



100
2/8/85

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA
EMPRESA CUYO GIRO ES LA COMERCIALIZACION
DE TABIQUE ROJO PARA LA EDIFICACION**

Seminario de Investigación Administrativa

**Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a n

MARIA EUGENIA FRIAS MONDRAGON

ANA EVA PEREZ GOMEZ

Director del Seminario

C.P. Alfonso Aguilar Alvarez de Alba



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Pág.

PROLOGO

P A R T E I

ANTECEDENTES	1
CAPITULO I UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DENTRO DE LA MERCADO-- TECNIA.	7
1.1. DEFINICION DE MERCADOTECNIA	8
1.2. TECNICAS Y ACTIVIDADES DE LA- MERCADOTECNIA DENTRO DE UNA - EMPRESA.	10
1.3. LA VENTA COMO PARTE DE LA MER- CADOTECNIA	14
CAPITULO II ESTRUCTURA DE LA VENTA	16
2.1. DEFINICION DE VENTA	17
2.2. TIPOS DE VENDEDORES	18
2.3. TIPOLOGIAS DE CLIENTES	21
2.3.1. APORTACIONES DEL SENTIDO COMUN	21
2.3.2. TIPOLOGIAS PSICOLOGICAS	23
2.4. EL PROCESO DE LA VENTA	28
2.5. TEORIAS DE LA VENTA	34
A) TEORIA FORMULISTA	34
B) TEORIA ESTIMULO-RESPUESTA	35
C) TEORIA NECESIDAD-SATISFACCION	36
D) TEORIA DE LA INTERACCION	40

	Pág.
CAPITULO III EL PROCESO ADMINISTRATIVO	42
3.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION	43
3.2. DEFINICION DE PROCESO ADMINIS TRATIVO.	45
3.3. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINIS TRATIVO.	46
3.3.1. PLANEACION	46
3.3.2. ORGANIZACION	48
3.3.3. INTEGRACION	50
3.3.4. DIRECCION	53
3.3.5. CONTROL	59

P A R T E II

CAPITULO IV PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	63
4.1. OBJETIVOS	64
4.2. POLITICAS	64
4.3. PROCEDIMIENTOS	68
4.4. PROGRAMA	82
4.5. PRESUPUESTOS	83
CAPITULO V ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.	86
5.1. DIAGRAMA ESTRUCTURAL	89
5.2. FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DE- PARTAMENTO DE VENTAS	90
5.3. OBLIGACIONES GENERALES DEL PER	

	Pág.
SONAL DEL DEPARTAMENTO DE VEN-	
TAS.	95
5.4. ANALISIS DE PUESTOS DEL PERSONAL	
DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	96
CAPITULO VI INTEGRACION DEL DEPARTAMENTO DE	
VENTAS	120
6.1. RECLUTAMIENTO	121
6.2. SELECCION	122
6.2.1. INSTRUMENTOS AUXILIARES EN EL	
PROCESO DE LA SELECCION	124
6.3. INTRODUCCION	127
6.4. ENTRENAMIENTO	129
6.4.1. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	129
6.5. SUPERVISION	136
CONCLUSIONES	140
BIBLIOGRAFIA	143

P R O L O G O

Debido a la importancia de la comercialización y -- dentro de esta la fuerza de ventas, decidimos como culminación de nuestros estudios crear un departamento de ventas - en una empresa cuyo giro es la comercialización del tabique rojo para la edificación.

Años atrás la venta directa constituía la manera -- más común de acercar un producto al consumidor. Con el correr de los años esta práctica cayó en desuso debido al alto costo y el no poder atender a un mercado creciente de -- consumidores, a tal grado llegó el desprecio por la venta - directa que quienes gustaban hacer uso de ella eran conside rados individuos con ideas ajenas a los requerimientos del competitivo siglo XX.

En esta década empresas importantes han retomado la venta directa como una forma adecuada de responder a las -- nuevas necesidades del público consumidor, esto se debe, a los cambios que los tiempos modernos han imprimido al mercado, como inestabilidad económica, alta competencia, modificaciones del público consumidor, alta tecnología, innovación constante de productos sustitutos, etc..

Es indudable que el trato personal con el cliente -

provoca un acercamiento y una imagen de la empresa que repercute en una mejor consecución de los objetivos fijados.

Es por esto que el presente estudio está enfocado a la venta directa a través de la fuerza de ventas. Lo desarrollaremos en seis capítulos agrupados en dos partes.

La parte I teórica consta de tres capítulos. El capítulo I, "Ubicación del departamento de ventas dentro de la mercadotecnia", abarca la definición, técnicas y actividades de la mercadotecnia y las ventas como parte de esta. El capítulo II "Estructura de la venta", distingue y desarrolla las nociones importantes de la venta: su definición, el binomio comprador -vendedor, proceso de la venta y las teorías psicológicas de las cuales se auxilia el vendedor para facilitar su labor. El capítulo III, "Proceso administrativo", se refiere a los principios, elementos y técnicas del proceso administrativo, imprescindibles en toda actividad humana para el mejor aprovechamiento de los recursos.

La parte II práctica consta de tres capítulos. El capítulo IV, "Planeación del departamento de ventas", desarrollaremos los objetivos, políticas, procedimientos, programa y presupuesto como principales instrumentos para planear eficientemente. El capítulo V, "Organización del departamento de ventas", se refiere a como debe el departamento organizar su esfuerzo de ventas, se estipulan las funcio

nes, obligaciones y análisis de puesto de cada uno de los integrantes. Capítulo VI, "Integración del departamento de ventas", trata de las actividades que están dirigidas a obtener el personal más idóneo a través del reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y supervisión.

Lo concerniente a las etapas de dirección y control lo dejamos como objeto de estudio de posteriores investigaciones.

Quisieramos nombrar a todas las personas que con su apoyo, ayuda y confianza hicieron posible este trabajo; sin embargo la lista sería interminable, nuestra gratitud a todas ellas.

Queremos hacer mención especial al maestro Alfonso-Aguilar Alvarez de Alba por su guía, consejos y estímulo necesarios para el desarrollo de esta investigación.

P A R T E I

**TEORIA SOBRE ADMINISTRACION, MERCADOTECNIA
Y VENTAS.**

A N T E C E D E N T E S

ETAPAS DEL DESARROLLO ECONOMICO.

Para efectos didácticos la historia económica puede dividirse en ocho etapas. El objeto de señalar estas etapas es para diferenciar y contrastar arreglos económicos -- que han caracterizado a las sociedades humanas de una época a otra, así como subrayar la dependencia de la mercadotecnia y la venta como parte de estas respecto al carácter de la economía.

I.- ETAPA DE LA AUTOSUFICIENCIA ECONOMICA.

Una etapa muy primitiva de la historia humana se caracterizó por la autosuficiencia económica de pequeñas unidades familiares. Estas unidades familiares desarrollaban las tareas indispensables para satisfacer sus necesidades de alimento, vestido y vivienda.

En esta etapa no existe la venta ya que la autosuficiencia significaba ausencia de intercambio.

II.- ETAPA DEL COMUNISMO PRIMITIVO.

En diversas sociedades se aliaban las unidades familiares para desarrollar en común las tareas económicas. -- La tierra era propiedad común y se repartían los frutos de su cultivo. En este tipo de sociedad lo mismo que -

en la anterior, la ausencia de intercambio elimina toda base para un concepto de mercadotecnia.

III.- LA ETAPA DE TRUEQUE DE MERCANCIAS.

A efectos de distribución de sus bienes económicos -- otras sociedades funcionaban a base del principio del trueque sencillo. A este sistema contribuyó el descubrimiento del principio de la especialización económica. La especialización significa que el hombre debe dedicarse al comercio o al trabajo; que la familia o la tribu no satisface todas sus necesidades, por lo cual tiene que valerse del exceso de lo que produce para cubrirlas, entrando en relaciones de trueque con los demás.

Esta etapa necesitaba por vez primera procesos de Merca dotecnia como la búsqueda y la venta. Podemos conjeturar que algunas prácticas primitivas de venta personal se iniciaron en el tiempo del trueque, como la venta emocional, la reciprocidad y otras por el estilo. Así --- pues, el trueque dejó puesta una base auténtica para -- formular el concepto primitivo de mercadotecnia, en el sentido de un conjunto de actividades realizadas por di versos intercambios de mercancías.

IV.- ETAPA DE MERCADOS LOCALES.

La especialización económica aumentó la importancia -- del trueque y estimuló la aparición de mercados locales en los cuales pudieron concentrarse diferentes mercan--

cías en la misma localidad.

La aparición de los mercados locales dió pie a que por primera vez, hubiese determinadas personas que se dedicasen al comercio y no a la producción.

El aumento de la especialización en la actividad de vender expandió la idea del comercio: era el proceso de intercambiar bienes económicos, y a la vez, el conjunto - de instituciones especializadas que facilitaban el intercambio.

V.- ETAPA DE LA ECONOMIA MONETARIA.

En esta etapa se desarrolla un medio común de intercambio que adoptó diversas formas. Así la gente en determinadas épocas y períodos empleaba como dinero las le--gumbres, los anzuelos, las colchas, las semillas de ca--cao, té o pimienta y finalmente, las ovejas, cerdos, va--cas y esclavos.

Cuando se inició la minería, los metales fueron paula--tinamente desplazando a otros artículos como patrones - de valor. El cobre, el bronce, el hierro y finalmente la plata y el oro (por su cómoda representación de gran valor en un espacio y peso reducidos) constituyeron el--dinero de la humanidad.

La aparición de un medio común de circulación apresuró--el paso del comercio y proporcionó un avance más perma--nente todavía para el funcionamiento de mercados loca--

les.

VI.- ETAPA DEL CAPITALISMO PRIMITIVO.

Con la especialización, los mercados locales y el dinero, se presentó la posibilidad de que el hombre produjese no solo para seguir viviendo sino para beneficiarse. Surge así una clase de propietarios y otra de trabajadores. Los que tuvieron éxito en la acumulación de bienes por su talento o por la fuerza, comenzaron a intercambiar los bienes y servicios de que tenían excedentes por el trabajo de otros hombres.

En esta etapa los capitalistas contrataron a agentes para buscar mercados y establecimientos en que se vendiesen sus productos, para negociar las condiciones de venta y para recibir y servir pedidos.

Surge así una clase comerciante que facilitaba la distribución de bienes en las grandes poblaciones o comarcas, sin embargo operaban esencialmente en una economía de escasez, lo cual significaba que había muy ligeros motivos para estudiar las necesidades o carencias de los consumidores y salir en su búsqueda para proveerlos de mercancías.

El concepto de mercadotecnia en los tiempos del capitalismo primitivo era el de actividades de negocios que requerían concretamente la búsqueda de clientes o mercados, y el transporte de los artículos desde los centros de producción hasta los de consumo con el objeto de te-

ner ganancias.

VII.- ETAPA DE LA PRODUCCION EN MASA.

Esta etapa se estimuló y apresuró con el rápido aumento de la población mundial, las mejoras en los medios de transporte y comunicación, la formación de grandes ciudades, el avance de las naciones que abandonaban el sistema de la autosuficiencia económica para adoptar el de la especialización, y el de la acumulación de riqueza.- Estos procesos estimularon el desarrollo de empresas a gran escala y la búsqueda de medios para mejorar la productividad de la clase trabajadora. También descubrieron principios de la estandarización de piezas, la producción en serie, el estudio de tiempos y movimientos, y otros aspectos que posibilitaban aumentos considerables en la producción.

Así en una economía de producción en masa, la mercadotecnia se ha convertido en el nombre de todo un conjunto de actividades desarrolladas para mejorar y estimular el movimiento de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor.

VIII.- ETAPA DE LA SOCIEDAD ACTUAL.

Hoy en día la sociedad le da mucha más importancia a los deseos cambiantes de los distintos sectores del mercado, los productores y vendedores de bienes y servicios-

tienen que realizar sondeos profundos para despejar el interrogante de que es lo que la gente quiere, en lugar de que es lo que la gente necesita y ajustar su capacidad productiva en las líneas de sus productos hacia la satisfacción de estos deseos interpretados.

Los agentes de venta son contratados y empleados todavía primordialmente para estimular la venta de los bienes de producción tal como existen, sin embargo, cada día se les utiliza más como medios informativos sobre las necesidades y deseos cambiantes del consumidor.

Es por esto que la venta y la actividad de vender requiere del desarrollo y formación de vendedores profesionales que se adecuen a las necesidades del mercado de esta sociedad.

C A P I T U L O I

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DENTRO DE LA MERCADOTECNIA

1.1. DEFINICION DE MERCADOTECNIA

1.2. TECNICAS Y ACTIVIDADES DE -
LA MERCADOTECNIA DENTRO DE-
UNA EMPRESA.

1.3. LA VENTA COMO PARTE DE LA -
MERCADOTECNIA.

CAPITULO I
UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS
DENTRO DE LA MERCADOTECNIA.

1.1.- DEFINICION DE MERCADOTECNIA.

A lo largo del tiempo han ido apareciendo distintas definiciones de la mercadotecnia, para llegar a definirla, es conveniente empezar por describir las funciones que se llevan a cabo en el departamento de mercadotecnia dentro de un negocio:

- a) Investigación para determinar lo que se debe producir, - elaborar o crear para la venta.
- b) Tomar las decisiones adecuadas resultantes de las investigaciones hechas para tal efecto.
- c) Elaborar planes de desarrollo de productos que se van a ofrecer para la venta.
- d) Hacer las pruebas de calidad de los productos que se van a vender.
- e) Decidir las marcas de los productos que van a ser llevados al mercado.
- f) Diseño de las etiquetas que acompañan los productos que se elaboran en la empresa.

- g) Definir los empaques y envases de los productos tomando en cuenta el acarreo, el almacenamiento y el medio en -- que se distribuirán nuestros productos.
- h) Definir los precios de venta de los productos y servi--- cios.
- i) Es también función de la mercadotecnia, la promoción de los productos, la publicidad y las relaciones públicas - con los diferentes públicos que tienen contacto con los vendedores.
- j) El definir las políticas de distribución de nuestro producto a corto y a largo plazo.
- k) Algunos otros aspectos tratados en la mercadotecnia y -- que toman parte directamente en nuestro medio son: papeles relacionados con pedidos, estadísticas de venta, almacenamiento y transporte, cobranzas y pagos de los -- clientes, servicio a los clientes directos de la empresa y por último las ventas, que hemos dejado al final por-- que es precisamente el tema de la presente tesis, además de que es la fase más importante porque es en la cual se trasfiere la propiedad del producto que se ha venido desarrollando y elaborándose valiéndose de técnicas y polí ticas específicas de la mercadotecnia.

Por lo tanto; después de analizar las funciones de la mercadotecnia, podemos hacer la siguiente conclusión co-

mo definición:

La mercadotecnia es el conjunto de actividades que tienen por objeto hacer llegar al consumidor el satisfactor de sus necesidades planeando su desarrollo en la empresa desde que es un proyecto, hasta que llega al consumidor que lo necesite.

1.2.- TECNICAS Y ACTIVIDADES DE LA MERCADOTECNIA DENTRO DE UNA EMPRESA.

1.- Investigación de Mercados.

Es la recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios.

2.- Estudios económicos previos para conocer costeabilidad del producto, utilidad que se puede obtener, precio al que se puede vender ese producto o servicio, punto de equilibrio e íntimamente ligado con lo anterior los presupuestos.

3.- Planeación y desarrollo de los productos o servicios -- que se van a ofrecer a la venta.

4.- La marca.

Es el nombre que permite identificar y distinguir - el producto de los de la competencia, sirve de garantía de consistencia y calidad, da publicidad al producto y ayuda a crear su imagen.

5.- El envase.

Es cualquier material que encierra un artículo y -- que no forma parte integral del mismo, debe ser económico, - atractivo y que se adapte al producto.

6.- El empaque.

Es cualquier material o cosa, con o sin envase, que guarda un artículo con el fin de facilitar su entrega a la clientela, debe ser ligero, económico y fácil de manejar.

7.- La etiqueta.

Es un papel un pedazo de metal o cualquier material fijado a un envase.

8.- El almacén.

La mercadotecnia estudia las características que de be reunir un almacén para tener la existencia adecuada de - productos terminados y poder cubrir nuestro presupuesto de - ventas.

9.- Política de precios de los productos o servicios.

Aquí la mercadotecnia determina precisamente cuales son los caminos que se van a seguir en la fijación de los mismos, dependerá del producto, su mercado y de las condiciones en que la competencia trabaja.

10.- Garantías y servicios.

Garantía es el acto por el cual un artículo se asegura y protege contra algún riesgo o necesidad durante un periodo determinado.

Servicio es la prestación que se le da al comprador de un producto para mantener este último en condiciones óptimas de trabajo.

11.- Canales de distribución.

Además de la fuerza de ventas, los canales, medios de distribución que utiliza la empresa para hacer llegar -- sus productos al consumidor en forma económica, eficiente y oportuna.

12.- Transportación.

La mercadotecnia deberá organizar y establecer las políticas de transporte de la mercancía a través del medio más económico y adecuado.

13.- Publicidad.

Es el conjunto de actividades mediante las cuales -- se dirigen al público, mensajes visuales u orales con el -- propósito de informarle e influir sobre él para que compre-- mercancías o servicios, o inducirlo hacia ciertas ideas, -- instituciones o personas.

14.- Promoción de ventas.

Son todos aquellos programas o actividades relacio-- nados con la mejor forma de ayudar a vender un producto en-- el punto de venta que incluye: folletos, catálogos, lista -- de precios, regalos, obsequios de varias clases, etc...

15.- Relaciones públicas.

Estas se llevan a cabo con el fin de crear una bue-- na imagen tanto en los productos o servicios así como de la empresa al consumidor.

16.- Ventas.

Las ventas son todas aquellas actividades que prece-- den a la transferencia de propiedad de un producto o servi-- cio a un consumidor o usuario.

17.- Administración de todo el programa de mercadotecnia.

Este consiste en la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

1.3.- LAS VENTAS COMO PARTE DE LA MERCADOTECNIA.

El último paso entre el fabricante y el consumidor es la venta, la cual tiene varios conceptos y definiciones de acuerdo con la naturaleza del producto, pero es la culminación de toda una serie de procesos de mercadotecnia y fabricación que se han venido efectuando pensando en el consumidor y en sus necesidades y será el proceso denominado ventas el que haga o no exitoso el plan, en el cual el producto se ha venido madurando desde que era un proyecto.

Todas las actividades de la mercadotecnia están íntimamente ligadas entre sí, pero las ventas en nuestro concepto son importantes y merecen especial interés ya que de ellas dependerá que la empresa y principalmente los accionistas obtengan las utilidades que esperan de sus aportaciones.

El proceso denominado "ventas" se hará más difícil si no ha sido planeado correctamente, esto, aunado a una presentación atractiva, con calidad óptima y a precio accesible; el éxito del producto en el mercado está asegurado de antemano.

Siendo las ventas uno de los puntos centrales de la mercadotecnia, ya que es a través de ellas como el producto puede hacerse llegar al consumidor es necesario crear en la empresa la fuerza de ventas para poner en contacto el producto con el cliente, y es precisamente el tema de la presente tesis.

C A P I T U L O I I
ESTRUCTURA DE LA VENTA.

2.1. DEFINICION DE VENTA

2.2. TIPOS DE VENDEDORES

2.3. TIPOLOGIAS DE CLIENTES

2.4. EL PROCESO DE LA VENTA

2.5. TEORIAS DE LA VENTA

CAPITULO II

ESTRUCTURA DE LA VENTA

En este capítulo trataremos lo que se refiere a la estructura de la venta.

Empezaremos por definir lo que son las ventas, después, para la mayor comprensión del binomio comprador-vendedor, señalaremos la clasificación de estos de acuerdo a los diferentes criterios que existen desde el punto de vista -- psicológico.

Posteriormente desarrollaremos el proceso de la venta y por último las teorías de la venta que son el marco de referencia del vendedor.

2.1.- DEFINICION DE VENTA.

La venta es la transacción entre dos personas o entidades económicas, que normalmente intercambian productos por dinero.

La venta se define también como la negociación de transacciones de un bien o servicio a cambio de dinero.

Las ventas son todas aquellas actividades que pre-

ceden a la transferencia de propiedad de un producto o servicio a un consumidor o usuario. ¹⁸

La venta es el proceso mediante el cual los artículos que están listos para la entrega se hacen llegar al consumidor.

La venta es la transferencia de propiedad de un producto de un comerciante o fabricante a un consumidor.

Sin duda tenemos una gran variedad de definiciones acerca de los que son las ventas, pero con lo que hemos anotado antes; es ya posible obtener la siguiente conclusión:-- La venta es el proceso de índole financiero, mediante el cual un artículo o servicio disponible pasa a manos de un cliente, de un intermediario o de un consumidor.

2.2.- TIPOS DE VENEDORES.

Probablemente, en ningún otro grupo haya más estereotipos que en el de los agentes de ventas, de hecho, la denominación "agente de ventas" se refiere a una amplia gama de puestos de nuestra economía, dentro de la cual las diferencias son mayores frecuentemente que las semejanzas.

Robert N. Mc Murry presentó la siguiente clasifica-

ción de los puestos de ventas:

1.- Puestos en que el cometido del "agente de ventas" consiste principalmente en entregar el producto, por ejemplo, la leche, el pan, la gasolina, etc..

Sus responsabilidades en cuanto a vender son secundarias. Con un buen servicio y un trato agradable aumentará la satisfacción del cliente, lo cual se traduce en más ventas. Sin embargo, estos factores no suelen producir muchas ventas.

2.- Puestos en que el agente de ventas es principalmente un individuo que toma los pedidos, por ejemplo, el camarero que está tras el mostrador. La mayor parte de los clientes ya han decidido que es lo que van a comprar. Lo único que él hace, es servirles. Puede adoptar un estilo invitador y encomiar la mercancía que compran, pero tiene pocas oportunidades de hacer algo más que esto.

3.- Puestos en que el agente de ventas es también principalmente un tomador de pedidos, pero que trabaja sobre el terreno, como el agente de una firma empacadora, jabonera o de especias.

Un buen servicio y una personalidad agradable puede abrirle las puertas en todas partes, pero tampoco hará muchas ventas creativas.

4.- Puestos en que el agente de ventas no debe, ni le está permitido, tomar un pedido, sino que únicamente tiene que crear un clima de buena voluntad o educar al consumidor actual o potencial.

5.- Puestos en que se da importancia especial a los conocimientos técnicos, por ejemplo, el agente de ventas ingeniero o mecánico, que principalmente es un asesor de las compañías clientes.

6.- Puestos que exigen ventas creativas de productos tangibles, como aspiradoras, refrigeradores y enciclopedias. Aquí el agente de ventas tiene frecuentemente que desarrollar dos trabajos: primero, debe lograr que el posible cliente quiera desentenderse de su aparato o situación actual, y, después empezar a vender su producto.

7.- Puestos que requieren ventas creativas de intangibles como seguros, servicios publicitarios o educación.

Esta clase de ventas es casi siempre más difícil -- que la de productos tangibles, naturalmente, porque los intangibles no se prestan a demostraciones ni sensacionalismos. Además, son frecuentemente más difíciles de entender para el posible cliente.

Los puestos pueden ser de gran variedad y requerir

el menor o el mayor grado de ventas creativas.

Los primeros exigen principalmente actividades de llevar las cuentas y tomar los pedidos, y los últimos buscan prospectos y crear nuevas ventas.

2.3.- TIPOLOGIA DE CLIENTES.

Así como hemos analizado los tipos de vendedor, creemos necesario clasificar de alguna manera a los clientes, ya que sin éstos no se puede completar el proceso de la venta.

La tipología de la clientela del vendedor se efectúa en función de rasgos comunes de su personalidad.

2.3.1.- APORTACIONES DEL SENTIDO COMUN.

La forma de clasificar a la clientela ha existido desde que existe la venta. Estos trabajos son de orden empírico y se denominan "aportaciones del sentido común".

A continuación las mencionamos:

A) Cientes Sabelotodo.

Son aquellos que en seguida toman el hilo de la conversación, demostrando conocer "a fondo" las características, aplicaciones y ventajas del producto ofertado.

B) Cientes Indiferentes.

22

Este tipo de clientes escuchan por mera cortesía, -
tienen cerrado el receptor y posiblemente otra cosa les --
preocupa y no se interesan en la presentación

C) Cientes Impacientes.

Este tipo de clientes valoran su tiempo en exceso, -
por lo tanto, el vendedor debe efectuar una presentación rá
pida y sistematizada.

D) Cientes Discutidores.

Polémicos por naturaleza, hay que dejar que descar-
guen su energía personal.

E) Cientes Charlatanes.

Les gusta tener con quien hablar de cualquier te--
ma, independientemente que no tenga nada que ver con el mo-
tivo de la visita.

El vendedor debe tratar de interrumpir con pregun--
tas que obliguen a respuestas muy concretas.

F) Cientes Indecisos.

Les cuesta trabajo tomar una decisión por el riesgo

que ello implica. En este caso el vendedor debe tomar la -
decisión por él.

G) Cientes Económicos.

Se refugian en el precio para no comprar, en este -
caso el objetivo será relativizar el precio en comparación-
con la satisfacción que cumple el producto.

H) Cientes Reflexivos.

Son personas que gustan de tomar decisiones habien-
do analizado previamente todos los aspectos involucrados. -
No hay que fatigarlos con nuevas argumentaciones, respetar-
su silencio y preguntar únicamente si necesitan alguna in--
formación complementaria.

2.3.2. TIPOLOGIAS PSICOLOGICAS.

Estas parten de los criterios establecidos por di--
versos psicólogos.

Mencionaremos como ejemplos dos:

Tipología de KRESTSCHMER. Psiquiatra alemán que -
descubre las relaciones entre un conjunto de caracterfsti--
cas corporales y diversos grupos de características psíqui-
cas; un examen corporal permitirá distinguir entre tres ti-
pos de caracteres.

A) Tipo Leptosomático.

Es una persona más larga que ancha, predominio de las líneas rectas sobre las curvas, piel seca, extremidades delgadas, tórax largo, estrecho y plano, ausencia de tejido adiposo, cráneo pequeño. El leptosomático es un hombre poco sociable, taciturno, nervioso aunque controlado.

B) Tipo Atlético.

Fuerte desarrollo del esqueleto óseo y de la musculatura. Estatura media o por encima de la media, espaldas anchas y poderosas, manos y pies anchos y fuertes. El atlético es un ser duro, agresivo y tenaz.

C) Tipo Pícnico.

Fuerte expansión de las cavidades viscerales (cráneo, tórax y abdomen) tendencia hacia la acumulación de grasa sobre el tronco, en tanto que el aparato locomotor (torso, piernas y brazo) conocen un desarrollo más grácil.

El pícnico es un hombre feliz que gusta del contacto social y del bien vivir.

D) Tipo Displástico.

Es el que contiene formas desviadas de cualquiera -

de los tipos anteriores, por un mal funcionamiento de las glándulas endocrinas.

En una presentación de ventas, el vendedor deberá actuar de forma diferente según de que tipo se trate. El leptosomático (observador, atento) deseará una información más meticulosa dejando pausas para que pueda reflexionar y decidir. Con el atlético hay que ir al grano, mirándolo a los ojos. El pícnico espera del vendedor una presentación en la que él pueda también intervenir.

LA TIPOLOGIA DE LE BLANC.

Esta se refiere fundamentalmente al tipo de cliente que va de compras a un gran almacén, pues es en esa área donde efectuó su investigación. Aun cuando nuestra orientación de ventas no se enfoca a un almacén, sino a la venta directa en el domicilio del comprador, consideramos conveniente mencionarla con el fin de proporcionar al vendedor una gama más amplia en cuanto a tipos de clientes se refiere.

A) Influenciable.

El cliente influenciable no quiere asumir su propia responsabilidad, pues siente temor al riesgo que supone la decisión. Racionaliza su conducta apoyándose en el conoci-

miento del vendedor, en su especialización. En ocasiones -- se revela contra esa influencia que le alcanza, pero es una rebelión formal que en último término fracasa y que sólo -- sirve para justificar su ego.

B) Conformista.

Es el que trata de conformar su conducta a la de -- su grupo de referencia, su compra raramente obedecerá a la de un criterio propio.

C) Indeciso.

A este tipo de comprador le falta la suficiente au -- tonomía como para decidir por sí mismo. Un buen vendedor -- al percatarse de ello le ayuda a tomar la decisión.

D) Tímido.

El cliente tímido desea establecer una relación -- de persona a persona, en este caso el vendedor deberá ser -- exageradamente amable en su trato con el fin de crearle -- confianza.

E) Charlatán.

La compra puede ser un pretexto para hablar con al -- quien, a quien puede llegar a explicarle cuestiones íntimas y personales. El cliente charlatán, de naturaleza extrover

tida trata de igualarse en status al vendedor con objeto de obtener su afecto.

F) Explotador.

Estas personas, tanto en su rol de compradores como en sus otros roles, consideran a los demás como objetos para conseguir sus propios fines. Por lo general, compran poco y marean mucho amenazando con comprar en otro sitio, solicitando información ajena a la compra, buscando descuentos especiales, etc..

G) Exigente.

El cliente exigente establece con el vendedor una relación de dominio-sumisión.

Considera que el vendedor está para servirle asignándole un rol instrumental.

H) Autónomo.

Es aquel que ha alcanzado su madurez social y es objetivo a la hora de la elección.

No cabe duda que podríamos seguir clasificando a los compradores en diferentes categorías, sin embargo, recordemos que la conducta humana está determinada por aspectos biológicos, psíquicos y sociales, los cuales dificultan

en un momento dado la relación comprador-vendedor en su camino al éxito total de la venta.

2.4. EL PROCESO DE LA VENTA.

El proceso de la venta constituye el orden lógico de ideas que debe seguir el vendedor sin omitir ningún paso en cada transacción que realice y siguiendo la secuencia prevista.

A continuación mencionaremos dos tipos de proceso que el vendedor puede llevar a cabo para realizar su actividad con mayor eficiencia.

El proceso de la venta según Durán (1) se presenta cuando el vendedor entra en contacto con el cliente.

1.- Romper la primera barrera.

Esto significa conseguir una entrevista ya sea por medio de teléfono, carta, tarjeta de recomendación, visita directa, etc., con aquellas personas que toman la decisión de compra.

2.- La introducción.

(1) Durán Alfonso, Psicología de la Publicidad y la venta - CEAC, Barcelona 1982.

En esta fase nos hallamos ante el cliente, es importante hacer incapié en los siguientes puntos:

a) Agradecer la concesión de la entrevista; b) Indicar la razón de la visita; c) Centrar el objetivo de la visita y, principalmente, "romper el hielo".

3.- Despertar el interés del cliente.

El primer paso en este punto es captar la atención del interlocutor suministrándole algún estímulo interesante.

Muchas entrevistas de venta fracasan porque el vendedor empieza a hablar de su producto o servicio sin conocer las necesidades específicas del posible cliente.

Una descripción de ventas debe ser hecha de forma - que el cliente tenga una perfecta comprensión de lo que le ofrecemos a cambio de su dinero, por lo tanto, una presentación de ventas tiene que ser:

- a) Clara. Detallar las ventajas y las desventajas que supone la compra para la adquisición del producto o servicio.
- b) Adecuada. Especificar lo que le interesa al cliente de modo que no tenga duda acerca del producto, -- del precio, del servicio y del crédito si es - que lo existe.

c) **Convincente.** Enfatizar todos los aspectos favorables presentando la oferta desde diferentes ángulos haciendo comparaciones efectivas.

Para ejemplificar lo anterior ver en figura 1 un esquema del proceso.

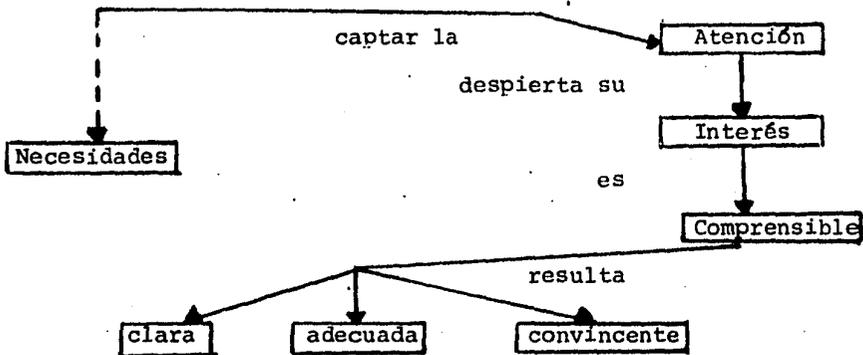


Figura 1: presentación de ventas.

4.- La demostración.

En la práctica de la labor de ventas la demostración consiste en enseñar al cliente como el producto cumple con las especificaciones que se han argumentado, esto se hace con el objetivo de complementar la argumentación oral del vendedor.

Una demostración efectiva logra llamar la atención del cliente y la mantiene, da al producto la oportunidad de venderse a sí mismo, fija el producto en la memoria del

comprador y principalmente ayuda al cliente a activar sus necesidades haciéndolo participe en esta fase.

5.- Cierre de la venta.

Este representa el éxito de la venta y puede surgir en cualquier fase del proceso ya sea al inicio de la presentación, después de rebatir una objeción, o bien cuando la demostración ha resultado convincente. En este punto es conveniente hacer un resumen de las ventajas expuestas y dar la venta como cosa hecha.

El proceso de la venta para Llamas ⁽²⁾ no se inicia sin antes considerar el precontacto, este lo definimos como: "la obtención, selección y ordenamiento del mayor número posible de datos sobre el prospecto en relación con todas las posibles áreas de su actividad y personalidad, a fin de conocerlo mejor y asegurar las posibilidades de éxito en la operación".

Con la seguridad que da al vendedor el conocer a su prospecto y saber de sus necesidades comienza entonces el proceso de la venta:

(2) Llamas Jose María. Estructura científica de la venta, -
Limusa 1981.

1.- Presentación.

"El momento de crear en el prospecto una imprescindible curiosidad".

2.- Atención.

"Consiste en crear en el prospecto una actitud receptiva, que le permita atender, entender y asimilar los argumentos y explicaciones de la oferta".

El objetivo de este paso se encamina a preparar al prospecto para que reciba adecuadamente los pasos y actividades subsecuentes que constituyen en realidad la parte dinámica en la operación de ventas.

3.- Interés.

El vendedor en este tercer paso iniciará la exposición de ideas, beneficios y servicios en relación con el satisfactor, objeto de la entrevista.

4.- Convicción.

Consiste en la presentación de pruebas, hechos y demonstraciones que corroboran las afirmaciones de la argumentación presentada.

5.- Deseo.

Es el momento de manejar adecuadamente las motivaciones del prospecto para crear el deseo de posesión o disfrute inmediato de la oferta .

6.- Resolución.

Es el momento de desvanecer los obstáculos que se interponen a la toma de una decisión.

7.- Cierre.

Este paso implica que el prospecto que se encuentra persuadido, toma la decisión de adquirir lo que se le ofrece.

Cerrada la venta y obtenido el pedido, el vendedor debe tomar en cuenta que la venta prosigue, ya que de su continuidad dependerá que los clientes estén satisfechos.

También queremos hacer mención que el proceso de la venta es un proceso dialéctico y altamente dinámico que se llevará a cabo dependiendo del tipo de prospecto y de las circunstancias que rodean al binomio vendedor-comprador.

La venta es algo tan eminentemente práctico, que se ha efectuado poca investigación sobre las bases teóricas -- que llevan al éxito de la operación de ventas, sin embargo, - desde el plano de las ciencias de la conducta la psicología - ha aportado valiosos conocimientos a este campo de estudio.

A continuación exponemos las grandes líneas de cuatro teorías de la venta. (1)

Orientación Ventas	{ Teoría Formulista (A.I.D.A.) Teoría Estimulo-Respuesta
Orientación de Mercadotecnia:	
Orientación Psicosocial:	Teoría de la Interacción.

A.- Teoría Formulista.

Esta teoría se basa en una presentación de ventas -- estructurada a través de varios componentes o etapas. Existen diversas variantes siendo la más conocida la fórmula --- A.I.D.A.

A.I.D.A. establece los siguientes pasos en la actuación del vendedor:

(1) Durán Alfonso. Psicología de la publicidad y de la venta Ediciones CEAC, Barcelona 1982.

- 1.- Llamar la atención.
- 2.- Despertar el interés.
- 3.- Crear el deseo.
- 4.- Mover a la acción.

La teoría formulista pertenece a la orientación ventas es decir, se establece tomando como fundamento la actuación del vendedor.

Es este quien lleva la iniciativa, y su único obje-tivo es vender, ya que en ningún momento se plantea si a --través de la venta ha satisfecho las necesidades del clien-te.

B.- Teoría Estímulo-Respuesta.

La teoría estímulo-respuesta pertenece también a la orientación ventas. El vendedor controla la situación y lle-va la iniciativa.

Esta teoría se apoya en el criterio de que a estímu-los iguales se obtienen respuestas iguales.

El error de esta teoría es su capacidad para genera-lizar, ya que las personas son diferentes y lo que vale pa-ra uno no vale para otro. Además, las mismas personas en-situaciones diferentes tienen conductas diferentes.

La teoría estímulo-respuesta solamente fija su atención en la conducta externa de compra. No posee información sobre las motivaciones de compra, sino que infiere que la acción del cliente responde a su argumentación y esto es una simple hipótesis sujeta de comprobación.

En esta teoría, como en la formulista se persigue una venta, no un cliente satisfecho.

C.- Teoría Necesidad-Satisfacción.

Esta teoría pertenece a la orientación de mercadotecnia. Su concepción es totalmente opuesta a las anteriores por las siguientes características:

- 1.- La venta es un proceso global que tiene significado si existe la fuerza de la compra en sentido opuesto. Esto podría representarse así:



- 2.- El objetivo no es vender sino conseguir clientes adictos.
- 3.- Conocer las necesidades del cliente para poder llegar a satisfacerlas.

El cliente o comprador no tiene un rol pasivo sino que interviene como sujeto activo en el proceso.

Un vendedor puede encontrarse con dos tipos de compradores:

- a) Que se halle satisfecho con la situación actual respecto a sus compras. Está en equilibrio con el medio (homeóstasis).
- b) Que no se halle satisfecho. Está en búsqueda del equilibrio con el medio.

Si el comprador del tipo a) es ya cliente nuestro, procuraremos mantener su homeóstasis insistiendo en que nuestro producto satisface sus necesidades.

Si por el contrario no es cliente, trataremos de romper el equilibrio con una ventaja diferencial de nuestra oferta. Esta ventaja diferencial saldría del análisis de sus necesidades específicas.

Kaplan y Crissy ⁽¹⁾ describen así el proceso que sigue la teoría necesidad-satisfacción:

"...el proceso comienza con las necesidades del cliente. Sin embargo, las necesidades son vagas, generalizadas y difíciles de pensar o exponer verbalmente. Suelen-

(1) Vendedores profesionales. Anaya, Salamanca, 1971.

estar en un estado de equilibrio dinámico u homeóstasis. - Debido a esta propiedad que tienen las necesidades, el vendedor, frecuentemente, escucha las frases tales como las siguientes: "no necesito nada", "estoy satisfecho con mis proveedores actuales", "tengo todo lo que necesito".

A menos que el vendedor pueda encontrar algún medio de alterar esta homeóstasis no se llega a alcanzar el segundo paso (análisis de deseos y satisfacciones). La forma principal de hacerlo es por medio de preguntas. Por ejemplo, un vendedor de productos alimenticios dirá a un detallista: "¿le gustaría saber como puede aumentar su beneficio en un 10 por ciento con los productos congelados que vende?".

"... el segundo paso es el análisis de los deseos y satisfacciones y solamente se produce después de alterar la homeóstasis. En este paso el vendedor formula las preguntas a la otra persona para saber cómo ha satisfecho sus necesidades hasta el presente, con el objeto de determinar la mejor forma de satisfacerlas con los productos y servicios que vende (el sistema de satisfacción de necesidades de su empresa). En este paso es esencial que el vendedor pregunte a la otra persona antes de formular ninguna declaración o presentación por su parte. Sobre la base de lo que aprende puede a continuación, presentar el sistema de satisfacción de necesidades de su empresa particularizando y

enfocando hacia las necesidades del cliente.

"... el tercer paso del diagrama es la presentación del sistema de satisfacción de necesidades que tiene la empresa. Incluye los productos, los servicios, la empresa misma y las personas que trabajan en ella (incluyendo al --vendedor). Basado en lo que aprende en el paso dos, el vendedor presenta su oferta, diseñada de tal manera que responde a las necesidades del cliente de forma diferente y mayor que la de los proveedores actuales..."

"... el cuarto paso es la acción. La acción es una compra, no una venta. Naturalmente será muy extraño que un vendedor consiga una compra en cada visita; sin embargo, --hay que tener en cuenta que el buen vendedor no vende, induce a comprar a la gente. En una economía competitiva el --comprador se resiente si nota que se le coarta; quiere to--mar las decisiones por sí mismo. Esto no significa que el vendedor no deba solicitar el pedido. Lo que quiere decir es que debe ser lo suficientemente sutil y actuar con el --tacto debido para conseguir el pedido. Igualmente existen muchas situaciones de compra-venta en las que el vendedor --no espera salir con un pedido en la mano.

En el caso del vendedor de productos farmacéuticos, lo que pretende es que el médico comprenda y acepte la in--

formación relacionada con los productos de su empresa para que los recete a sus pacientes cuando surja la ocasión..."

"... el quinto punto es la satisfacción. Esta teoría es la única que considera el hecho de que el proceso de compra-venta no termina con la transacción, sino más bien continúa con la satisfacción que el comprador obtiene de la acción que ha llevado a cabo".

Este paso es de importancia crítica, porque en la mayor parte de las relaciones de compra-venta la empresa de sea cultivar clientes de compras sucesivas, en vez de clientes que sólo adquieren el producto una vez. También si reflexionamos sobre ello, es evidente que cuanto más satisfacción obtenga la persona por la decisión tomada, más fácil será que continúe con los mismos medios para satisfacer sus necesidades. En otras palabras, la necesaria homeóstasis se establece por medio de la satisfacción.

D.- Teoría de la Interacción.

Corresponde a la orientación psicosocial.

Esta teoría considera a la venta como una situación social implicando dos personas. La interacción de dos personas depende de las características económicas, sociales, físicas y personales de cada uno.

El comportamiento social de la venta es que cada una de las dos personas en una interacción cara a cara influye el comportamiento del otro.

En la situación de venta, el vendedor se forma una opinión del comprador y viceversa, al tiempo que surgen ciertas expectativas sobre el papel que mutuamente se espera desempeñen. La consideración que al cliente le merezca el vendedor esta condicionada por factores personales de éste, pero también por creencias basadas en estereotipos, en la empresa que representa.

La teoría de la interacción en una palabra explica que las necesidades de los actores son determinantes importantes de sus predisposiciones y que esas predisposiciones influyen sus percepciones de la situación.

Como pudimos observar estas teorías son de gran utilidad para el vendedor, el cual utilizará la más conveniente de acuerdo al momento, sin embargo, nosotros consideramos que la teoría necesidad-satisfacción es una de las más completas porque al incluir la satisfacción del cliente nos asegura ventas futuras.

C A P I T U L O I I I
EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- 3.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION**
- 3.2. DEFINICION DE PROCESO ADMINISTRATIVO**
- 3.3. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

CAPITULO III
EL PROCESO ADMINISTRATIVO

INTRODUCCION.

La administración es hoy una de las técnicas que rigen la vida social del hombre y como tal, su situación dentro de las ciencias sociales es incuestionable.

La administración encuentra su origen y su contexto de aplicación dentro de las ciencias sociales y se nutre de los conceptos sociológicos, psicológicos, económicos, políticos y culturales, para aplicar posteriormente las técnicas desarrolladas en la organización social, política, económica y cultural del hombre.

3.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION.

La administración en general es la forma de conseguir objetivos determinados, con el esfuerzo colectivo.

La administración como se le entiende hoy es una actividad científica que se apoya en principios y normas de validez general. Muchas definiciones se han dado de administración en general por los principales autores de esta disciplina, entre ellas hemos escogido las siguientes:

E.F.L. BRECH nos dice "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un --propósito dado".

American Management Assosiation dice: "La adminis--tración es la actividad por la cual se obtienen determina--dos resultados a través del esfuerzo y la cooperación de --otros".

G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo prede--terminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol (considerando por muchos como el verda--dero padre de la moderna administración), dice que: "Admi--nistración es preveer, organizar, mandar, coordinar y con--trolar".

I. Guzmán Valdivia; "La dirección eficaz de las ac--tividades y de la cooperación de otras personas para obte--ner determinados resultados".

Agustín Reyes Ponce nos dice: "Es el conjunto siste--mático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las --formas de estructurar y manejar un organismo social".

Reuniendo los elementos obtenidos podemos formar de

la administración la definición siguiente: Administración es la coordinación de recursos técnicos, materiales y elementos humanos optimizándolos para lograr un objetivo predeterminado en cualquier organismo.

3.2. DEFINICION DE PROCESO ADMINISTRATIVO.

Podemos entender como proceso administrativo a los elementos de la administración que aplicados a las áreas funccionales nos permiten alcanzar los objetivos deseados. También podemos decir que el proceso administrativo son las funciones administrativas esenciales a través de las cuales se lleva a cabo la administración.

Los más connotados expertos de la administración están de acuerdo en que esta comprende las cinco siguientes funciones principales: Planeación, Organización, Integra---ción, Dirección y Control.

En este capítulo las iremos desarrollando dando su definición, exponiendo sus principios y sus elementos.

Estas cinco funciones administrativas están íntimamente relacionadas y, aunque pueden y deben estudiarse separadamente, en la práctica se llevan a cabo de manera simultánea. Así, al hacer planes estamos al mismo tiempo controlando, dirigiendo, organizando etc..

3.3. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

3.3.1. PLANEACION.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que - ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y - las determinaciones de tiempos y movimientos necesarios para su realización. (1)

PRINCIPIOS.

1.- De la Precisión: Los planes no deben hacerse -- con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas.

2.- De la Unidad: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican a la empresa deben estar - de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

3.- De la Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surgan en éste, ya que las circunstancias pueden variar.

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas.

Algunos autores consideran que el objetivo debe ser previo a la planeación; otros en cambio lo incluyen dentro de la planeación. A nuestro juicio consideramos pertinente incluirlo en esta etapa por ser más adecuado a nuestras necesidades.

ELEMENTOS.

-OBJETIVO: Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no solo el punto final de la planeación sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración y control. Es necesario subrayar la importancia del objetivo ya que sin este no podríamos encaminar nuestras acciones con la mayor eficiencia para lograr los resultados que pretendemos alcanzar.

-POLITICAS: Se definen como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

-PROCEDIMIENTOS: Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

-PROGRAMAS: Son planes en los que además de fijar los objetivos y la secuencia de operaciones fijan principal

mente el tiempo requerido para cada una de las actividades.

-PRESUPUESTOS: Son programas cuya característica -- esencial consiste en la determinación cuantitativa de los - elementos programados.

Dentro de las técnicas de planeación encontramos -- los manuales como los de objetivo, de empleado o bienveni-- da, de organización etc., diagramas de proceso y de flujo, - gráficas de Gantt, redes, ruta crítica.

3.3.2. ORGANIZACION.

Es la estructuración técnica de las relaciones que-- deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social - con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los pla-- nes y objetivos señalados.

PRINCIPIOS.

1.- De la Especialización: Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad más limi-- tada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, pre-- cisión y destreza.

2.- De la Unidad de Mando: Para cada función debe -

existir un solo jefe.

3.- Del Equilibrio Autoridad-Responsabilidad: Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

4.- Del Equilibrio Dirección-Control: A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

ELEMENTOS.

-FUNCIONES: Por función se entiende un conjunto de actividades distintas pero relacionadas entre sí por la finalidad común que persiguen.

-JERARQUIAS: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

-OBLIGACIONES: Son aquellas que tienen en concreto cada unidad de trabajo.

Dentro de las técnicas de organización podemos mencionar las unidades de organización, organigramas, manuales, análisis de puestos etc..

3.3.3..INTEGRACION.

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

PRINCIPIOS.

A) De la Integración de Personas.

1.- De la Adecuación de Hombres y Funciones.

Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

2.- De la Provisión de los elementos administrativos

Debe procurarse a cada miembro de un organismo de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

3.- De la importancia de la Introducción Adecuada.

Debe Buscarse el momento oportuno para introducir al elemento humano en un organismo social, para lograr una buena adecuación al mismo.

B) De la Integración de Cosas.

1.- Del Carácter Administrativo.

Debe tomarse en cuenta que en la integración de las

cosas así como en las funciones técnicas existen elementos esenciales administrativos para la buena coordinación de estos con las personas.

2.- Del Abastecimiento Oportuno.

Se debe establecer un equilibrio de los elementos materiales que se requieren dentro de los márgenes fijados por la planeación de tal forma que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia ni sobren innecesariamente, aumentando costos y disminuyendo utilidades.

3.- De la Instalación y Mantenimiento.

Debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir la instalación y mantenimiento de los elementos materiales ya que representa un aumento en los costos.

4.- De la Delegación y Control.

La gerencia general dentro de un sistema estable debe delegar la responsabilidad de los elementos materiales, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantenga permanentemente informada de los resultados generales.

ELEMENTOS.

-RECLUTAMIENTO: Hacer de personas extrañas a la empresa

candidatos a ocupar un puesto en ella.

-SELECCION: Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto son los más aptos.

-INTRODUCCION: Tiene como fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

-DESARROLLO: Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible.

TECNICAS.

Entre las principales técnicas de la integración de personas encontramos gráficas de organización, análisis de puesto, valuación de puestos, calificación de méritos, tablas de reemplazo, cursos de capacitación y adiestramiento.

Las técnicas para la integración de cosas:

Técnicas para la adquisición de capitales y estructuración financiera, para el manejo financiero, técnicas de mercadotecnia.

3.3.4. DIRECCION.

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad, ejercida a base de decisiones, tomadas directamente, o bien, delegando dicha autoridad y vigilando - las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social.

PRINCIPIOS.

1.- De la Coordinación de Intereses.

El logro del fin común se hará más fácil cuando se logre coordinar los intereses del grupo.

2.- De la Impersonalidad de Mando.

La autoridad de una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

3.- De la Vía Jerárquica.

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos-previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

4.- De la Resolución de Conflictos.

Debe procurarse resolver los conflictos lo más pronto - que sea posible, sin lesionar la disciplina y sin produ

cir disgustos a las partes.

5.- Del Aprovechamiento del Conflicto.

El conflicto puede ser también constructivo porque obliga a la mente a buscar soluciones ventajosas para ambas partes, todo conflicto es fuente de experiencia.

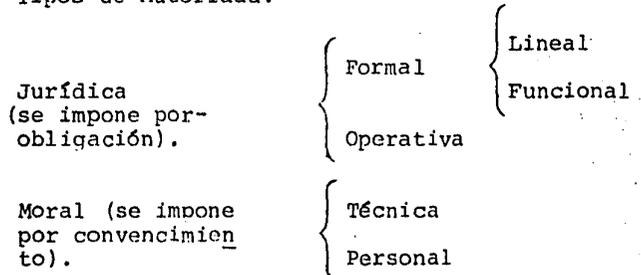
Existen tres formas de aprovechar el conflicto: ---

a) por dominación: una de las partes obtiene todo y la otra parte nada; b) por conciliación: cuando ambas partes solucionan su conflicto, cediendo cada una, parte de sus pretensiones; c) por su integración o coordinación: cuando ambas partes logra realizar íntegramente sus pretensiones.

ELEMENTOS.

- Mando o Autoridad: Se define como la facultad o derecho de mandar tomando decisiones que produzcan efectos.

Tipos de Autoridad:



- a) Autoridad Formal: Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados, puede ser lineal o funcional.
- b) Autoridad Operativa: Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones.
- c) Autoridad Técnica: Esta se obtiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos, prácticos que una persona posee en determinada materia.
- d) Autoridad Personal: Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales y psicológicas.

ELEMENTOS DEL MANDO.

- 1.- Determinar lo que debe hacerse.
- 2.- Establecer cómo debe hacerse.
- 3.- Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

FORMAS DE MANDO.

- a) Ordenes. Se refiere al cambio de una situación particular y concreta.

- b) Instrucciones. La instrucción difiere de la orden en -- que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, -- que se presentarán en forma repetitiva.

DELEGACION.

Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y - responsabilidad para que haga nuestras veces.

TIPOS DE DELEGACION.

a) General y Concreta.

General: La que se da para todas las funciones

Concreta: La que se da para una sola función.

b) Temporal e Ilimitada.

Temporal: La que se comunica por un período fijo.

Ilimitada; se delega sin límite de tiempo.

c) Lineal, Funcional o Staff.

Lineal: Se da la autoridad a un jefe único sobre un grupo.

Funcional o Staff: Autoridad que se comparte con otros -- jefes, cada uno para una función dis-- tinta sobre el mismo grupo.

d) Individual o Colectiva.

Individual: Se comunica a una sola persona

Colectiva: Se comunica a un comité.

e) Delegable e Indelegable.

Delegable: Se da cuando la persona que recibe la delegación de autoridad puede a su vez delegarla a otros jefes inferiores.

Indelegable: carecimiento de la facultad para delegar.

COMUNICACION.

Proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por -- otros.

PRINCIPIO.

BILATERAL. Debe revisarse constantemente; siempre - es un medio.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Fuente, receptor, canal, contenido, respuestas y ambiente.

TIPOS DE COMUNICACION.

A) Por razón del canal y contenido: formal e informal.

- B) Por su receptor: individual y general.
- C) Por su obligatoriedad en la respuesta: Imperativa, exhortativa e informativa.
- D) Por su forma; oral, escrita y gráfica.
- E) Por su sentido: vertical y horizontal.

SUPERVISION.

Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

REGLAS.

- De la Unidad del Cuerpo Administrativo: debe hacerse sentir al supervisor parte del cuerpo administrativo.
- De la Doble Preparación: no sólo debe ser preparado en la técnica que vaya a manejar sino al mismo tiempo en las -- que se requerirá por su carácter de jefe.
- De Fortalecimiento de la Autoridad: Se debe procurar que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pase por el supervisor.

TECNICAS.

Dentro de las técnicas encontramos la disciplina positiva, disciplina negativa, recompensas, calificación de méritos, sistema de sugerencias, sistema de quejas.

3.3.5. CONTROL.

El control se puede definir como el proceso para de terminar lo que se está llevando a cabo, valorizandolo y, - si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado. -- (TERRY).

PRINCIPIOS.

- Del Carácter Administrativo del Control.

Es necesario distinguir las operaciones de control - de la función de control. Las operaciones son de carácter - técnico y la función en cambio es de carácter administrativo y es la respuesta a la función que sólo corresponde al administrador.

- De los Estándares.

El control es imposible si no existen los estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más- precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

-Del Carácter Medial del Control.

Un control sólo debiera usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de-

Él se esperan.

- De Excepción.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentren los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

ELEMENTOS.

-Establecimiento de Normas.

Porque sin normas es imposible hacer la comparación base de todo control.

-Operación de los Controles.

Esta se debe llevar a cabo de acuerdo a las técnicas especiales en cada caso en particular.

-Interpretación de Resultados.

Esta es una técnica administrativa que vuelve a -- constituir una medida de planeación.

-Utilización y Corrección de Resultados.

Nos sirve para seguridad de la acción y corregir de fectos.

REGLAS.

- Los controles deben reflejar en todo lo posible la estructura de la organización.
- Tomar en cuenta la naturaleza del control y de la función controlada.
- Deben ser flexibles.
- Deben reportar rápidamente las desviaciones.
- Deben de ser claros y concretos.
- Deben conducir a la acción correctiva.

TIPOS DE CONTROL.

Controles generales, de producción, de ventas, financieros y contables, de personal, etc..

TECNICAS.

Gráficas de Gantt, técnica PERT, CPM, RAMPS.

P A R T E I I

PLANEACION, ORGANIZACION E INTEGRACION DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE "LA FORTALEZA S.A."

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

La compañía tabiquera "La Fortaleza S.A.", dedicada a la producción de tabique rojo recocido, ha establecido como objetivo la creación de un departamento de ventas.

Para que este departamento logre los resultados que se esperan se requiere que cuente con una buena administración.

En estos capítulos aplicaremos el proceso administrativo al departamento de ventas en sus fases de planeación, organización e integración; dejando la dirección y el control como objetivos de estudio de posteriores investigaciones.

C A P I T U L O I V

PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA FORTALEZA S.A.

4.1. OBJETIVOS

4.2. POLITICAS

4.3. PROCEDIMIENTOS

4.4. PROGRAMA

4.5. PRESUPUESTOS

CAPITULO IV
PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

4.1. OBJETIVOS.

La Gerencia General es la encargada de establecer los objetivos principales que el departamento de ventas deberá lograr para el beneficio de la empresa.

1.- Objetivos Generales del Departamento de Ventas.

1.1. Lograr un volumen suficiente de ventas y que estas se mantengan lo más estable posible.

1.2. Lograr amplias utilidades netas en las ventas realizadas.

1.3. Lograr un continuo desarrollo del negocio.

2.- Objetivos Específicos a Corto Plazo (6 meses).

2.1. Lograr la venta de 2,000 millares de tabique al mes, - (si consideramos 25 días al mes serían 80 millares diarios).

4.2. POLITICAS.

Para fijar las políticas es necesario considerar la existencia de dos temporadas en el año referentes a las-

ventas de cualquier material para la construcción. La temporada de seca (Noviembre-Abril) con demasiada demanda, y la época de lluvias (Mayo-Octubre), en la cual la demanda decae en forma sorprendente ya que son pocas las personas que deciden construir; por lo tanto las políticas de "La Fortaleza S.A." variarán de una época a otra y tienden a ser específicas en cada caso particular.

Aun así enumeraremos las que consideramos más importantes:

POLITICAS DE VENTA.

- 1.- Las ventas se realizarán al mayoreo.
- 2.- Las ventas se realizarán a través de la fuerza de ventas.
- 3.- Se organizarán las ventas a base de zonas o territorios.
- 4.- Se fijarán cuotas a los vendedores.
- 5.- Las retribuciones a los agentes de venta estarán compuestas por sueldo más comisión.
- 6.- El reclutamiento de los agentes se efectuará en base al número de territorios.
- 7.- La selección se hará en función del análisis de puesto.

- 8.- Se deberá dar entrenamiento sistemático a los agentes de ventas.
- 9.- Se supervisará en forma directa a los vendedores por medio del supervisor.

POLITICAS DE PRECIOS.

- 1.- Que el sistema de precios sea variable.
- 2.- Que sea competitivo.
- 3.- Que proporcione a "La Fortaleza S.A." un margen razonable de utilidades.
- 4.- Establecer rebajas en ventas de cantidades cuantiosas.
- 5.- Otorgamiento de crédito para incrementar las capacidades de compra de los consumidores.
- 6.- Que los precios estén de acuerdo con las disposiciones legales

POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE.

- 1.- Información de precios y condiciones de venta por teléfono solamente a clientes de "La Fortaleza S.A."
- 2.- La información de precios y condiciones de venta a prospectos se hará por medio de un agente de ventas.

- 3.- Inspección de las obras que se estén surtiendo.
- 4.- Cambio del producto de mala calidad siempre y cuando no se haya recibido en obra.
- 5.- No se hará cargo por fletes.
- 6.- Servicio de entrega a las 48 horas de haberse hecho el pedido.
- 7.- Una vez entregado el material en la obra se le notificará al cliente por vía telefónica.
- 8.- En época de lluvias se dará prioridad a los clientes de "La Fortaleza S.A."

4.3. PROCEDIMIENTOS.

"Las ventas se realizarán al mayoreo".

- 1.- Se considerará venta al mayoreo desde 4 millares en adelante.
- 2.- Se hará por medio de los agentes de venta a través de levantamiento de pedidos.
- 3.- El agente deberá notificar por vía telefónica el pedido para su mejor programación de entrega.
- 4.- Al recibir el pedido la secretaria de "La Fortaleza - S.A." deberá turnarlo al departamento de envíos para su programación.
- 5.- Ya entregado el pedido en la obra el departamento de envíos notificará al departamento de ventas.

"Las ventas se realizarán a través de la fuerza de ventas"

- 1.- Se determinará el número de agentes que se requieran.
- 2.- La magnitud se determinará en base a la carga de trabajo del agente.
- 3.- Se agruparán los clientes en función de su volumen mensual de ventas.
- 4.- Establecer el número de visitas que se harán a cada -- cliente en un mes.
- 5.- Se multiplicará el número de clientes por el número de -- visitas para obtener la carga total de trabajo en un -- mes.
- 6.- Determinar el empleo que el vendedor hace de su tiempo.
- 7.- Determinar el promedio de visitas que puede hacer el -- agente en un mes de trabajo.
- 8.- Averiguar el número de agentes que se necesitan, divi-- diendo el total de visitas mensualmente necesarias en-- tre el promedio de las visitas que puede realizar un -- agente.

"Se organizarán las ventas a base de zonas o territorios".

Tomando en cuenta toda el área metropolitana, el --
área con más alta densidad de construcción se localiza en --
las zonas occidente norte, occidente centro, occidente sur -
y oriente sur, abarcando las siguientes delegaciones: Atzca-
potzalco, Miguel Hidalgo, Cuauhtémoc, Benito Juárez, Alvaro
Obregón, Cuajimalpa, Magdalena Contreras, Coyoacán, Tlalpan,
Xochimilco y Milpa Alta.

1.- Para un mejor control de los agentes de venta las zonas
estarán comprendidas por delegaciones, así:

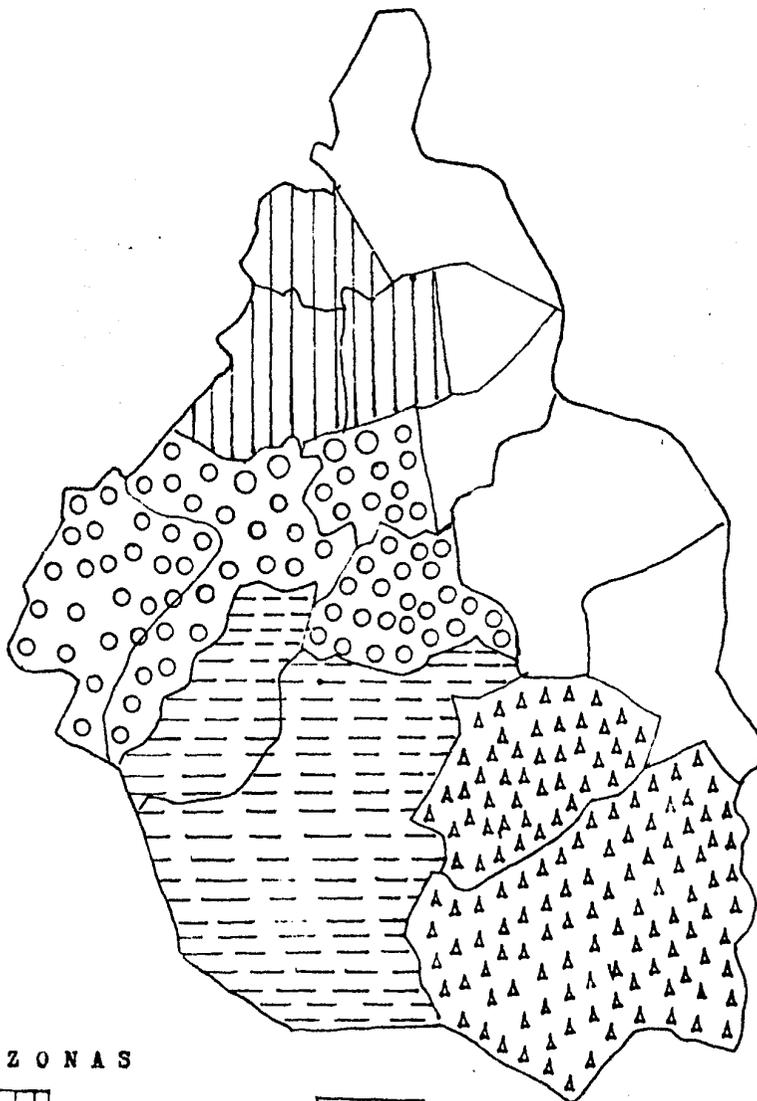
-La zona occidente norte abarca: Las delegaciones Atzcapot-
zalco, Miguel Hidalgo, Cuauhtémoc.

-La zona occidente centro abarca: Las delegaciones Benito -
Juárez, Alvaro Obregón, Cuajimalpa y Coyoacán.

-La zona occidente sur abarca: Las zonas Magdalena Contre--
ras y Tlalpan.

-La zona oriente sur abarca: Las delegaciones Xochimilco y
Milpa Alta.

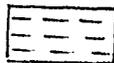
MAPA POR DELEGACIONES DEL DISTRITO FEDERAL



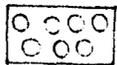
Z O N A S



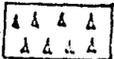
OCCIDENTE NORTE



OCCIDENTE SUR



OCCIDENTE CENTRO



ORIENTE SUR

"FIJACION DE CUOTAS A LOS VENEDORES"

- 1.- Se fijarán las cuotas en base a la capacidad de compra de cada zona.
- 2.- Se tomará en cuenta la capacidad del vendedor encargado de la zona.
- 3.- Se obtendrán las ventas reales del año anterior por zona.
- 4.- Se obtendrán las ventas estimadas del año anterior por zonas.
- 5.- Determinar la diferencia entre las ventas reales y las ventas estimadas del año anterior.
- 6.- Estimar las ventas para los dos semestres del año en -- curso.
- 7.- Cálculo de cuotas en base a las diferencias obtenidas del año anterior y lo estimado para este año.
- 8.- Hacer lista tabular de cuotas estableciendo porcentajes sobre las ventas realizadas.

"LAS RETRIBUCIONES DE LOS AGENTES DE VENTAS ESTARAN CONPUESTAS POR SUELDO MAS COMISION".

Se les fijará a los agentes de ventas:

- 1.- Un sueldo base.
- 2.- La comisión estará en función de las cuotas de ventas - de cada zona y en relación con los diferentes precios - de venta de cada una.
- 3.- Gastos de automóvil. (gasolina y reparaciones menores).

"RECLUTAMIENTO"

- 1.- Se presenta la vacante.
- 2.- La notificación de la requisición.
- 3.- Análisis y valuación de puestos con objetos de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente.
- 4.- Localización en el inventario de recursos humanos, de personas que, prestando actualmente sus servicios en "La Fortaleza S.A.", y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios.
- 5.- De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad.
- 6.- Al no localizarlo en la cartera de candidatos se recurrirá a las recomendaciones del personal que labora en "La Fortaleza S.A."
- 7.- Si no se logra localizarlo con las recomendaciones del personal de la empresa se recurrirá al periódico.

La recepción de los candidatos comprende:

- 1.- Llenar una solicitud, en la que conoceremos los datos del solicitante.
- 2.- Entrevista para identificar impedimentos o limitaciones.
- 3.- Investigación de datos de la solicitud.
- 4.- Exámen de aptitud.
- 5.- Investigación total del expediente con vía a la selección final.
- 6.- Selección previa del departamento de personal.
- 7.- Esta selección pasará al gerente de ventas quien hará la selección final, por su capacidad en ventas.
- 8.- Examen médico.
- 9.- Contratación.
- 10.- Presentación. Interesarlo en la empresa y que se dé -- cuenta que la empresa se interesa en él.
- 11.- Entrenamiento. Determinar que tipo de entrenamiento se dará: dentro de la empresa o fuera de ella.

"INTRODUCCION"

- 1.- Reunión con el personal de nuevo ingreso.
- 2.- Información sobre la historia de "La Fortaleza S.A.".
- 3.- Explicación de los objetivos a cumplir.
- 4.- Determinación de horarios y días de trabajo.
- 5.- Exposición de la estructura de "La Fortaleza S.A." localizando el puesto en cuestión.
- 6.- Comentar las políticas de personal.
- 7.- Mención de las prestaciones.
- 8.- Información en general, que pueda representar interés al nuevo empleado.
- 9.- Visita a las instalaciones de "La Fortaleza S.A." a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los departamentos.
- 10.- Presentación con parte del personal de otros departamentos con los cuales tendrán contacto.
- 11.- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento de ventas.
- 12.- Se nombrará un compañero que auxilie al nuevo elemento en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.

"ENTRENAMIENTO"

Ya que el agente de ventas ha sido contratado y enterado de las actividades de "La Fortaleza S.A." el entrenamiento se realizará:

- 1.- Dentro del trabajo, es decir, al momento de irse ejecutando el trabajo, acompañado de un supervisor.
- 2.- Fuera del trabajo, por medio de conferencias, cursos y manuales.
- 3.- Formación de mesas redondas dirigidas por el gerente de ventas.
- 4.- Convenciones anuales para un acercamiento entre vendedores e intercambio de impresiones.

"SUPERVISION"

- 1.- Desarrollar una gran habilidad para asimilar e interpretar los planes de la gerencia.
- 2.- Debe conocer, interpretar y solidarizarse con las órdenes de la gerencia.
- 3.- Comunicar todo lo que necesitan saber los vendedores para la ejecución del trabajo.
- 4.- Recoger la comunicación de los vendedores, interpretarla y transmitirla a niveles superiores.

Procedimiento para la Política de Precios.

- 1.- Los precios de venta serán fijados por la Gerencia en --
coordinación con Costos, Contabilidad y Crédito.
- 2.- Se fijarán orientados hacia la competencia y en base a los
costos.
- 3.- La fijación del precio en época de lluvias debido a la es-
casez del producto se establecerá en función de la deman-
da.
- 4.- El crédito se otorgará a todos los clientes que tengan --
obra en construcción.
- 5.- El crédito no será mayor de 15 días.
- 6.- En ventas al contado se hará un descuento del 1%.
- 7.- Un descuento del 5% en montos de más de 100 millares.
- 8.- El departamento de cobranza fijará los límites de crédito
para cada cliente y tendrá facultad para no autorizar pe-
didos de clientes que hayan rebasado el límite de crédi--
to.
- 9.- A clientes morosos en los nuevos pedidos se les pedirá --
el 50% de anticipo en el momento de firmar el pedido y el
50% restante se les cobrará cuando el material sea entre-
gado.

Procedimiento para servicio al cliente.

- 1.- Se capacitará a la secretaria de "La Fortaleza S.A.", en el manejo general del producto para que pueda proporcionar información por teléfono.
- 2.- La secretaria tomará datos generales como nombre, dirección, número telefónico, de los prospectos que pidan información de los precios y condiciones de venta.
- 3.- La secretaria de acuerdo con los datos del prospecto lo ubicará en la zona correspondiente, para posteriormente pasarlo al agente.
- 4.- El visitador de predios checará las obras que se estén surtiendo de acuerdo a su tamaño y magnitud.
- 5.- El visitador de precios notificará mediante un reporte -- las condiciones en las que se encuentra la obra y el material existente.
- 6.- En caso de que el material no sea recibido en obra el chofer deberá reportarse al departamento de envíos.
- 7.- El departamento de envíos notificará al departamento de ventas para que se comunique con el cliente.

8.- En caso de que no se pueda entregar el pedido a las 48 -
horas se le notificará al cliente vía telefónica.

4.5. PRESUPUESTO DE VENTAS.

La información que presentamos en el presupuesto de ventas se hizo en base a los siguientes puntos:

- 1.- Se elaboraron dos presupuestos:
 - A) Para temporada de sequía (Nov. 1985 a Abril 86).
 - B) Para temporada de lluvias (Mayo a Octubre 1986)

- 2.- Datos estadísticos respecto al volumen de ventas de los años anteriores.

- 3.- Se tomó en cuenta el incremento del 30% en el precio al inicio del año 1986, debido al alza de materia prima, mano de obra y transporte.

- 4.- En el presupuesto de ventas de Mayo a Octubre correspondiente a la temporada de lluvia estimamos lo siguiente:
 - A) Decremento en la producción en un 50% debido a que el proceso de secado es lento.
 - B) Incremento del 30% en el precio debido a la escasez general del producto.

"PRESUPUESTO DE VENTAS DE "LA FORTALEZA S.A."

85 86
 NOVIEMBRE - ABRIL (TEMPORADA SECA)

MES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	I.V.A.	TOTAL PRECIO	IMPORTE	OBSERVACIONES
NOVIEMBRE	MILLAR	2,000	19,000	2,850	21,850	43'700,000	CREDITO
DICIEMBRE	MILLAR	2,000	19,000	2,850	21,850	43'700,000	MAXIMO
ENERO	MILLAR	2,000	24,700	3,705	28,405	56,810,000	15 DIAS
FEBRERO	MILLAR	2,000	24,700	3,705	28,405	56,810,000	
MARZO	MILLAR	2,000	24,700	3,705	28,405	55,810,000	
ABRIL	MILLAR	2,000	24,700	3,705	28,405	56,810,000	

"PRESUPUESTO DE VENTAS DE LA FORTALEZA S.A."

1986

MAYO - OCTUBRE (temporada de lluvias)

MES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	I.V.A.	TOTAL PRECIO	IMPORTE	OBSERVACIONES
MAYO	MILLAR	1000	32,110	4,816.50	36,926.50	36,926,000	CREDITO
JUNIO	MILLAR	1000	32,110	4,816.50	36,926.50	36,926,000	MAXIMO
JULIO	MILLAR	1000	32,110	4,816.50	36,926.50	36,926,000	15 DIAS
AGOSTO	MILLAR	1000	32,110	4,816.50	36,926.50	36,926,000	
SEPTIEMBRE	MILLAR	1000	32,110	4,816.50	36,926.50	36,926,000	
OCTUBRE	MILLAR	1000	32,110	4,816.50	36,926.50	36,926.00	

C A P I T U L O V
ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE
LA FORTALEZA S.A.

- 5.1. DIAGRAMA ESTRUCTURAL.
- 5.2. FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.
- 5.3. OBLIGACIONES GENERALES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.
- 5.4. ANALISIS DE PUESTOS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

CAPITULO V
ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

En este capítulo estableceremos la estructuración de "LA FORTALEZA S.A.", de acuerdo a los objetivos y políticas fijados previamente en la planeación.

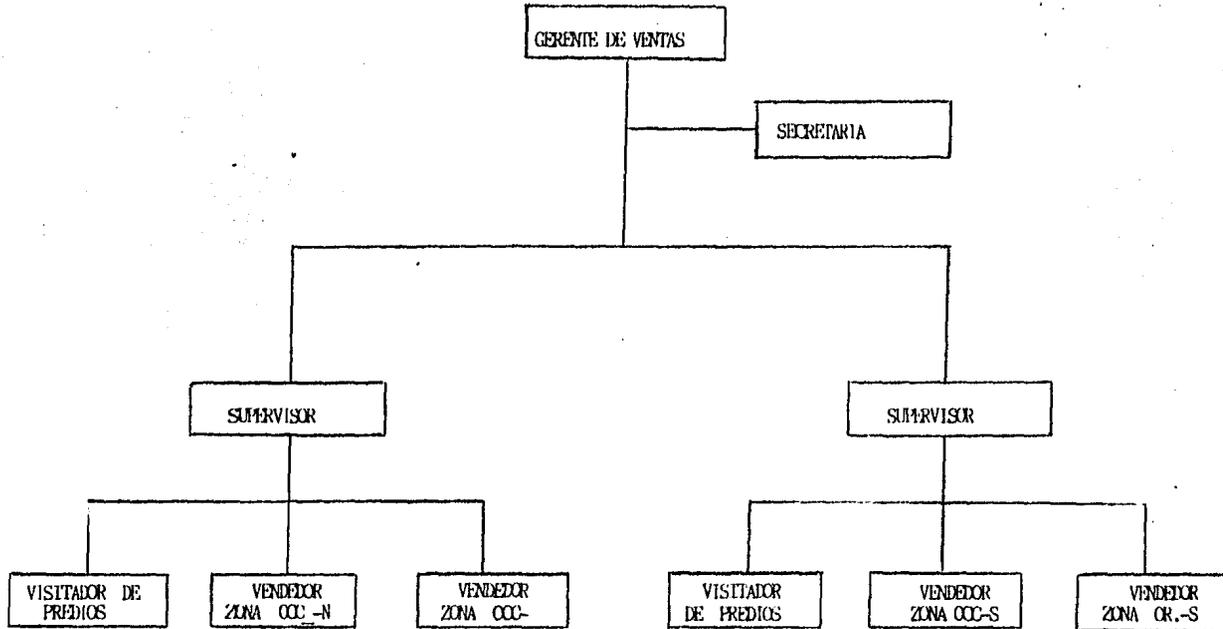
Desarrollaremos las funciones de cada uno de los puestos, así como el análisis de los mismos, delimitando responsabilidades y jerarquías.

La organización de ventas de "LA FORTALEZA S.A.", se determinará a base de territorios y cada agente tendrá a su cargo uno de ellos. Esta estructuración de ventas tiene numerosas ventajas. En primer lugar permite definir con toda claridad las responsabilidades del agente, como es el único que trabaja el territorio, a él se le atribuye todo el crédito o toda la culpa de las ventas realizadas en el área, así, el vendedor desarrolla un elevado nivel de trabajo. En segundo lugar la responsabilidad que asume el agente de un territorio definido intensifica su estímulo para cultivar los clientes locales y entablar relaciones personales con ellos, este tipo de relaciones tiende a mejorar la calidad de su eficiencia --vendedora y también de su vida personal. En tercer lugar el ahorro en tiempo y la reducción de gastos es evidente ya que-

el agente solo tiene que moverse dentro de los límites de su territorio geográfico.

La estructuración territorial de la organización de - ventas da muy buenos resultados en los casos en que los pro-- ductos y clientes de la compañía sean relativamente homogé--- neos, siendo este el caso de "LA FORTALEZA S.A."

5.1 DIAGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS POR TERRITORIOS



5.2. FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

FUNCIONES DEL VISITADOR DE PREDIOS.

- 1.- Planear su ruta diaria.
- 2.- Peinar las zonas.
- 3.- Reportar al supervisor los prospectos de las zonas.
- 4.- Reportar el estado de la zonas.
- 5.- Visitar las obras que se están surtiendo.
- 6.- Reportar las condiciones en las que se encuentra la obra y el material existente.

FUNCIONES DEL AGENTE DE VENTAS.

- 1.- Organizar el trabajo y planear itinerario.
- 2.- Conocer:
 - a) El producto y el de los competidores.
 - b) Las tarifas y saber justificarlas.
 - c) El nivel de crédito de cada uno de sus clientes y poder ayudar cuando de información sobre créditos.
 - d) Los factores implicados en la previsión de las condiciones de crecimiento del territorio, de los nuevos --

clientes, de variaciones estacionales para que sea capaz de calcular con un grado razonable de exactitud - las estimaciones de las ventas del año siguiente en su zona.

- 3.- Visitar clientes con el fin fundamental de conseguir pedidos.
- 4.- Buscar y entrevistar nuevos prospectos con el objeto de incrementar las ventas.
- 5.- Redactar informes de:
 - A) Visitas realizadas en la zona a su cargo.
 - B) Llamadas realizadas en la zona a su cargo.
 - C) Ventas efectuadas en la zona a su cargo.
 - D) La competencia y el mercado.
- 6.- Solucionar quejas de los clientes y transmitir al supervisor las sugerencias de los mismos con el objeto de mejorar el servicio.
- 7.- Asistir a juntas, cursos, conferencias y convenciones con el fin de capacitarse más para vender mejor.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

- 1.- Organizar y distribuir el trabajo.

- 2.- Manejar las técnicas de venta.
- 3.- Preparar programa de entrenamiento.
- 4.- Entrenar a sus vendedores respecto al producto a vender y a las técnicas que deberá desarrollar.
- 5.- Acompañar periódicamente a sus vendedores en las visitas- que estos hagan a los clientes.
- 6.- Instruir a su personal para:
 - A) Mejorar las presentaciones de venta.
 - B) Reducir sus gastos.
 - C) Mejorar la cobertura del territorio.
 - D) Solucionar las quejas de los clientes.
- 7.- Celebrar juntas periódicas para mantener una comunicación estrecha con los agentes vendedores.
- 8.- Calificar el rendimiento de sus vendedores.
- 9.- Motivar a los agentes de venta.
- 10.- Elaborar informes o reportes de las ventas.
- 11.- Informar de los cambios del mercado, competencia, precios, condiciones de venta e imagen de la compañía a sus superiores.
- 12.- Coordinarse con los demás jefes.

FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS.

- 1.- Determinar, aclarar y ampliar los objetivos de venta.
- 2.- Establecer políticas de venta para cada zona.
- 3.- Estudiar la situación del mercado y aquilatar las oportunidades de venta que existen o puedan existir en las zonas.
- 4.- Subdividir el potencial de la zona entre sus vendedores de una manera equitativa para que la lucratividad que consigan sea equilibrada.
- 5.- Pronosticar ventas a corto y a largo plazo, que preparará en colaboración con los distintos agentes.
- 6.- Analizar los planes, programas y políticas de la empresa impuestos a él por la gerencia general y saber interpretarlos a su personal de ventas para conseguir coordinación efectiva.
- 7.- Elaborar métodos de venta e impartir cursos de capacitación y entrenamiento a los supervisores y agentes de venta.
- 8.- Visitar clientes importantes.
- 9.- Autorizar concesiones de crédito, descuentos y bonificaciones.
- 10.- Asistir a las juntas que se lleven a cabo con los demás

gerentes para coordinar actividades y proporcionar un -
mejor servicio al cliente.

- 11.- Elaborar estándares y controles para su departamento.
- 12.- Preparar mensualmente un reporte de progreso realizado -
que contenga:
 - A) Desarrollo de la competencia y la manera como nos --
afectó.
 - B) Las ventas más significativas.
 - C) Los clientes nuevos conseguidos.
 - D) El importe total de ventas.

FUNCIONES DE LA SECRETARIA.

- 1.- Atender llamadas telefónicas.
- 2.- Realizar la comunicación telefónica del gerente y del su-
pervisor.
- 3.- Atender a las personas que acuden a ver al gerente.
- 4.- Recepción de documentos para su revisión.
- 5.- Tomar taquigráficamente los dictados.
- 6.- Los transcribe a máquina, copia artículos, etc..
- 7.- Archiva, recibe, registra o despacha correspondencia.
- 8.- Toma pedidos telefónicos y los turna al departamento de -
envíos.
- 9.- Supervisa limpieza de oficina
- 10.- Atiende quejas de los clientes y los notifica a quien --
corresponda.

5.3. OBLIGACIONES GENERALES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA FORTALEZA S.A.

- 1.- Cumplir con las disposiciones que el Gerente de Ventas y los supervisores de este departamento tengan por bien estipuladas.
- 2.- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado, esmero apropiados y en la forma y tiempo convenidos.
- 3.- Dar aviso al superior inmediato de las causas justificadas que impidan realizar alguna actividad.
- 4.- Guardar escrupulosamente los secretos comerciales y técnicos a que tengan acceso directo o indirectamente o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.
- 5.- Estar atento a los cambios en las condiciones del mercado y de la competencia y hacer las recomendaciones convenientes.

**5.4. ANALISIS DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO
DE VENTAS.**

ANALISIS DE PUESTOS

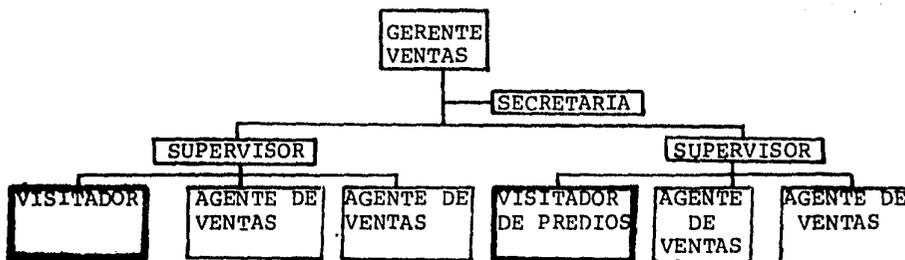
CLAVE _____

FECHA _____

1.- GENERALES.

1.1. Nombre del Puesto VISITADOR DE PREDIOS

1.2. Localización en la Organización.



1.3. Jefe Inmediato Superior

Nombre: _____ Puesto SUPERVISOR1.4. Jornada de trabajo 40 HORASDe 8 A.M. a 17 P.M.Alimentación de 13:00 a 14:00 de LUNES aVIERNES.

2.- Descripción Genérica.

ENCARGADO DE VISITAR PREDIOS EN LA ZONA QUE CORRESPONDA.

3.- Descripción Analítica.

ACTIVIDADES DIARIAS.

- A) Planeación de su ruta diaria.
- B) Peinar las zonas.
- C) Reportar al supervisor los prospectos de las zonas.
- D) Reportar el estado de las zonas.

ACTIVIDADES SEMANALES.

- E) Visitar las obras que se esten surtiendo.
- F) Reportar las condiciones en las que se encuentra la obra y el material existente.
- G) Dejar muestras en obra.

ACTIVIDADES	FRECUENCIA SEMANAL	No. Horas	TOTAL HORAS	L M M J V				
				L	M	M	J	V
A) Asistir juntas supervisor	5	.5	2.5	X	X	X	X	X
B) Planeación ruta diaria.	5	.5	2.5	X	X	X	X	
C) Peinado de zonas	4	6	24	X	X	X	X	
D) Elaborar reporte de prospectos y estado de zonas.	5	.5	2.5	X	X	X	X	
E) Visitar obras que se esten - surtiendo.	1	5.5	5.5					X
F) Reportar condiciones en que - se encuentra la obra	1	.5	.5	X	X	X	X	
G) Dejar muestras en obra.	1	2	2					X
TOTAL			40.0	8	8	8	8	8

4.- REQUERIMIENTOS.

4.1. Habilidad.

4.1.1. Escolaridad: PRIMARIA

4.1.2. Conocimientos especiales necesarios:

Específicamente debe saber conducir motocicleta y tener licencia especial de manejo. Debe conocer perfectamente la ciudad.

4.1.3. Experiencia: La necesaria en puesto similar, mínimo 1 año.4.1.4. Capacitación requerida: De una semana a un mes.4.1.5. Iniciativa: Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

4.2. Esfuerzo.

4.2.1. Mental y/o visual:

Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

4.2.2. Físico: el trabajo exige muy poco esfuerzo.

4.3. Responsabilidad.

4.3.1. En equipo: El equipo que maneja (motocicleta) puede producir perjuicios hasta por 500,000.00

4.4. Condiciones de trabajo.

4.4.1. Ambiente: Exterior en vehículo un 85% y en ¹⁰⁰ oficina un 15%. ---

4.4.2. Riesgos.

4.4.2.1. Accidentes de trabajo:

Puede recibir golpes al chocar con otro ---
vehículo en un grado elevado.

4.5. Perfil deseado:

EDAD 30 a 40 años Sexo M X F ___

Estado civil CASADO

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES:

-Responsable

-Puntual.

ELABORO: MARIA EUGENIA FRIAS MONDRAGON.

ANA EVA PEREZ GOMEZ.

FECHA: 30 de Abril de 1985.

ANALISIS DE PUESTOS

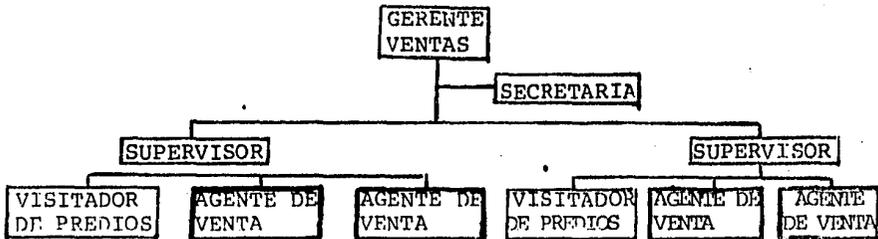
CLAVE _____

FECHA _____

1.- GENERALES.

1.1. Nombre del Puesto AGENTE DE VENTAS

1.2. Localización en la Organización.



1.3. Jefe inmediato Superior.

Nombre _____ Puesto SUPERVISOR1.4. Jornada de Trabajo 40 HORAS.De 10 A.M. a 20 P.M.Alimentación de 13:00 a 15:00 de LUNES A VIERNES

2. DESCRIPCION GENERICA.

ENCARGADO DE VENDER TABI(QUE ROJO

3.- DESCRIPCION ANALITICA.

ACTIVIDADES DIARIAS.

- A) Asistir a junta con el supervisor
- B) Organizar el trabajo y planear itinerario
- C) Visitar clientes
- D) Traslados entre cada visita
- E) Localización de prospectos nuevos.
- F) Redactar informes

ACTIVIDADES EVENTUALES

- G) Asistir a cursos, conferencias, convenciones.

ACTIVIDADES	FECUENCIA SEMANAL	NO. HORAS	TOTAL HORAS	L	M	M	J	V	EVENTUALES
A) Juntas con el - Supervisor	5	.5	2.5	X	X	X	X	X	
B) Organizar el trabajo y planear - itinerario.	5	.5	2.5	X	X	X	X	X	
C) Traslados	5	3.0	15.0	X	X	X	X	X	
D) Visitar a clientes (1)	5	.5	2.5	X	X	X	X	X	
E) Visitar a prospectos	5	3.0	15.0	X	X	X	X	X	
F) Redactar informes	5	.5	2.5	X	X	X	X	X	
G) Cursos									TRIMESTRAL
H) Conferencias									SEMESTRAL
I) Convenciones									ANUAL
	TOTAL		40	8	8	8	8	8	

(1) Se consideró solamente media hora de visita a clientes debido a que el tabique es un artículo ampliamente conocido dentro del medio de la construcción y se ha comprobado que para su venta no se requiere más que una sola visita donde se presenta al prospecto las características y condiciones de venta del producto.

Ya que el prospecto ha conocido nuestro producto y servicio, las ventas en la mayoría de las veces se realizan -- por teléfono.

4.- REQUERIMIENTOS.

4.1. Habilidad.

4.1.1. Escolaridad: PREPARATORIA

4.1.2. Conocimientos especiales necesarios: CONOCER LAS DIFERENCIAS TECNICAS DE VENTA.

4.1.3. Experiencia:

PREFERIBLE, PERO NO NECESARIA.

4.1.4 Capacitación requerida:

TRES MESES

4.1.5. Iniciativa:

SE REQUIERE INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS DE LOS CLIENTES QUE SE PRESENTAN CONSTANTEMENTE EN EL TRABAJO.

4.2. Esfuerzo.

4.2.1. Mental y/o visual:

SE REQUIERE UNA ATENCION CONSTANTE INTENSA Y SOSTE--
NIDA POR LA TRASCENDENCIA QUE TIENEN SUS DECISIONES--
CON CADA UNO DE LOS CLIENTES.

4.3. Responsabilidad.

CONOCER PERFECTAMENTE EL PRODUCTO. AL CLIENTE, LAS -
TECNICAS Y PROCESO DE LA VENTA CON EL FIN DE REALI--
ZAR SU LABOR EFICIENTEMENTE PARA LOGRAR LOS OBJE--
VOS FIJADOS POR LA GERENCIA.

4.4. Condiciones de trabajo:

4.4.1. Ambiente:

Oficina 25% y exterior 75%.

4.4.2. Riesgos:

PUEDA RECIBIR GOLPES AL CHOCAR CON UN VEHICULO.

4.5. PERFIL DESEADO:

Edad 25 a 30 años Sexo M F

Estado civil: SOLTERA

- Características Físicas:

.Estatura media

.Esbelta

Sin defectos físicos

.Aspecto agradable

.Sonrisa

- . Palabra
- . Elocución.

-Características Psicológicas.

A) PLANO MENTAL

- . Inteligencia
- . Poder de observación.
- . Memoria
- . Imaginación.
- . Poder de adaptación
- . Vivacidad de espíritu
- . Rapidez de reflejos

B) PLANO CARACTERIAL

- . Energía
- . Perseverancia
- . Entusiasmo
- . Afirmación
- . Sinceridad
- . Control de sí misma
- . Confianza en sí misma
- . Ambición o espíritu de superación.
- . Iniciativa
- . Decisión
- . Simpatía y buen humor.

ELABORO MARIA EUGENIA FRIAS M.

ANA EVA PEREZ GOMEZ

FECHA: 30 de Abril de 1985.

ANALISIS DE PUESTOS

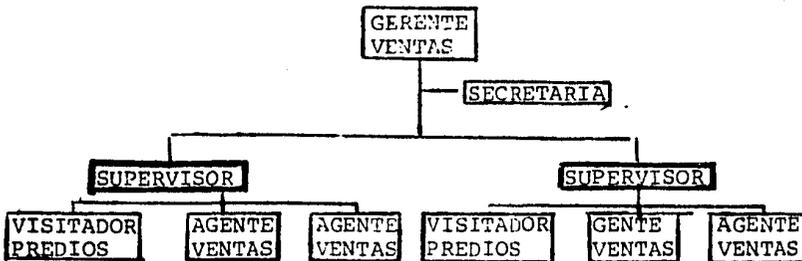
CLAVE _____

FECHA _____

1.- GENERALES

1.1. Nombre del Puesto SUPERVISOR

1.2. Localización en la Organización



1.3. Jefe inmediato superior

Nombre _____ Puesto GERENTE DE VENTAS1.4. Jornada de trabajo 40 HORAS

De 8 A.M. a 19 P.M.

Alimentación de 13:00 a 16:00 de LUNEA a VIERNES

2.- DESCRIPCION GENERICA.

ENCARGADO DE SUPERVISAR AL PERSONAS DE VENTAS

3.- DESCRIPCION ANALITICA.

ACTIVIDADES DIARIAS.

A) Organizar y distribuir el trabajo.

- B) Celebrar juntas con visitantes de predio.
 C) Celebrar juntas con vendedores.
 D) Preparar programas de entrenamiento.
 E) Acompañar a vendedores en las visitas a los clientes
 F) Elaborar informes o reportes de ventas
 G) Informar de los cambios del mercado
 G) Juntas con el gerente
 I) Coordinarse con los demas departamentos
 J) Atender llamadas

ACTIVIDADES	FECUENCIA SEMANAL	NO. HORAS	TOTAL HORAS					
				L	M	M	J	V
A) Organizar y distribuir trabajo	5	1	5.0	X	X	X	X	X
B) Juntas con visitantes de predio	5	.5	2.5	X	X	X	X	X
C) Juntas con vendedores.	5	.5	2.5	X	X	X	X	X
D) Prepara programas de entrenamiento	2	2.5	5.0			X	X	
E) Acompañar a vendedores.	3	3.0	6.0	X	X			
F) Elaborar informes de ventas	5	1.0	5.0	X	X	X	X	X
G) Informar de cambios en el mercado.	5	1.0	5.0	X	X	X	X	X
H) Juntas con el Gerente	1	4.0	4.0					X
I) Coordinarse con otros deptos.	2	1.0	2			X	X	
J) Atender llamadas	5	.5	2.5					
		TOTAL	40	7	7	8	8	8

4. REQUERIMIENTOS

4.1. Habilidad

4.1.1. Escolaridad: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION O EN RELACIONES PUBLICAS.

4.1.2. Conocimientos especiales necesarios:

CONOCER LAS DIFERENTES TECNICAS DE VENTA, MANEJO DE GRUPOS, TECNICAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO.

4.1.3. Experiencia:

Mínima de 2 años en puesto similar.

4.1.4. Capacitación:

DE UNO A TRES MESES.

4.1.5. Iniciativa:

Se requiere que sepa tomar decisiones para resolver los problemas de sus subordinados.

4.2. Esfuerzo

4.2.1. Mental.

SE REQUIERE UNA ATENCION CONSTANTE Y SOSTENIDA PARA PODER RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU PERSONAL Y CLIENTES.

4.3. Responsabilidad:

TIENE EL DEBER PRINCIPAL DE CUMPLIR EL OBJETIVO DE VENTAS A TRAVES DE UNA DEBIDA ORIENTACION, MOTIVACION, CONSTANTE VIGILANCIA Y COMPROBACION DE LA EFICIENCIA DE LAS PERSONAS A SU CARGO CON OBJETO DE DESCUBRIR SUS FALLAS Y

MOSTRARLES LA MANERA DE PENSAR MAS Y MEJORAR SU ACTUA-
CION.

4.4. Condiciones de trabajo:

4.4.1. Ambiente:

Oficina 70% y exterior 30%

4.5. Perfil deseado:

EDAD 35 a 40 años Sexo M X F

Estado civil CASADO

- Características Físicas:

.Presentación agradable

.Sin defectos físicos

.Buena elocución

.Facilidad de palabra

-Características Psicológicas:

.Amplio criterio

.Entusiasta y animoso

.Autocontrol

.Inventivas

.Imaginación

.Ingenio

.Capacidad para motivar

ELABORO: MARIA EUGENIA FRIAS MONDRAGON

ANA EVA PEREZ GOMEZ

FECHA: 30 de Abril de 1985

ANALISIS DE PUESTOS

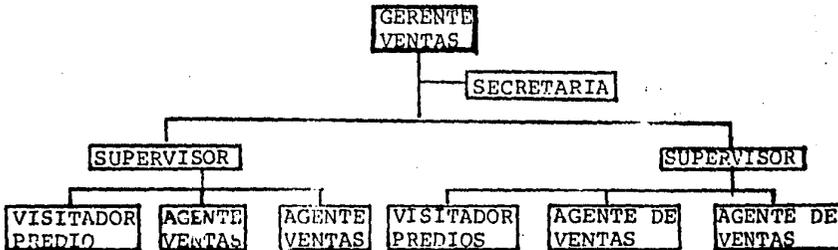
CLAVE: _____

FECHA: _____

1.- GENERALES

1.1. Nombre del Puesto GERENTE DE VENTAS

1.2. Localización en la Organización



1.3. Jefe inmediato superior

Nombre _____ Puesto GERENTE GENERAL1.4. Jornada de trabajo 42 HORASde 10 A.M. a 20 P.M.Alimentación de 14:00 a 16:00 de LUNES a VIERNES

2.- DESCRIPCION GENERICA

SERA ENCARGADO DE VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES EN LA FORMA Y TIEMPO ESTABLECIDO EN LA PLANEACION PARA LLEVAR A CABO LOS OBJETIVOS PLANEADOS.

3.- DESCRIPCION ANALITICA.

- A) PLANEAMIENTO, INVESTIGACION E INTERPRETACION.
- B) Reclutamiento y entrenamiento de personal.
- C) Correspondencia
- D) Teléfonos
- E) Conferencias y reuniones
- F) Visitar a clientes importantes
- G) PREPARACION de reportes de venta y estadísticas
- H) Publicidad y mercadeo.

ACTIVIDAD	FRECUENCIA SEMANAL	No. HORAS	TOTAL HORAS	L	M	M	J	V
A) Planeación, investigación interpretación.	5	3	15	X	X	X	X	X
B) Reclutamiento y entrenamiento	2	2	4	X	X			
C) Correspondencia	5	1	5	X	X	X	X	X
D) Teléfono	5	2	10	X	X	X	X	X
E) Conferencia y reuniones.	1	4	4					X
F) Visitar a clientes.	2	2	4			X	X	
TOTAL			42	8	8	8	8	10

4.- REQUERIMIENTOS

4.1. Habilidad

4.1.1. Escolaridad: LICENCIATURA Y/O MAESTRIA EN ADMINISTRACION.

4.1.2. Conocimientos especiales necesarios:

TECNICAS DE LA VENTA, ADMINISTRACION DE RECURSOS; PSICOLOGIA DE GRUPOS, COMUNICACION.

4.1.3. Experiencia:

de tres a cinco años

4.1.4. Capacitación requerida:

de un mes

4.1.5. Iniciativa:

Se requiere criterio para encontrar soluciones AUN en situaciones conflictivas, así como razonar con lógica.

4.2. Esfuerzo

4.2.1. Mental.

Se requiere concentración y una atención constante para dirigir a su personal en el cumplimiento de los objetivos.

4.3. Responsabilidad

4.3.1. Por el personal.

Ser responsable de la contratación y entrenamiento de todo el personal, y del desarrollo de habilidad en -

ventas y mercadeo.

Supervisar:

Directamente: dos supervisores

una secretaria

Indirectamente: cuatro vendedores

dos visitantes de predios.

4.4. Condiciones de trabajo:

4.4.1 Ambiente:

OFICINA 70% Y EXTERIOR 30%

4.5. PERFIL DESEADO

Edad 40 a 45 AÑOS Sexo M X F

Estado Civil CASADO

- Características Físicas:

- . Presentación agradable
- . Facilidad de Expresión
- . Buena Elocución.

- Características Psicológicas:

- . Capacidad de Líder
Habilidad para conducir, guiar e inspirar a la gente y hacer que colabore bien.
- . Capacidad Coordinadora
Establecer un adecuado patrón de trabajo en grupo y conseguir la unidad de acción a una meta común.

- . Capacidad Intelectual
Acierto para comprender e ir a las raíces del problema; afrontar, analizar y resolver situaciones difíciles.
- . Capacidad Administrativa.
Acierto para planear, organizar, dirigir y controlar al personal.
- . Capacidad Creadora.
Poseer inventiva, imaginación, ingenio para idear cosas nuevas, originalidad en ideas y sugerencias.
- . Sentido de Responsabilidad.
Estar siempre dispuesto a acatar las órdenes recibidas.
- . Autocontrol.
Poseer estabilidad emocional, poder trabajar bajo presión, con calma y control, sirviendo de ejemplo a sus subordinados.
- . Actitud.
Entusiasta y constructivo. Firme pero a la vez amable y cordial.
- . Sensibilidad.
Comprensión de las ideas ajenas, ser considerado.

. Relaciones Humanas

Demostrar respeto a los derechos de los demás, manejar las relaciones humanas con paciencia y comprensión.

. Motivación.

Mostrar interés y entusiasmo en lo que se hace.

. Confianza en sí mismo.

Demostrar seguridad en sus convicciones y capacidad, pero al mismo tiempo estar dispuesto siempre a escuchar lo que se tienen que decir los demás.

. Autodesarrollo.

Estar siempre deseoso de superarse, así como de familiarizarse más con el empleo de las técnicas e instrumentos administrativos modernos.

ELABORO: MARIA EUGENIA FRIAS MONDRAGON

ANA EVA PEREZ GOMEZ

FECHA: 30 de Abril de 1985

ANALISIS DE PUESTO

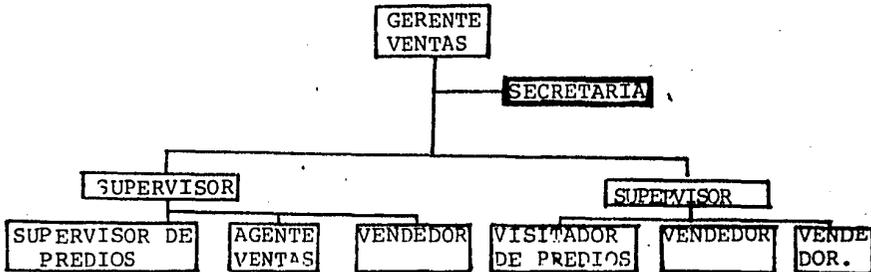
CLAVE _____

FECHA _____

1.- GENERALES

1.1. Nombre del Puesto SECRETARIA

1.2. Localización en la Organización.



1.3. Jefe inmediato Superior.

Nombre _____ Puesto GERENTE DE VENTAS1.4. Jornada de trabajo 40 HORASDe 9 A.M. a 19 P.M.Alimentación de 14:00 a 16:00 de LUNES a VIERNES

2. DESCRIPCION GENERICA

Encargada de llevar a cabo labores propias de oficina en el departamento de ventas.

3.- DESCRIPCION ANALITICA

- A) Recibe y realiza llamadas telefónicas.
 B) Atender a las personas que acuden al departamento
 D) Recepción, registro y archivo de correspondencia.

ACTIVIDADES	FRECUENCIA SEMANAL	No HORAS	TOTAL HORAS	L	M	M	J	V
A) Recibe y realiza llamadas telefónicas.	5	3.5	17.5	X	X	X	X	X
B) Atender a personas que acuden al departamento.	5	1.5	7.5	X	X	X	X	X
C) Dictado y mecanó grafiado	5	2.0	10.0	X	X	X	X	X
D) Recepción, registro y archivo.	5	1.0	5.0	X	X	X	X	X
TOTAL			40.0	8	8	8	8	8

4. REQUERIMIENTOS

4.1. Habilidad

4.1.1. Escolaridad: SECRETARIA COMERCIAL

4.1.2. Conocimientos especiales necesarios:

TAQUIGRAFIA Y MECANOGRAFIA4.1.3. Experiencia: MINIMA UN AÑO EN PUESTO SIMILAR

4.1. Capacitación requerida:

DE UN MES

4.1.5. Iniciativa.

Se requiere habilidad solamente para interpretar las-
órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en --
condiciones normales de trabajo.

4.2. Esfuerzo.

4.2.1. Mental y/o visual.

Solo se requiere la atención que debe ponerse en to-
do trabajo.

4.3. Responsabilidad .

4.3.1. En equipo.

El equipo que maneja (máquina de escribir eléctrica) -
puede producir perjuicios por 350,000.00

4.4. Condiciones de trabajo.

4.4.1. Ambiente.

Oficina un 100%

4.5. Perfil deseado:

Edad 20 a 30 años Sexo M F

Estado civil SOLTERA O CASADA

- Características físicas:

.Presentación agradable

.Estatura media

-Características Psicológicas:

- .Eficiente
- .Responsable
- .Puntual

ELABORO: MARIA EUGENIA FRIAS MONDRAGON

ANA EVA PEREZ GOMEZ.

C A P I T U L O V I
I N T E G R A C I O N D E L D E P A R T A M E N T O D E V E N T A S D E
L A F O R T A L E Z A S . A .

- 6.1. RECLUTAMIENTO
- 6.2. SELECCION
- 6.3. INTRODUCCION
- 6.4. ENTRENAMIENTO
- 6.5. SUPERVISION

CAPITULO VI
INTEGRACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

INTRODUCCION.

Hasta ahora hemos desarrollado las cuestiones relacionadas con la estrategia de la fuerza de ventas, es decir, los objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos; así como la estructuración, funciones y obligaciones del departamento de ventas de "LA FORTALEZA S.A."

En este capítulo examinaremos las acciones administrativas de venta que están dirigidas a obtener el personal más idóneo a través del reclutamiento, selección e inducción y mejorar el desempeño de los miembros individuales de la fuerza de ventas por medio de un buen programa de entrenamiento y adecuada supervisión.

6.1. RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento implica atraer candidatos que ayuden a lograr los objetivos de la empresa. Antes de comenzar el reclutamiento, se deben identificar con claridad los requerimientos del puesto (análisis de puestos) que deben estar relacionados en forma directa con la tarea lo cual facilita reclutar candidatos apropiados a las necesidades de la empresa.

A continuación presentamos los puntos a considerar en el reclutamiento de personal del departamento de ventas de --- "LA FORTALEZA S.A.".

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla con personas -- que ya estén laborando en la organización y para quienes esto significa un ascenso. En caso de que no exista candidato idóneo para el puesto se deberá cubrir principalmente a través de las referencias o recomendaciones. Este modo de reclutar tiene mucha fuerza ya que los consejos de un colega, amigo, cliente o conocido nos da facilidad y confianza para la investigación del candidato.

Si la plaza aún no ha sido cubierta los anuncios en -- los periódicos constituyen otro medio importante; en el texto de dichos anuncios se deberá incluir:

- a) Descripción de los rasgos esenciales necesarios en la personalidad del candidato: edad, estado civil, idiomas, experiencia, conocimientos, etc..
- b) Datos de la empresa: lugar, con quién y a que hora se entrevistarán, teléfono.

6.2. SELECCION.

La selección de buenos agentes de ventas es algo esen

cial y fundamental para el éxito operante de la fuerza de ventas.

Para efectos de una selección objetiva deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, etc. a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en la selección.

Existen factores que han cooperado a elevar la eficiencia en los sistemas de selección en las empresas: En primer lugar está la importancia que tiene el personal capacitado, pues dada la dificultad con que se consiguen buenos y verdaderos agentes de ventas ni importa que se eleve el costo de selección, ya que este quedará ampliamente compensado por la consecución de vendedores apropiados al artículo o servicio en cuestión, por lo tanto es necesario hacer una investigación profunda para conocer perfectamente bien a los candidatos que se tengan a la mano.

En segundo lugar comprobar que los elementos estén capacitados física, intelectual y técnicamente.

En tercer lugar el costo del proceso en sí. Es realmente muy caro tener una alta rotación de personal. Un sistema de selección apropiado, profundo y lógico tiende a agrupar en las filas de la organización a personal más estable.

Por todo lo anteriormente expuesto es elemental citar - y volver a citar a un candidato con el fin de ahorrarle tiempo a él y a la empresa en un futuro.

Los análisis de puestos elaborados en el capítulo anterior nos servirán de base para la selección del personal del departamento de ventas de "LA FORTALEZA S.A."

6.2.1 INSTRUMENTOS AUXILIARES EN EL PROCESO DE LA SELECCION SOLICITUD DE EMPLEO.

La solicitud es un instrumento imprescindible para el proceso de selección. El objeto de este documento es obtener información y datos sobre la persona del solicitante para referirse posteriormente a ellos, proporcionando los datos el candidato se comparará con el perfil deseado incluido en el análisis de puestos para llevar a cabo satisfactoriamente su selección.

PRIMERA ENTREVISTA.

La primera entrevista se realiza con el propósito de conocer los aspectos más esenciales del candidato y su relación con los requerimientos del puesto como son: Su apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, con el objeto de identificar aquellos candidatos que

de manera manifiesta no satisfacen los requisitos de los -- puestos que se pretenden cubrir.

A continuación se examinarán todas las preguntas de la solicitud que puedan tener relación con el futuro empleo del solicitante: lo relativo a educación, finanzas, empleos ante riores.

Es indispensable realizar todas las preguntas necesarias para conocer la trayectoria del solicitante en cuanto a trabajo se refiere con el fin de formarse una idea más com pleta del candidato.

Después de esta primera entrevista se procederá a la -- investigación de los datos de la solicitud, así como las -- pruebas psicológicas.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

En esta etapa se da una valoración del individuo con respecto a sus habilidades, potencialidad y su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilida des de futuro desarrollo.

Las pruebas que se llevarán a cabo en este departamento serán:

- A) Inteligencia. Estas estarán diseñadas para medir la capacidad mental y evaluar la memoria, la velocidad del pensamiento y la capacidad para observar relaciones en situaciones problemáticas complejas.

- B) Pruebas de Capacidad y Aptitud. Estas se elaborarán para descubrir intereses, aptitudes existentes y potencial para adquirir otras.

- C) Pruebas de Personalidad. Están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos y la forma en que pueden afectar a otros. Proporcionan de esta manera, una medida de la potencialidad para convertirse en líderes.

- D) Pruebas de Vocación. Estas se diseñan para encontrar la ocupación más apropiada para un candidato.

Los psicólogos industriales están de acuerdo en que las pruebas no son lo suficientemente precisas para utilizarlas como la única forma de evaluar a los candidatos, por lo cual opinan que deben ser interpretadas a la luz de la historia total de cada persona.

SEGUNDA ENTREVISTA.

Conociendo ya los resultados de las pruebas psicológi-

cas se realizará una segunda entrevista con el propósito de obtener un mayor acercamiento con vía a la selección final.

EXAMEN MEDICO.

Una vez terminando los pasos anteriores se selecciona al candidato idóneo al puesto al cual se le aplica un examen médico con el fin de evitar:

- 1.- Ausentismo
- 2.- Enfermedades profesionales
- 3.- Baja productividad.

CONTRATACION Y FILIACION.

Ya teniendo la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicarse existe la necesidad de completar sus datos para integrar su expediente de trabajo, se anexarán fotografías, llenado de formas, filiación, etc..

Posteriormente se puede celebrar un contrato a prueba y finalmente un contrato definitivo de trabajo.

6.3. INTRODUCCION.

La introducción suele llevarse a cabo en el departamento de personal: en él se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc..

Una de las técnicas de que se vale la inducción es el manual de bienvenida, el cual contiene: políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para un trabajo a desempeñar.

Programa de inducción que contiene las actividades que se realizan en la "FORTALEZA S.A."

- A) Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación, primer día de trabajo.

- B) Información y explicación amplia sobre:
 - 1.- Historia de la organización.
 - 2.- Sus objetivos.
 - 3.- Explicación de las operaciones y actividades que se van a realizar.
 - 4.- Horarios, días de pago, etc..
 - 5.- Estructura de la organización localizando el puesto en cuestión.
 - 6.- Artículo que produce o servicios que presta.
 - 7.- Política de personal.
 - 8.- Prestaciones.
 - 9.- Los sitios en que habrá de provisionarse de material, - rendir informes, cobrar su sueldo etc..
 - 10.- Reglamento interior de trabajo.
 - 11.- Pequeño plano de las instalaciones.
 - 12.- Información general.

6.4. ENTRENAMIENTO.

Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, es así como el entrenamiento forma parte de la educación del empleado.

La organización del departamento de ventas de "LA FORTALEZA S.A." tiene en el factor humano su recurso más valioso por lo que es imprescindible adecuar las habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad de los encargados de lograr una optimización del departamento de ventas: el supervisor y gerente de ventas.

A fin de poder entrenar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer que es el puesto, que se hace en el, cuales son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, que habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, etc.; de ahí que se utiliza el análisis de puestos cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que deba hacer para hacerlo bien.

6.4.1. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

El entrenamiento en el departamento de ventas de --

"LA FORTALEZA S.A." aumentará la capacidad de los vendedores puesto que les permitirá conocer el producto, el cliente y las habilidades especiales que necesitan desarrollar o emplear. Igualmente el entrenamiento en relaciones interpersonales puede mejorar la habilidad del vendedor para relacionarse mejor con los clientes y facilitar su labor.

Por otra parte les puede ayudar a administrar mejor su tiempo y de esa manera ser más productivos. Por lo cual el programa de entrenamiento debe satisfacer las siguientes -- preguntas:

¿A quién debe entrenarse? ¿Quién debe impartir las instrucciones? ¿Qué método deben emplearse? ¿Cuáles son los objetivos que persigue la empresa con este entrenamiento? ¿Cuál debe ser el contenido del programa? ¿Cuándo debe efectuarse? ¿Dónde debe impartirse? ¿Qué medios se pueden utilizar? -- ¿Qué resultados se han conseguido?

¿A QUIEN DEBE ENTRENARSE?

Los primeros que deben ser entrenados son el personal de ventas abarcando todos los puestos.

Se deberán invertir los esfuerzos en aquellos niveles de mayor potencial, por lo tanto son los gerentes o supervisores del nivel inmediato superior al vendedor los que deben tener-

el mayor conocimiento del producto y su mercado con el fin - de impartir el debido entrenamiento a esta fuerza de ventas - que es la más importante para la empresa.

Por lo tanto el entrenamiento debe intensificarse a los siguientes niveles:

- A) Vendedores novatos o principiantes. Sobre ellos existe - la mayor necesidad de entrenamiento.
- B) Veteranos. Requieren de ampliación de sus puntos de vis - ta: renovación de sus ideas personales.

¿QUIEN DEBE IMPARTIR LA INSTRUCCION?

El entrenamiento del personal vendedor debe estar - a cargo de supervisor o gerente, o bien de una persona espe - cializada. También los agentes veteranos llevarán a cabo la enseñanza como parte de su actividad diaria, además de sus - obligaciones administrativas.

¿QUE TECNICAS DEBEN EMPLEARSE?

En el entrenamiento al vendedor deben emplearse diferen - tes técnicas participativas de formación de vendedores que -- ofrecen considerables ventajas, entre las que cabe destacar - las siguientes:

- A) Proporcionan una experiencia de aprendizaje pues el vende - dor actúa.

- B) Mantienen constante el interés.
- C) Resultan creativas en el sentido de que proporcionan ideas nuevas.
- D) Proporcionan una realización de tipo personal.

Veremos ahora con detalle algunas de estas técnicas:

1.- Conferencias - Coloquio.

Se trata de desarrollar una exposición breve que sirva como pretexto para luego entablar el coloquio.

La exposición tiene que responder a unos requisitos previos:

- a) Tiene que ser de interés para los reunidos.
- b) Debe plantearse por medio de preguntas abiertas que animen a la participación.
- c) Es preferible que se centre en un solo tema.
- d) El grupo tiene que tener cierto grado de conocimiento y experiencia sobre el tema tratado.

El conferenciante, presentado el tema, actuará como coordinador, encauzando la reunión hacia los objetivos deseados.

Es conveniente que todos participen por igual y que no haya enfrentamientos. Finalizado el coloquio, el coordinador tratará de obtener unas conclusiones que no serán las suyas sino las del grupo, para posteriormente hacer un plan de acción que las lleve a la práctica.

2.- REPRESENTACIONES.

Las representaciones se utilizan para que los participantes vivencien situaciones de venta. La manera de proceder es la siguiente:

- a) Se explica a los reunidos la situación a representar tipo de venta, producto, tipo de cliente, tipo de vendedor.
- b) Se eligen dos vendedores entre los participantes para que uno haga de cliente y el otro de agente de ventas.
- c) Los demás se sitúan como expectadores.
- d) Se desarrolla la ficción planeada.
- e) Toda la representación es gravada en cinta magnetofónica o en televisión de circuito cerrado.
- f) Se pasa la cinta y los propios interesados junto a los exportadores, llevan a término una crítica de la situación.

3.- Sesiones de Preguntas y Respuestas.

Participa todo el grupo de sujetos en formación, se dan respuestas a las diversas cuestiones, y finalmente se tratará de encontrar entre todas las respuestas la ideal.

4.- Sesión de Solución de Problemas.

Consiste en presentar un caso para ser resuelto con realismo.

Las soluciones se buscan primero individualmente, luego se sintetizan a través de pequeños grupos y por último - se presentan al grupo general.

5.- El Brainstorming.

En inglés significa literalmente tormenta de cerebros- y se basa en la teoría de que el impulso creador es mayor en los grupos. Asimismo en el principio de aceptación y no - crítica de todas las ideas aportadas por los miembros del -- grupo.

¿CUALES SON LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA EMPRESA CON ESTE - ENTRENAMIENTO?

Todo plan de entrenamiento tiene un objetivo general: aumentar las ventas de una manera eficiente.

¿CUALES DEBE SER EL CONTENIDO DEL PROGRAMA?

Las materias fundamentales que deben incluirse en el -- programa son:

- a) Conocimiento del trabajo del vendedor.
- b) Conocimiento de la compañía.
- c) Técnicas de venta.
- d) Conocimiento del producto y su servicio.
- e) Del cliente y del mercado.
- f) Eficiencia personal.

¿CUANDO DEBE EFECTUARSE?

El entrenamiento de ventas debe impartirse continuamente, empezando en el momento en que el vendedor entra a formar parte de la empresa y continuar sin interrupciones hasta que se separa de ella o de la organización de ventas.

¿DONDE DEBE IMPARTIRSE?

El definir el lugar o lugares donde debe llevarse a cabo el entrenamiento es de mucha importancia ya que normalmente ejerce cierta influencia sobre su eficacia.

Las enseñanzas de venta pueden llevarse a cabo en los siguientes lugares:

- Oficinas centrales.
- Terreno de trabajo.
- Centro especial.

¿QUE MEDIOS SE PUEDEN UTILIZAR?

Los implementos que generalmente se usan para impartir entrenamiento son:

- Conferencistas
- Manuales y textos.
- Películas.
- Gráficas.
- Productos
- Grabaciones

- Colección de casos y problemas
- Boletines.

¿QUE RESULTADOS SE HAN CONSEGUIDO?

El estudio analítico de los informes de las ventas puede proporcionar una prueba perfecta de la eficacia de las enseñanzas, particularmente a lo que se refiere en el volumen de ventas.

6.5. SUPERVISION.

La supervisión de los agentes abarca la valoración de sus actividades, la orientación que se les debe prestar para que mejoren sus métodos de trabajo y la motivación para que produzcan un índice mayor de ventas.

Supone una constante vigilancia y comprobación de la eficiencia de los agentes con objeto de descubrir sus fallas y mostrarles la manera de rendir más y de mejorar su actuación.

Como principales objetivos de la supervisión que nos ayudan a valorar la actuación de los agentes tenemos:

a) Organización de los esfuerzos de los agentes.

La supervisión debe ayudar a los agentes a preparar sus visitas y las entrevistas, a llevar cuenta de las activida--

des vendedoras, y a planear la cobertura de ventas así como el tiempo dedicado a planeamiento de actividades. GRAFICA 1.

b) Mejora de las presentaciones de venta.

Valiéndose de la observación que ejercen sobre las presentaciones de venta realizadas por los agentes, los supervisores pueden descubrir las equivocaciones que tengan en cuanto al conocimiento del producto, de la compañía; y de cuanto se refiere a los clientes como las dificultades que experimentan en virtud de su personalidad y carácter, entre las cuales está la falta de tacto, la agresividad excesiva, la insinceridad, etc..

En este punto es bien importante observar las dificultades en cuanto a la técnica de ventas, la torpeza en la contestación de las objeciones que pueden ser superadas en virtud de una buena supervisión.

c) Reducción de los gastos.

Estudiando el territorio de ventas asignado al agente el supervisor puede ser de gran utilidad para éste al eliminar las visitas que no sean necesarias y reducir los gastos de venta.

d) Mejora de la cobertura del territorio.

En virtud de que alrededor del 40% del tiempo de que dispo

ne el agente se invierte en viajes improductivos, es fundamental que el tiempo dedicado a ellos se reduzca al mínimo posible.

e) Mejora de la eficacia personal del agente.

Uno de los objetivos más importantes de la supervisión en el desarrollo mental, social y físico de los agentes.

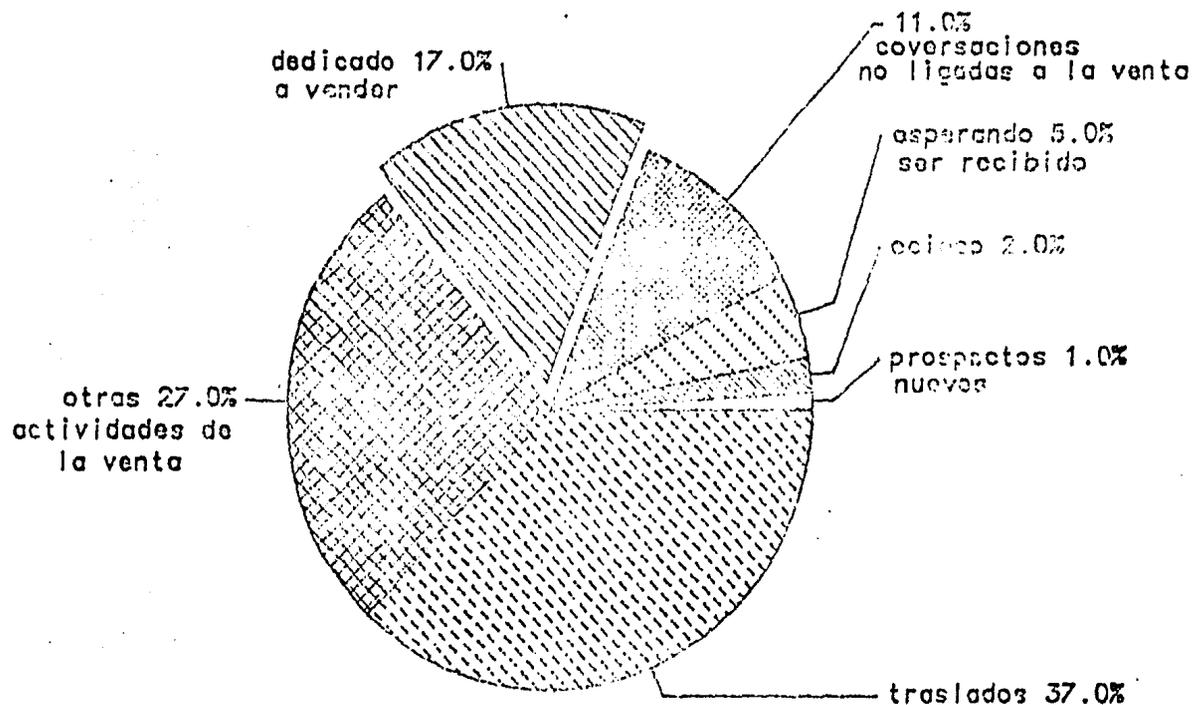
La supervisión lo hará exhortando a los agentes a que asistan a juntas de ventas, a que lean para su crecimiento, haciéndolos desarrollar actividades útiles para la comunidad contribuyendo a que estén tranquilos y en perfecto equilibrio emocional, procurando que estén en buen estado físico y ayudándoles a tener un buen aspecto personal.

f) Servicio al cliente.

Una buena supervisión enseña a los agentes a mantenerse en contacto directo con los clientes con el objeto de llevar una relación más personalizada.

Un elemento importante dentro de la supervisión es la comunicación; el supervisor deberá de tener una comunicación estrecha y constante con los agentes vendedores en todos sus ámbitos con el objeto de conocerlos mejor y así favorecer un mejor desempeño.

Tiempo utilizado por el vendedor en 8 horas de trabajo.



GRAFICA 1

C O N C L U S I O N E S

La fuerza de ventas constituye un factor insustituible dentro de la mercadotecnia, representa su vinculación personal con el cliente. La efectividad de una fuerza de ventas es decisiva primero porque la fuerza de ventas es una fuente importante de información de mercado en cuanto al potencial de ventas, a la sensibilidad del comprador a nuevos productos o precios y acerca de las actividades de los competidores. Asimismo, la fuerza de ventas apoya los programas publicitarios y la promoción de ventas haciendo un seguimiento de las solicitudes y motivando a los clientes a la compra. Además la fuerza de ventas es fundamental porque es su personal el encargado de realizar las actividades de servicio al cliente destinadas a mejorar la aceptación del producto mediante el despacho oportuno y el uso correcto.

Por todo lo anteriormente expuestos los agentes de venta de "LA FORTALEZA S.A." deberán estar capacitados para desarrollar una gran variedad de actividades determinando la gerencia exactamente que es lo que se propone realizar por medio de las ventas directas. Los objetivos de venta son la base para desarrollar la estrategia y tomar las decisiones necesarias que nos lleven a una operación eficaz de ventas.

La compañía debe determinar la magnitud de la fuerza -

de ventas y la forma en que conviene organizarlo. Las decisiones relativas a estos dos puntos se tomarán en base a la carga de trabajo del agente en cada territorio. La demarcación cuidadosa de los territorios de ventas en cuanto a tamaño y forma es un factor que influye en la eficiencia de la fuerza vendedora.

En cuanto a reclutamiento y selección se refiere los procedimientos a seguir deben perfeccionarse continuamente de tal manera que reduzcan los elevados costos de contratar a gente impreparada o incapaz.

Los programas de entrenamiento para los agentes de ventas son cada día más complejos, requieren una reflexión y planeación cuidadosa para que se cumpla con su objetivo: Aumentar la capacidad del vendedor y por consiguiente las ventas.

Un elemento importantísimo en la motivación de los agentes es la compensación económica, esta debe ser justa proporcionando seguridad con el fin de que se desarrollen y concentren mejor en su trabajo.

El agente necesita ser supervisado y alentado continuamente porque va a tener que tomar numerosas decisiones de importancia y está expuesto a sufrir muchas frustraciones. Es-

preciso evaluar periódicamente sus realizaciones en cuanto a éxitos y fracasos, no para criticarlo sino para ayudarlo.

Es fundamental promover el desarrollo del personal, y que la empresa se estructure en torno al individuo, a la dignidad de cada ser humano y al hecho de reconocer los logros personales, el individuo debe ser tratado como persona y no como un mero instrumento de producción.

Las personas son el elemento esencial para el éxito - de cualquier negocio, gobierno u otro tipo de organización.

"La riqueza de una empresa es su gente".

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

- Aguilar, A. De Alba, Alfonso, Elementos de la Mercadotecnia, México, CECSA, 1982.
- Canfield, Bertrand R., Sales Administration, New York, U.S.A. Prentice Hall, Traducción Andres María Mateo, Administración de Ventas, México, Editorial Diana, S.A., 1970
- Dorfsman, Isaac, Ventas y Distribución, Investigación para -- CENAPRO, (s.e.), (s.a.).
- Durán, Alfonso, Psicología de la Publicidad y de la Venta, -- Barcelona, Ediciones CEAC, S.A., 1982.
- Guzmán, Valdivia, Isaac, Problemas de la Administración de Empresas, México, Editorial Limusa, S.A., 1980.
- Kotler, Philip, Marketing Management, New Jersey, U.S.A., -- Prentice Hall, Traducción Andrés María Mateo, Dirección de Mercadotecnia, México, Editorial Diana, S.A., 1982.
- Llamas, José M., Estructura Científica de la Venta, México, Editorial Limusa, S.A., 1981.

Reyes, Ponce A., Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1980.

Woessner, Pedro, Selección y Adiestramiento de Vendedores México, Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., 1968.