que el porcentaje de cobro oportuno ascienda a un 20% deben tomarse las medidas y estrategias pertinentes para que al final del año se tenga un buen resultado, pues en la actualidad el cobro oportuno, o sea con un ciclo de hasta 30 días, representa un 49,6% en el departamento.

Haciendo un análisis de los importes totales de las cuentas por cobrar de los dos grandes grupos de clientes se puede señalar que la mayor participación la tienen en casi todas las gerencias los Terceros, excepto en la Gerencia de Ventas de Ferretería, Electrónica y Electrodomésticos y Otras Gerencias de Ventas, donde las Empresas Afiliadas tienen más del 80%, lo cual es resultado de que estas gerencias trabajan con la política de las ventas a Terceros con pagos contra entrega. En estos casos el mayor porcentaje está en las ventas a Empresas Afiliadas con las cuales, al ser del sistema corporativo se trabaja a crédito a 30 días, teniendo un valor alto en las cuentas por cobrar de 1 a 30 días. Un análisis por separado en lo referente a las cuentas por cobrar de las Empresas Afiliadas debe hacerse con la Gerencia de Ventas de Ferretería, Electrónica y Electrodomésticos, ya que en la misma existe todavía un importe alto de las cuentas por cobrar de esas entidades con más de 90 días, lo cual no es lógico y existen mecanismos dentro de la Corporación para evitarlos.

Todo esto debe analizarse por la alta dirección ya que esta situación de las cuentas por cobrar originan inmovilizaciones de efectivo que podría producir utilidades, aumento en gastos de cobranza e incremento en la estimación para cuentas de cobro dudoso.

#### **IV.4. Análisis de los resultados del Departamento de Ventas en el I semestre de 19X6.**

En este epígrafe realizaremos un análisis de los resultados del departamento, que permita tener un informe de la gestión gerencial y orientar a la dirección hacia algunos aspectos específicos cuya solución permita mejorar el desempeño. El análisis no será del todo completo y profundo, debido a la imposibilidad de obtener una serie de datos que abarcaran un período mayor de tiempo, así como los balances y estados de resultados de la empresa, con los cuales se pudiera realizar una comparación y ver la evolución que han presentado los diferentes parámetros, además de hacer un análisis de razones, en el que se estudiarían exhaustivamente las características financieras de la empresa a que pertenece el departamento objeto de estudio.

Por tal razón sólo nos concentraremos en el análisis del I semestre de 19X6, para ver como ha sido el comportamiento de algunos rubros y tener un indicativo si se obtuvo utilidad neta o sufrió pérdida neta durante dicho lapso de tiempo. Aunque se obtienen pocas conclusiones,

éstas son útiles, por cuanto permiten establecer el marco general de orientación para un análisis posterior más detallado.

**Tabla 10: Resultados del Departamento de Ventas en el I semestre de 19X6.**

(en Miles USD)

| Rubro                                    | Junio    | Mayo      | Abril     | Marzo    | Febrero  | Enero   |
|--|----------|-----------|-----------|----------|----------|---------|
| Ventas netas de mercancías <sup>84</sup> | 42 899.8 | 30 406.0  | 23 458.1  | 15 349.7 | 10 242.1 | 5 250.8 |
| Costo de ventas <sup>85</sup>            | 33 475.5 | 26 900.9  | 21 041.9  | 12 436.1 | 7 748.1  | 3 412.1 |
| Utilidad Bruta <sup>86</sup>             | 9 424.1  | 3 505.1   | 2 416.2   | 2 913.6  | 2 494.0  | 1 838.7 |
| Gastos Totales <sup>87</sup>             | 9 131.7  | 6 170.7   | 5 183.4   | 3 389.8  | 2 493.1  | 1 508.2 |
| Ganancia/Pérdida Bruta <sup>88</sup>     | 292.4    | (2 665.6) | (2 767.2) | (476.2)  | 0.9      | 330.5   |
| Ganancia/Pérdida Neta <sup>89</sup>      | 397.5    | (2 445.0) | (2 554.9) | (303.7)  | 115.6    | 364.2   |

Haciendo un análisis comparativo de estos conceptos, que consiste en un estudio de los cambios y tendencias de los más significativos, se confeccionó la Tabla 11, la cual muestra los cálculos de tendencia, en que se expresan las cifras como un número índice, para lo cual se emplean los valores del mes de enero como base; o sea, cada cifra presentada es el monto del concepto en ese período dividido entre el valor correspondiente para enero. De esta forma se puede observar la evolución en el tiempo o tendencia más claramente.

**Tabla 11: Tendencias de los distintos conceptos en el I semestre de 19X6.**

(Índice base: Enero)

| Rubro                      | Junio  | Mayo     | Abril    | Marzo    | Febrero | Enero |
|----------------------------|--------|----------|----------|----------|---------|-------|
| Ventas netas de mercancías | 817.01 | 579.07   | 446.75   | 292.33   | 195.06  | 100   |
| Costo de ventas            | 981.08 | 788.40   | 616.68   | 364.47   | 227.08  | 100   |
| Utilidad bruta             | 512.54 | 190.63   | 131.41   | 158.46   | 135.64  | 100   |
| Gastos totales             | 605.47 | 409.14   | 343.68   | 224.76   | 165.30  | 100   |
| Ganancia/Pérdida bruta     | 88.47  | (806.54) | (837.28) | (144.08) | 0.27    | 100   |
| Ganancia/Pérdida neta      | 109.14 | (671.33) | (701.51) | (83.39)  | 31.74   | 100   |

Los datos de la Tabla 10, así como los porcentajes de tendencias mostrados en la Tabla 11 y Fig. 1.18 indican un crecimiento sostenido de las ventas, y paralelamente de los costos de ventas, lo que trae como consecuencia un aumento en las utilidades brutas a través de los

<sup>84</sup> Representan el ingreso neto de las ventas que servirán para pagar los productos y todos los gastos. Se designan como 100% y el resto de los conceptos se expresan como porcentaje de esta cifra.

<sup>85</sup> Es el resultado de la resta del costo del inventario al inicio del período más nuevas entradas menos el inventario al costo existente al final del período.

<sup>86</sup> Se obtiene restando a las ventas netas el costo de los bienes vendidos.

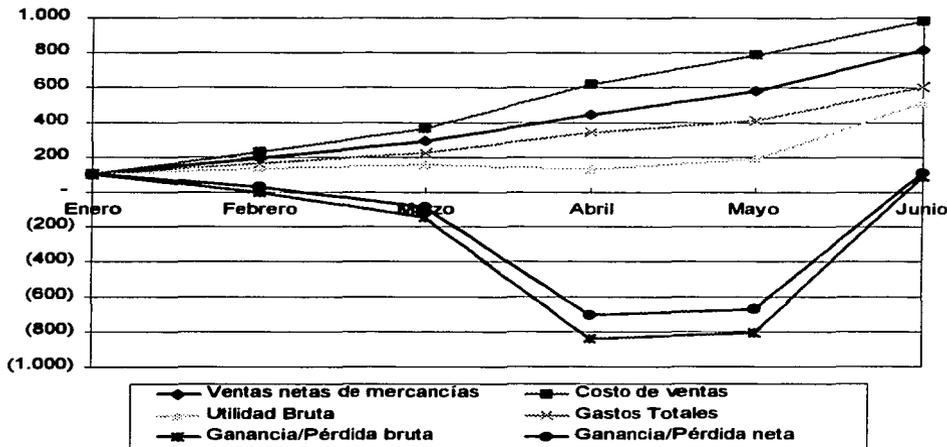
<sup>87</sup> Incluye los gastos administrativos y otros diversos.

<sup>88</sup> Es la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos totales. Una utilidad negativa representa una pérdida.

<sup>89</sup> Es el resultado de sumar a la utilidad bruta otros ingresos y restar otros egresos. Una utilidad negativa representa una pérdida.

meses, excepto en el mes de abril, cuando los costos de ventas aumentaron todavía más rápido que las ventas. No obstante a esto la utilidad bruta y neta antes de impuesto decreció notablemente a partir de enero, teniendo un comportamiento bastante errática, lo cual fue resultado de un cambio desfavorable en los gastos totales, que crecieron a un ritmo más rápido sobrepasando a la utilidad bruta, y aunque en junio se solucionó en parte por un aumento considerable de las ventas, y paso de pérdida a tener utilidad, al final del semestre el departamento se mantenía con pérdidas, ya que la utilidad alcanzada en los meses de enero, febrero y junio no compensan aún las pérdidas ocurridas en marzo, abril y junio. Esta situación que se presenta amerita en nuestra opinión una investigación por la dirección, ya que se deben buscar las causas y tomar las medidas para disminuir los gastos totales, si se quiere finalizar el año con utilidades.

**Fig. 1.18. Tendencias de los resultados del Departamento de Ventas en el I semestre de 19X6.**  
(Índice base: Enero)



Aunque el análisis a partir de las tendencias no proporciona muchas respuestas, permite a la dirección del departamento encontrar áreas en las que se pueden plantear preguntas. Este análisis se puede completar con un estudio de los resultados en forma porcentual, o sea, deflactados para eliminar el efecto del tamaño, lo cual se realiza a continuación.

Para este análisis se expresan las cifras monetarias correspondientes a los resultados (Tabla 10) como porcentaje, tomando como base cien por ciento el total de las ventas netas, de lo cual se obtuvo la Tabla 12.

**Tabla 12: Estructura de los resultados del I semestre de 19X6.**

| Rubro                  | (% de las ventas totales) |        |         |        |         |       |
|------------------------|---------------------------|--------|---------|--------|---------|-------|
|                        | Junio                     | Mayo   | Abril   | Marzo  | Febrero | Enero |
| Ventas netas           | 100                       | 100    | 100     | 100    | 100     | 100   |
| Costo de ventas        | 78.03                     | 88.47  | 89.70   | 81.02  | 75.65   | 64.98 |
| Utilidad bruta         | 21.97                     | 11.53  | 10.30   | 18.98  | 24.35   | 35.02 |
| Gastos totales         | 21.29                     | 20.29  | 22.10   | 22.08  | 24.34   | 28.72 |
| Ganancia/Pérdida bruta | 0.68                      | (8.70) | (11.80) | (3.10) | 0.01    | 6.30  |
| Ganancia/Pérdida neta  | 0.93                      | (8.04) | (10.89) | (1.98) | 1.13    | 6.94  |

De la tabla anterior salta a la vista el alto por ciento que tiene el costo de ventas, lo que evidencia que tiene costos elevados y que debe basar su operación en un alto volumen de ventas. El margen de utilidad bruta oscila entre 10% y 35% y al pasar la utilidad bruta de 35 a 10%, la utilidad neta bajó de 6.94% a (10.89%), lo que indica que es muy importante mantener los costos bajo control, ya que la utilidad neta es muy sensible al incremento en los costos. También se debe destacar, que aunque los gastos totales han disminuido, se debe tener un mayor control sobre ellos, ya que aún están elevados y en ocasiones sobrepasan a la utilidad bruta, lo cual trae como resultado que la utilidad neta disminuya.

Observando únicamente los porcentajes componentes, se ve que la disminución en la tasa de utilidad bruta del 35% al 22% fue compensada solo parcialmente por la disminución en los gastos como un porcentaje de las ventas netas, haciendo que la utilidad neta disminuyera del 7% al 1% aproximadamente de las ventas netas.

Hasta aquí hemos llegado a pocas conclusiones en gran parte porque tanto en el análisis comparativo como porcentual, se estiman los rubros por separado. En el caso del análisis

comparativo, los rubros se comparan consigo mismo en diferentes períodos y en el análisis porcentual, se compara consigo misma, pero expresada sin dimensión, como porcentaje de una medida de tamaño. Se necesita, para una mayor profundidad, un método de análisis que vaya más allá y considere los rubros como parte de un todo, que es la empresa, y que permita analizar las interrelaciones entre éstos. Este método es el de análisis por razones o *ratios*, el cual se llevará a cabo en un estudio posterior en la empresa, ya que para esta investigación, por problemas de confidencialidad, no fue posible obtener las cifras que nos permitieran realizar este estudio.

## CONCLUSIONES

Al terminar el trabajo hemos realizado un análisis global de la situación organizativa y funcional del Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A. con el cual desarrollamos el diagnóstico administrativo preliminar para una primera aproximación a la situación-problema, que conlleve al conocimiento y examen de la situación actual y permita a la dirección tomar acciones para un mejor desempeño de las actividades del departamento.

En el trabajo se examinaron ciertos aspectos específicos referidos a la comercialización, así como del sistema administrativo, como son los planes, objetivos, políticas, procedimientos e información. Del estudio se obtuvieron una serie de conclusiones acerca de las deficiencias o irregularidades en los elementos examinados dentro del departamento, los cuales son necesarios resumir de algún modo para que la dirección del mismo pueda conocer, analizar y discutir para poder trazar sus pautas de acción futura.

Al finalizar esta investigación se pudo llegar a las conclusiones siguientes:

Se constató la existencia de objetivos en los distintos niveles, los cuales están bien definidos y existe un conocimiento pleno de los mismos por cada miembro de la organización.

El proceso de fijación de los mismos presenta un buen grado de participación, ya que se establecen con la participación y discusión conjunta de jefes y subordinados en los diferentes niveles.

Se comprobó la existencia de planes de ventas en cada gerencia del departamento y por cada vendedor, expresado en valores, así como un plan de visitas a los distintos clientes.

El cumplimiento de los planes y objetivos se realiza mediante juntas mensuales en cada área, discutiéndose los problemas presentados, analizando las causas que los originaron y realizando las correcciones pertinentes. Asimismo, trimestralmente se realizan juntas de cada gerente de ventas por productos con el Gerente General, según un plan establecido para estos fines.

Si bien en el departamento los objetivos se comunican en las juntas y a quienes deben conocerlo, quedando por escrito en el acta de las juntas, no existe un modelo para darlos a conocer de forma más precisa y que conlleve a un mejor seguimiento y control, ni formatos para resumir en las revisiones periódicas los diferentes objetivos, su cumplimiento y acciones correctivas que permitan a la dirección, al final del periodo, hacer un mejor análisis y le facilite la toma de medidas según los resultados obtenidos.

Aunque existen los objetivos, es de destacar que en muchos casos no están cuantificados, ni se les fija fecha de cumplimiento, lo cual conlleva a que no puedan ser verificables y no se pueda analizar la medida de la efectividad de los mismos.

El departamento no cuenta con un Manual de Políticas, pero si existen una serie de circulares<sup>1</sup> e instrucciones, generales y específicas, que regulan y orientan el trabajo de la unidad organizacional. Las políticas se hacen del conocimiento de todo el personal y son comprensibles para todos los miembros que la componen, ya que los ejecutivos se reúnen con sus trabajadores para su explicación y aclaración en caso de dudas. El cumplimiento de las mismas se analiza en las juntas que se desarrollan en cada gerencia mensualmente y trimestralmente con el Gerente General.

Se determinó la inexistencia de un organigrama específico y formalmente establecido del departamento, por lo que procedimos a diseñar la estructura, según las condiciones actuales y la información obtenida; aunque se observó la existencia de una clara definición de los vínculos de autoridad y responsabilidad. Se constató que todos los elementos del departamento conocen al que les antecede y determinan perfectamente al que les sigue. Se respetan los niveles jerárquicos y cada miembro responde y obedece ante un solo superior (unidad de mando).

Los canales de comunicación están bien definidos, tanto en sentido ascendente, como descendente. Existe buena coordinación vertical, pero la horizontal se dificulta un poco debido a la heterogeneidad de los productos que se manejan en el departamento.

Se determinó que como resultado de la reorganización que se lleva a cabo, aún persisten algunas deficiencias como la duplicidad de funciones, asignación de funciones opuestas a las del departamento, y la utilización de locales y personal innecesarios.

El proceso de delegación en el departamento es aceptable. La autoridad se delega en el grado y medida necesarias para el eficaz cumplimiento de las operaciones del mismo y los ejecutivos de los diferentes niveles gozan de prestigio entre los trabajadores. No obstante, se detectó que este proceso de delegación hacia los diferentes niveles de conducción no se realiza por escrito, lo cual puede conllevar a problemas de comprensión y a la confusión de responsabilidad.

Existe una reserva de cuadros de dirección, la cual es entrenada para garantizar la sustitución de los directivos en caso necesario y la continuidad y estabilidad de la organización.

Si bien se encuentran bien delimitadas las funciones y responsabilidades de cada puesto, que permite el cumplimiento de las tareas de forma uniforme, se detectó que no existe por escrito un Manual de Organización, ni descripciones de empleo o puesto que refuercen éstas. Por tal motivo y de acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas, procedimos a elaborar algunos Cuadros Ocupacionales, para darle una idea a la dirección de cómo conformarlos y puedan en un tiempo más breve elaborarlos, implantarlos e incluirlos en el Manual de Organización que debe existir en el departamento para evitar que se incurra en fallas que afecten el desempeño del mismo.

Existe un Reglamento Interno de Conducta, pero hay un desconocimiento sobre el comportamiento deseado, producto de que no se ha establecido como política que a la hora de reclutar al personal se le de a conocer las regulaciones y obligaciones que se enuncian en dicho documento.

La estructura orgánica del departamento es reciente y está plasmada de acuerdo a las necesidades actuales, no obstante, al estar todavía en proceso de reorganización debe irse adaptando según su evolución futura.

En sentido general se puede plantear que la estructura organizacional del departamento responde adecuadamente a los retos que presenta en la actualidad, pero cuando se complete la reorganización y de acuerdo a su crecimiento y diversificación, deben revisarse los sistemas administrativos existentes para hacerlos más adecuados y pueda responder eficaz y efectivamente a la dinámica del departamento y empresa.

El departamento cuenta con un sistema automatizado, que aunque está en proceso de implantación, le permite realizar y cumplir las tareas de forma uniforme, existiendo una clara comprensión entre los trabajadores de como se realizan todos los procedimientos que se llevan a cabo en el mismo.

Es de señalar que existe un Manual de Procedimientos, pero está obsoleto, ya que no tiene correspondencia con las actividades operativas y condiciones actuales en que se desarrolla el departamento, por lo que podemos concluir que carecen de este documento. Se pudo comprobar que algunos procedimientos son establecidos y comunicados por escrito, pero una gran parte de ellos se exponen y se transmiten verbalmente, sin que medie una circular o instrucción que exprese cómo deben desarrollarse y los pasos que se deben seguir para realizarlos.

Debido al sistema automatizado se pudo observar que la información solicitada durante la ejecución del diagnóstico era suministrada con relativa facilidad y exactitud. Como resultado de la existencia del mismo, la gerencia de ventas cuenta con una serie de informes que le son esenciales para su funcionamiento y control del desempeño, así como para el control administrativo de ventas y de los vendedores.

A pesar de la información que posee la gerencia, entendemos que existen otros informes, como los de investigación de mercado y de presupuestos de ventas, que no se están realizando en la actualidad y son de gran importancia para la actividad de ventas. Asimismo se carece de un programa de evaluación del desempeño de ventas individual que conjugue cuidadosamente criterios cualitativos y cuantitativos y establezca normas de desempeño.

En el transcurso de la investigación pudimos observar que aún existen deficiencias, las cuales además se nos plantearon en las entrevistas y creemos necesario se deben plasmar en este apartado de conclusiones para que las mismas se tengan en cuenta por la dirección del departamento para mejorar la eficacia y desempeño del mismo. Entre éstas, podemos señalar las siguientes:

- dificultades materiales, principalmente de transporte,
- necesidad de mejorar el proceso de selección, o reevaluar las herramientas existentes que permitan reclutar a personas calificadas,
- necesidad de capacitación, entrenamiento y actualización del personal de ventas, principalmente en el área de mercadotecnia,
- terminar la preparación del personal en el nuevo sistema computarizado con el fin de que se exploten en su totalidad las infinitas posibilidades que posee y brinda el mismo,
- falta de motivación e incentivo.

Asimismo se nos plantearon algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta por la dirección a la hora de confeccionar los objetivos, planes y estrategias que conlleven a un mejor desempeño y funcionamiento del departamento. Entre estos planteamientos se encuentran:

- mejorar la coordinación entre almacenes y el Departamento de Ventas y entre éste y el Grupo de Compras, con el fin de lograr una integración de todas las actividades del negocio que contribuyen al incremento de las ventas,
- lograr un mayor acercamiento y atención a los clientes, aspecto que no se está desarrollando de forma constante y uniforme,
- lograr mayor vínculo entre compradores y vendedores,
- dar mayor importancia a la investigación de mercado, publicidad, promoción de ventas y mercadeo, que en la actualidad no se están realizando en el grado necesario y algunas de ellas son nulas,
- lograr comprar con precio y calidad, ya que en la medida que estas sean óptimas se pueden alcanzar mejores ventas,
- mejorar el trabajo comercial que se realiza en los puntos de ventas, para lo cual deben conformarse regulaciones a nivel de la División de Tiendas.

En lo que respecta a la comercialización se puede concluir que existe una correcta y adecuada clasificación de productos, acorde con las necesidades de análisis posteriores de los diferentes departamentos de la empresa involucrados en el proceso de compraventa y que facilita la realización de estadísticas y cálculos.

Se comprobó que el principal cliente del departamento sigue siendo, aunque con una diferencia porcentual mínima, las Tiendas y Empresas Afiliadas del sistema corporativo, por lo que debe hacerse un mayor esfuerzo con las ventas a Terceros, ya que dichos clientes producen un mayor margen comercial de ganancia que proporciona mayores ingresos al departamento y empresa en general.

La política de precios está bien definida, y a pesar de que éstos se determinan centralizadamente por el Departamento de Precios de la empresa, la opinión del Departamento de Ventas se toma en cuenta a la hora de tomar una decisión relacionada con el asunto.

Para realizar su actividad fundamental el departamento cuenta con pronósticos mensuales y anuales, que se establecen mediante métodos cualitativos o subjetivos por cada gerencia de ventas por productos para derivar finalmente el pronóstico total de la entidad. No obstante, creemos es necesario involucrar en el proceso de pronosticar las distintas herramientas estadísticas que brinda el sistema automatizado y que permita con métodos cuantitativos lograr un análisis más objetivo e íntegro.

En estos momentos hay una ausencia de estudios serios de mercado y de la competencia, los cuales son imprescindibles para un correcto funcionamiento del departamento y para el establecimiento de políticas, estrategias y planes.

La cobranza se desarrolla mediante la gestión de los vendedores, los cuales cuentan con listados ordenados por clientes y según la antigüedad de las cuentas por cobrar. Se realizan chequeos de las mismas, aunque a nuestro entender no han sido suficientes y deben ser con mayor constancia y agresividad, ya que se han tomado algunas medidas que están acordes

con la situación actual que presentan las deudas de los clientes, pero que pueden afectar sustancialmente el volumen de ventas.

El saldo de las cuentas por cobrar se incrementó en un 22,15% de enero a junio, dado en parte por el aumento de las ventas, pero también, a nuestro entender, debido a una desatención de la gestión de cobro.

El ciclo de cobro aún se mantiene alto, ya que el departamento está tomando casi dos meses para cobrar la mercancía vendida, lo que se contrapone con la política de vender a 30 días. En este aspecto debe analizarse a las Gerencias de Ventas de Perfumería y Afiliadas, ya que sobrepasan la media del ciclo de cobro general, cobrando la mercancía vendida en estos casos después de 90 días, por lo que se deben buscar las causas de tal situación. Asimismo analizar la gestión de cobro de las Gerencias de Ventas de Bebidas y Alimentos y Afiliadas, ya que estas gerencias juntas tienen un peso de más del 50% de las cuentas pendientes por cobrar del departamento.

El cobro oportuno no presenta una situación muy favorable, ya que en el departamento en general no representan ni el 50%, teniendo una situación crítica las Gerencias de Ventas Afiliadas, Mobiliario y Ferretería, Electrónica y Electrodomésticos, donde las cuentas por cobrar con más de 60 días representan más del 50%, lo cual afecta los resultados de toda la Gerencia de Ventas al originar inmovilizaciones de efectivo que podrían producir utilidades, aumento en gastos de cobranza e incremento en la estimación para cuentas de cobro dudoso.

El Departamento de Ventas en el período analizado en esta investigación (I semestre de 19X6) presentó un incremento de las ventas, pero también de los costos, los cuales tienen un alto porcentaje en relación con las ventas netas, por lo que es importante mantener los mismos bajo control, ya que la utilidad neta es muy sensible al incremento de los costos. Asimismo se debe mantener un mejor control en los gastos totales pues éstos, aunque disminuyeron en su peso porcentual con respecto a las ventas netas, sus valores son elevados, sobrepasando en ocasiones la utilidad bruta e influyendo en las ganancias del departamento.

Hasta aquí hemos llegado a algunas conclusiones derivadas del diagnóstico preliminar hecho al Departamento de Ventas de la Empresa X, S.A., y en el cual se han descrito los aspectos positivos encontrados y detectado algunas deficiencias y desajustes, que le dan a la dirección del mismo un conocimiento de su situación actual después de la reorganización llevada a cabo y le permite junto con las recomendaciones que posteriormente se plasman, trazar políticas, estrategias y un plan de acción que conlleve a un mejor desempeño y funcionamiento y que genere bienestar en la organización.

Partiendo del contenido de este trabajo se podrá realizar un diagnóstico más profundo y sistemático que permita determinar las causas de algunas deficiencias o problemas y que conforme a las necesidades y recursos disponibles en el departamento, servir de base para generar un mejoramiento administrativo y fundamentar pautas, estrategias y orientaciones generales que se deben expresar en una práctica concreta.

## RECOMENDACIONES

Un resumen de las recomendaciones que a nuestro entender consideramos procedentes después de realizar el diagnóstico preliminar se detallan a continuación:

- Establecer e implementar los objetivos y planes fijando las fechas estimadas de realización, con el fin de evitar interpretaciones subjetivas y poder analizar la efectividad de los mismos al ser verificados.
- Establecer una forma más específica que permita conocer los objetivos de forma más precisa y que ayude a dar un mejor seguimiento y control.
- Implantar la utilización de los formatos que se plasman en el Anexo No.2 del trabajo para realizar las revisiones periódicas y de forma resumida tener los distintos objetivos y las acciones correctivas si fueran necesarias, lo que permitirá al final del período realizar un mejor análisis de los resultados, controlar los mismos en las distintas gerencias y poder realizar un diagnóstico de forma permanente.
- Confeccionar el Manual de Políticas del departamento partiendo de las circulares, instrucciones y demás documentos existentes, los cuales deben organizarse según las áreas a las que están dirigidas, y debe revisarse con periodicidad para adecuarlo a la situación y acción operativa de la unidad organizacional en cada momento.
- Diseñar, estructurar e implementar el Manual de Organización acorde al estado actual y futuro desarrollo del departamento.
- Estudiar el organigrama específico diseñado y representado en la Fig.1.2 del trabajo acorde a la situación actual que presenta el departamento, el cual debe ser revisado constantemente en función de los cambios que se realicen.

- **Establecer formalmente el organigrama, si se entiende correcto, y darlo a conocer el personal de la entidad y externo que tenga relación estrecha con el departamento y que el mismo sea parte integrante del Manual de Organización que deben conformar.**
- **Analizar la situación existente en la Gerencia de Ventas de Perfumería y reorganizarla de tal forma que elimine la duplicidad de funciones que se encontró en la misma al realizar el diagnóstico.**
- **Concentrar todas las actividades del departamento en un sólo lugar, lo cual traería como resultado una disminución de gastos y ahorros importantes en personal, medios de transporte y equipamiento de oficina.**
- **Pasar la actividad de compras que todavía se lleva a cabo en el Departamento de Ventas para el Grupo de Compras de la empresa, lo que disminuiría de algún modo sobrecarga de trabajo y eliminaría asignación de funciones opuestas al mismo.**
- **Establecer como política que las delegaciones hacia los distintos niveles se realicen siempre por escrito.**
- **Formular, partiendo de los Cuadros Ocupacionales propuestos en los Anexos del 3 al 7, las descripciones y evaluación de puestos, detallando en cada caso funciones, responsabilidades y nivel de subordinación, las cuales deben ser parte integrante del Manual de Organización.**
- **Elaborar el Manual de Procedimientos del departamento en concordancia con las nuevas formas de operación del mismo y condiciones actuales en que se desarrolla, quedando el mismo como un documento de consulta.**
- **Incluir el Manual del Sistema Automatizado dentro del Manual de Procedimientos, ya que una gran parte de los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento son mediante este sistema.**

- **Crear y diseñar mecanismos, formas y registros para establecer de forma oficial un procedimiento para las operaciones del manejo de las quejas y reclamaciones de los clientes, y de esta forma brindarle una mayor atención a los mismos.**
- **Una vez confeccionados el Organigrama, Manual de Organización y procedimientos, mantener una constante revisión con el fin de tenerlos siempre actualizados.**
- **Brindar más atención e implementar la realización de informes de investigación de mercados y de presupuestos de ventas importantes para el mejor desarrollo de esta actividad y permita orientar las políticas de ventas.**
- **Brindar más atención a la publicidad y promoción de ventas y cuantificar los beneficios que puedan proporcionar estas actividades en la actividad de ventas del departamento.**
- **Implementar un programa de evaluación del desempeño de ventas individual que establezca normas de desempeño y utilice criterios cuantitativos y cualitativos.**
- **Mejorar la eficiencia de los vendedores mediante los siguientes medios:**
  - \* **selección del personal,**
  - \* **estudio de remuneraciones,**
  - \* **motivación y capacidad de los mismos,**
  - \* **capacitación y entrenamiento, principalmente en las áreas de mercadotecnia,**
  - \* **concluir con la capacitación en el sistema automatizado.**
- **Estudiar, implementar y mantener un plan de motivación al personal.**
- **Estudiar el sistema de cobranza establecido e integrarlo en un presupuesto financiero.**
- **Estudiar la posibilidad de establecer descuentos por pronto pago.**

- **Analizar la posibilidad de otorgar premios y/o incentivos de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo en la gestión de cobros.**
- **Darle un mayor impulso y atención en la venta a Terceros, buscando forma y variantes que promuevan las ventas a estos clientes y acercarse más a los mismos.**
- **Utilizar las herramientas estadísticas que brinda el sistema automatizado para que aunado al pronóstico con métodos cualitativos se realicen con una base más sólida y logren análisis y resultados más objetivos.**
- **Reforzar la exigencia y disciplina en los cobros y realizar conciliaciones más constantes y una mayor agresividad en la gestión de cobro.**
- **Analizar y buscar las causas en cada Gerencia de Ventas por productos que integran el departamento de las cuentas por cobrar por más de treinta días.**
- **Mantener bajo estricto control los costos de ventas y los gastos totales del departamento, los cuales están afectando los resultados del mismo.**
- **Continuar el estudio de los resultados del departamento dentro del mismo, haciendo un análisis más profundo con el uso de las razones financieras.**
- **Lograr un mayor vínculo entre compradores y vendedores y una mayor coordinación entre el Departamento de Ventas, almacenes y Grupo de Compras con el fin de lograr una integración de todas las actividades del negocio que contribuyen al incremento de ventas.**
- **Coordinar y conformar regulaciones con la División de Tiendas para mejorar el trabajo comercial que se realiza en los puntos de ventas minoristas.**
- **Darle continuidad a este diagnóstico preliminar, con un estudio más profundo y con mayor tiempo y trazar un Plan de Acción al corto y mediano plazo que permita confeccionar, implantar y resolver las fallas que se encontraron al terminar esta investigación.**

## BIBLIOGRAFÍA

- ALFONSO González, Jorge. (1991). Seminario de Planeación y Dirección Estratégica. La Habana.
- ANAYA Sánchez, Carlos Enrique. (1982). Administración Activa. Teoría y Práctica. Ediciones Contables y Administrativas. 1ra Ed. México.
- ANAYA Sánchez, Carlos Enrique. (1982). Auditoría administrativa. Evaluación de la empresa. 3ra reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas. México.
- APPLEY, Robert C. (1971). Así se dirige una Empresa Moderna. Editorial Anaya S.A. España.
- AUSTIN, Nancy; Tom Peters. (1986). Pasión por la Excelencia. La diferencia en el liderazgo. Lasser Press. 1ra Ed. México.
- BAENA Paz Guillermina. (1982). Instrumentos de Investigación. Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales. Editores Mexicanos Unidos, S.A. 9na Ed. México.
- BARCELÓ, Carlos. (1994). Un enfoque práctico de la gestión de ventas. Editorial Alfaomega. México.
- BUENO Sánchez, Eramis. (1991). Sistemas, árboles y objetivos. Revista Economía y Desarrollo. (62) 145-162 .
- CANFIELD, Bertrand R. (1995). Administración de Ventas. Editorial Diana. México.
- CARNOTA Lauzán, Orlando. (1985). Curso de Administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. 4ta Ed. La Habana, 1985.
- CARREY, Gerard J. (1979). Administración de un territorio de Ventas. Editorial Diana. 2da Ed. México.
- CARRILLO Landeros, Ramiro. (1991). Metodología y Administración. Editorial Limusa, S.A. 3ra Ed. México.
- COMISIÓN de Auditoría Operacional. (1992). Auditoría operacional. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.. México.
- DAVID, Fred R. (1990). La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. 3ra Ed. Colombia.

- D'AZAOLA S., Manuel. (1964). La revisión del proceso administrativo. Tesis FCA, UNAM. México.
- DÍAZ Llorca, Carlos. (1989). Métodos para el perfeccionamiento de la dirección. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
- DÍAZ Puentes, Marta; Valdés M., Adalys. (1991). Perfeccionamiento de la organización funcional en la Empresa Cubana de Acero. Trabajo de Diploma. UCH. La Habana.
- DORR, Eugene L. *et al.* (1988). Ventas al detalle, proceso de compras y determinación de precios (Merchandising). McGraw-Hill. 2da Ed. México.
- ERTEL, Kenneth A. *et al.* Ventas al por mayor y distribución física. McGraw-Hill. 1ra Ed. México.
- GIEGOLD, William C. (1982). El establecimiento de objetivos y el proceso de APO. Vol. II. McGraw-Hill. México.
- GIEGOLD, William C. (1982). La evaluación del rendimiento y el proceso de APO. Vol. III. McGraw-Hill. México.
- GONZÁLEZ, Alfredo. (1992). Consideraciones de los factores de incertidumbre en la pronosticación a largo plazo. Revista Economía y Desarrollo. (54) 85-123.
- HARTLEY, Robert F. (1985). Administración de Ventas. CECSA. 3ra impresión. México.
- HEDRICK, Floyd D. (1979). Administración de compras. Editora Técnica, S.A. 1ra reimpresión. México.
- HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, *et al.* (1991) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. 1ra Ed. México.
- KLEIN, Alfred W; Nathan Grabinsky. (1962). El análisis factorial. Banco de México, S.A.. México.
- KOONTZ, Harold; Cyrill O'Donnell. (1988). Elementos de Administración Moderna. McGraw-Hill. México.
- KOONTZ, Harold; Weihrich Heinz. (1993). Administración. McGraw-Hill. 9na Ed. México.
- KOONTZ, Harold; Weihrich Heinz. (1994). Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill. 10ma Ed. México.

- KOTLER, Philip. (1993). **Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control.** Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 7ma Ed. México.
- LEONARD, William P. (1975). **Auditoría administrativa. Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa.** 5ta impresión. Editorial Diana. México.
- LUCHESSA Héctor; Podestá Castro Jaime. (1973). **Diagnóstico. Evaluación sistemática de los problemas de la empresa.** Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina.
- MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel. (1989). **Teoría y práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas.** 1ra Ed. Editorial Trillas. México.
- MATERIALES para un curso de posgrado sobre organización de la producción. (1990). ISPJAE. La Habana.
- McGREGOR, C.H. (1971). **Administración de negocios y organización de ventas.** CECSA. 3ra impresión. México.
- METODOLOGÍA para el diseño o perfeccionamiento de las estructuras organizativas de dirección. Curso de Maestría. (1992). UCH. La Habana.
- MEJÍA Fernández, Alfonso. (1960). **La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas.** Tesis FCA, UNAM. México.
- MINTZBERG, Henry. (1983). **La estructuración de la organización.** Editorial Ariel, S.A. Barcelona.
- MINTZBERG, Henry. (1990). **Diseño de organizaciones eficientes.** Editorial El Ateneo. México.
- ODIORNE, George S. (1991). **Administración por Objetivos. Nuevo sistema para la dirección.** 13a Ed. Editorial Limusa. México.
- O'SHAUGHNESSY, J. (1987). **Organizaciones de Empresas.** Oikos-Tau, S.A. Ediciones. Barcelona.
- PEDERSON, Carlton A., *et al.* **Ventas. Principios y métodos.** Editorial El Ateneo. 7ma. Ed. Buenos Aires.
- PÉREZ Betancourt, Armando; *et al.* (1990). **Cacería de errores.** Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.

- REYES Ponce, Agustín. (1982). Administración por Objetivos. Editorial Limusa, S.A. México.
- REYES Ponce, Agustín. (1993). Administración de Empresas: Teoría y Práctica. II Parte. Editorial Limusa, S.A. México.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. (1990). Introducción a la Administración con enfoque de sistemas. ECASA. México.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. (1991). Sinopsis de auditoría administrativa. Editorial Trillas. 6ta Ed. México.
- RUBIO Ragazzoni; *et al.* (1991). Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Editorial PAC, S.A. de C.V. 1ra reimpresión. México.
- RUSSELL, Frederick A., *et al.* Ventas: Manual práctico. McGraw-Hill. 1ra. Ed. México.
- STANTON, William J.; *et al.* (1996). Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill. 6ta.Ed. México.
- VIVES, Antonio. (1993). Evaluación financiera de empresas. Editorial Trillas. 2da reimpresión. México.
- WEIHRICH, Heinz. (1987). Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Editorial Limusa, S.A. México.

# **ANEXOS**

## ANEXO No. 1

### Guía de la entrevista.

#### 1.- Planes y Objetivos.

- a) ¿Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos?
- b) ¿Están esos planes y objetivos en armonía con los de otros departamentos, así como con los de la empresa en general?
- c) ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a su factibilidad y sensatez?
- d) ¿Está por entero de acuerdo la dirección general con los planes y objetivos del departamento?
- e) ¿Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?
- f) ¿Existe algún modelo específico para dar a conocer los objetivos a quienes deben obtenerlos?
- g) ¿Entienden y aceptan los individuos los objetivos institucionales?
- h) ¿Se revisan, evalúan y corrigen?

#### 2.- Estructura orgánica.

- a) ¿Se cuenta con un organigrama y se le mantiene actualizado?
- b) ¿Es la estructura orgánica adecuada?
- c) ¿Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los varios deberes y responsabilidades?
- d) ¿Se pueden efectuar cambios en la organización orgánica para coordinar mejor las actividades?
- e) ¿Hay una falta de coordinación o cooperación entre las diferentes funciones?
- f) ¿Qué medidas habrán de tomarse para aumentar la eficacia de la estructura orgánica?
- g) ¿Entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad?
- h) ¿Es congruente la estructura con los objetivos institucionales?
- i) ¿Existen traslapes o duplicación en la ejecución de labores?. ¿Pueden ser eliminadas algunas funciones?. ¿Se pueden transferir a otros departamentos?
- j) ¿Se encuentra indicado en algún documento el comportamiento deseado?
- k) ¿Facilita la estructura la toma de decisiones?
- l) ¿Conoce y entiende bien el empleado la estructura orgánica?
- m) ¿Se ha cuidado en el departamento de efectuar revisiones periódicas a la estructura orgánica?
- n) ¿Existe buena comunicación?
- o) ¿Qué funciones Ud. desarrolla?. Describa su puesto de trabajo.
- p) ¿Quiénes son sus jefes y sus subordinados?

#### 3.- Políticas y procedimientos.

- a) ¿Cómo se determinan las políticas del departamento?
- b) ¿Se han puesto al día las políticas, consignándolas por escrito?
- c) ¿Reflejan dichas políticas los objetivos básicos de la administración?

- d) ¿Son las políticas positivas, claras y comprensibles?
- e) ¿Se hacen las políticas del conocimiento del personal del departamento?
- f) ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?
- g) ¿Se dispone de manuales de procedimientos establecidos?
- h) ¿Están perfectamente determinadas las actividades que habrá de desarrollar cada miembro del departamento?
- i) ¿Se establecen relaciones con otros departamentos?
- j) ¿Se desarrollan y emiten procedimientos sobre cuestiones tales como:
  - Manejo de órdenes y pedidos
  - Preguntas de los clientes.
  - Manejo de las quejas y reclamaciones de los clientes.
  - Visitas periódicas a los clientes.
  - Existe expediente para cada cliente.
  - Existen controles de las ventas.
- k) ¿Existe procedimiento para el control de gastos?
- l) ¿Los procedimientos son revisados y evaluados periódicamente?
- m) Se diseñan y controlan las formas y registros?

#### 4.- Comercialización.

- a) Se realizan estadísticas de ventas totales y por artículos?
- b) Cuáles son los productos y clientes principales?
- c) Cuándo y cómo se realizan los pronósticos?
- d) Los precios de ventas son adecuados?
- e) Cómo se fijan los precios de venta?
- f) Se reciben quejas de clientes por demora u otras causas?
- g) Se revisa mensualmente el resultado de ventas?
- h) Se revisa con cobranzas los clientes morosos?

#### 5.- Análisis y control.

- a) ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la dirección?
- b) ¿Se hacen pronósticos que reflejen tendencias futuras?
- c) ¿Cuáles son los controles de costo de operación del departamento que conviene establecer?
- d) ¿Qué se necesita para aumentar la eficacia del departamento?
- e) ¿Qué puede hacerse para mejorar la calidad del trabajo del departamento?
- f) ¿Qué medidas habría que tomar para conseguir una disminución en su costo de operación?
- g) ¿Existe control sobre los aspectos generales de la venta?
- h) ¿Hay datos relativos para el control del cliente?
- i) ¿Existen datos relativos para el control de visitas?
- j) ¿Se tienen estadísticas para el control de los agentes?
- k) ¿Existen datos relativos al control de gastos?
- l) ¿Se efectúan juntas de vendedores con periodicidad? ¿Son productivas?
- m) ¿Se revisan y evalúan periódicamente la eficacia de los controles?

**ANEXO No. 2**

**I.- Para control de acciones correctivas.**

Departamento: \_\_\_\_\_ Período de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
 Gerencia: \_\_\_\_\_ Revisión parcial No.: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Jefe: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Descripción del objetivo: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

| Se obtuvo lo señalado para la Revisión Parcial. |    |          | Razones y Comentarios | Se puede alcanzar aún al fin del período |    |          | Acciones correctivas sugeridas | ¿Debe desecharse o reducirse el objetivo?. Razones. |
|---|----|----------|-----------------------|--|----|----------|--------------------------------|---|
| Si  | No | En parte |                       | Si                                       | No | En parte |                                |   |
|   |    |          |                       |  |    |          |                                |   |
|   |    |          |                       |  |    |          |                                |   |
|   |    |          |                       |  |    |          |                                |   |
|   |    |          |                       |  |    |          |                                |   |

**II.- Para control final de resultados.**

Departamento: \_\_\_\_\_  
 Gerencia: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Jefe: \_\_\_\_\_  
 Período de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
 Revisaron: \_\_\_\_\_

Revisiones Parciales:  
 1ª \_\_\_\_\_  
 2ª \_\_\_\_\_  
 3ª \_\_\_\_\_  
 4ª \_\_\_\_\_

| Objetivos aprobados. Por orden de importancia. (Describir con precisión) | Fecha señalada para su realización | ¿Se obtuvieron? |    |          | Razones y Comentarios | Sugerencias para el siguiente período. |
|--|------------------------------------|-----------------|----|----------|-----------------------|--|
|  |                                    | Si              | No | En parte |                       |  |
|  |                                    |                 |    |          |                       |  |
|  |                                    |                 |    |          |                       |  |
|  |                                    |                 |    |          |                       |  |
|  |                                    |                 |    |          |                       |  |

|                           |
|---------------------------|
| <b>CUADRO OCUPACIONAL</b> |
|---------------------------|

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>GERENTE GENERAL DE VENTAS</b> |
|----------------------------------|

|                         |
|-------------------------|
| <b>I. Dependencias.</b> |
|-------------------------|

- Depende directamente del Director General de la Empresa.
- Tiene bajo su dirección y dependencia directa a los Gerentes de Ventas por productos y al Jefe de Servicios Administrativos.
- Tiene coordinación con el Departamento de Compras, Departamento de Distribución y Almacenaje, Departamento de Marcas y Exportaciones, Distribuidoras Territoriales, Economía, Personal y Precios.

|                               |
|-------------------------------|
| <b>II. Función principal.</b> |
|-------------------------------|

- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones de venta del departamento con el objeto de alcanzar óptimas utilidades en el caso de la venta a Terceros y poder agrupar e identificar los costos de distribución en el caso de las Tiendas y Empresas Afiliadas del sistema corporativo.

|  |
|--|
| <b>III. Deberes y responsabilidades.</b> |
|--|

- Recibir instrucciones de la Dirección General de la Empresa.
- Nombrar (en su caso) a sus colaboradores.
- Cumplir con las medidas emanadas por las instancias superiores.
- Dar información a la Dirección General.
- Controlar las políticas, los objetivos y los procedimientos del departamento.
- Tomar decisiones con base en la información existente.
- Interpretar los estados financieros mensuales y otros reportes con el fin de tomar decisiones.
- Mantener informado a sus subordinados de todas las funciones que se orienten indicándoles las tareas que les correspondan.
- Aportar ideas y formas que ayuden a un mejor desenvolvimiento de la actividad.
- Participar en juntas mensuales de departamentos de la empresa.
- Participar en juntas con el Director General de la empresa.
- Participar en juntas semanales con los Gerentes de Ventas de productos.
- Velar por la disciplina laboral, atención al hombre y superación de los trabajadores para el logro de mejores resultados en el trabajo.
- Representar a la empresa, en el marco de la actividad autorizada al Departamento de Ventas mayorista, como principal agente, comisionista, representante, o en cualquier otro carácter.
- Controlar y administrar los recursos asignados a la actividad del departamento.
- Pedir, cobrar y demandar sumas de dinero, deudas, saldos, intereses, dividendos, mercancías, efectos, bienes muebles o raíces y el cumplimiento de cualesquiera obligaciones que personas físicas o jurídicas hayan contraído con el departamento.
- Otorgar cuantos documentos sean necesarios o convenientes para garantizar el cumplimiento de la actividad del departamento.
- Suscribir toda clase de contratos y convenios del departamento.
- Ejercer las facultades anteriores con las siguientes limitaciones:

- No se autoriza a realizar actos de dominio con respecto a la sociedad, ni los bienes inmuebles de su propiedad.
- Se fija un máximo de doscientos cincuenta mil dólares americanos para toda operación que suponga la adquisición de obligaciones por parte de la empresa.
- Cumplir cualquier otra tarea que le sea asignada.
- Controlar, dirigir y coordinar las operaciones y buen funcionamiento de sus subordinados y todas las demás que sean causa y/o efecto de las mismas.

|                           |
|---------------------------|
| <b>CUADRO OCUPACIONAL</b> |
|---------------------------|

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>GERENTE DE VENTAS DE PRODUCTOS</b> |
|---------------------------------------|

|                         |
|-------------------------|
| <b>I. Dependencias.</b> |
|-------------------------|

- Depende directamente del Gerente General de Ventas.
- Tiene bajo su dirección y dependencia directa a los vendedores de los productos asignados a su gerencia.
- Tiene coordinación con el Grupo de Compras encargado de sus productos, con el área del Departamento de Almacenaje que atiende los mismos, con el Departamento de Precios, con el Departamento de Marcas y Exportaciones, (caso del área de café y bebidas para la coordinación de la producción nacional para la venta).

|                               |
|-------------------------------|
| <b>II. Función principal.</b> |
|-------------------------------|

- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones de venta de los productos asignados a su gerencia.

|  |
|--|
| <b>III. Deberes y responsabilidades.</b> |
|--|

- Realizar todas las actividades orientadas por los niveles superiores.
- Estudiar, diseñar la publicidad de sus artículos.
- Estudiar y evaluar la situación del mercado y la aceptación de sus productos.
- Controlar las políticas, los objetivos y los procedimientos de su área.
- Realizar en forma personal y a través de sus subordinados el mayor número de importe de ventas buscando las mejores condiciones para el departamento.
- Promover la venta de aquellos artículos que tengan lento movimiento.
- Mantener informado a sus subordinados de todas las funciones que se orienten indicándoles las tareas que les correspondan.
- Aportar ideas y formas que ayuden a un mejor desenvolvimiento de la actividad.
- Celebrar juntas diarias con sus vendedores.
- Participar en juntas con el Gerente General del departamento.
- Participar en las juntas con los clientes y compradores.
- Velar por la disciplina laboral, atención al hombre y superación de los trabajadores para el logro de mejores resultados en el trabajo.
- Conciliar con los compradores la adquisición de los productos y coordinar con el almacén lo relacionado con la entrega del producto a los clientes.
- Controlar y administrar los recursos asignados a su área.
- Estudiar los reportes mensuales de ventas por vendedores, por clientes, analizar las cuentas por cobrar, las existencias disponibles, los productos con demanda insatisfecha, y otros.
- Otorgar cuantos documentos sean necesarios o convenientes para garantizar el cumplimiento de la actividad de su área.
- Chequear que la cobranza se haga con el mayor dinamismo posible.
- Controlar, dirigir y coordinar las operaciones y buen funcionamiento de sus subordinados y todas las demás que sean causa y/o efecto de las mismas.
- Cumplir cualquier otra tarea que le sea asignada.

## ANEXO No. 5

### CUADRO OCUPACIONAL

#### JEFE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

##### I. Dependencias.

- Depende directamente del Gerente General de Ventas.
- Tiene bajo su dirección y dependencia directa a la recepcionista, intendentes, choferes, personal de mantenimiento y vigilantes del departamento.
- Tiene coordinación con los diferentes Gerentes de Ventas por productos para el logro de los objetivos y cumplimiento de las funciones de cada área.

##### II. Función principal.

- Suministros, mantenimiento constructivo y construcciones de obra, abastecimiento. Otros servicios eventuales.

##### III. Deberes y responsabilidades.

- Elaborar el plan de compras para dar respuesta a las necesidades en equipos, muebles, insumos y otros.
- Distribuir mensualmente los materiales de oficina y otros que soliciten las divisiones.
- Controlar el trabajo de los vigilantes para garantizar la protección de la oficina.
- Garantizar y controlar el funcionamiento de la recepción.
- Control del trabajo que realizan el personal de limpieza, mantenimiento, choferes e intendentes.
- Atender la reparación y mantenimiento de equipos, muebles y otros.
- Garantizar los servicios de imprenta que se necesitan.
- Garantizar la distribución de la correspondencia.
- Garantizar la entrega de la prensa según lo contratado.
- Aportar ideas y formas que ayuden a un mejor desenvolvimiento de la actividad.
- Dar la información relacionada con su área que requiera la dirección del departamento.
- Participar en juntas con el Gerente General del departamento.
- Control de los mantenimientos y reparaciones, de los medios de transporte, así como del consumo de combustible.
- Velar por la disciplina laboral, atención al hombre y superación de sus subordinados para el logro de mejores resultados en el trabajo.
- Gestionar los pasajes que requieran los distintos funcionarios.
- Garantizar la venta de tarjetas para los almuerzos del personal.
- Garantizar la entrega del módulo de ropa y aseo a los trabajadores del departamento.
- Control, recepción y despacho del Almacén de insumos.
- Garantizar cualquier otro servicio eventual o periódico que se requiera.
- Cumplir cualquier otra tarea que le sea asignada.

## ANEXO No. 6

### CUADRO OCUPACIONAL

#### SECRETARIAS DEL GERENTE GENERAL

##### **I. Dependencias.**

- Depende directamente del Gerente General de Ventas.
- Tiene coordinación con los diferentes Gerentes de Ventas por productos.

##### **II. Función principal.**

- Toma dictados en taquigrafía y la transcripción mecanográfica de los mismos.
- Lleva el archivo confidencial y el habitual de la Gerencia.
- Atiende llamadas telefónicas para el Gerente y recibe los visitantes del mismo.

##### **III. Deberes y responsabilidades.**

- Toma dictados en taquigrafía y hace la transcripción mecanográfica de los mismos.
- Contesta correspondencia en los términos que le indique el Gerente.
- Despacha correspondencia oportunamente entre la Gerencia y la Dirección de la Empresa y entre la Gerencia y otras sociedades de la Corporación.
- Envía los mensajes que le indique el Gerente vía correo electrónico.
- Lleva el archivo de la Gerencia, así como el confidencial, concentrando oportunamente todos los documentos o correspondencia en el expediente respectivo.
- Atiende las llamadas telefónicas tomando nota de los recados cuando el Gerente no puede contestarlo y comunica a este último con las personas que le indique.
- Atiende a las personas que se presenten en la Gerencia, pidiéndoles datos tales como su nombre, asunto de que se trate, ante de pasarlas con el Jefe y resolviendo el trámite de cosas fáciles, cuando el Gerente esté ocupado o ausente.
- Cuida la agenda de labores y asuntos pendientes, así como de las reuniones, recordando oportunamente a su jefe de los asuntos que deba despachar.
- Atiende las Juntas del Gerente y formula los informes de operaciones del departamento que deba entregar el Gerente a instancias superiores.
- Cumplir cualquier otra tarea que le sea asignada.

|                           |
|---------------------------|
| <b>CUADRO OCUPACIONAL</b> |
|---------------------------|

|                  |
|------------------|
| <b>VENEDORES</b> |
|------------------|

|                         |
|-------------------------|
| <b>I. Dependencias.</b> |
|-------------------------|

- Depende directamente de los Gerentes de Ventas por productos.
- Tiene coordinación con el almacén que atiende sus productos y con los compradores.

|                               |
|-------------------------------|
| <b>II. Función principal.</b> |
|-------------------------------|

- Venta mayorista de los productos que comercializa su área a las Tiendas, Empresas Afiliadas y Terceros.

|  |
|--|
| <b>III. Deberes y responsabilidades.</b> |
|--|

- Cumplir cabalmente con las tareas que le sean asignadas.
- Acatar la disciplina del trabajo, respetar los derechos de los demás.
- Participar en la elaboración, control y cumplimiento de los planes y objetivos de su área.
- Aportar conocimientos, experiencias e ideas para el perfeccionamiento de las actividades de venta.
- Elevar constantemente su nivel técnico-educativo.
- Darle seguimiento a la mercancía vendida. Asegurarse de que la misma haya sido distribuida según la solicitud y requerimientos del cliente.
- Analizar la competencia, las demandas insatisfechas y la reposición de la mercancía.
- Tener actualizados los expedientes de clientes.
- Visitar las Tiendas semanalmente.
- Participar en juntas con su jefe inmediato superior.
- Tener actualizado el Show-Room con todos los productos disponibles para la venta, así como con las muestras de la mercancía que está por llegar.
- Confeccionar la Hoja de Pedido y Órdenes de Venta y procesarlas automáticamente en el sistema implantado.
- Mantener los datos actualizados en el sistema computarizado.
- Cumplir con las instrucciones, circulares y orientaciones que emanen de la Dirección.
- Consultar constantemente las existencias.
- Gestionar los cobros (ésto mientras no exista un grupo dedicado a las cuentas por cobrar).
- Distribuir las mercancías en los casos establecidos (Café e Higiene ambiental).
- Asesorar a los clientes en cuanto a ventas y ubicación de los productos en las Tiendas.
- Obtención de información de mercado y competencia.
- Dar asesoramiento técnico en el caso que lo requiera (Higiene ambiental, Ferretería).
- Mantener buen trato con los clientes y buena apariencia.
- Cumplir cualquier otra tarea que le sea asignada.

## ANEXO No. 8

### Elaboración del Modelo de Hoja de Pedido

Por la presente se regula el procedimiento para la elaboración del Modelo de Hoja de Pedido, el cual debe emitirse cada vez que se concrete una venta con los clientes.

Su objetivo es servirle de base y guía al vendedor para que pueda trasladar al sistema computarizado todos los datos que se recojan en el terreno y que darán pie a los demás documentos que se emiten para efectuar la transacción de ventas.

**Campos del Modelo de Hoja de Pedido:**

- (1): Se indica la fecha en que se concreta la venta.
- (2): Se plasma la dirección de la entidad vendedora.
- (3): Nombre de la Tienda o cliente al cual se vende.
- (4): Dirección de la Tienda o cliente al que se le vende.
- (5): Se indica el nombre del comercial que compra.
- (6): Se plasma la firma del que compra.
- (7): Se indica la sublocalidad o almacén de despacho.
- (8): Se pone el nombre del vendedor.
- (9): Se plasma la firma del vendedor.
- (10): Se indica donde debe ser entregada la mercancía.
- (11): Se indica el código del producto en dependencia del cliente al cual se le venda.
- (12): Se hace la descripción del producto lo más completa posible.
- (13): Se pone la referencia del producto. Puede ser un mismo producto, pero que su referencia cambie según los atributos que tenga de color, gramaje, modelo y otros.
- (14): Se especifica la cantidad por renglón que solicita el cliente
- (15): Se indica el precio unitario de venta. Esto es en caso de los terceros, ya que en Tiendas y empresas afiliadas del sistema corporativo está fijado en máquina.
- (16): Se indica cualquier observación que se entienda pertinente. Por ejemplo poner la fecha de entrega que solicita el cliente, si es urgente, etc.

**Medio de confección: Manual.**

**Distribución: Original firmado por cliente para el vendedor para su expediente.  
Copia firmada para el cliente.**

**Esta instrucción es de estricto cumplimiento y la misma forma parte integrante del Manual de Procedimiento y del Sistema de Gestión Comercial del Departamento de Ventas de la Empresa, X, S.A.**

**(Ver Modelo de Hoja de Pedido adjunta).**





### **Campos del Modelo de Orden de Venta:**

- (1): Indica el nombre del Almacén y área que debe despachar la mercancía solicitada.
- (2): Indica la dirección del Almacén.
- (3): Indica el número de la página de la Orden de Venta. Puede tener varias páginas en dependencia de la cantidad de renglones que tenga la O/V.
- (4): Indica la fecha de la transacción. El día en que se introducen los datos.
- (5): En este campo se pone el nombre del vendedor que hace la transacción.
- (6): Aquí se indica el código del cliente previamente establecido en la computadora, y que cada vendedor conoce por el listado de códigos de clientes existente.
- (7): En este campo el vendedor introduce los datos del pago del cliente como son el No. de cheque o identificación del documento de pago, así como el importe del mismo.
- (8): Es un recordatorio que pone el vendedor para acordarse de algún dato que después le permita hacer cualquier consulta relacionada con la Orden de Venta. Es opcional.
- (9): Indica el número de la Orden de Venta que da la computadora automáticamente y de forma consecutiva. En él además del número consecutivo incluye el código del Almacén y área de despacho, lo cual permite conocer a qué Almacén pertenece cada O/V.
- (10): Se plasma el nombre y la dirección del cliente al cual se le vende la mercancía.
- (11): Se indica el nombre y la dirección en donde debe ser entregada la mercancía, así como la fecha en que debe ser entregada.
- (12): Este campo se llena con el código del producto que tiene ya preestablecido el sistema integrado automatizado. Existe un código para cada producto que se incluya en la O/V.
- (13): Indica la descripción del producto con todos los datos y atributos que le hayan establecido a la hora de conformar el código. Esta incluye tipo de producto, marca, modelo, gramaje y referencia. Este campo se genera automáticamente una vez que el vendedor teclea el código de cada producto.
- (14): En este campo el vendedor introduce la cantidad de unidades solicitadas por el cliente.
- (15): Indica el precio unitario de cada renglón de la O/V. Este campo se genera automáticamente al teclear el código de cada producto para determinado cliente. Sólo será necesario introducir el dato en este campo en caso de una venta a tercero nueva y no habitual.
- (16): Indica la unidad de medida del producto que se está vendiendo. Lo indica la computadora automáticamente, según los datos introducidos con anterioridad a la hora de conformar el código del producto.
- (17): Indica el importe de venta por cada producto. Este dato la computadora lo calcula automáticamente como resultado de multiplicar los campos (13) y (14).
- (18): Indica el importe total de la O/V. Lo calcula la computadora automáticamente producto de la suma de todos los importe por renglones de productos, o sea, suma la columna (16). Da un importe total para cada Orden de Venta.
- (19): En este campo el vendedor introduce el importe del pago por adelantado que haya hecho el cliente al comprar la mercancía.
- (20): Indica el saldo que queda pendiente de pago o balance. Este dato lo calcula la computadora automáticamente, como resultado de la diferencia entre (18) y (19).
- (21): Se introduce por el vendedor el dato de quién va a transportar la mercancía y que medio se utilizará.



## **Campos del Modelo de Selección de Orden:**

- (1): Indica el nombre del Almacén y área que debe despachar la mercancía solicitada. Se genera automáticamente partiendo de la O/V.
- (2): Indica la dirección del Almacén. Se genera de forma automática.
- (3): Indica el número de la página de la Selección de Orden. Puede tener varias páginas en dependencia de la cantidad de renglones que tenga la O/V.
- (4): Indica la fecha de la transacción. Se genera automáticamente de acuerdo a la fecha que se introdujo en la O/V.
- (5): Indica el nombre del vendedor que hace la transacción. Lo da la computadora de forma automática.
- (6): En este campo la computadora da automáticamente el número de O/V correspondiente a la Selección de Orden.
- (7): Aquí se indica el código del cliente previamente establecido en la computadora y en correspondencia con la O/V.
- (8): En este campo la computadora señala el transportista que fue indicado en la O/V, o sea, la vía con quien se envía la mercancía.
- (9): En este campo se indica automáticamente los datos del pago del cliente como son el No. de cheque o identificación del documento de pago, así como el importe del mismo, los cuales se introdujeron en la O/V.
- (10): Indica el recordatorio puesto por el vendedor para acordarse de algún dato que después le permita hacer cualquier consulta relacionada con la Orden de Venta. Si no se especificó ninguno, este campo no se aplica.
- (11): Indica el número de la Selección de Orden que da la computadora automáticamente y de forma consecutiva. En él además del número consecutivo incluye el código del Almacén y área de despacho, lo cual permite conocer a qué Almacén o área pertenece la Selección.
- (12): Indica el nombre y la dirección del cliente al cual se le vende la mercancía y que fue señalado en la O/V.
- (13): Indica el nombre y la dirección en donde debe ser entregada la mercancía, así como la fecha en que debe ser entregada según los datos introducidos en la O/V.
- (14): Este campo indica el código del Almacén y área que despacha la mercancía solicitada, y donde está situada la misma. Se genera automáticamente.
- (15): Este campo indica los renglones correspondientes a la O/V y que hay en existencia y se van a despachar. Los renglones que no hay saldos en Almacén no salen.
- (16): Indica el código y la descripción del producto con todos los detalles y atributos que le hayan establecido a la hora de conformar el código. Esta incluye tipo de producto, marca, modelo, gramaje y referencia. Este campo se genera automáticamente partiendo de la O/V.
- (17): Indica el código del producto para el cliente al cual se le está vendiendo la mercancía, y se genera de forma automática.
- (18): En este campo se indica la cantidad que se solicitó por el cliente en la O/V y que está disponible en el inventario de la computadora.
- (19): En este campo el despachador escribe la cantidad real del producto que despacha.
- (20): Indica la unidad de medida del producto que se está despachando. Lo señala la computadora automáticamente, según los datos introducidos con anterioridad a la hora de conformar el código del producto.
- (21): Indica la cantidad de bultos despachados. Este campo lo llena el despachador.

- (22): Indica la cantidad de productos por bultos e igualmente es llenado por el despachador.
- (23): Este campo indica la fecha en que debe ser entregada la mercancía. Se genera automáticamente según la fecha que solicitó el vendedor en la O/V.
- (24): Aquí se plasma el nombre de la persona que despacha la mercancía.
- (25): El campo es para la firma de la persona que despacha la mercancía.
- (26): En este campo se indica el nombre y datos con quien contactar en caso de dificultad.

**ANEXO No. 11**

**MODELO DE EMPACADO DE MERCANCÍA**

|  |   |
|--|---|
| <b>Empresa X, S.A.</b>                   | <b>Pág. No:</b> (3)                     |
| <b>Departamento de Ventas Mayoristas</b> | <b>Fecha de Envío:</b> (4)              |
| <b>Almacén:</b> (1)                      | <b>Transportador:</b> (5)               |
| <b>Dirección:</b> (2)                    | <b>Código del cliente:</b> (6)          |
|  | <b>Datos del pago:</b> (7)              |
|  | <b>Condiciones de pago:</b> (8)         |
|  | <b>Número de Orden de Venta:</b> (9)    |
|  | <b>Fecha de la Orden de Venta:</b> (10) |
| <b>Empacado de Mercancía No. (11)</b>    |   |
| <b>Vendido a:</b> (12)                   | <b>Entregar en:</b> (13)                |

| <b>Renglón</b>               | <b>Código y descripción del Producto</b> | <b>Código del cliente</b>              | <b>Cant. Solic.</b> | <b>Cant. Despach</b> | <b>U.M</b> | <b>Precio Unit.</b> | <b>Importe</b> |
|------------------------------|--|--|---------------------|----------------------|------------|---------------------|----------------|
| (14)                         | (15)                                     | (16)                                   | (17)                | (18)                 | (19)       | (20)                | (21)           |
| <b>Importe Total</b>         |  |  |                     |                      |            |                     | <b>(22)</b>    |
| <b>Cant. de buitos:</b> (23) |  | <b>Cant. de prod. por buitos:</b> (24) |                     |                      |            |                     |                |

### **Campos del Modelo de Empacado de Mercancías:**

- (1): Indica el nombre del Almacén y área que debe despachar la mercancía solicitada. Se genera de forma automática partiendo de la O/V.
- (2): Indica la dirección del Almacén. Se genera automáticamente.
- (3): Indica el número de la página del Empacado de Mercancías. Puede tener varias páginas en dependencia de la cantidad de renglones que tenga la solicitud del cliente.
- (4): Indica la fecha en que se envía la mercancía.
- (5): Señala la vía por donde se envía la mercancía, o sea, el transportista. Lo da la computadora de forma automática de acuerdo al dato introducido en la O/V.
- (6): En este campo la computadora indica automáticamente el código de cliente que se introdujo en la O/V.
- (7): En este campo se indica automáticamente los datos del pago del cliente como son el No. de cheque o identificación del documento de pago, así como el importe del mismo, los cuales se introdujeron en la O/V, si existió pago previo. Si no, no es aplicable.
- (8): En este campo se indica las condiciones de pago en caso de que no exista pago previo a la entrega de la mercancía.
- (9): Señala automáticamente el número de la Orden de Venta correspondiente.
- (10): Señala automáticamente la fecha de la Orden de Venta correspondiente.
- (11): Indica el número del Empacado de Mercancías que da la computadora automáticamente y de forma consecutiva. En él además del número consecutivo incluye el código del Almacén y área de despacho, lo cual permite conocer a qué Almacén o área pertenece el Empacado de Mercancías.
- (12): Indica el nombre y la dirección del cliente al cual se le vende la mercancía y que fue señalado en la O/V. Se genera automáticamente.
- (13): Indica el nombre y la dirección en donde debe ser entregada la mercancía, así como la fecha en que debe ser entregada según los datos introducidos en la O/V. Lo indica la computadora de forma automática.
- (14): Este campo indica el número de ítem de la solicitud, partiendo de la Selección. Se genera de forma automática.
- (15): Indica el código y la descripción del producto con todos los detalles y atributos que le hayan establecido a la hora de conformar el código. Esta incluye tipo de producto, marca, modelo, gramaje y referencia. Este campo se genera automáticamente partiendo de la O/V.
- (16): Indica el código del producto para el cliente al cual se le está vendiendo la mercancía y según el producto. Generado de forma automática.
- (17): Señala la cantidad solicitada por el cliente y que se señaló en la O/V.
- (18): En este campo se indica la cantidad que se despachó, partiendo de la Solicitud de Mercancía que llenó el despachador. El dato se introduce en computadora por el área de facturación.
- (19): Este campo indica la unidad de medida de los productos, ya prefijadas en la computadora al conformar el código y descripción del producto.
- (20): Indica automáticamente el precio unitario del producto.
- (21): Indica automáticamente el importe por renglón del Empacado de Mercancía. La computadora lo calcula multiplicando (18) y (20).
- (22): En este campo se indica el importe total del Empacado de Mercancía, producto de la suma automática de la columna (21).

- (23): Indica la cantidad de bultos despachados. Este campo lo llena el área de facturación según la Selección de Mercancía entregada por el despachador.
- (24): Indica la cantidad de productos por bultos e igualmente es llenada por el área de facturación partiendo de la Selección de Mercancías que hizo el despachador.

## MODELO DE FACTURA

|  |  |
|--|--|
| <b>Empresa X, S.A.</b><br><b>Departamento de Ventas Mayoristas</b><br>Almacén: (1)<br>Dirección: (2) | Pág. No: (3)<br>Fecha de Factura: (4)<br>Vencimiento: (5)<br>Código del cliente: (6)<br>Datos del pago: (7)<br>Condiciones de pago: (8)<br>Número de Orden de Venta: (9)<br>Fecha de la Orden de Venta: (10)<br>Operador: (11)<br>Memo: (12) |
| <b>FACTURA No. (13)</b>  |  |
| Vendido a: (14)  | Entregar en: (15)  |

| Cant. Solic.  | Cant. Despach. | Cant. Bultos   | Código y Descripción del Producto | Código del Cliente | Precio Unit.   | U.M  | Importe |
|---|----------------|--|-----------------------------------|--------------------|--|------|---------|
| (16)  | (17)           | (18)   | (19)                              | (20)               | (21)   | (22) | (23)    |
|   |                |  |                                   |                    |  |      |         |
| <b>Subtotal: (24)</b>                                 |                | <b>Impto. Arancel: (25)</b>                              |                                   |                    | <b>Total: (26)</b>                                   |      |         |
| <b>Transportista: (27)</b>                            |                |  |                                   |                    |  |      |         |
| <b>Observaciones: (28)</b>                            |                |  |                                   |                    |  |      |         |
| <b>Entregado: (29)</b><br>Nombre:<br>Cargo:<br>Firma: |                | <b>Transportado: (30)</b><br>Nombre:<br>Cargo:<br>Firma: |                                   |                    | <b>Recibido: (31)</b><br>Nombre:<br>Cargo:<br>Firma: |      |         |

### **Campos del Modelo de Factura:**

- (1): Indica el nombre del Almacén y área que debe despachar la mercancía solicitada. La computadora lo genera automáticamente partiendo de la O/V;
- (2): Indica la dirección del Almacén. Se genera automáticamente.
- (3): Indica el número de la página de la Factura. Puede tener varias páginas en dependencia de la cantidad de renglones que tenga la solicitud del cliente.
- (4): Indica la fecha de la Factura.
- (5): Indica la fecha de vencimiento, que está establecida en la computadora en tantos días.
- (6): En este campo la computadora genera automáticamente el código de cliente que se introdujo en la O/V.
- (7): En este campo se indica automáticamente los datos del pago del cliente como son el No. de cheque o identificación del documento de pago, así como el importe del mismo, los cuales se introdujeron en la O/V, si existió pago previo. Si no, no es aplicable.
- (8): En este campo se indica las condiciones de pago en caso de que no exista pago previo a la entrega de la mercancía.
- (9): Señala automáticamente el número de la Orden de Venta correspondiente.
- (10): Señala automáticamente la fecha de la Orden de Venta correspondiente.
- (11): En este campo se señala el nombre del operador del área de facturación del Almacén.
- (12): Indica el recordatorio que se pone en la O/V para poder realizar cualquier consulta.
- (13): Indica el número de la Factura que da la computadora automáticamente y de forma consecutiva. En él se incluye el código del Almacén y área de despacho, lo cual permite conocer a qué Almacén o área pertenece la Factura.
- (14): Indica el nombre y la dirección del cliente al cual se le vende la mercancía y que fue señalado en la O/V. Se genera automáticamente.
- (15): Indica el nombre y la dirección en donde debe ser entregada la mercancía, así como la fecha en que debe ser entregada según los datos introducidos en la O/V. Lo genera la computadora de forma automática.
- (16): Este campo sale con la cantidad de mercancía solicitada por el cliente, dato que se introdujo al confeccionar la O/V.
- (17): Indica de forma automática la cantidad real que fue despachada, la cual se convierte en la cantidad facturada.
- (18): Se plasma la cantidad de bultos que componen el envío de la mercancía que solicitó el cliente, y que se genera de forma automática, ya que la misma se introdujo en el Empacado de Mercancías.
- (19): Indica el código y la descripción del producto con todos los detalles y atributos que le hayan establecido a la hora de conformar el código. Esta incluye tipo de producto, marca, modelo, gramaje y referencia. Este campo se genera automáticamente partiendo de la O/V.
- (20): Indica el código del producto para el cliente al cual se le está vendiendo la mercancía y según el producto. Es generado de forma automática.
- (21): Indica automáticamente el precio unitario del producto, según el cliente.
- (22): Este campo indica la unidad de medida de los productos, ya prefijadas en la computadora al conformar el código y descripción del producto.
- (23): Indica automáticamente el importe por renglón de la Factura. La computadora lo calcula multiplicando (17) y (21).

- (24): Indica automáticamente un subtotal, que es producto de la suma de los importes por renglones de la columna (23).
- (25): Indica automáticamente el arancel por productos en su totalidad, el cual tiene la computadora almacenado en su unidad de disco duro.
- (26): En este campo se indica el importe total de la Factura, producto de la suma automática de (24) y (25).
- (27): Señala el transportista que se introdujo en computadora al confeccionar la O/V y que de forma automática pasó por los distintos documentos generados en la misma hasta llegar a la Factura.
- (28): En este campo se plasma cualquier notificación o dato de importancia que se estime necesario.
- (29): En este campo se detallan el nombre y apellidos, cargo y la firma de quien entrega la mercancía en el Almacén.
- (30): Se detalla el nombre y apellidos, cargo y firma de quien transporta la mercancía desde el Almacén hasta el cliente que solicitó la mercancía, o hasta el lugar que éste haya indicado.
- (31): En este campo se plasma el nombre y apellidos, cargo y firma de quien recibe la mercancía en el lugar de destino.