

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**COMERCIALIZACION EN LA INDUSTRIA PESQUERA
EN UNA EMPRESA DE PARTICIPACION ESTATAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

SERGIO CARLOS BALLERES ELIAS

Y

JUAN DE DIOS ALFONSO URBAN CORDERO

DIRECTOR DEL SEMINARIO

LIC. FRANCISCO CALDERON VILLEGAS

MEXICO, D. F.

1 9 7 7

8577



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

A QUIENES DEBO TODO, CON MI MAS GRANDE CARINO.

A MIS MAESTROS:

COMO UNA PRUEBA DE MI PROFUNDO AGRADECIMIENTO.

A MI ESPOSA:

PARA QUIEN MI ESFUERZO ES SU TRIUNFO.

INDICE

Página

PROLOGO

TEMA I LA ADMINISTRACION DE VENTAS

- 1.- La Administración de Ventas. 3
 - a) Concepto
 - b) Funciones del Depto. de Admón de Ventas
 - I) Funciones Administrativas
 - II) Funciones Operativas
 - III) Funciones Técnicas
 - c) División de las funciones en la Organización de Ventas.
 - d) Importancia de la Investigación
 - e) Obtención de Beneficios
- 2.- Cambios en la Organización Comercial 9
 - a) Selección de personal de ventas más eficiente
 - b) Descentralización de la Gerencia de Ventas
 - I) Ventajas
 - II) Desventajas
 - c) Relaciones con los Agentes de Ventas
- 3.- Organización de Ventas 12
 - a) Qué es una Organización de Ventas?
 - I) Planeación
 - b) La Organización Administrativa de Ventas
 - c) La Organización de Ventas debe estar en proporción con el negocio.
 - d) Influencia de los objetivos de la Empresa.
- 4.- La Administración por Objetivos 16
 - a) La Mecánica y la Dinámica Administrativa
 - b) Diversos tipos de Objetivos.
 - c) Participación de los Jefes y Subordinados en el logro de los Objetivos
 - d) La aplicación de la Administración por objetivos en el Departamento de Ventas
 - e) Algunas reglas para la fijación de objetivos generales
 - I) Algunas reglas para fijar objetivos
 - II) Reglas para la discusión de objetivos
 - III) Algunos ejemplos de objetivos en materia de ventas.

	Página
TEMA II DISTRIBUCION FISICA	25
1.- La Distribución Física	
a) Definiciones	
b) Objetivos	
c) Ventajas	
2.- El almacenamiento como parte de la distribución física	28
a) Definición	
b) Importancia	
c) El almacenamiento en relación con los canales de distribución	
3.- Canales de Distribución	34
a) Definición	
b) Tipos de distribución	
c) Relaciones entre el productor, los mayoristas y minoristas.	
I) La Participación en el riesgo	
II) El empuje y el arrastre	
d) Elección de los canales	
e) Venta minorista y venta mayorista	
TEMA III COMERCIALIZACION	45
1.- Generalidades	
2.- La Macrocomercialización y la Microcomercialización	
3.- Funciones Básicas de la Comercialización	
4.- Definición de Comercialización	
5.- Objetivos	
6.- La Estrategia Comercial	
TEMA IV CASO PRACTICO	54
Introducción	55
1.- Generalidades	60
2.- Antecedentes	62
3.- Objetivos	64
4.- Evolución	66
5.- Situación Actual	71
6.- Políticas y Objetivos Generales	72
A) Objetivos Particulares	74
a) Centros Distribuidores y Expendios	
b) De venta	
c) De Precio	
d) Promocionales	
e) Regulación de Existencias	

	<u>Página</u>
TEMA V TRAFICO	81
1.- Objetivos y Funciones	82
2.- Localización de Rutas y de Surtimiento	83
TEMA VI CONTROL DE CALIDAD	
1.- Control de Calidad en la recepción y salida de los productos Bases	90
TEMA VII REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS	93
1.- Situación Actual del Departamento de Administración de Ventas.	93
2.- Objetivos del Departamento de Administración de Ventas	93
3.- Personal que Integra el Departamento de Administración de Ventas.	94
a) Descripción de Puestos.	95
4.- Aplicación de las Técnicas Administrativas y de Comercialización al Departamento de Administración de Ventas.	104
CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFIA	112

- P R O L O G O -

No se pretende en el desarrollo de este trabajo establecer normas que deban aplicarse en forma rígida a la Industria que se ha tomado como ejemplo, todo lo contrario, creemos que solo son simples sugerencias posibles para que esa empresa tan compleja logre los fines para los que fue creada y que por no estar debidamente planeada, es una más de las empresas de participación estatal cuyos resultados no son del todo halagadores.

Para hablar sobre la industria pesquera, es necesario observar lo que se ha hecho en otros países como: Inglaterra, España, Noruega, Japón, Estados Unidos, etc., en donde la empresa privada tiene todo el apoyo de sus respectivos gobiernos que les han proporcionado todos los medios necesarios para su desarrollo citando algunos de ellos:

- 1.- Acondicionamiento de puertos de altura y cabotaje.
- 2.- Exención de gravámenes a los astilleros que construyen embarcaciones de mediano y pequeño calado.
- 3.- Financiamiento a los pequeños propietarios para la construcción de frigoríficos.
- 4.- Protección a las compañías empacadoras concediéndoles prioridad para la compra de primera mano de los productos marítimos.
- 5.- Establecimiento de canales de distribución para que los pro-

ductos sean consumidos por el pueblo y a la vez se exporte, con lo que se tiene una fuente constante de divisas.

6.- Creación de centros para la formación y capacitación de técnicos para que se puedan explotar racionalmente los mares.

Como fácilmente puede observarse, es lamentable que en nuestro país no se ejecute lo que se hace en otros países que tienen verdaderas flotas pesqueras con miles de toneladas en embarcaciones, que les permiten explotar desde la pesca de altura hasta la de litoral, a pesar de que contamos con más de 10,000 Km. de costas y en sus aguas se encuentran gran variedad de especies marinas, dándose el caso de que en las costas de Baja California vienen periódicamente año con año especies como la ballena, el elefante marino, la morsa, el atún, la sardina, etc., lo cual en nada nos aprovecha, pues apenas pasan los límites territoriales son aprovechados por otros países que si tienen flota pesquera.

Por lo anterior creemos que es necesario que el gobierno tome el ejemplo de otros países que cuentan con una bien organizada flota pesquera para que en un futuro no muy lejano el pueblo de México, aproveche para su alimentación la riqueza marina que en forma tan abundante tiene en sus mares, alentando las inversiones tanto nacionales como extranjeras para la construcción de astilleros y frigoríficos en ambos litorales, otorgar créditos a las cooperativas de pescadores para la adquisición de embarcaciones y transportes para la entrega a los centros de consumo y tratar de eliminar a los intermediarios que son los que en carecen los productos del mar.

TEMA I

LA ADMINISTRACION DE VENTAS

1.- La Administración de Ventas.

a). Concepto.

b). Funciones del Depto. de Admón de Ventas.

I). Funciones Administrativas.

II). Funciones Operativas.

III). Funciones Técnicas.

c). División de las funciones en la Organización de Ventas.

d). Importancia de la Investigación.

e). Obtención de Beneficios.

2.- Cambios en la Organización Comercial.

a). Selección de personal de ventas más eficiente.

b). Descentralización de la Gerencia de Ventas.

I). Ventajas

II). Desventajas

c). Relaciones con los Agentes de Ventas.

3.- Organización de Ventas.

a). Qué es una Organización de Ventas?

I). Planeación.

b). La Organización Administrativa de Ventas.

- c). La Organización de Ventas debe estar en proporción con el negocio.
- d). Influencia de los objetivos de la Empresa.

4.- La Administración por Objetivos.

- a). La Mecánica y la Dinámica Administrativa.
- b). Diversos tipos de Objetivos.
- c). Participación de los Jefes y Subordinados en el logro de los Objetivos.
- d). La aplicación de la Administración por objetivos en el Departamento de Ventas.
- e). Algunas reglas para la fijación de objetivos generales.
 - I). Algunas reglas para fijar objetivos.
 - II). Reglas para la discusión de objetivos.
 - III). Algunos ejemplos de objetivos en materia de ventas.

TEMA I

LA ADMINISTRACION DE VENTAS

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

La expresión " Administración de Ventas ", suele utilizarse como sinónimo de " Gerencia " de 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.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS.-

Dichas funciones varían considerablemente según sea la magnitud de la Empresa, el número necesario de los agentes de ventas, la cantidad, calidades y precio de los productos vendidos, la extensión del mercado, los métodos de distribución y la idea que tenga el mismo Gerente de Ventas sobre su oficio, es decir, se limita a manejar a los agentes- ó si estima que debe integrar todas las actividades de la Compañía que tengan relación con el mercado.

Las responsabilidades que comparte el Gerente de Ventas con su personal de especialistas y con los demás departamentos de manufactura y finanzas, son los siguientes:

- a).- Desarrollo o manipulación del producto.
- b).- Distribución Física.
- c).- Estrategia de ventas.
- d).- Financiamiento de las ventas.
- e).- Costos y presupuesto de ventas.
- f).- Estudio del Mercado.
- g).- La promoción de ventas y la publicidad.
- h).- Planeamiento de Ventas.
- i).- Relaciones con los distribuidores y minoristas (Canales de Distribución)
- j).- Servicios mecánicos.
- k).- El personal de ventas.
- l).- Administración del Departamento de Ventas.- Es responsabilidad del Gerente, quien junto con sus ayudantes, establece la organización, determina los procedimientos, dirige al personal administrativo, celebra juntas de ventas, coordina el trabajo de los miembros del departamento, lleva registros de las ventas y asigna tareas a los jefes de las secciones administrativas.
- m).- Tipos de Gerentes de Ventas:
 - 1.- Gerente Administrativo de Ventas.
 - 2.- Gerente de Ventas de Vanguardia.
 - 3.- Gerente de Ventas sobre el Terreno.

- 4.- Gerente Administrativo y a la vez sobre el terreno de ventas.
- 5.- Gerente auxiliar de Ventas.
- 6.- Gerente de Ventas de Líneas de Productos
- 7.- Gerente Divisional o Regional de Ventas.
- 8.- Gerente de Ventas de Sucursales.
- 9.- Supervisor de Ventas.

Esta clase de Gerentes se complementan con los ejecutivos de ventas pertenecientes al personal del Gerente Administrativo de Ventas.

FUNCIONES BASICAS DE UNA ORGANIZACION DE VENTAS.- Dichas funciones suelen agruparse en tres clasificaciones:

- a).- Funciones Administrativas.
- b).- Funciones Operativas.
- c).- Funciones Técnicas.

Las 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.

Las funciones administrativas de los ejecutivos de ventas son: Formulación de normas de ventas, formulación de órdenes e interpretación de normas prácticas y planes, análisis de la competencia, aprobación de asignaciones y presupuestos, control de costos, diseño de la organización de ventas, establecimiento de controles en la organización, valoración de actuaciones, planeamiento de honorarios de las operaciones de -

ventas, búsqueda de nuevos mercados y salidas, atención a los perfeccionamientos del producto, coordinación de las actividades de los miembros pertenecientes al Departamento de Ventas en sí y con los de otros Departamentos y los de la Gerencia General, delegaciones de Autoridad, asignación de responsabilidades, contactos con los Agentes de Ventas y Ejecutivos sobre el terreno, contactos con los distribuidores y minoristas, relaciones con los vendedores al por menor.

Las 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.

Las funciones comprenden las siguientes actividades: Buscar, Seleccionar, administrar, 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, 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.

Las Funciones Técnicas.- Son las actividades de los jefes técnicos y auxiliares cuando proporcionan asistencia y consejo especializado a los ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones adminis-

7

trativas.

Dicho asesoramiento lo proporcionan por medio de la investigación del mercado y de estudios de distribución.

Los principales departamentos técnicos de una organización comercial son los siguientes:

Investigación de mercado.

Publicidad y Promoción de Ventas.

Planeamiento de Ventas.

Relaciones con los Vendedores.

Tráfico.

Personal de Ventas.

Correspondencia de Ventas.

Estos departamentos deben asesorar también respecto a las disposiciones y planes propuestos de ventas e informar a los ejecutivos sobre las tendencias y cambios que afecten al mercadeo.

DIVISION DE LAS FUNCIONES EN LA ORGANIZACION DE VENTAS.-

El establecer una división de sus funciones esenciales en grupos o departamentos especializados, es un paso importante en el proyecto de una organización de ventas y esto es con el objeto de poder desarrollar el control, la coordinación y el funcionamiento eficaz de sus actividades.

Existen cinco divisiones básicas de una organización comercial.

a).- Geográfica.

b).- Funcional

c).- Por líneas de productos.

d).- Por clientes.

e).- Y la combinación de las tres últimas divisiones.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION.- El ejecutivo de ventas exige datos para resolver los problemas que se le presentan. La investigación del mercado es esencial para determinar esos datos, para proporcionar información probable de lo que va a ocurrir en lo futuro y para disminuir los riesgos naturales de la Gerencia General.

Contribuye a aumentar el índice de predicción de los resultados y las oportunidades de triunfar en el mercado. Se realizan investigaciones para descubrir mercados por explotar, para predecir la demanda futura, para determinar el mercado potencial, para valorar la importancia de la competencia y para calibrar el poder de compra y las condiciones económicas. Los datos obtenidos en este estudio valen para establecer los objetivos de ventas, preparar sus presupuestos, planear la producción y distribuir la publicidad y los territorios de venta. La investigación de la distribución sirve para valorar sus canales y determinar la eficiencia de los distintos tipos de distribuidores. La investigación de las ventas para mejorar la eficiencia de los agentes.

OBTENCION DE BENEFICIOS.- El fin principal del agente de ventas es mover los productos ó proporcionar los servicios con determinada ganancia. Los problemas de ventas, las decisiones y las acciones comerciales se consideran en función de su efecto sobre el objetivo total del negocio, que es la obtención de ganancias, al mismo tiempo que la satisfacción de los consumidores, agentes de ventas, vendedores al por menor y demás personas que intervienen en el proceso mercantil.

El objetivo principal del Gerente de Ventas debe ser lograr que funcione con beneficios el Departamento de Ventas sobre el cual tiene control directo. Para alcanzar este objetivo, el Gerente de Ventas tiene que realizar estudios de costos para determinar los del mercadeo. La contabilidad de costos de mercadeo se está utilizando para calcular los de distribución de los productos individuales, los de ventas a los distintos clientes, los de obtener pedidos, los que ocasiona cada agente de ventas y los del mercadeo a través de los distintos tipos de distribuidores o mayoristas.

El conocimiento de los costos y beneficios comerciales proporciona al Gerente de Ventas, patrones para valorar las ganancias que obtienen sus agentes y para determinar si están operando con beneficios ó pérdida. La fijación de metas de ganancias para cada agente de ventas permite a la Gerencia reconocer los altos niveles de beneficios y ayudar a que mejoren su actuación quienes los están obteniendo bajos.

CAMBIOS DE LA ORGANIZACION COMERCIAL.- Las mayores responsabilidades del Gerente de Ventas han obligado a delegar muchas facultades administrativas en la persona de especialistas técnicos en investigación de mercados, planeamiento, adaptación de las mercancías a los gustos del consumidor para su mejor movimiento, publicidad, personal de ventas, y ha sido necesario crear diversos departamentos para cada una de estas funciones.

La expansión de las organizaciones de ventas ha requerido una mejor supervisión de las mismas a niveles locales de sucursal, distrito o división, para controlar a los agentes y servir mejor a los consumidores, los Gerentes de Ventas sobre el terreno, responsables de ejecutar las -

normas y programas del administrador del mercadeo, funcionan ahora como encargados de las operaciones de ventas sobre el terreno.

Los industriales han empezado a considerar como miembros de la familia corporativa a sus distribuidores al por mayor y vendedores al por menor, con derecho a las mismas consideraciones que sus empleados y accionistas. Se ha determinado la actitud de los vendedores respecto a los fabricantes, establecer una comunicación mejor con los minoristas, así como darles apoyo comercial, de publicidad, de servicios y de carácter ejecutivo, fijar normas de distribución, no olvidando también a los distribuidores.

SELECCION DE PERSONAL DE VENTAS MAS EFICIENTE.- Existe un mayor interés en buscar, seleccionar, adiestrar y supervisar agentes de ventas para mejorar la eficiencia de las mismas, perfeccionar el servicio al cliente, elevar la moral de trabajo de los agentes y reducir su alto índice de bajas y cambios, que ha sido y es, uno de los problemas graves de la actitud comercial.

Gracias a métodos más perfectos de selección, se está eliminando a los individuos que no valen, desarrollando procedimientos mejores en las entrevistas y pruebas más eficaces de aptitud e interés. Con la investigación de la organización de trabajo, empleo del tiempo, métodos de presentación estrategia comercial de los agentes de ventas, se han elaborado métodos más eficientes de vender, que están elevando su nivel de productividad. Son ahora mejores los agentes de ventas que se sienten atraídos a prestar servicios en la empresa por la compensación y los incentivos liberales que se les ofrecen en forma de planes de bonificación con un mayor volumen de ventas, por aumentar las ganancias o por --

reducir los gastos. Los beneficios marginales en forma de anualidad de retiro, seguro de vida y protección contra accidentes y enfermedades suplementan la compensación económica básica del agente vendedor.

Los supervisores de ventas están ayudando a sus agentes a administrar mejor su tiempo, organizar sus esfuerzos, perfeccionar la cobertura de su territorio y proporcionar servicio más eficiente al cliente.

DESCENTRALIZACION DE LA GERENCIA DE VENTAS.- Actualmente se está observando una marcada tendencia a descentralizar el control de las ventas. Están delegando mayor autoridad y responsabilidad a los Gerentes de línea de producto, división y sucursal, con objeto de que desarrollen su trabajo como lo consideren más eficaz, aunque aceptando siempre las políticas básicas por la Administración de la casa Matriz.

VENTAJAS de una Gerencia de Ventas Descentralizada.- 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 contrarestar mejor la competencia.

DESVENTAJAS.- Cuando un Gerente de Ventas está constantemente interviniendo en las actividades de sus subordinados, ni él ni ellos pueden trabajar con eficiencia. Pero sí, por el contrario, se permite al subordinado desarrollar su tarea a su manera y no lo hace bien, el Ge-

rente tiene que resolver dos dificultades: Desarrollar por sí mismo - el trabajo, o admitir que ha cometido un error y buscar a otra persona. Algunos Gerentes, antes que reconocer su equivocación al elegir subordinados incompetentes, prefieren asumir sus responsabilidades, lo cual es fatal para una buena Administración de Ventas.

MEJORES RELACIONES CON LOS AGENTES DE VENTAS.- El Gerente de Ventas debe comprender que sus hombres entregarán todo su esfuerzo, capacidad y entusiasmo si reciben encomios y alabanzas por su trabajo, si son aceptados socialmente, si se les deparan oportunidades para progresar y expresarse mejor, seguridad razonables y respeto a su dignidad personal. Cuando no se satisfacen estas necesidades suyas, los agentes pierden interés en su trabajo, se muestran insatisfechos, empiezan a criticar, - son desleales a la organización y dejan de ser productivos. Pero si se satisfacen esas necesidades, se muestran cooperativos y dispuestos a - rendir el máximo en su trabajo.

ORGANIZACION DE VENTAS.- Cuando se desarrolla un negocio, ya no es suficiente con una sola persona para manejar todas las ventas y es - necesario subdividir su trabajo y confiar parte de sus deberes a uno o más agentes de ventas. De esta manera surge una organización comercial. Hace falta un Gerente de Ventas para dirigir el trabajo de los agentes y coordinar sus actividades con objeto de asegurar las ventas. Cuando el número de agentes de ventas que se necesita para vender los - productos de la Compañía llega a ser demasiado grande, hasta el punto - de que no sea posible la supervisión eficaz del Gerente de Ventas, será preciso designar otros supervisores de ventas y ampliar la organización comercial.

PLANEACION DE UNA ORGANIZACION DE VENTAS,.- Deben tenerse consideraciones de importancia al diseñar o planear una organización eficiente de mercadeo. Esta debe adaptarse al volúmen y características del negocio. Tomar en cuenta los objetivos de la Empresa, establecer y definir claramente la autoridad.

En el Departamento de Ventas la autoridad y responsabilidad se delega a los vendedores, siendo aún más flexible para los agentes de ventas. La responsabilidad está en relación con la autoridad. La organización debe girar en torno a las actividades o funciones, no en torno a los individuos.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE VENTAS,.- El éxito de la Organización Administrativa de Ventas está basado en la coordinación que exista entre los hombres que integran el Departamento (si es que existe) de Administración de Ventas y los vendedores que deben proporcionar la información diaria que recopilan y no solo limitarse a vender ya que de ellos depende en buena parte el éxito del Departamento de Administración de Ventas, además de la información interna que les proporcione la propia Empresa.

Dicha información deberá tener objetivos como:

Incrementar el tiempo efectivo de ventas.

Poder establecer o modificar objetivos y políticas de ventas.

Hacer previsiones de venta.

Organizar el Control de ventas.

Poder sustituir sin dificultades el puesto dejado por un vendedor o un jefe de ventas.

Suplir las deficiencias de la memoria humana.

Hacer extensivo a los demás los lugares individuales.

LA ORGANIZACION DE VENTAS DEBE ESTAR EN PROPORCION CON EL NEGOCIO.- Al proyectar una organización comercial, debe tenerse presente el volúmen del negocio, el número y naturaleza de productos que vayan a ven derse, la expansión geográfica de la distribución, el método de mercadeo, la categoría financiera y las tácticas o normas de ventas.

La Empresa que venda sus productos en el ámbito local o en unos cuantos estados únicamente, no necesita divisiones geográficas para la organización de sus ventas, pero la Empresa que tenga un mercado nacional puede necesitar Gerencias regionales y una organización de mercadeo. La empresa productora que venda directamente a sus clientes necesita una organización comercial mayor que el que distribuya a sus productos a tra vés de agentes.

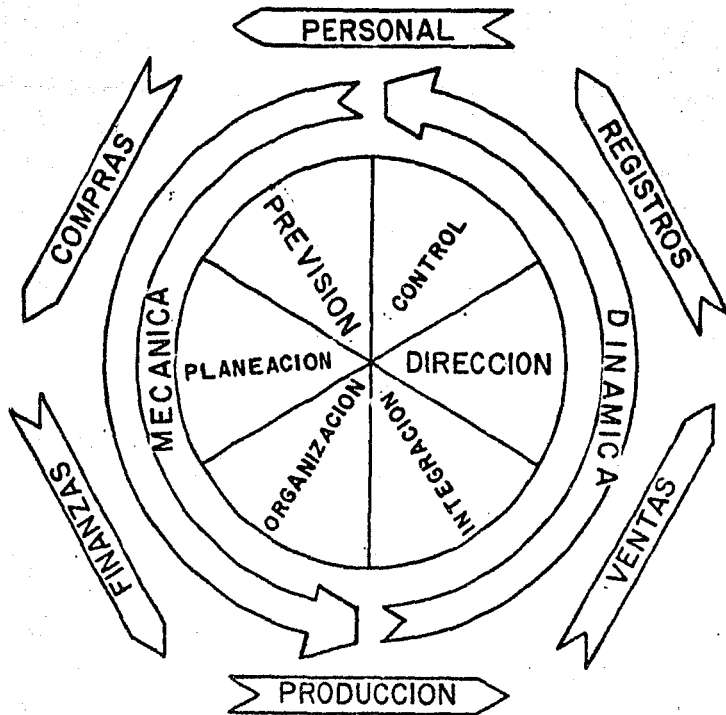
LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA INFLUYEN EN LA ORGANIZACION.- Si el plan de una Empresa es lograr la mayor distribución posible, necesitará una estructura organizacional mayor que si las ventas se concentrasen en una zona limitada. Cuando se desea lograr un volúmen de ventas considerable más bien que beneficios inmediatos, la organización de ventas debe ser más extensa, y sacrificar las ganancias a un mayor poder vendedor, como es natural.

MECANICA Y DINAMICA ADMINISTRATIVA

La mecánica administrativa.- Se refiere a investigar, analizar -

y determinar como debe ser empresa y como debe operar, es la coordinación teórica de las relaciones que deben existir a la formulación de planes y programas.

La dinámica Administrativa.- Se refiere a como se manejarán o se manejan de hecho esas relaciones en forma tal que produzcan y pongan en acción eficazmente los planes, programas y estructuras estudiados y previstos.



LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.- La organización en cuanto a la determinación y división de las funciones tendrán muchas veces que suprimirse o cambiarse al establecer un sistema de administración por objetivos, la fijación de niveles jerárquicas equivale a la determinación de la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel. El análisis de puestos determina las funciones laborales concretas que se enmiendan a cada jefe y cada trabajador.

Respecto a la delegación de autoridad, consiste, en hacer partícipes a otros de la autoridad que nosotros hemos recibido sin perder por ello la responsabilidad correspondiente y en cuanto a la comunicación - tanto vertical como horizontal tanto para la fijación de los planes, como para la vigilancia constante de su resultado es tan importante que - en muchas empresas ha producido resultados efectivos al intensificar ésta.

DIVERSOS TIPOS DE OBJETIVOS.- Para la organización de ventas así como para los demás departamentos existen diversos tipos de objetivos, los hay individuales y colectivos.

Los objetivos individuales.- Son los fines que persigue cada persona ya sea empleado, obrero, propietario o accionista.

El objetivo colectivo.- es aquel que persiguen varias personas físicas, este objetivo puede identificarse total o parcialmente con los objetivos individuales.

Existen también los objetivos particulares y los generales, los objetivos particulares parten de objetivos más amplios, el departamento

de ventas tiene sus propios objetivos particulares en relación con los objetivos de la Empresa y en tanto que de otras secciones de la Empresa.

La coordinación de los objetivos particulares, colectivos, básicos y los demás tipos de objetivos que existen dentro de la organización, es una de las principales tareas de la administración por objetivos.

PARTICIPACION DE LOS JEFES Y SUBORDINADOS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.- La participación mayor ó menor pero necesaria por la que los jefes ó subordinados inmediatos fijan las metas que en cada campo ha de lograrse en un periodo determinado.

La cuantificación máxima posible al fijar los objetivos ó resultados que se pretenden alcanzar con el fin de evitar objetivos vagos e imprecisos para que no haya dificultad en determinar si se lograron o no los establecidos.

Los resultados se buscan, se investigan, se discuten y se fijan con las correcciones necesarias hasta dejarlos perfectamente precisados.

Los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro y de esa manera se va observando si deben ser reducidos, añadidos, conservados o mejorados hasta el final del período.

Cuando la fijación de las metas de todos los departamentos y secciones de la empresa se logra, se deben coordinar por la suprema autoridad de la misma para comprobar si esas fijaciones parciales han respondido a las metas generales fijadas de antemano.

Hay ocasiones en que las metas particulares después de combinar las conducen a resultados generales más altos que los fijados inicialmente. Esto implica que los objetivos y metas generales deben elevarse. Si por el contrario no se alcanzan a lograr las metas generales habrá - que reducirlas por el momento.

LA COMUNICACION EN LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. - En el Departamento de Administración de Ventas, así como en los otros departamentos la comunicación (muy importante en el Depto. de Ventas) es la base del éxito el mejorarla, es indispensable que cada jefe diariamente - si es posible o al menos cuando se presente la ocasión tenga con sus subordinados conversaciones informales y haga preguntas tales como: ¿ Estás trabajando adecuadamente?, ¿ Qué problemas se nos han presentado?, ¿ está satisfecho con su rendimiento?

Se deben hacer revisiones periódicas entre el jefe superior con los jefes subordinados para analizar si se están obteniendo los resultados perseguidos, señalados y aceptados.

Las metas que han de alcanzar cada jefe no les son impuestas sino que se oye su opinión y se toman en cuenta sus puntos de vista.

El Depto. de Admón de Ventas y su Aplicación en la Administración por Objetivos.- En el nuevo sistema de administración por objetivos la autoridad se sigue ejerciendo en forma descendente y la responsabilidad se da en forma ascendente pero en cada nivel hay una participación para fijar las metas. Esto quiere decir que cada uno de los jefes tiene participación para lograr los objetivos generales.

Aplicando al Depto. de Administración de Ventas, nos damos cuenta

que los vendedores se pueden considerar como los jefes subordinados y - que su participación en el logro de los objetivos (particulares) de - su departamento contribuyen al logro de los objetivos generales de la - empresa. Y la capacidad para tomar decisiones de alguna manera deben - ejercer influencia en la empresa o en el trabajo de la empresa. Así - queda comprendida la autoridad operativa que muchas veces se ejerce por quienes no son jefes.

El máximo de eficiencia se obtiene en las empresas cuando el jefe y sus subordinados se ponen de acuerdo en todo lo que deben de hacer y como hacerlo. Claro está que la persona tanto el trabajador, como el jefe de la empresa en muchas ocasiones tendrán que suprimir o diferir en ciertos intereses de conjunto, en vista de que lo requieren las personas concretas, o por el contrario limitar ciertos intereses secundarios de - la persona porque es indispensable para el bien del todo.

El aplicar la administración por objetivos en el departamento de Admón, de Ventas en forma prudente dentro de la participación de los jefes inferiores y en muchas ocasiones de los agentes de venta y de los empleados puede ser y será una de las soluciones mas importantes y efectivas en cuanto a la crisis de la autoridad puesto que se comparte dentro de un sistema controlado, porque no se trata de que los jefes, empleados y obreros hagan lo que quieran, sino de que ellos se comprometan a señalar y al mismo tiempo a hacer lo que en su campo es necesario para realizar las metas generales que les han sido fijadas.

REGLAS PARA LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS GENERALES. - A conti--
nuación se dan las reglas para la fijación de los objetivos generales.

1.- Fijación de las áreas en las que se han de señalar los objetivos, tendrán que escogerse las áreas en que en ese momento para ese departamento o sección conviene fijar ciertos resultados.

2.- Fijación de las prioridades, se han de jerarquizar los diversos objetivos que dentro de cada una de dichas áreas han de alcanzarse.

3.- Cuantificación o precisión. Una vez que se han establecido las áreas concretas y sus prioridades se tratará de fijar en cada una de ellas cual es la cantidad o por lo menos la determinación mas precisa posible para establecerla.

4.- Cuantificación de objetivos generales.- Es la empresa en su conjunto para quien se deben fijar los objetivos mas claros y precisos ya que todos los demás no son mas que medios respecto a aquellos. Los resultados generales de la empresa están vinculados con los de cada una de las funciones que se realizan dentro de cada departamento, los objetivos generales de la empresa de manera primordial se encuentran ligados en forma necesaria a los objetivos de ventas y los objetivos financieros ya que toda empresa busca finalmente poder vender para obtener una utilidad y prestar determinado servicio a la sociedad.

ALGUNAS REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS.

1.- Los objetivos deben fijarse por escrito con el objeto de revisar si dicha fijación es adecuada, si se pueden hacer correcciones, complementos adicionales o cambios de orden en los elementos.

2.- Deben fijarse los objetivos en forma separada, debemos cui-

dar que cada objetivo contenga una de las cosas que queremos realizar y que los demás queden establecidos por separado.

3.- Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos se deberán lograr. Generalmente se realiza por años o semestres y en casos excepcionales en una fecha particular.

4.- Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización.

5.- Deben ser pocos en número sobre todo en los primeros periodos de aplicación de la Administración por Objetivos. Se debe concentrar la atención y la actividad de los jefes en campos particulares y - una vez logrados, habrán de producir efectos sobre otra serie de actividades rutinarias.

6.- Deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe.

7.- Deben revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo a - las políticas, planes y programas generales de una empresa.

8.- Deben revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos cuentan con la autoridad necesaria en los diversos aspectos de autoridad - formal, operativa ó técnica.

9.- Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado más o menos amplio de decisión a los jefes inferiores.

10.- Antes de establecer los objetivos conviene analizar en que forma concreta van a contribuir al progreso de la empresa y como lo van a hacer.

REGLAS PARA LA DISCUSION DE OBJETIVOS.-

a).- Debemos dejar tiempo suficiente para que cada jefe inferior piense detenidamente los objetivos.

b).- Debemos aplicar las reglas que suelen darse para el diálogo.

I.- Partir de una base común.

II.- Se debe ir con el ánimo dispuesto no solo a oír a la otra persona, sino aceptar aquellos puntos de vista que nos demuestre son útiles.

III.- Se debe enfatizar lo común y suavizar lo diverso.

IV.- Se deben usar siempre como instrumento básico para este diálogo dar y pedir razones, precisiones o consecuencias objetivas.

V.- Se debe procurar que se fije la parte que corresponderá, tanto al jefe superior, como al subordinado, o bien a los diversos departamentos o secciones en las que los objetivos sean comunes.

Indiscutiblemente la revisión de los resultados de un período (año o semestre) tiene que ser base para fijar los nuevos planes para el siguiente período, aprovechando ya toda la experiencia anterior.

Las revisiones se pueden hacer de la siguiente manera:

Revisión Individual.- Cada jefe con respecto de lo que obtuvo o dejó de obtener.

Revisión de Superior y Subordinado.- Ambos analizan los resultados lo más objetivamente posible.

Revisión por jefes a nivel similar.- Es decir revisión de otros

jefes de la empresa sobre los resultados discutirlos con los interesados.

Comités de revisión.- Pueden estar formados por personas dentro de la empresa o de fuera y tener plena libertad de revisar los planes con el fin de ver los éxitos o fracasos de los planes fijados.

ALGUNOS EJEMPLOS DE OBJETIVOS EN MATERIA DE VENTAS.-

- 1.- Incrementar el volúmen total de ventas en 50%.
- 2.- Conseguir que la participación de la empresa en el mercado sea mayoritaria, siendo que ahora no llega al 50%.
- 3.- Conseguir que el número de clientes atendidos o visitados aumente en un 10%.
- 4.- Reducir en un 5% el número de clientes perdidos durante el año.
- 5.- 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.
- 6.- Disminuir el costo de distribución en un 1% por unidad.
- 7.- Incrementar en 5% la eficiencia de la publicidad realizada, procurando mantener el mismo gasto, o aún disminuirlo.
- 8.- Disminuir en 5% los rechazos de los productos por deficiente calidad.
- 9.- Reducir el tiempo de inspección en un 35% instalando para ello medidas de control electrónico.

TEMA II

1.- La Distribución física

- a). Definiciones
- b). Objetivos
- c). Ventajas

2.- El almacenamiento como parte de la distribución física.

- a). Definición
- b). Importancia
- c). El almacenamiento en relación con los canales de distribución

3.- Canales de Distribución

- a). Definición
- b). Tipos de distribución
- c). Relaciones entre el productor, los mayoristas y minoristas.
 - I. La Participación en el riesgo
 - II. El empuje y el arrastre
- d). Elección de los canales.
- e). Venta minorista y venta mayorista.

DISTRIBUCION FISICA

Importancia de la distribución física en el éxito de la compañía.- La Distribución Física es la amplia gama de actividades que tienen lugar dentro de una compañía respecto a la movilización eficiente de bienes y materiales, tanto de fuera hacia adentro hasta llegar al sitio de manufactura, como de dentro hacia afuera, desde el extremo final de la línea de producción hasta el cliente. Entre las actividades que la constituyen se incluyen por ejemplo: La transportación, el almacenamiento, la gerencia de inventarios, el manejo de materiales, las actividades de empaclado y de procesamiento de pedidos que se hayan todos íntimamente interrelacionados.

Tomaremos como objetivos los que mencionan a continuación dos autores contemporáneos:

• OBJETIVOS.- Lograr el grado de eficiencia más alto que sea posible para las actividades de la distribución. Dicha eficiencia se puede medir de dos maneras: El Costo y la Calidad del Servicio.- Estas dos son interdependientes ya que cuanto más elevado sea su nivel del servicio, mayor será el costo. La Gerencia de Distribución Física.- Es en esencia un asunto de coordinación, tanto en lo interno (actividades constitutivas como en lo externo, comercialización, producción, y compras) a modo de lograr el equilibrio total que más convenga a los intereses de la compañía en conjunto.

OBJETIVOS DE LA DISTRIBUCION.- Concebir que todas las actividades de manipulación física en una empresa y que todo el sistema de cana

les se consideran como un sólo sistema. Es decir, considera el almacenamiento, el transporte y las actividades comerciales como un sólo conjunto.

El 20% del P.N.B. de un país se gasta en las actividades de distribución, ésta situación da como resultado que a la Gerencia de Distribución Física, se le da igual importancia, como a la Gerencia de Finanzas, debido más que nada a dos factores como lo son: Primero, el costo en sí de distribución que a través de los tiempos actuales que ha elevado en una forma considerable, significa que para abonar una parte de los costos de distribución. hay que operar bien, dando importancia a la distribución física en sí.

El segundo factor es la orientación cada vez más definida de los negocios en general hacia el mercado en la que la distribución física juega un papel central en la creación de las empresas y de la comercialización, las funciones de transporte y almacenamiento, son parte de la distribución física. La labor de la distribución física es proporcionar al cliente los servicios donde y cuando éstos lo deseen.

Pettit, dice que uno de los exponentes más importantes de la distribución es: "La necesidad de que las operaciones de distribución estén cortadas a la medida de los requerimientos del mercado, hoy día hace necesario un alto nivel de planeación y de asignación de recursos por adelantado.

En cuanto al nivel de servicios al cliente tenemos el caso de que si por ejemplo brinda un nivel de servicios más bajo que el imperante -- corre el peligro de perder clientela, en caso contrario si brinda un ni-

vel de servicio más alto que el establecido, quizá la competencia como medida de defensa también eleve el suyo y por lógica se elevará el costo del servicio.

A veces un ligero aumento de servicio al cliente puede producir una buena ganancia, mientras que un aumento elevado en el servicio hacia el consumidor tan solo puede producir una ligera ganancia debido a que el costo del servicio resulta superior al establecido.

Las empresas tienen que evaluar el efecto que puede causar un aumento o una disminución en el servicio al cliente, ya que muchas veces el usuario está dispuesto a aceptar por ejemplo, que la entrega del producto y/o servicio sea en un número de días ya fijado por la compañía, dependiendo únicamente del lugar al que se le va a mandar el producto. La empresa trae aparejado al servicio los siguientes costos como son: fletes, inventarios y almacenamientos.

La distribución física exige que todas las decisiones de tráfico, existencias y almacenamiento no sean tratadas por separado en cada uno de sus departamentos, puesto que cada decisión que se trate de los conceptos ya mencionados, afectan el costo de los otros dos departamentos.

La compañía tiene que mantener las existencias en un balance constante de los costos con las consideraciones del servicio, hay empresas que tienen actividades de producción y de uso en momentos diferentes, lugares distintos y a ritmos diferentes, por ejemplo: el caso de los alimentos, el ritmo de uso es constante durante todo el año, pero la recolección tiene lugar en momentos discretos, y a la producción se hace por medio de grandes tandas pero poco frecuentes; dándose el caso de rebasar

el costo de almacenaje durante el período que se necesite para que todas queden vendidas.

Para unas compañías resulta más fácil emplear a una compañía externa para que se encargue de la distribución física que hacerlo dentro de sus operaciones, porque tienen un volumen insuficiente para que se justifique que la compañía haga su propia distribución, esto no quiere decir que la compañía externa reemplace la función de la distribución interna, sino que solo ejecute la labor física de distribución y la gerencia de distribución física se encargará de proteger los intereses de la firma, supervisar los servicios de la compañía distribuidora y de mantener contactos íntimos que son esenciales con los demás departamentos funcionales de la firma.

V E N T A J A S

- 1.- Reducción de costos de transporte y almacenamiento.
- 2.- Integración del planeamiento de distribución física en el planeamiento de la estrategia de la empresa.
- 3.- Un servicio más rápido y eficiente en la entrega de servicios.
- 4.- Mantenimiento de inventarios más nutridos.
- 5.- Perfeccionamiento del envasado y manipulación física, reduciendo daños y reparaciones.
- 6.- Mejor funcionamiento del sistema de canales.

LA DISTRIBUCION FISICA - Es la manipulación y traslado de bienes físicos en el marco de las firmas individuales y a través de sistemas de canales. Es un aspecto muy importante de las empresas y de la comercialización. Las funciones de transporte y almacenamiento son parte de la dis

tribución física.

EL ALMACENAMIENTO COMO PARTE DE LA DISTRIBUCION FISICA.

Ya nos hemos dado cuenta de la importancia que tiene la distribución física, pero debemos de hacer incapié, de que si no existe un almacenamiento adecuado, no será posible que haya una buena distribución.

QUE ES EL ALMACENAMIENTO?

Almacenamiento es la función comercial que consiste en retener - los bienes físicos en el momento de la producción, y el del consumo final.

El almacenamiento permite estabilizar los precios durante todo el período de consumo y permite a los fabricantes y a los intermediarios - mantener inventarios en lugares cómodos para satisfacer las necesidades de los clientes.

El Almacenamiento en Relación con el Sistema de Canales

La importancia que existe entre el sistema de canales y el almacenamiento se puede resumir en tres puntos vitales, que damos a continuación:

- 1.- La modificación del tiempo en que se retienen los artículos.
- 2.- La división de los costos de almacenamiento.
- 3.- La delegación de la tarea remitida a una instalación especializada.

El almacenamiento sólo se justifica si ayuda a obtener la utilidad del tiempo.

Importancia del Almacenamiento

Ya hemos mencionado que el objetivo del almacenamiento de los productos, básicamente consiste en guardar la producción en locales apropiados para su posterior distribución.

El hecho de conservar los productos tiene como fundamento el de poder surtir en un momento determinado, la demanda de los mismos, con el objeto de lograr una mayor fluidez en la distribución, y de dar mejor servicio a la clientela.

Es necesario que los productos almacenados sean exclusivamente los que se requieran, con el objeto de evitar costos de almacenaje de los mismos, ya que si no tienen la demanda debida el capital que se invierte en ellos no produce ninguna utilidad.

La mayoría de las industrias no cuentan con el suficiente capital que les permita tener inversiones en una forma más o menos amplia, por lo que no deberán tener inversiones ociosas como por ejemplo, el tener una cantidad muy elevada de inventario; de ciertos productos que no les producen ninguna utilidad y en cambio les causa un aumento en los costos de almacenaje.

El almacenamiento puede abarcar una amplia gama de actividades, dependiendo del tipo de negocio y las actividades a que se dedique, por ejemplo; para un distribuidor una de sus principales funciones y quizá la de más importancia, sea el almacenamiento y la responsabilidad física de los inventarios es definitiva, en cuanto al buen funcionamiento del almacén. Los procedimientos apropiados para la recepción, el embarque

y su seguridad total, son indispensables en esta función, así como el mantenimiento de registros completos y exactos de los inventarios.

Pero no sólo para los distribuidores, la función de almacenamiento es importante, lo es también para aquellas empresas que tienen una amplia gama de productos que deben permanecer almacenados y que requieren de cierto nivel de inventarios para satisfacer las demandas de sus clientes.

El Departamento de Almacén, ordena en sí la reposición de las existencias, pero a menudo no tendrá responsabilidad de establecer ciertos niveles de inventarios. La responsabilidad muchas veces recaerá en el Departamento de Producción o en Control de Inventarios.

La valoración y requerimiento del almacenamiento deberán ser adecuados, dependiendo de los planes que se traten, por ejemplo:

Plan de Mercadotecnia. - ¿Qué tipo de servicio se necesita realmente para el éxito de las ventas de las líneas de productos?

Plan de Inventarios - ¿Cuántos productos distintos y que cantidad de cada uno de ellos, debe almacenarse para proporcionar el nivel de servicio deseado?

Plan de Distribución Física - Entre los diversos medios alternativos disponibles de distribución ¿Es el almacenamiento la mejor alternativa?

Almacenamiento de Compañía - ¿Qué tipo de almacenamiento proporcionará el servicio más adecuado?

Localización de Bodegas - ¿Cuál localización de bodegas permitirá llevar a cabo el plan de distribución física más eficaz?

Cada uno de éstos planes deberá ser estudiado minuciosamente, y la eficacia que se logre dependerá de las políticas empleadas por cada uno de ellos.

Como se aprecia, el almacenamiento en cada uno de los planes es de una importancia tal, que el éxito o el fracaso de cada una de ellas, dependerá de que haya una valoración real y efectiva de la función de almacenamiento.

El almacenamiento añade la disponibilidad del valor del producto, pero también aumenta el costo de éste. Sólo deberá usarse, cuando sea necesario satisfacer el nivel deseado de servicio, o cuando su uso disminuya los costos totales de producción y de transportación.

En cuanto a la distribución física; consiste en detener el costo más bajo para el movimiento de artículos, desde el punto de suministro, hasta los consumidores, mientras se satisfagan simultáneamente los requerimientos de producción y de mercadotecnia de la compañía, y para lograr lo se debe considerar el costo total de distribución.

Canales de Distribución

Para el Gerente Comercial al seleccionar los canales de distribución tiene que pensar en el calibre de la gerencia, el alcance y la calidad de los servicios comerciales, en el costo de las operaciones, líneas trabajadas, tácticas adoptadas, en cuanto a marcas, políticas de precios,

localidad o área servida, equipo, material y dependencias o locales, y la eficiencia de las funciones vendedoras de publicidad y de desarrollo del producto.

Los bienes y servicios no fluyen automáticamente de los productos a los consumidores, se desplazan a través de los canales de distribución, en los que se realiza una importante tarea comercial que es entre otras, la venta de bienes o servicios. Los miembros de los canales a veces pueden manipular los artículos y en ocasiones no.

En un canal se cumplen varias funciones comerciales que van del fabricante al mayorista y al minorista o del fabricante directamente al consumidor o al mayorista, como se puede apreciar en la siguiente ilustración.

¿ Qué es un Canal de Distribución?

A continuación damos una definición de lo que es canales de distribución, y que consideramos es bastante acertada.

N O T A : Debemos tener en cuenta que los canales de distribución, que se señalan en la ilustración no son los únicos que hay pero si los mas comunes.

CANALES DE DISTRIBUCION

Un canal de distribución es la ruta que sigue el producto para llegar del productor al consumidor. Un canal de distribución depende de la naturaleza del producto y de su mercado.

En algunos casos se llevan almacenes limitados que operan bajo la razón social de la empresa, que muchas veces se maneja de la misma manera que si se tratara de organismos ajenos a la empresa.

En el mercado se encuentran diversos tipos de mayoristas y la elección del tipo del canal conveniente a la organización es problemático y muchas veces es necesario que un fabricante venda a través de representantes por las ventajas que se puedan obtener pero en muchos casos se puede sacrificar los valores derivados del contacto directo con el usuario de sus productos.

Hay 3 grados de exposición al mercado:

- Distribución Exclusiva (si se es permitido o se exige)
- Distribución Selectiva (vender donde es posible hacerlo mejor)
- Distribución General o Intensiva (vender donde compren)

DISTRIBUCION EXCLUSIVA.- Consiste en que el productor vende sus mercancías en un determinado territorio por medio de un solo mayorista o minorista (si la mezcla lo permite o exige).

DISTRIBUCION SELECTIVA - Se verifica a través de un número limitado de establecimientos comerciales de una zona. (Vender donde es posible hacerlo mejor).

DISTRIBUCION GENERAL - Consiste en vender los productos a todos - los mayoristas o minoristas que hay en el mercado. (Vender donde compran)

La adopción de alguna o la combinación de estas tres tácticas dependerá de la política que tenga la empresa en particular.

La Distribución Exclusiva.- Es la relación entre los fabricantes y el vendedor basándose en un mutuo acuerdo, en virtud del cual ambos contraen determinadas obligaciones.

Suele suscribirse los contratos o acuerdos de distribución exclusiva para un período que puede oscilar entre 1 y 5 años reconociendo al productor un control riguroso sobre los precios, inventarios, promociones y servicios concedidos al distribuidor o minorista. Los mayoristas y comerciantes de menudeo que tienen contratos exclusivos con industrias - se comprometen a vender el producto convenido en propio territorio, a - mantener un inventario adecuado, a poner en marcha un departamento de - servicio mecánico bien equipado, a exponer, anunciar y promover el producto, a introducir otros nuevos y perfeccionados, a venderlos a precios recomendados por la industria, a proporcionar al productor nombres de compradores y minoristas que soliciten el producto a adiestrar a sus agentes de ventas, a vender el producto y a conceder una atención igual ó mejor que las líneas de la competencia.

La firma industrial que contratan los distribuidores ó minoristas se obliga a conceder el derecho exclusivo a vender su producto en su territorio, a ayudarle en la propaganda y medio de promoción, a garantizar le la calidad y funcionamiento del producto.

Estas estipulaciones hechas entre la industria y los distribuidores o minoristas permite al productor tener un contacto más fidedigno y seguro con los clientes que le interesan, este sistema protege el prestigio conquistado mediante la publicidad y el control de calidad del producto, disminuyen los gastos de venta del productor, facilita su labor de planeamiento y control debido a que cuenta con intermediarios exclusivos.

Es posible que los fabricantes a veces utilizan este sistema como un recurso que les permite controlar los precios y los servicios ofrecidos en el canal. A simple vista se puede decir que más que un sistema es un monopolio pero depende de la interpretación actual de las diferentes leyes que existen en contra de la monopolización de los productos.

En este caso las empresas deben adoptar una actitud prudente en relación con los acuerdos de exclusividad y no pasarse de los límites legales que están en vigencia.

La Distribución Selectiva.- Las relaciones con los comerciantes no son tan íntimas porque en ella intervienen varios distribuidores o minoristas.

Se escoge a comerciantes que se comprometan a conceder atención preferente a los productos de la industria, a mantener precios de reventa que ella indique y a cooperar en la publicidad y promoción del producto.

Este tipo de distribución abarca el ancho sector de exposición al mercado que se encuentra entre la distribución intensiva y la exclusiva. Puede ser conveniente para todas las categorías de productos. En este ca

so se utilizan a los mejores intermediarios elegidos de acuerdo con un criterio preestablecido. Cuando se recurre a este tipo de sistema se hace con el objeto de obtener algunas ventajas que se ofrecen en este tipo de distribución al mismo tiempo que llega a un mercado más amplio.

La distribución selectiva puede apostar ganancias más altas a todos los miembros del canal gracias a la cooperación más estrecha entre ellos.

Las transacciones son más rutinarias pues existe una menor negociación en el proceso de compra venta, se necesitan menos contactos de venta y a veces un número menor de mayoristas.

Si se selecciona únicamente miembros eficaces para formar un equipo, puede atenuar la competencia entre canales y otorgar a cada miembro una oportunidad más amplia de obtener utilidades cuando se realiza un buen trabajo.

Distribución Intensiva General.- Los productores de artículos baratos de consumo corriente suelen adoptar esta táctica porque prefieren vender a todos los mayoristas y minoristas. No se mantiene ninguna relación íntima con nadie en particular y no se hace gran cosa salvo algunas excepciones en promover el producto de una firma en particular, sin embargo los fabricantes que venden a todos los mayoristas y minoristas tienen que cultivar buenas relaciones con ellos.

Esta distribución suele ser necesaria en el caso de artículos de compra rutinaria y suministros industriales (lápices, papel, broches para papel, etc.) utilizados en todas las fábricas y oficinas y los clien-

tes desean encontrar cerca estos artículos.

No hay una técnica de relaciones con los distribuidores y minoristas que pueda recomendarse por igual a todos los fabricantes, las grandes diferencias en los mercados, métodos de distribución, productos y actividades de la competencia exigen que cada productor adopte la política que mejor le acomode a sus métodos comerciales.

La distribución intensiva se refiere al deseo de vender por intermedio de todos los lugares de venta responsables y adecuados. Si los clientes compran normalmente cierto producto en determinado tipo de local, idealmente se especificaría este tipo de local en una de las políticas de plaza de nuestra Empresa, si los clientes prefieren comprar únicamente artículos de ferretería en ferreterías, se abordarán todos los comercios de este tipo para obtener una distribución intensiva, pero si los clientes están dispuestos a comprar ciertos artículos de ferretería en cualquier local cómodo por ejemplo: Farmacias y almacenes de comestibles, una política de este sistema exigirá lógicamente el aprovechamiento de ese lugar y de este modo se utilizará más de un canal para llegar al mercado que nos interesa.

La relación entre el productor de una marca importante y el distribuidor o minorista es una verdadera participación afirma el presidente de una firma de prestigio " Su interés común es lograr un beneficio equitativo en el desarrollo de las respectivas funciones al proporcionar al consumidor un producto de que unos y otros puedan sentirse orgullosos"

Esta filosofía se denomina * "PARTICIPACION EN EL RIESGO" puesto

que el productor arriesga dinero al perfeccionar y promover el producto y los comerciantes arriesgan también su capital con la esperanza de venderlo con un beneficio. Cuando los industriales, mayoristas y minoristas unen sus esfuerzos de esta manera se logra una relación agradable y provechosa.

La misión de todo productor es lograr que los comerciantes acepten esta política. Para lograrlo deberá comprender los problemas de los mayoristas y minoristas y preparar en consecuencia un programa constructivo para ayudarlos a vender los productos y además que les produzcan ganancias.

La aceptación del producto también debe estar vinculada con el grado de familiaridad del producto gracias a los esfuerzos de promoción y publicidad.

Si un producto está en la etapa de reconocimiento de la marca es probable que deba distribuirse con la amplitud que concuerde con el lugar que ocupa en la clasificación de artículos ya que puede ser que el cliente no lo buscará.

Cuando un producto alcanza la etapa de preferencia por la marca, puede presentarse más atención a la distribución selectiva. Si bien este nivel de interés del comprador todavía no permite ignorar la clasificación de los artículos. Pero si antes estaba la distribución selectiva quizá pueda aplicarse una distribución más selectiva y cuando se llega a la insistencia de la marca puede aplicarse la táctica de distribución selectiva e incluso la exclusiva.

La familiaridad de la marca no es tan importante con respecto a la distribución exclusiva pues generalmente se elige por otras razones ajenas. El propósito de ello puede ser controlar el precio o desarrollar un esfuerzo más intenso de ventas, claro está que interviene la marca que se ha obtenido.

Un productor afronta un reto particular con respecto a los sistemas de canales, como conquistar la cooperación del canal con la finalidad de que el producto llegue al fin del canal. Los intermediarios y los minoristas no afrontan este problema debido a que ellos controlan ese sector.

Existen dos métodos básicos para obtener la cooperación del canal que son: El Empuje y El Arrastre.

El Empuje: (Obtener la cooperación de las personas que integran el canal). Esto significa usar el esfuerzo normal de promoción (venta personal y publicidad) con el objeto de facilitar la mezcla comercial a los posibles miembros del canal.

En ella intervienen transacciones entre hombres de negocios orientados generalmente hacia la ganancia, en la cual el capitán del canal procura organizar un equipo que trabaje armónicamente con el propósito de llevar el producto al usuario.

La política del Arrastre.- Es conseguir que reclamen el producto. El fabricante arrastra el producto por los canales cuando intenta promover el apoyo del canal induciendo a los consumidores a desear el producto.

La promoción debe ser muy agresiva para que los intermediarios se vean obligados a ofrecer el producto cuando los clientes lo exigen.

Los vendedores de la compañía fabricante deberán orientar a los miembros del canal en cuanto a la situación que existe con la competencia, lo que se espera de los miembros del canal, los planes a seguir, etc.

La adopción de alguno de estos 3 tipos de Distribución está en relación con el grado de familiaridad del producto y la marca detenida mediante los esfuerzos de promoción, la elección de los canales quizá sea conveniente a una Compañía, pero no para otra.

La elección de sistema de canales debe ir en relación con datos reales como son:

- 1.- Naturaleza del mercado (magnitud del mercado y dispersión geográfica.)
- 2.- Valor del artículo.
- 3.- Diversas opiniones de los clientes acerca del producto.
- 4.- Preferencias de los clientes.
- 5.- Diferentes tipos de productos.
- 6.- Diferentes tipos de mercados.
- 7.- Diferentes tipos de canales.
- 8.- Financiación necesaria en el sistema de canales.
- 9.- El medio político y legal.
- 10.- Magnitud de la Empresa y amplitud de la línea de productos.

En el sistema de canales encontramos que existen dos tipos de ventas en el mercado que son:

La Venta Minorista y la Venta Mayorista.

• VENTA MINORISTA.- Es una parte vital del proceso de comercialización de artículos de consumo. Las decisiones de plaza en el nivel minorista pueden determinar el éxito ó el fracaso de determinado artículo ó servicio. La venta minorista implica la venta de artículos al consumidor final.

Consiste principalmente en la compra de un surtido satisfactorio de artículos por ciertos segmentos del mercado en la oferta de los artículos a un precio razonable y a menudo en la tarea de convencer a los clientes de que los artículos los satisfagan.

El tipo de local influye sobre las estrategias del minorista ó consumidor hay tres tipos de locales, desde el punto de vista del cliente ó consumidor.

- a).- De compras rutinarias.
- b).- Para adquisiciones realizadas previa comparación.
- c).- Para especialidades.

Las decisiones que toman los minoristas acerca del comportamiento de los clientes va relacionado con el tipo de tienda y tipo de producto.

La venta minorista incluye tantos tipos distintos de actividades que es difícil hayar fórmulas generales que abarquen el comportamiento tanto del administrador de una pequeña tienda independiente como el comprador especializado de los grandes sistemas integrados.

• VENTA MAYORISTA.- Se refiere a las actividades de las personas o los establecimientos que venden a los minoristas y a otros comerciantes y/o usuarios industriales, institucionales y comerciales, pero no venden en cantidad significativa a los consumidores finales.

La venta mayorista es una actividad de intermediación, se cumplen ciertas funciones, tanto para sus propios clientes como para sus proveedores.

La venta mayorista es muy importante en el proceso comercial, los mayoristas son un vínculo fundamental en muchos sistemas de canales. Algunos mayoristas afrontan la competencia no solo de otros mayoristas sino también de los productores y minoristas.

TEMA III

COMERCIALIZACION

- 1.- Generalidades
- 2.- La Macrocomercialización y la Microcomercialización
- 3.- Funciones Básicas de la Comercialización
- 4.- Definición de Comercialización
- 5.- Objetivos
- 6.- La Estrategia Comercial

TEMA III

En el sistema económico se debe tener una visión muy amplia de - el concepto cliente, ya que el cliente es en sí quien le da la vida a - una empresa, cualquiera que sea.

Los clientes disponen de los productos y/o servicios donde y cuando lo necesitan y la localización de los productos y/o servicios, es muy importante; (una de las funciones de la comercialización es suministrar productos que poseen utilidad de forma y utilidad de tiempo y plaza). La comercialización se encarga de regular la oferta y la demanda de los mercados que se desean conquistar, trasladándose los productos a los lugares que se necesitan.

Algunos autores basan la comercialización en dos planos. Un nivel se relaciona con la comercialización general y el desempeño de todo el sistema económico, y el segundo nivel se refiere a la comercialización a nivel particular (actividades de ciertas empresas).

La comercialización a nivel general o macrocomercialización.- Todos los sistemas económicos dirigidos por el estado o regidos por la libre empresa, deben tener sistemas comerciales, es decir mecanismos o instituciones apropiadas que decidan que y cuanto será producido y distribuido por quien, cuando y a quien. Las decisiones varían de un sistema a otro pero los objetivos son esencialmente los mismos: crear bienes y servicios para que sea posible utilizarlos cuando y donde se les necesite.

Las utilidades de tiempo, lugar y posesión son resultados de la comercialización. La disponibilidad de productos cuando y donde se les necesite y el completamiento de la transacción de ventas para crear la utilidad de posesión corresponden a la comercialización.

La comercialización distribuye los recursos con el fin de satisfacer necesidades y deseos del consumidor, influye en la distribución y la magnitud del ingreso.

Afecta la supervivencia de todas las empresas, si una empresa no puede vender una cantidad de productos y/o servicios suficientes para realizar una utilidad lo más seguro es que se encamine a la quiebra.

La misión de la empresa es la de satisfacer a los consumidores - en general, y pueden percibir una utilidad, pero no es del todo garantizada, ya que las empresas compiten libremente entre sí, desarrollando - gran variedad de actividades y determinando en conjunto el funcionamiento del sistema macrocomercial.

En el sistema macro comercial en una sociedad compleja e interdependiente se realizan muchas actividades comerciales de compra y venta - durante el proceso de producción y distribución de hecho el mismo producto puede comprarse y venderse varias veces antes de que lo adquieran los consumidores finales, muchos de los cuales ignoran o perciben estas actividades.

Dentro del sistema económico muchos productores se especializan - en el aspecto de la producción en el que son más eficientes y luego venden sus artículos para que continúe el proceso o se inicie la venta. Fi-

nalmente alguien reúne los productos especializados de muchos productores y los combina físicamente (fabricantes) o los presenta en un surtido atractivo (mayoristas o minoristas) al cliente y cada vez que estos artículos cambian de mano se registra una venta.

Cada empresa adopta sus propias decisiones acerca de lo que se puede producir y vender, si realiza bien su tarea, si satisface un número de clientes, si obtendrá utilidades y si permanecerá en el mercado.

De esta forma se satisfacen las necesidades de una economía libre, sin apelar los controles burocráticos que acompaña a la planificación centralizada. De este modo, todas las necesidades del mercado que pueden atenderse lucrativamente determinarán la aparición de hombres de negocios dispuestos a satisfacerlas.

La micro comercialización.- El Gobierno impone algunas restricciones en cuanto a la compra venta de bienes y servicios y los hombres de negocios deben adoptarlas. El cliente no está obligado a adquirir los productos de una empresa determinada, por lo tanto las empresas deben anticipar las necesidades de los consumidores y estar prontas a satisfacer las "cuando el cliente así lo desea" o corre el riesgo de perder la operación en beneficio de otras firmas, por lo tanto para las empresas es fundamental planear anticipadamente o calcular lo que el cliente realmente necesita o desea. De hecho los empresarios individuales pueden influir e influyen en la economía, dependiendo de la eficacia con que desempeñen sus cargos y de la capacidad que posean para administrar sus empresas.

Las funciones básicas que existen en los dos niveles son:

- | | |
|------------------|---------------------------|
| - Compra | - Clasificación |
| - Venta | - Financiación |
| - Transporte | - Riesgo |
| - Almacenamiento | - Información del mercado |

COMPRA-VENTA: (Proceso de intercambio)

Función de compra.- Se dirige a la búsqueda y evaluación de productos y servicios. Para los intermediarios es la búsqueda de los productos que atraen a los clientes.

Función de ventas.- Implica la promoción del producto e incluye el uso de vendedores y la publicidad.

Transporte y Almacenamiento.- Implican la manipulación y movimiento de artículos. Siendo para algunas empresas sus principales actividades están por ejemplo: las agencias de transporte, almacenes, mayoristas y algunos minoristas.

Clasificación, Financiación, Exposición al Riesgo.- Implican otras tantas funciones de la comercialización.

Clasificar.- Es dividir el producto en las cantidades más atractivas y útiles de modo que se favorezcan las funciones de almacenamiento y venta.

Función de Financiamiento.- Facilita el intercambio de dinero por artículos y suministra el crédito necesario para el almacenamiento.

Exposición al Riesgo.- En cualquier actividad comercial existe un futuro incierto, debido a esta situación, se valora tanto la buena administración (medir y controlar el riesgo).

Información del Mercado.- Incluye la recopilación, el análisis y la difusión de datos, teniendo cuidado de que los datos sean de la formación actualizada.

Como se había mencionado antes la comercialización está orientada hacia el cliente y el esfuerzo total de la empresa se debe encaminar a la satisfacción del comprador.

La comercialización tiene interés en diseñar un sistema eficiente (con referencia al empleo de recursos) y justo (con referencia a la distribución del producto y todas sus partes implicadas) que dirija el flujo de bienes y servicios de una economía de los productores a los consumidores y realice los objetivos de la sociedad (macrocomercialización).

Esta definición se refiere en sentido amplio a la macrocomercialización en ella se enuncia como fin realizar los objetivos de la sociedad.

Desde el punto de vista a nivel gerencial se puede definir como: La realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, con el objeto de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa (microcomercialización).

La comercialización debe determinar que productos se han de fabricar puede tomar decisiones acerca del desarrollo, diseño y envasado del producto, los precios que se han de cobrar, así como las políticas de crédito y cobranzas, la publicidad y la promoción.

Esto no significa que deba absorber las tradicionales actividades de producción, contabilidad y finanzas, sino que simplemente debe orientarlas, pues el propósito del comercio es satisfacer las necesidades del cliente mediante la venta de bienes y servicios y no de suministrar bienes y servicios que pudieran venderse.

El objetivo básico en nuestro sistema económico es satisfacer las necesidades de los consumidores según estos las perciban. El consumidor es la parte principal de estas dos definiciones que están basadas en una economía libre donde los hombres tienen derecho a vivir como les plazca.

La tarea del gerente comercial es llegar al cliente deseado, por lo tanto es necesario aplicar con éxito sus funciones administrativas.

La administración a nivel gerencial tiene tres tareas fundamentales:

- 1.- Delinear el plan general o la estrategia de la empresa.
- 2.- Dirigir la ejecución de este plan.
- 3.- Evalúa, analiza y controla la aplicación concreta de este plan.

En otras palabras son: planeación, dirección y control que son las responsabilidades administrativas básicas.

El Gerente Comercial deberá elaborar un plan (estrategia comercial) dirigido a un grupo de clientes. Después de haber elaborado el plan debe ocuparse de su ejecución.

¿ QUE ES LA ESTRATEGIA COMERCIAL?

La estrategia comercial implica dos pasos diferentes, pero inter relacionados:

- 1.- Selección del mercado que se desea obtener (selección de gru pos especiales de clientes que la empresa desea obtener).
- 2.- Desarrollo de una mezcla comercial (elegir los elementos que la empresa se propone combinar con el fin de satisfacer al - grupo deseado).

La elección del mercado se debe hacer con base a:

- 1.- Posibles clientes.
- 2.- Mezclas comerciales.
- 3.- Su propia capacidad para proporcionar mezclas comerciales.
- 4.- Los objetivos de la empresa.
- 5.- Otras variables.

La comercialización elabora su propia estrategia, entendiéndose por estrategia comercial, a la segmentación del mercado que se desea ob tener (Selección de grupos especiales a clientes que la empresa desea - atraer), y al desarrollo de una mezcla comercial (elegir los elementos que la empresa se propone combinar con el fin de satisfacer al grupo - que la empresa desea).

La comercialización dirige el flujo de bienes y servicios y debe comenzar por el cliente, determinará que productos se fabricarán, inclu yendo las decisiones acerca del desarrollo, el diseño, el envasado, pre

cio, políticas de crédito y cobranzas, dónde y cómo se hará la publicidad y donde se venderá.

La administración comercial implica planeamiento, ejecución y control permanentes. El gerente de ventas, debe tener una selección adecuada del mercado, cuidando que la estrategia comercial sea eficaz, se debe tomar en cuenta a cuatro elementos indispensables en la estrategia comercial, que son:

- Producto
- Plaza
- Promoción
- Precio

PRODUCTO: El adecuado para el mercado que se requiere conquistar, mediante:

- a) Selección de producto o línea de productos.
- b) Incorporación o eliminación de rubros de una línea de productos.
- c) Asignación de la marca.
- d) El envasado
- e) Estandarización y clasificación.

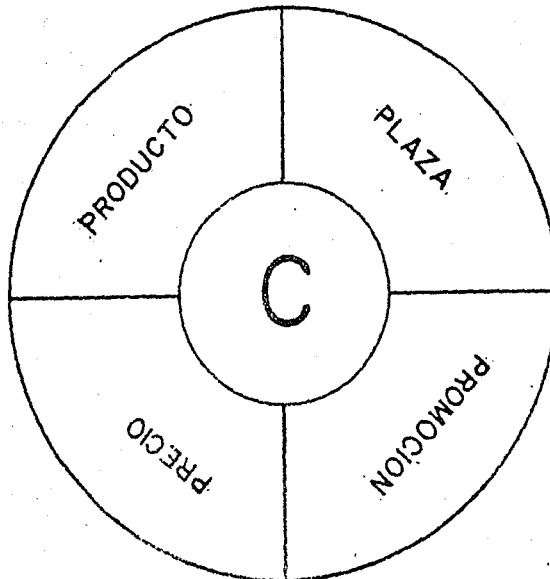
PLAZA: Alcanzar la meta analizando los problemas, funciones y las instituciones que participan en el traslado del producto adecuado al mercado que se quiere alcanzar.

PROMOCION: Orientar y vender al cliente a través de todos los mé todos que comunican al mercado en cuestión, como son:

datos acerca del producto que se venderá, el sitio conveniente y a un precio justo. La promoción abarcará: Promoción de ventas, publicidad y venta personal.

PRECIO: Debe ser correcto y justo al fijar el precio, se debe determinar el precio conveniente que permita trasladar el producto al lugar que se ha establecido anteriormente con una promoción ajustada a las condiciones del mercado en cuestión. Se debe contemplar la naturaleza de la competencia en el mercado que se pretende conquistar, así como las prácticas en relación con los márgenes de descuento y condiciones de venta y las restricciones legales que influyen en los precios.

Cuando se elige una mezcla comercial todas las decisiones deben ser simultáneas. Su posible éxito estará determinado por el acierto de las decisiones, su capacidad de modificar la mezcla comercial en vista de la incertidumbre y el cambio que ocurra en el mercado.



CASO PRACTICO

T E M A . I V

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

- 1.- Generalidades
- 2.- Antecedentes
- 3.- Objetivos
- 4.- Evolución
- 5.- Situación Actual
- 6.- Políticas y Objetivos Generales
 - A) Objetivos Particulares
 - a) Centros Distribuidores y Expendios
 - b) De Venta
 - c) De Precio
 - d) Promocionales
 - e) Regulación de Existencias

INTRODUCCION

La Industria Pesquera, necesita la participación de todos los sectores para abatir costos, difundir su consumo y darle mayor importancia a su industrialización.

El 28 de julio de 1973, se formó la Confederación de la Industria Pesquera de México. Esta confederación agrupa a 450 cooperativas aproximadamente con 40,000 pescadores en toda la República, que trabajan para su beneficio económico y social.

El pescador por ley tiene que agruparse en las cooperativas para poder explotar las especies reservadas a las cooperativas por medio de la S.I.C.

La pesca en general está limitada, porque no se le ha dado la verdadera importancia que se requiere; como cualquier industria tiene que ir evolucionando. No solamente se puede depender del abulón, camarón o el ostión. Se deben explotar otras especies como lo son la merluza, la anchoveta y la sardina. esta última es muy económica y abundante.

ALTOS COSTOS:

Los barcos capturan las especies de escama en altamar, luego entregan el producto al intermediario y éste los traslada a cualquier mercado. Existen grandes comerciantes, como también pequeños. La producción cambia de manos en tres o cuatro ocasiones, encareciendo el producto; el productor vende, por ejemplo, el pescado a \$ 5.00 kg., posterior-

mente el introductor lo vende al almacenista entre \$ 8.00 y \$10.00, éste lo vende al detallista entre \$15.00 y \$20.00, dependiendo de la demanda del mercado y finalmente el detallista lo vende al público consumidor entre \$25.00 y \$ 30.00 Kg.

A base del cooperativismo organizado se ha tratado de dar mejoras a los precios procurando evitar que existan varios intermediarios que hagan subir el precio del producto y demeriten las divisas de los pescadores.

La empresa Productos Pesqueros Mexicanos trabaja los productos marinos por medio de congelados, teniendo ciertas limitaciones por el monopolio que existe en cuanto al manejo del pescado fresco de ciertas especies y absorbe toda la producción de escama que es posible enlatar y congelar.

Si la empresa contara con los medios suficientes se afrontarían los problemas del monopolio, siempre y cuando estuviera respaldada por el gobierno, seguramente bajarían los precios en un 50%.

Para que se consigan créditos ante el Banco Nacional de Fomento Cooperativo, tiene que hacerse una serie de trámites que muchas veces resultan costosos y molestos para algunas cooperativas que poseen recursos escasos y necesitan lanchas y enseres necesarios para la explotación de la pesca de escama.

EL PESCADO: Presenta en algunas empresas serios problemas de abastecimiento, por ejemplo en la Empresa Findus, el precio de venta es muy alto y el transporte e industrialización en relación con el precio

de venta es también elevado, y para el consumidor también sería costoso pagar por su consumo.

EXPORTACIONES:

El camarón y la langosta se exportan porque son productos que tienen precios prohibitivos para el mexicano de escasos recursos. El camarón tiene mucha demanda en el extranjero debido a su alta calidad y trae como consecuencia, que resulta muy caro; en el interior del país.

El costo de producción también ha subido en los últimos años, debido al aumento de precios en los energéticos, materias primas, construcciones de embarcaciones, mano de obra, etc., es necesario abrir nuevos mercados que paguen por lo menos el costo de la producción.

El Gobierno Federal eximió a la industria camaronera, del pago de impuestos de exportación que son aproximadamente de \$ 1,800.00 por tonelada y a las cooperativas el precio del diesel, les fue fijado en \$0.40 el litro, en los impuestos de importación de refacciones para barco que no se pudieran conseguir en el país, eximiéndoles un 75%.

La confederación propuso a la Empresa Productos Pesqueros que a través de su red de distribución, se venda al público mexicano camarón de calidad de exportación, pero con un precio más económico, para que todas las familias mexicanas puedan consumir este producto.

En la época de cuaresma, la industria pesquera tiene mucha demanda, pero el problema que afronta es que pasando la cuaresma nadie quiere comprar pescado, y cuando escasea la producción provoca precios altos.

Todos los pescados, como los mariscos necesitan recibir un trata

miento adecuado desde que se captura y se reciben en la playa. En cuanto a su posición en las bodegas, es necesario sacarle todas las vísceras y quitarle las agallas para que dure más tiempo su conservación.

En los congeladores caseros como en los de los establecimientos, es necesario meter en bolsas de polietileno con un poco de agua dulce - la pieza que se desea congelar, el camarón debe estar totalmente congelado, el pulpo se prepara en diferentes maneras, puede estar cocido o congelado, según sea requerido.

Desgraciadamente la gente no está acostumbrada a adquirir productos congelados, porque desconoce realmente que es producto congelado.

¿QUE SON LOS PRODUCTOS CONGELADOS?

En un principio la preocupación de el hombre, desde su aparición en la tierra fue sin duda la supervivencia. Primero, fueron recolectores, después cazadores y por último agricultores. Idearon diversas maneras para conservar sus alimentos, tales como: ollas de barro, el salado y se cado de alimentos, la preparación de frutas en conserva, etc.

A medida que transcurrió el tiempo, se fueron industrializando los alimentos y se emplearon nuevos métodos de conservación, como el envasado al vacío en botes de lámina, y actualmente la refrigeración y la congelación.

LA REFRIGERACION: Logra que la vida de los alimentos sea más larga, retardando su descomposición.

(Sin embargo la congelación detiene completamente este proceso lo grando que los alimentos se conserven por mucho más tiempo).

PRODUCTOS CONGELADOS: Es aquel que se somete al frío en una forma lenta, alterando el sabor de los productos.

(Existe otro procedimiento, llamado frigorización que consiste - en someter los productos a una baja y súbita de temperatura - 40°C . bajo cero- provocando la frigorización de los alimentos, conservando todas las características organolépticas, es decir sin perder su sabor, consistencia, valor nutricional, ni su apariencia).

TEMPERATURA: Es de vital importancia la temperatura constante, debido a que una vez que el producto ha sufrido cambios de temperatura, por ejemplo: mal funcionamiento de las máquinas temperatura alta, los productos se deterioran y sufren alteraciones en su calidad y sabor, por lo que la vigilancia de los congeladores debe ser continua.

El comerciante de autoservicios medianos y grandes deben manejar estos productos como complemento necesario de sus líneas de productos. En este tipo de negocios generalmente se encuentran productos frescos y enlatados y los productos congelados y frigorizados vienen a ser un complemento para el comercio.

Es necesario que se le de una importancia real a los productos congelados, así como ya la tienen los productos enlatados y secos.

I.- GENERALIDADES

Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V., es una Empresa de participación Estatal, creada por decreto presidencial el día 9 de Febrero de 1971 y publicado el día 27 de Febrero de 1971, en el cual fueron agrupadas 22 Empresas Filiales, dentro de los cuales se encuentran Plantas que cuentan con flota pesquera, plantas enlatadoras, empa--
cadoras, congeladoras, frigoríficos, almacenes y centros distribuidores, lo cual permite manejar un considerable volúmen de la producción pesquera--
nacional.

Al constituirse Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V., se fijó entre sus objetivos, coadyuvar a incrementar el consumo per-capita nacional de productos de la pesca, el cual es de los más bajos, pues solo alcanza la cifra de 3.5 Kgs. por persona. Para lograrlo se ha ido aumentando la producción y se ha programado su incremento constante median--
te inversiones en adquisición de barcos y equipos.

Para hacer llegar las producciones al consumidor solo existen dos alternativas, hacerlo mediante su colocación a través de los grandes dis--
tribuidores cuya actuación ha encarecido los pescados y mariscos al mane--
jarlo con criterio especulativo; o por medio de una distribución masiva de la producción directamente con el consumidor.

La segunda alternativa es la que más ventajas ofrecía para alcanzar el objetivo fijado, ya que los precios de venta no estarían sujetos a especulaciones y permitirían actuar en el mercado como regulador de pre--

cios al ofrecer los productos en volúmenes considerables con precios es
tables.

Para efectuar la distribución masiva, fue necesario establecer -
puntos de venta en varias zonas de la Ciudad de México, así como en algu
nas de las poblaciones del país, tomando como base la concentración de -
población y necesidades de consumo de pescados y mariscos.

Estos puntos de venta se estructuraron con las siguientes activi-
dades: Venta directa al consumidor por medio de un expendio de auto-ser
vicio, distribución a clientes que operan directamente con el consumidor,
como son: tiendas de auto-servicio, restaurantes, pescaderías, etc., cu-
ya función no es la especulación y un restaurante para promover el consu-
mo de pescados y mariscos congelados. Por sus características se les ha
nombrado a estos establecimientos "Centros Distribuidores".

Los Centros Distribuidores atienden a las tiendas de auto-servi-
cio, insistiéndoles en la adquisición de productos congelados, para regu
larizar sus ventas, ya que la gran mayoría de estas tiendas, mantienen -
sus pescaderías como servicios a clientes pues no les es económica su -
operación y temen el cambio de pescado enhielado a congelado.

Mediante la operación de los Centros Distribuidores ponemos la -
producción al alcance de los consumidores y promovemos un mayor consumo
al ofrecerle precios estables y calidad del producto, lo que a mediano -
plazo deberá traer como consecuencia, el aumento del consumo per-capita
nacional.

2.- ANTECEDENTES

A la creación de Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V., la estructura inicial de distribución y comercialización estaba compuesta por 3 Expendios en el Distrito Federal y 3 Expendios en el Interior de la República de productos frescongelados.

Para la distribución y comercialización se disponía únicamente de un almacén en Refrigeradora de Tepepan, S.A., con una capacidad de 380 - Toneladas, en el que se recibían exclusivamente las producciones de Yucalpetén, La Paz y las compras que se realizaban a otras empresas hoy Filiales de Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V.

La política de venta estaba orientada fundamentalmente al mercado de mayoreo en el que se operaba el 80% de las ventas y solamente el 20% en el mercado de menudeo a través de los 6 Expendios señalados anteriormente.

Se consideraba mercado de mayoreo las demandas de Hoteles, Restaurantes y distribuidores mayoristas de La Viga.

No existía la definición del concepto de venta de mayoreo enmarcado por volúmenes, diversificación de productos y escala de precios, el servicio a clientes de mayoreo se realizaba directamente desde la Planta a través de 3 unidades de reparto con capacidad de 750 Kg. y de un camión Thermo-King con capacidad de 6 Tons., Esta política era ejecutada por una organización de venta integrada por un Gerente de Ventas y 4 Agentes para las ventas de mayoreo y las ventas de menudeo eran atendidas en el Expendio por un encargado y un ayudante.

La política de precios al menudeo estaba determinada por la lista de precios oficiales con un recargo del 12.5% y en los precios de mayoreo con el descuento del 12.5%. Este marco presentaba las siguientes características dada la raquítica distribución no existía una distribución masiva que permitiera incidir en el aumento de consumo de pescado, no obstante de que los precios eran más bajos que los de mercado, el volúmen de venta al menudeo no acusaba dinamismo en su comportamiento en virtud de la falta de un programa publicitario y promocional que permitiera destacar las características del producto frescongelado respecto al enhielado, así como, difundir la ubicación de los 3 Expendios existentes en el Distrito Federal y de los del Interior de la República, el producto no tenía presentación pues se carecía de empaques apropiados y uniformidad de los mismos, asimismo, se carecía de programas de carácter promocional que coadyuvaran al esfuerzo sobre ventas. De lo anterior se deriva que la participación en la distribución dentro del mercado de -pescados y mariscos era inexistente, asimismo, la actuación como instrumento regulador de precios era ínfima ya que de hecho no existía presencia en el mercado.

Por lo que respecta a los productos enlatados, la distribución y comercialización estaba concentrada y se realizaba en las propias plantas procesadoras hoy filiales de Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V.

3.- OBJETIVOS.

Explotar y aprovechar en todas sus formas los recursos pesqueros y marítimos, desde su obtención y captura, hasta su venta, incluyendo - la industrialización y en su caso la exportación de los mismos, abriendo mercados internacionales.

Incrementar los volúmenes de producción de las plantas procesadoras que forman el grupo.

Aumentar el consumo de los productos pesqueros en el mercado nacional garantizando su calidad y su disponibilidad por medio de una distribución adecuada.

Captura:- A lo largo de los 10,000 Kms. del litoral nacional, - las flotas pesqueras de las diferentes filiales de Productos Pesqueros Mexicanos S.A. de C.V., equipados con modernos sistemas de pesca, capturan las especies de pescados y mariscos susceptibles de comercialización.

El grupo de plantas que integran Productos Pesqueros Mexicanos,- S.A. de C.V., puede enlatar, congelar, secar y ahumar las especies capturadas, además puede industrializar las faunas de acompañamiento para obtener harina y aceites, todo esto realizado con la tecnología más avanzada, asegurando una calidad uniforme de toda la producción.

La distribución de los productos se hace a través de su distribuidora a nivel nacional que es Refrigeradora de Tepepan, S A. de C.V., la cual tiene como objetivo hacer llegar al pueblo los productos del mar -

al mejor precio posible y de la mejor calidad, para cumplir este objeti
vo se cuenta con una serie de Centros Distribuidores y Expendios, dis--
distribuidos estratégicamente en la Ciudad de México y a través de las -
principales ciudades del interior de la República, además se cuenta con
Restaurantes en los cuales se expenden nuestros productos ya elaborados.

4.- EVOLUCION

Al inicio de los trabajos de organización, se contempló la problemática anterior señalándose para el caso de productos frescongela- dos la necesidad de un programa que comprendiera como objetivos funda- mentales, el de hacer llegar en forma directa y masiva y a precios razonables los pescados y mariscos a la población, tener una mayor participación en el mercado en la distribución y venta de pescados y mariscos y crear una estructura de distribución que permitiera coadyuvar a la regulación de precios.

Para alcanzar estos objetivos se elaboró un programa consistente en el establecimiento de 63 Centros Distribuidores y Expendios de los cuales 12 se localizarían en el Distrito Federal y 51 en el Interior de la República. El menor número determinado para el Distrito Federal se programó dentro de la posibilidad de utilizar los canales de distribución operantes de otras entidades del sector público como la Conasupo y otras tiendas de algunas dependencias del Ejecutivo.

Asimismo, el concepto de Centros Distribuidores integrado como una unidad zonal de distribución al disponer de capacidad promedio de 8 Toneladas, coadyuvaría al incremento de la distribución a través de los canales referidos anteriormente, se previó también la posibilidad de la atomización de la distribución mediante la apertura de expendios en los mercados públicos. El programa se elaboró y se incluyeron dentro de éste los conceptos citados anteriormente, se logró en el primer año en el Distrito Federal.

Adicional al programa de la distribución directa señalada anteriormente se desarrolló el sub-programa consistente en la apertura de pequeños expendios dentro de los mercados públicos, así como la participación dentro del Mercado sobre ruedas. Con objeto de incrementar la distribución y el consumo en forma más rápida, se desarrolló también el programa de distribución con el grupo de Supercarnicerías de México consistente en el establecimiento de 43 puntos de venta.

El sub-programa de distribución y venta en mercados sobre ruedas operó de Enero a Junio de 1972, ya que en este último mes por disposición de la Secretaría de Salubridad y confirmada por la Secretaría de Industria y Comercio se suprimió la concurrencia de la carne roja, pollo y pescado por no garantizar las condiciones mínimas de salubridad para el manejo y expendio de estos alimentos, habiendo sido la disposición de carácter general la Empresa retiró sus unidades del mercado sobre ruedas.

De 1972 a 1973, se operó la distribución a través del grupo de Supercarnicerías de México, habiendo sido también suprimida en virtud de que los congeladores que se les proporcionaron eran utilizados para conservar carne y productos lácteos con el riesgo de contaminación y peligro para la salud humana.

En 1972 se coordinó un programa de distribución con la Conasupo mismo que subsiste a la fecha.

A partir de 1972 se dispuso de 10 Centros Distribuidores en el Distrito Federal y de 5 Expendios de venta directa en el interior de la

República, se amplió la radiodistribución en 3 Expendios.

En este año se empezó a elaborar el proyecto de desarrollo pesquero integrado México - BID en el que se volvió a analizar el problema de la distribución habiéndose llegado a la conclusión de la necesidad de establecer en forma adicional a la distribución en la operación de 1972, 51 Centros Distribuidores de producto frescongelado y 7 Centros Distribuidores de producto fresco.

De acuerdo a los resultados de las proyecciones de captura se consideró que la distribución programa en este documento permitiría absorber los incrementos de la producción y aumentar la oferta disponible de pescados y mariscos en forma directa.

El retraso en la ejecución de este programa motivó que la Empresa dentro de la escasez de sus recursos financieros continuara reforzando su distribución en esta forma, en 1973 se operaron en el Distrito Federal 10 Centros Distribuidores y 19 Expendios y en el Interior de la República 4 Centros Distribuidores y 4 Expendios, similar política se adoptó en 1974 año en el que el número de expendios operados en el Distrito Federal fué de 20 y de 10 Centros Distribuidores y en el Interior de la República 7 Expendios y 9 Centros Distribuidores.

Los efectos del mercado sobre ruedas sobre la afluencia del público consumidor a los mercados públicos fue determinante para que el programa de Expendios en mercados tuviera que suprimirse.

Se logró en el primer año de arranque que fué 1971, adicionar 5 Expendios más en el Distrito Federal y 2 en el Interior de la República.

Como consecuencia de la supresión de los canales de ventas señalados anteriormente, se tomó la determinación de promover el programa inicial habiéndose reforzado la distribución a partir de 1972, año en el que se operaron 10 Centros Distribuidores y 5 Expendios en el Distrito Federal, 3 Centros Distribuidores y 3 Expendios en el Interior de la República para alcanzar en 1974 un número de 46 Centros Distribuidores de los que se operaron 10 Centros Distribuidores y 20 Expendios en el Distrito Federal y 9 Centros Distribuidores y 7 Expendios en el Interior de la República, estando reforzada esta distribución por 43 Expendios en Tiendas Conasuper las que empezaron a operar nuevamente a partir de 1973.

Como consecuencia de la ampliación de la distribución la capacidad de almacenamiento para distribución y venta se incrementó de 380 Toneladas a 3,400 Toneladas, ampliándose en el Distrito Federal la capacidad de almacenamiento a 2.000 Toneladas, y en el Interior de la República a 1,400 Toneladas.

Se estableció como política de venta lo de encauzar todo el esfuerzo hacia la venta directa al público consumidor y solo por excedentes realizar ventas de mayoreo; dentro de la política de ventas por ser de demanda selectiva se continuó atendiendo la demanda de Restaurantes y Hoteles principalmente en el renglón de mariscos y moluscos y en el de filetes, se amplió la política de ventas a comedores industriales y centros hospitalarios y asistenciales.

Se reestructuraron los precios de venta definiéndose los de menudeo y los de mayoreo dentro de estos últimos, la reestructuración se hizo por grupo y especies de productos, así como por volúmenes y siempre -

atendiendo a excedentes sobre los niveles de ventas de menudeo y por -
escalas.

Para la ejecución de las políticas de venta, se determinó que -
las de menudeo se desarrollarían a través de los Centros Distribuidores
y Expendios y las de mayoreo directamente desde la matriz.

5.- SITUACION ACTUAL.

A la fecha se dispone de un número de 82 puntos de venta, correspondiendo 10 Centros Distribuidores y 16 Expendios al Distrito Federal y 51 Centros Distribuidores y 5 Expendios al Interior de la República.

Se dispone de una capacidad de almacenaje de 13,680 Tons., de productos frescongelados, 3,800 en el Distrito Federal y 9,880 en el Interior de la República.

De productos enlatados se dispone de una capacidad total de 1,039,000 cajas, 307,000 en el Distrito Federal, 732,000 en el Interior de la República.

La política de ventas continúa orientándose a atender las necesidades de la demanda de menudeo, sin embargo, dada la relativa participación de la distribución en el renglón de carnes será necesario incrementar sustancialmente los canales de distribución para cobrar una mayor participación tanto dentro del mercado de carnes como para incrementar el consumo de pescados y mariscos, también será necesario reestructurar la organización actual para cobrar una mayor agilidad y agresividad en el mercado.

6.- GERENCIA GENERAL DE COMERCIALIZACION

POLITICAS GENERALES

- Asegurar el volumen adecuado de productos pesqueros y marítimos que permita coadyuvar a la regularización del mercado así como ofrecer precios accesibles a los consumidores.

- Realizar la venta directa al consumidor mediante el desarrollo e integración de la Red de Distribución propiedad de la Empresa.

- Planear la distribución de las producciones atendiendo a las necesidades de consumo popular dentro de un orden jerarquizado de necesidades.

- Normar el establecimiento de los Centros Distribuidores, con base en las conclusiones obtenidas de Estudios socio-económicos.

- Localizar almacenes estratégicamente ubicados para disponer de los productos en forma rápida y eficaz, abatiendo de esta manera los costos del tráfico y almacenamiento.

- Reforzar y complementar los Canales de Distribución propios de la Empresa, aprovechando la red de distribución de terceros cuando se ajusten a los objetivos socio-económicos de la misma.

4 Apoyar el desarrollo de la Industria Nacional considerando productos y subproductos pesqueros mediante la distribución y venta equitativa elaborados por la Empresa.

- En la Promoción de Ventas, se dará primacía a los productos destinados a satisfacer las necesidades del consumo popular.

Dibulgar la imagen de la Empresa enfatizando tanto las marcas, calidad y precio de los productos y la importancia que para el país representa el grupo de las Plantas Industriales que integran Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V., así como su cadena de distribución.

- Establecer la cadena de restaurantes propiedad de la Empresa como instrumentos de promoción que se utilice para el consumo de productos Pesqueros y marítimos que se obtengan y elaboren por las Plantas.

OBJETIVOS

1.- Desarrollar y mantener la red de Centros Distribuidores propiedad de la Empresa, así como lo que pudiera establecerse en coordinación con organismos de los Gobiernos Federal, Estatal, Municipal y con terceros, cuyas operaciones comerciales sean directas con el consumidor.

2.- Desplazar en el mercado nacional los excedentes de productos que resulten una vez satisfechas las necesidades de almacenamiento y venta de los Centros Distribuidores, así como de los productos almacenados que empiezan a deteriorarse por el tiempo y cuya rotación de venta sea lenta y/o ponerlos a disposición de la División de Ventas Internacional para exportación.

3.- Distribuir las producciones de manera que lleguen directamente al consumidor.

4.- Elaboración de investigaciones socio-económicas para la apertura de nuevos Centros de distribución y ventas.

5.- Desarrollar y mantener para los productos de consumo humano, la red directa al consumidor principalmente en las regiones de mayor necesidad de productos alimenticios de alto valor nutritivo a precios accesibles.

6.- Promover el consumo de aquellos productos pesqueros, marítimos y otros que se desarrollen en las Plantas Industriales de la Empresa.

7.- Contar con almacenés propios que permitan regular de --
manera conveniente la afluencia de productos de origen pesquero, para
asegurar su oferta en el Mercado Nacional.

8.- Pugar por sostener el nivel de precios de los productos
elaborados por la Empresa, que permitan coadyuvar con las Autoridades
en la estabilización de precios en el Mercado Nacional.

9.- Difundir la imágen de la Empresa, enfatizando tanto las
marcas, calidad y precios de los productos, así como la importancia --
que para el país representa el grupo de las Plantas Industriales que --
integran Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V., con su cadena de
distribución directa al consumidor.

10.- Establecer la cadena de restaurantes, propiedad de la -
Empresa, como instrumento de promoción para el consumo de productos -
pesqueros y marítimos que se obtengan y elaboren por las Plantas Indus
triales de la Empresa.

A) POLITICA SOBRE CENTROS DISTRIBUIDORES Y EXPENDIOS

- a). Los Centros Distribuidores y Expendios serán los principales canales de distribución y venta de los productos recibidos a través de las Filiales y Plantas de los almacenes generales.
- b). Los Centros Distribuidores y Expendios llevarán a cabo la promoción de nuevos productos que sean producidos por la Empresa.
- c). Los Centros Distribuidores y Expendios tendrán para su venta (servicio complementario para sus clientes), una serie de productos necesarios e indispensables en el consumo de los productos de la Empresa.
- d). Los productos para su venta deberán requerirlos a los almacenes correspondientes a través de ventas mostrador y canales determinados por la Gerencia de Ventas.
- e). Las ventas podrán ser de contado ó crédito.
- f). Se efectuarán ventas al mayoreo y al medio mayoreo, autorizados por la Gerencia de Ventas.
- g). Se establecieron cuotas de venta para cada uno de los Centros Distribuidores y Expendios.
- h). Los responsables de los Centros Distribuidores y Expendios percibirán un porcentaje (incentivo ó comisión) sobre las ventas que realicen.

- i). Mantendrán informada a la Matriz sobre sus operaciones realizadas.
- j). Todas las ventas que se realicen se documentarán por remisiones (a excepción de ventas mostrador) al precio de lista fijado.
- k). Los Centros Distribuidores y Expendios llevarán un control de fondo fijo de caja que al efecto se establezca en cada uno.
- l). Se controlará al personal que labore en el Centro Distribuidor en cuanto a asistencia, retardos, faltas, incapacidad y conducta.
- m). Los Centros Distribuidores exclusivamente surtirán cortesías cuando les sean ordenadas por Administración de Ventas.
- n). Los descuentos de ventas solo se harán cuando sean autorizados por la Gerencia de Ventas.
- o). Descuentos al personal, se harán llevando una forma pre-impresa anotando su descuento y el Departamento a que pertenece.

B.- POLITICAS DE VENTA

- 1.- Las ventas de mostrador no requerirán elaboración de factura, solo el comprobante de pago si lo exige el cliente.
- 2.- Las ventas a empleados de contado se registrarán de inmediato y se registrarán las cantidades al precio unitario vigente, - descontando al importe el porcentaje indicado.
- 3.- Las ventas a clientes contado que requieran factura se registrarán inmediatamente (solo ventas que sean de mayoreo ó medio mayoreo)
- 4.- Los descuentos por ventas al contado se registrarán en la forma "Control de Descuentos".
- 5.- Se podrá elaborar remisión por venta contado, si el cliente lo exige.
- 6.- Las ventas de crédito a empleados deberán remisionarse cuando se le conceda crédito mayor de \$100.00, aplicando el porcentaje y registrandose en caja.
- 7.- Las ventas a crédito a clientes serán concedidas a aquellos que han sido autorizados por escrito por el Depto. de Crédito y Cobranzas.
- 8.- Las cortesías sin costo únicamente se podrán surtir por instrucciones de la Gerencia de Ventas.
- 9.- Las cortesías con cargo a algún empleado ó funcionario serán surtidas a domicilio si son mayores de \$230.00.

C.- POLITICA DE PRECIO

Se aplica el 15% de la utilidad sobre el precio de venta del -
precio de transferencia de las Plantas a los almacenes generales.

D.- POLITICAS PROMOCIONALES

1.- Los productos deberán conservarse en su bolsa de plástico y ponerse bajo el chorro de agua fría, por 15 ó 20 minutos. De esta manera se evita que el producto pierda sus propiedades alimenticias - como: Proteínas, Vitaminas y fósforo, al exponerse directamente al - chorro de agua.

2.- Dejar los productos congelados en su envoltura, en un recipiente con un poco de agua fría y dejarlos así unos 30 ó 45 minutos, hasta que el contenido esté blando.

3.- No se debe usar agua caliente ó tibia, ya que los cambios de temperatura atrofian los tejidos de la carne.

4.- Una vez descongelado (el producto) viértase sobre la sartén los jugos que desprendió el producto dentro de la bolsa, para aprovechar todas sus sustancias nutritivas.

E).- REGULACION DE EXISTENCIAS

1.- Todos los productos congelados, enlatados ó secos - salados que ingresen a los almacenes generales quedarán bajo su salvaguarda y custodia (se establece una cuota de almacenaje fijada por la Dirección General).

2.- Las operaciones que se realicen con las Filiales y Plantas serán derivadas de las instrucciones que reciban de la Subdirección Comercial a través de la Gerencia de Distribución, quien indicará la calidad y presentación de los productos que deban enviar a los almacenes generales, así como el volumen y frecuencia de tales envíos.

3.- Los almacenes generales no llevarán venta directa con el cliente.

4.- El surtido de productos a los Centros Distribuidores se llevará a cabo con base en los requerimientos de éstos.

5.- El producto que llegue a los almacenes generales en mal estado ó no reúna los requisitos especificados, se devolverá a la Planta Filial, se destruirá ó se tomará cualquier otra medida.

TEMA V

T R A F I C O

- 1.- Objetivos y Funciones
- 2.- Localización de Rutas y de Surtimiento

TRAFICO .

El objetivo principal es el de planear, dirigir y controlar la ejecución de las operaciones de transporte de bienes, procurando que la entrega de estos se realicen con la mayor eficacia, oportunidad y seguridad.

F U N C I O N E S

1.- Programar el transporte de los bienes, en coordinación con el jefe de Almacén.

2.- Deberá hacer cumplir a los choferes de las unidades los horarios establecidos.

3.- Deberá checar la documentación de las unidades, así como de los choferes (licencia, tarjeta de circulación, tarjetas sanitarias, etc.)

4.- Deberá procurar que los choferes estén aseados, así como también que las unidades estén limpias y en buenas condiciones mecánicas.

5.- Del informe que reciba de los choferes en cuanto al estado mecánico de las unidades deberá dar aviso cuando así se requiera al Departamento de Mantenimiento procurando sean hechos estos arreglos fuera de las horas de trabajo y programando su substitución.

6.- Debe tener semanalmente una reunión con el Jefe de Mantenimiento, con el fin de conocer el estado de las unidades.

7.- Debe informar diariamente a su superior, acerca del volumen de productos transportados, así como de cualquier anomalía en el manejo y control físico de los mismos.

8.- De llevar un control y registro del kilometraje, consumos de gasolina y lubricante, cambios de aceite, afinaciones, servicios, viáticos, cobro de casetas y otros.

LOCALIZACION DE RUTAS Y DE SURTIMIENTO

RUTA GOLFO PACIFICO.- Esta ruta se integra por un camino natural costero central, que parte de Yucalpetén en la Península de Yucatán, pasa por la Ciudad de México y continúa por Toluca y Morelia hasta Guadalajara, sigue hacia Tepic, hasta Mazatlán, en donde se alza a través del transbordador con La Paz. De Mazatlán continúa por toda la Costa del Pacífico Norte hasta Guaymas, introduciéndose hacia Hermosillo Sonora, hasta el emtronque con Santa Ana, continuando hacia el Noroeste hasta Mexicali y Tijuana, descendiendo a Ensenada sobre la Península de Baja California. Dentro de esta ruta se han programado una serie de Centros Distribuidores.

Estos Centros Distribuidores se integran desde el punto de vista de abastecimiento de las Plantas de Yucalpetén, Alvarado, Escuinapa, Sinaloa, Refrigeradora del Noroeste en Mazatlán, Sin., Topolobampo ----

en Culiacán, Sin., Congeladora del Pacífico, Mazatlán, Sin., Congeladora Mexicana de Guaymas, Son., Atún Méx Ensenada, B.C., Pesquera Peninsular en Ensenada, B.C., Pesquera Isla de Cedro, en Ensenada, B.C. Pesquera Bahía de Tortugas en Ensenada, B.C., Pesquera Matancitas en Ensenada, B.C., Pesquera Santa Isabel en B.C., La Paz, B.C., Planta - Beneficiadora de Tiburón, San José del Cabo, B.C.

Parte de las producciones de Alvarado y Yucalpetén se encontrarán en los almacenes generales de Refrigeradora de Tepepan, S.A. de C.V., de donde se han proyectado los abastecimientos de las zonas de bajo, Norte y Noroeste de la República Mexicana, así como a la zona Pacífico en el centro.

R U T A S

1.- RUTA CENTRO.- De los almacenes generales del Distrito Federal parten a Querétaro, Irapuato, Guanajuato, León. Aguascalientes y Zacatecas.

Querétaro e Irapuato serán los puntos de donde se partirá la red distribuidora hacia los demás Centros de consumo.

2.- RUTA NORTE.- Parte del D.F. continúa por Querétaro hasta Durango, Torreón, Hidalgo del Parral, Delicias, Chihuahua y Ciudad Juárez.

3.- RUTA NOROESTE.- Parte del D.F., continúa por Querétaro, San Luis Potosí, Saltillo, Monterrey, Garra García, Nuevo León, Guadalupe, N. L. De Monterrey, se integran 3 rutas, una que llega hasta Piedras Ne-

gras, otra hasta Nuevo Laredo y una tercera hasta Reynosa, Tamps.

Estos tres últimos puntos podrán ó no considerarse dentro de esta Ruta; ya que existe otra opción, la cual se verá a continuación.

4.- RUTA NOROESTE.- Parte del D.F., continúa a Tampico, Cd. Victoria, Reynosa, Nuevo Laredo y Piedras Negras.

5.- RUTA PACIFICO NORTE.- Parte del D.F., continúa a Irapuato, Guadalajara, La Paz, Mazatlán, hasta Culiacán. Partiendo del Pacífico, esta ruta se podrá abastecer de las Plantas de La Paz, Mazatlán y Topolobampo.

6.- RUTA PACIFICO NORTE.- Parte del D.F., continúa a Irapuato hasta Escuinapa, Los Mochis, Sin., Cd. Obregón, Guaymas y Hermosillo, Son. Esta ruta también se podrá abastecer de las Plantas de La Paz, Mazatlán, Topolobampo y Guaymas.

7.- RUTA NOROESTE. - Parte del D.F., continúa a Irapuato, hasta Mexicali, Tijuana y Ensenada, B.C. Lo mismo que en las anteriores, también se podrán abastecer de las Plantas de La Paz, Mazatlán, Topolobampo, Guaymas y de las Pesqueras de Ensenada, B.C.

8.- RUTA PACIFICO CENTRO.- Parte del D.F., continúa a Cuernavaca hasta Acapulco. Partiendo del Pacífico, esta ruta se podrá abastecer también desde la Planta Tecnológica de Zihuatanejo.

9.- RUTA PACIFICO SUR.- Partiendo del D.F., continúa por Puebla. Tie-

rra Blanca, Cd. Alemán, Loma Bonita, Palomares, hasta Oaxaca.

Esta ruta puede continuar hasta Tuxtla Gutiérrez.

10.- RUTA SURESTE.- Partiendo del D.F., continúa por Puebla, Jalapa, Veracruz, Alvarado, Villahermosa, Tuxtla Gutiérrez, hasta Mérida.

Esta ruta puede ser dividida en dos:

a).- Partiendo del D.F., continúa a Puebla, Jalapa, Veracruz y Alvarado.

b).- Partiendo del D.F., continúa por Puebla hasta Villahermosa, Tuxtla Gutiérrez y Mérida.

Partiendo del Golfo estas dos rutas se podrán abastecer:

a).- Del Puerto Pesquero de Alvarado.

b).- De YucaPETÉN y Alvarado.

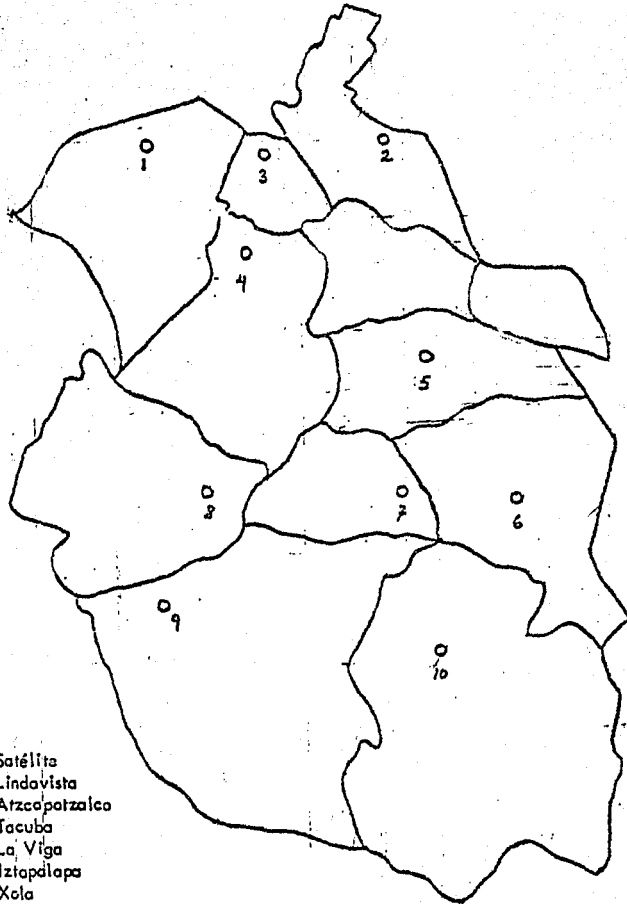
11.- RUTA CENTRO.- Partiendo del D.F. continúa por Morelia y Pátzcuaro.

LOCALIZACION DE CENTROS DISTRIBUIDORES EN EL PAIS

ACOTACIONES



LOCALIZACION DE LOS CENTROS DISTRIBUIDORES
DISTRITO FEDERAL



- 1.- Satélite
- 2.- Lindavista
- 3.- Atzacotalco
- 4.- Tacuba
- 5.- La Viga
- 6.- Iztapalapa
- 7.- Xola
- 8.- Extremadura
- 9.- Pedregal
- 10.- Iapepint

TEMA VI

CONTROL DE CALIDAD

1.- Control de Calidad

TEMA VICONTROL DE CALIDAD EN LA RECEPCION Y SALIDA DE LOS PRODUCTOSBASES

- 1.- El producto debe estar en un estado de completa congelación
- 2.- El producto no debe tener señales de maltrato.
 - a). Rompimiento de tejidos externos.
 - b). Golpeado (hundimientos que se perciben a pesar de la congelación).
 - c). El producto no debe presentar huellas de sangre, incisiones que pudieran habersele hecho antes de su congelación.
 - d). El producto debe tener un aspecto comercial en cuanto a sus características físicas.
- 3.- El producto debe reunir las siguientes características:
 - a). Las agallas deben tener una coloración rojiza.
 - b). La región ocular no debe tener hundimientos y los ojos a pesar de la congelación deben aparentar buen aspecto.
 - c). No debe tener ninguna alteración del color que no sea la natural del pescado ó marisco.
 - d). El producto no debe tener flacidez perdurable en los tejidos externos.
 - e). Una vez descongelado el producto no deberá presentarse en los tejidos internos consistencia pastosa ó fibrosa.

- f). No debe tener abultamiento en el ano y debe tener un color rozado.
- 4.- En el caso de la langosta, las condiciones de recepción deben ser extremas, fundamentalmente en su presentación (patas, antenas, cola y caparazón, no deben tener la menor seña de daño, rompimiento ó falta de alguna de las partes mencionadas).
- 5.- Todas estas características deben ser analizadas a través de un muestreo de la carga total del embarque.
- a). Se tomará una caja ó bolsa del principio, de enmedio y una del final, en caso de duda se hará una revisión más profunda.
- 6.- Deberá hacerse una supervisión general de las condiciones de transportación del producto, considerando como punto principal:
- a). La congelación
- b). La asepsia.
- c). La estiba dentro del camión.
- 7.- El empaque debe contener las siguientes características:
- a). Estar en perfecto estado el cartón ó la bolsa que contenga el producto, así como perfectamente bien flejado.
- b). Ninguna especie debe venir a granel, todos los productos - deben venir en bolsas ó cajas de cartón.
- c). En el caso de que el producto venga enlatado debe chequearse que las etiquetas estén intactas, que las latas no presenten abultamientos ó hendiduras.
- d). Si el producto viene en cajas deberá cerciorarse de que el contenido no esté maltratado ó deteriorado.

T E M A VIIREORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS.

- 1.- Situación Actual del Departamento de Administración de Ventas.
- 2.- Objetivos del Departamento de Administración de Ventas.
- 3.- Personal que integra el Departamento de Administración de Ventas.
 - a) Descripción de Puestos.
- 4.- Aplicación de las Técnicas Administrativas y de Comercialización al Departamento de Administración de Ventas.
- 5.- C o n c l u s i o n e s .

TEMA VIIREORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS
DE PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS, S.A. DE C.V., EMPRESA DE
PARTICIPACION ESTATAL.

1.- SITUACION ACTUAL.

La Administración de Ventas incluye la actividad de gestión de actos de comercial, es un soporte administrativo y un control de ventas no contable sino enfocado a una actividad únicamente comercial.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS.

Son varios los objetivos como son recopilar, analizar, procesar, resumir y presentar información puramente comercial a diferentes áreas de la Empresa, para ser utilizada como una herramienta en las decisiones.

La Empresa es una recepcionista de información procedente de - Centros Distribuidores, Expendios y Vendedores, por lo que la Administración de Ventas trata de lograr un empleo óptimo de estas informaciones.

PERSONAL QUE INTEGRA ACTUALMENTE EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS.

- 1.- Un Jefe ó Responsable.
- 2.- Una Secretaria.
- 3.- Tres Jefes de sección de facturación, congeladores, pedidos, papelería, etc.
- 4.- Tres auxiliares de Pedidos, Facturación, congeladores y comisiones.
- 5.- Tres facturistas de matriz, D.F. y Foráneo.
- 6.- Un archivista.

Se tiene en existencia cuatro manuales de Organización:

- a). Control de Congeladores.
- b). Revisión de facturación.
- c). Facturación.
- d). Organización Centros Distribuidores.

Existen tres tipos de Reporte:

- 1.- Diario de Ventas:- Que emana de Centros Distribuidores, Matriz, Ventas Industrializados, Agentes y División por producto.
- 2.- Semanal de Ventas.
- 3.- Mensual de Ventas.- Proviene de Gastos de Centros Distribuidores y Expendios, Relación de comisiones, Agentes, División Industrializados por producto, ventas mayoreo y menudeo, control, cortesías.

Reportes eventuales de ventas extraordinarios, cuadros comparativos, de precios de venta, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS:**a). Jefe del Departamento:**

Reporta a: Gerente de Ventas.

Supervisa a: Sección facturación y control de ventas matriz.

Sección facturación y control de ventas Centros Distribuidores
y Expendios.

Sección control de ventas Centros Distribuidores foráneos.

Sección control de congeladores.

Deberes y Responsabilidades:

- 1.- Responsabilidad del Departamento y de las personas que de él dependan.
- 2.- Ejercitar políticas que emanen de la Sub-Dirección Comercial.
- 3.- Establecer, vigilar y autorizar los reportes de ventas, así como la facturación que emane del Departamento.
- 4.- Responsabilidad en cuanto a: Control absoluto del movimiento de congeladores, cálculo de comisiones e incentivos para Centros Distribuidores, Expendios y Vendedores, implantación de los objetivos del Departamento, expedición y autorización de solicitud de avisos de cargo ó crédito.

b).- Secretaría del Departamento.

Reporta a: Jefe de Administración de Ventas.

Deberes y Responsabilidades:

- 1.- Mecanografiar:

- a).- Reportes diarios y semanales de ventas.
 - b).- Memoranda.
 - c).- Remisiones a Centros Distribuidores y Expendios del D.F. y Foráneos.
 - d).- Requisiciones del Departamento.
 - e).- Reportes de ventas a clientes.
 - f).- Reportes de ventas Centros Distribuidores foráneos.
- 2.- Tomar dictado.
 - 3.- Mecanografiar.
 - 4.- Control de: Numeración de notas de crédito y cargo, de las requisiciones y vales.
 - 5.- Auxiliar al Jefe del Departamento en los trabajos que se requieran.
 - 6.- Recibir documentación que vaya dirigida al Jefe del Departamento.
 - 7.- Envío de documentación, reportes, memoranda y facturas a clientes con sus respectivas cartas.

c).- Jefe Sección de facturación y control de ventas matriz

Reporta s: Jefe del Departamento.

Supervisa a: Auxiliar de pedidos y facturista.

Responsabilidad y Autoridad

Del control de facturación de los reportes de ventas y del personal a su cargo.

- 1.- Control de la facturación diaria de los pedidos de la División Enlatados y Frescongelados.

- 2.- Responsabilidades en el manejo de facturas por ventas a -- crédito y contado.
- 3.- Responsabilidad de que las facturas se elaboren diariamente.
- 4.- De la elaboración de un reporte eventual según la frecuencia de cortesías enviadas.
- 5.- Vigilar al final del ejercicio fiscal, que las ventas realizadas se hayan facturado y vigilar el cobro de facturas al contado.

d).- Auxiliar de Pedidos.

Reporte a: Jefe Sección facturación y control de ventas Matriz.

Responsabilidad y Autoridad:

Del adecuado control de los pedidos, reporte de ventas, control de papelería y facturas.

- 1.- Control de pedidos elaborados por los agentes.
- 2.- Revisión de pedidos del producto.
- 3.- Del envío de reportes.
- 4.- Recepción de los pedidos surtidos y cancelados por el almacén general.
- 5.- Elaboración de un reporte diario de ventas de Agentes Vendedores y por producto.
- 6.- Elaborar un reporte mensual de ventas de productos, de agentes por producto.
- 7.- Elaborar un reporte de comisiones de los Agentes Vendedores, con base a las ventas realizadas durante el mes.

e).- Jefe Control de Ventas Centros Distribuidores y Expendios

D.F.

Reporta a: Jefe del Departamento.

Supervisa a: Facturistas.

Responsabilidad y Autoridad:

De la documentación de Centros Distribuidores y Expendios que -
pase por el Departamento de la facturación y del personal a su
cargo.

- 1.- Recibir documentación de Centros Distribuidores y Expendios, reportes diarios de operaciones, cinta de auditoría, depósitos, control de descuentos a empleados, remisiones, devoluciones y transferencias.
- 2.- Sellar y firmar documentación operada.
- 3.- Revisar documentación.
- 4.- Supervisar la mecanografía de memorándum de depósito.
- 5.- Separar remisiones y facturas y distribuirlas por Departamento.
- 6.- Revisar y checar precios de cada producto.
- 7.- Entregar remisiones clasificadas para su facturación.
- 8.- Entregar documentación a: Contabilidad, Crédito y Cobranzas.
- 9.- Controlar facturación.
- 10.- Elaborar reporte diario de ventas extraordinarias en Centros Distribuidores y Expendios.
- 11.- Checar precios de listas vigentes en Centros Distribuidores y Expendios.

f).- Jefe Sección Control de Ventas, Centros Distribuidores foráneos, Control Congeladores y Reportes de Ventas.

Reporta a: Jefe de Departamento.

Supervisa a: Auxiliar de Reportes y Auxiliar de Congeladores.

Responsabilidad y Autoridad:

Del adecuado control de facturación Centros Distribuidores foráneos, del control de congeladores, de la revisión de reportes de ventas y del personal a su cargo.

- 1.- Revisar facturación y corregir errores de la misma.
- 2.- Checar reportes de notas de entrada, devoluciones, transferencias, pedidos, reporte de ventas por canal de distribución.
- 3.- Reportes de facturas pendientes de pago, de operaciones, - cinta auditoría y depósitos.
- 4.- Reporte quincenal de ventas foráneas y revisión de reporte de ventas diarias y mensuales.
- 5.- Control de congeladores (entradas y salidas de almacén en general).

g).- Auxiliar de Congeladores, Facturación y Comisiones.

Reporta a: Jefe Sección control de Ventas Centros Distribuidores foráneos, control de congeladores y reportes de ventas.

Responsabilidad:

El correcto registro de comisiones, del control de tarjetas de congeladores y reportes de ventas.

- 1.- Calcular comisiones de Centros Distribuidores y Expendios del D.F.
- 2.- Checar precios y registrar errores de facturación de sucursales foráneas.
- 3.- Afectar el registro individual de congeladores para Centros Distribuidores del D.F. y clientes en general.
- 4.- Elaboración de ordenes de devolución de congeladores y control de devolución de los mismos.
- 5.- Elaboración de comodatos clientes y Centros Distribuidores y Expendios.

h).- Auxiliar de Reportes

Reporta a: Jefe Sección Control de Ventas Centros Distribuidores Foráneos, Control de Congeladores y Reportes de Ventas.

Responsabilidad:

Del adecuado control de los reportes de ventas, tanto de los Centros Distribuidores del D.F., como foráneos y de la Matriz, de la elaboración de reportes diarios de ventas: Semanales, mensuales, notas de crédito, cuadro comparativo, informes mensuales y reportes de gastos de Centros Distribuidores y Expendios.

i).- Facturistas

Reporta a: Jefe de facturación Matriz ó Centros Distribuidores del D.F. ó Foráneos.

Deberes y Responsabilidades:

- 1.- Elaboración de facturas de Matriz ó Centros Distribuidores
- 2.- Elaboración del reporte de operaciones quincenal Matriz.
- 3.- Elaboración de todos aquellos reportes que el Jefe del Departamento solicite.

j).- Mensajero

Reporta a: Jefe de Administración de Ventas.

Responsabilidad:

De mantener el archivo en orden y al día.

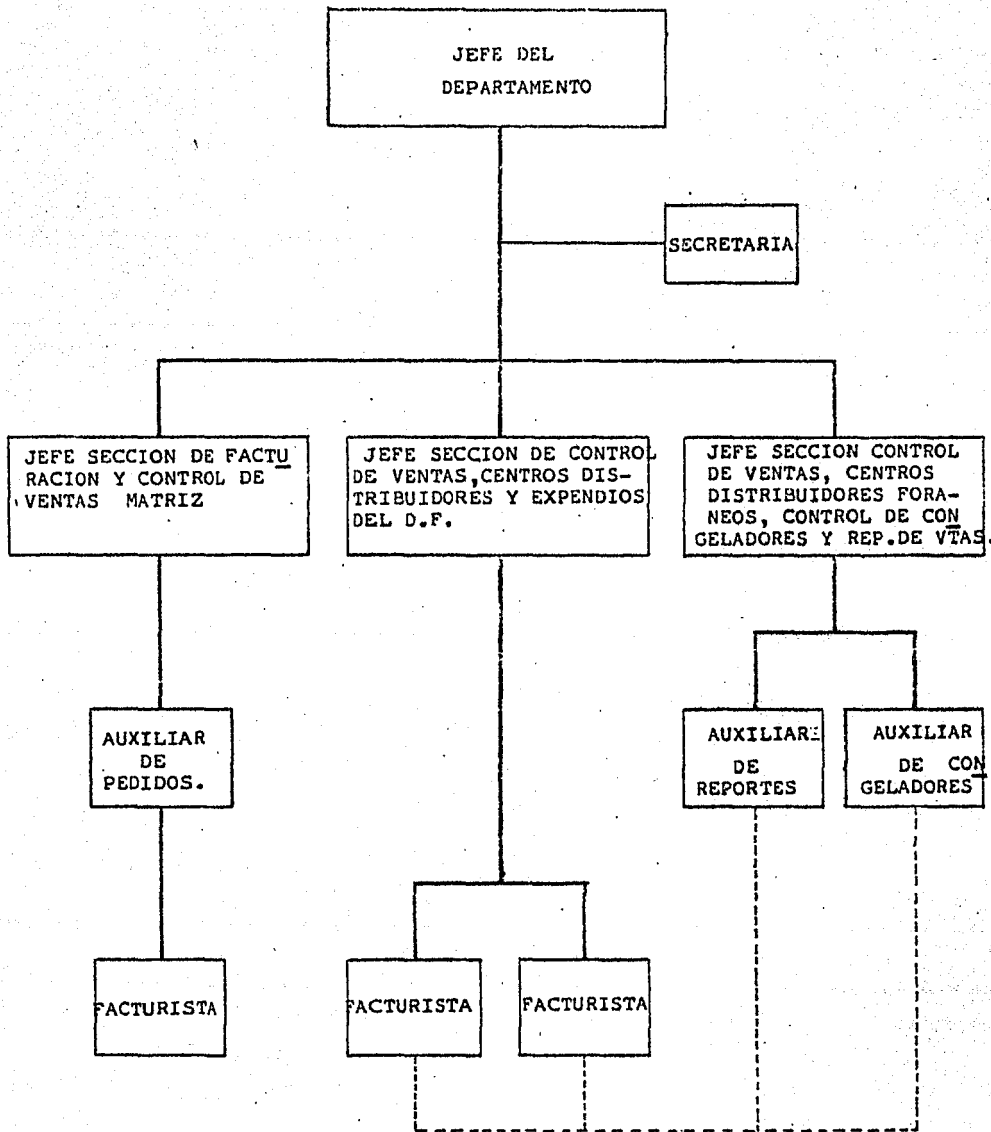
En la actualidad en el Departamento de Administración de Ventas se vienen desarrollando actividades en un 80% propiamente relacionadas a facturación, una vez que se cuente con la ayuda de la computadora, se podrán establecer programas de trabajo referentes a:

- 1.- Establecer ó modificar objetivos y políticas de venta con base a investigaciones.
- 2.- Establecer previsiones de venta.
- 3.- Evaluación de la actuación de ventas según se hayan ó no alcanzado los objetivos.
- 4.- Evaluar datos estadísticos, análisis de inventarios, rotación de productos, etc.

Ventajas del uso de la computadora:

- 1.- Reducción de costos.

- 2.- Información oportuna.
- 3.- Reducir errores
- 4.- Información para toma de decisiones.



----- Existe participación directa de las facturistas, cuando éstas sean solicitadas por la sección Control de Ventas.

4.- APLICACION DE LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIALIZACION AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS.

Es evidente la gran importancia que para el país reviste, tanto en el orden económico como en el social, el establecimiento de una acertada política de comercialización de los productos derivados de la actividad pesquera.

La insuficiencia cada vez más acentuada de la oferta alimenticia para una población creciente como la nuestra, hace imperativo que aunado a los esfuerzos que en los campos de producción y captura se realizan, se diseñe e instrumente una acción vigorosa de comercialización tendiente a lograr que los consumos de estos productos por parte de los habitantes del país, especialmente los de bajo nivel de ingreso, se incrementen sensiblemente.

Es necesario perfeccionar su organización en esta área, para hacer frente a condiciones cambiantes en el mercado de los productos del mar.

Esta reorganización está encaminada a lograr que, en las operaciones comerciales, exista la debida congruencia entre el objetivo de regulación de precios que este organismo tiene y que le da un carácter social, con el propósito de obtener resultados económicos que le permitan su supervivencia y expansión, a través de la colocación eficiente de sus productos tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

O B J E T I V O S.-

1.- Contribuir al logro de la eficiencia de la función de comercialización, estructurando y definiendo las adecuadas políticas y es-

trategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos materiales y humanos con que cuenta la Empresa, para la correcta planeación y operación de los programas de Distribución y Venta.

2.- Establecer los sistemas que nos permitan la flexibilidad necesaria para adecuar la acción a las oportunidades coyunturales que se presentan, así como sortear las crisis que se presenten.

3.- Procurar que se efectúen los estudios necesarios que permitan determinar la ubicación más adecuada de los almacenes propios de Distribución y Venta que opere la Empresa.

4.- Contar con almacenes propios que permitan graduar de manera conveniente la afluencia de productos Pesqueros, en tanto se lleva a cabo su comercialización.

5.- Determinar a través de estudios especializados en mercadología, la situación que guardan nuestros productos en el mercado nacional. Para ponderar el potencial de ventas que habrá de marcar los diferentes cursos de acción a seguir en la planeación y ejecución comercial.

POLITICAS.-

1.- La localización de las unidades de almacenamiento y distribución. se hará conforme al resultado de estudios socio-económicos que se realicen al efecto, considerando la influencia que sobre ellas ejerzan, tanto los pronósticos de producción como el potencial de consumo.

2.- La empresa deberá contar en su infraestructura, con almacenes propios para realizar una adecuada función de Distribución y Venta, de acuerdo con los planes y programas que al efecto se estructuren.

3.- La capacidad de almacenamiento deberá incrementarse en la medida suficiente que salvaguarde la estabilidad de precios de los productos de origen Pesquero.

4.- La información que produzca la unidad de informática, tanto de las filiales productoras como de filiales comerciales, servirá de base para la elaboración del plan estratégico que sirva para la comercialización de los productos que maneja la empresa.

5.- La estructura de planes y programas específicos de acción, deberán ser soportados por los resultados que se obtengan del estudio del Mercado y de la coordinación que al efecto se establezca con las Gerencias de las Empresas filiales Comerciales.

FUNCIONES.-

1.- Desarrollar en base a los resultados de los Estudios de Mercados los análisis del comportamiento del Mercado en lo referente a conocimiento, penetración de los productos que maneja la Empresa, así como los análisis estadísticos sobre las tendencias de consumo y preferencias de los clientes.

2.- Analizar y presentar en forma gráfica datos estadísticos sobre las operaciones comerciales de la Empresa, así como las tendencias de ventas comparativas por ciclos de captura, de los productos de origen Pesquero y/o por periodos trimestrales.

3.- En coordinación con el Departamento de Estudio de Mercados, llevar a cabo programas tendientes a analizar las operaciones de ventas, así como los potenciales, como una medida de evaluación y desarollar recomendaciones que permitan efectuar acciones correctivas a los planes originales.

4.- Evaluar los programas de venta anuales propuestos para la operación de las filiales comerciales, de acuerdo con las estimaciones de las futuras condiciones económicas y/o con los pronósticos de venta.

5.- Analizar y evaluar los métodos de administración de ventas, las estructuras de organización de ventas, la adecuabilidad de los gastos de venta en relación con los objetivos de Distribución de las filiales comerciales.

6.- Llevar a cabo evaluaciones periódicas de los resultados de los programas autorizados de Distribución y ventas por cada producto de la Empresa, contra los objetivos fijados basados en los informes de venta, lo que identificará y evaluará las variaciones de la ejecución planeada.

7.- Realizar estudios tendientes a determinar la ubicación, modalidad de operación y características físicas de puntos o centros de Distribución al público.

8.- Determinar la ubicación, modalidades de funcionamiento y características físicas de los almacenes.

9.- Determinar conforme a los planes y programas de Distribución y venta, los niveles de inventario propios para servir adecuadamente al mercado.

10.- Determinar los sistemas de transportación más apropiados para satisfacer eficientemente las necesidades de movimientos y traslado de los productos.

11.- Realizar análisis de costos y de resultados de los programas de promoción en relación al presupuesto aprobado para esta ac

tividad.

12.- Llevar a cabo evaluaciones sobre la efectividad de la Distribución física de los productos (canales de Distribución, Filiales, Almacenes, Inventarios, Transportes, etc.)

13.- Determinar medidas de eficiencia para evaluar el grado de penetración en el mercado de los productos de la Empresa, resultante de la ejecución de los programas de publicidad y de la investigación de mercados para la fijación de compañías promocionales o publicitarias.

14.- En coordinación con el Departamento de Planeación de Operación Comercial, determinar y analizar los factores extremos de influencia en el comportamiento de la oferta demanda de los productos de la Empresa (factores económicos, sociales, gubernamentales).

15.- Analizar, informar y recomendar la acción con respecto a la cobertura del mercado y a los esfuerzos de ventas de las filiales comerciales en zonas de venta establecidas y mercados específicos.

La fijación de los objetivos, la implantación de las políticas y la definición de funciones consignados en este capítulo, obligará a la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas en el Departamento de Administración de Ventas a lograr la eficiente comercialización de los Productos Pesqueros.

CONCLUSIONES

La industria pesquera en México no se le ha dado la debida importancia que requiere, es necesario que se evite la intervención de varios intermediarios, ya que a consecuencia de ello provocan el aumento de precios y cuando llegan al consumidor final ya es casi imposible adquirir dichos productos; es necesario abrir nuevos mercados para combatir el monopolio que existe en cuanto a la explotación de ciertas especies marinas.

Para que el producto llegue finalmente al cliente, es imprescindible que la empresa distribuya sus productos cuando y donde se les necesite y la localización del mismo es muy importante correspondiendo a la comercialización esta tarea básica.

Uno de los problemas por los que el cliente no compra en muchas ocasiones productos congelados, es debido a que desconoce el proceso de la congelación y si la empresa no se ocupa en enseñar a los consumidores la importancia de este proceso y sus beneficios, quizá no les llegará a interesar en adquirir esta clase de alimentos.

Los canales de distribución son de vital importancia, ya que en nuestro país uno de los principales obstáculos que existen en cuanto a los precios bajos, son la infinidad de trabas que el Gobierno pone a la industria pesquera y la intervención de varios interme-

diarios obstaculizando que el producto llegue al consumidor a un precio más razonable, haciendo imposible adquirir las especies marinas a la gente de escasos recursos.

En el caso particular de la empresa Productos Pesqueros Mexicanos, además de seguir con su cadena de distribución directa al consumidor debe dar una mayor proyección de sus productos debido a que como mencionamos anteriormente el público en general desconoce que beneficio obtiene al adquirir un producto de esa índole. Se debe ir proyectando también a través de otro tipo de canales como lo son los supermercados y tiendas de auto-servicio.

La función que desempeña el Departamento de Administración de Ventas es fundamental en el desarrollo en sí de la empresa, ya que abarca 3 funciones básicas que son: Administrativas, Operativas y Técnicas.

El mal funcionamiento de una de ellas traerá como consecuencia una mala administración de ventas.

La Administración por Objetivos en la empresa ya mencionada, puede ser aplicada en forma adecuada en el Departamento de Administración de Ventas, siendo los vendedores la fuente de ventas más importante de su departamento, podemos considerar que su participación en el logro de los objetivos (particulares) de su departamento, contribuyen al logro de los objetivos generales de la empresa, y solo se podrá llevar a cabo si se les da la importancia debida.

Cómo puede ser Posible?

Aplicando al Departamento de Ventas el nuevo sistema de administración por objetivos en donde la autoridad se ejerce en forma descendente y la responsabilidad en forma ascendente y en el que cada nivel tiene una participación para fijar las metas. (En este caso consideramos a los vendedores en estos niveles).

La capacidad para tomar decisiones de los vendedores deben por fuerza influenciar en la empresa, debido a que su participación en los objetivos de su departamento, dependerá de la autoridad que se le haya delegado y la responsabilidad que le hayan dado y la coordinación que tengan con sus jefes inmediatos en cuanto a los objetivos fijados en su departamento.

BIBLIOGRAFIA

- REVISTA EL COMERCIANTE MODERNO
- BOLETINES INFORMATIVOS PRODUCTOS
PESQUEROS MEXICANOS, S.A. DE C.V.
- E. JEROME MC. CARTHY COMERCIALIZACION
- FELIX WETWORTH REVISTA MAGNAMENT TODAY EN ESPAÑOL
ABRIL 1975.
- BERTRAND R. CANFIELD ADMINISTRACION DE VENTAS.
- AGUSTIN REYES PONCE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.
- BETHEL F.S. ATWATER
G. SMITH Y H. A. STACRMAN ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL
- PHILLIP KOTLER DIRECCION DE MERCADOTECNIA
- BOWERSOX SMYKAY, LA LONDE DIRECCION DE LA DISTRIBUCION FISICA
Editorial Pirámide
- C.H. MC.GREGOR ADMINISTRACION DE NEGOCIOS Y ORGANIZACION
DE VENTAS. Editorial C.E.C.S.A.
- GEORGE S. ODIORNE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
Editorial Limusa.
- ALLAN L. REID TECNICAS MODERNAS DE VENTAS Y SUS
APLICACIONES. Editorial Diana
- FRED M. TRUETT ADMINISTRACION DE VENTAS.
Editorial Técnica
- GREEN/TULL TOMA DE DECISIONES EN COMERCIALIZACION
Ediciones de Economía y Empresa.
- FCO.JAVIER LAWIS CASILLAS COMERCIALIZACION DINAMICA.
Editorial Diana

EDWIN H. LEWIS

CANALES DE DISTRIBUCION.
Editorial Técnica

MAC NAIR Y BERMAN .

VENTA A TRAVES DE MINORISTAS
Editorial Técnica

SMITH Y MURPHY

SISTEMAS DE MOTIVACION Y REMUNERACION
A VENDEDORES.
Editorial Técnica