



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"**

**DISEÑO DE UNA ORGANIZACION DE VENTAS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A:  
JOAQUIN GARCIA SOLIS**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1985**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# I N D I C E

## DISEÑO DE UNA ORGANIZACION DE VENTAS.

	Pág.
CAPITULO I.	
1.- Introducción	1
2.- Aspectos Generales	2
3.- Objetivos de la administración	7
4.- Definición de administración	10
5.- Elementos del proceso administrativo según:	
a) George R. Terry	13
b) Harold Koontz y Odonells	14
c) Henry Fayol	15
d) Agustín Reyes Ponce	16
CAPITULO II	
1.- ORGANIZACION	43
a) Algunas características de la organización formal	44
b) Algunas características de la organización informal	45
2.- Diferentes Sistemas de Organización	59
a) Organización lineal o militar	59
b) Organización funcional	63
c) Organización lineal o staff	66
CAPITULO III	
1.- DISEÑO	71
a) Diseño de organización	75
2.- Mercadotecnia	77
a) Aspectos a tomar en cuenta en la mercadotecnia	77

	Pág.
b) Gerente de Marketing	80
3.- Concepto de Ventas	84
a) Evolución de las ventas	86
b) Las ventas como parte de la mercadotecnia	91
4.- Resultado de la aplicación de organización en la administración de Ventas	94
4.1. Relación de otros departamentos con el área de ventas	96
CONCLUSIONES	99

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

El trabajo que presento es culminación al esfuerzo desarrollado para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración, surgió de la inquietud formada en mi época de estudiante, en la que fue impartido el primer conocimiento referente a la Administración.

Consultando diversos libros y tesis relativos a la Administración, observé que la mayor parte se refieren a la organización de actividades Administrativas y son pocas las que estudian la forma de organizar una función que genera el ingreso de las Empresas Comerciales, me estoy refiriendo al Area de Ventas.

Pretendiendo la aplicación del conocimiento Administrativo adquirido al campo profesional, me propuse desarrollar un trabajo referente a la Metodología de las Ventas para diseñar una organización del Area de Ventas, encontrando que es necesario asimilar una serie de conocimientos de otras áreas como son: Producción, Distribución, Crédito y Cobranzas, ya que se encuentran íntimamente ligadas al Area de Ventas.

Una sociedad Mercantil esta sujeta a todas las leyes de observancia en el país, por lo que las obligaciones que le corresponden sólo se menciona de manera enunciativa, considerando que el objetivo de esta tesis es la organización con fines Administrativos y que los aspectos legales fueron vistos oportunamente en el estudio preeliminar a la formación de la Empresa, tomando en cuenta todos los factores que pudieran afectar el desarrollo de la Compañía.

## ASPECTOS GENERALES

No es tarea simple el determinar con precisión el origen de la Administración, de hecho ésta siempre ha existido y se remonta al momento en que los seres humanos en su evolución se asociaron para obtener - objetivos comunes, bien para satisfacer sus necesidades primarias, para defenderse o desarrollarse de acuerdo con sus propósitos.

Es por esto que empiezan a surgir las primeras agrupaciones sociales, que en sus distintas etapas de evolución fueron modificando su organización original, hasta llegar a las formas complejas y variadas - que existen en la actualidad.

En las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para la administración pública y la propia existencia de la comunidad de Atenas con sus concilios, sus cortes populares, sus funcionarios administrativos y sus juntas generales, que indican una comprensión de la función administrativa.

Las crónicas sobre Administración en la Roma antigua son incompletas pero es bien sabido que la complejidad de las labores Administrativas requirió un considerable desarrollo de las técnicas de la Administración. ( 1 )

Paralelamente con las prácticas Administrativas antes descri--

(1) Curso de Administración Moderna.- Harold Koontz y Odonnell.- Pag.- 20 Ed. Mc. Graw Hill.

tas se encuentran las agrupaciones religiosas, que también constituyen una forma de Administración. Su larga vida como institución se debe no solamente al atractivo de sus objetivos, sino también a la efectividad de su organización y de sus técnicas Administrativas.

También en las agrupaciones militares, se han originado algunos de los principios y prácticas más importantes de la Administración de Empresas, tales como la determinación de planes y objetivos, relaciones de autoridad, coordinación entre objetivos individuales y colectivos.

Según Harold Koontz y Odonnell en su libro curso de Administración Moderna, después de Confucio han existido tres épocas en la evolución de la Administración en la que han visto la posibilidad de encontrar relaciones entre dos o más conjuntos de sucesos, como son: La Edad Media, la Epoca Científica y la Epoca Contemporánea.

Durante los primeros siglos de la Edad Media se dejó sentir el influjo de la escultura bizantina, sobre todo en Italia, ya que las figuras se tallaban en forma rígida, en sarcófagos, fuentes bautismales y púlpitos, de ahí que la escultura en la Edad Media se hace indispensable para el ornato de iglesias y palacios de preferencia en piedra, barro, candelabros, puertas, lámparas, etc.

Es en la Edad Media donde encontramos conceptos aislados y rudimentarios y algunos de los avances más importantes en la tecnología de los que puedo mencionar los siguientes:

- a) Herramientas: El estribo, la collera de horcantes (se utilizaba para Caballerías)
- b) El molino y la sierra mecánica.
- c) La escuadra y la esfera armilar sirvieron a los navegantes para fijar su posición en alta mar.
- d) El perfeccionamiento de la embarcación con un timón de popa.
- e) La ballesta que reemplazó el arco.
- f) Las armas de metal, los cañones y el mosquete.
- g) Los relojes mecánicos constituidos de pesas y de cuerdas.

El desarrollo económico llegó a su apogeo en el siglo XV, debido al artesanado y comercio terrestre y marítimo, ya que las actividades estaban estrictamente vigiladas por inspectores de los gremios, mismos que exigían un trabajo perfecto y regulaban el número de artefactos y los precios de los que se lanzaban en el mercado.

Es en la Revolución Industrial donde nace la Administración Científica y se encuentran los fundamentos de la teoría de Administración, tan es así que los principios desarrollados por Taylor y Fayol constituyeron la aportación para concebir una Administración que denominaron Científica, debido a que formó el cimiento de la teoría Administrativa.

Los principales conceptos vertidos por Taylor y Fayol en esta etapa, son los relativos al reemplazo del método Empírico por el análisis Científico de cada uno de los elementos que constituyen la labor del individuo; como son: La división y especialización del traba-



jo, estudios de tiempos y movimientos, selección y capacitación de personal, salarios e incentivos, separación del trabajo intelectual y del físico, etc.

La contribución de Fayol acrecenta la realizada por Taylor y define a las actividades administrativas de la Administración como: Previsión, Organización, Integración, Dirección y Control, así como también señala que a cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial y se distingue la Capacidad Técnica, la Capacidad Comercial, la Capacidad Financiera, la Capacidad Administrativa, etc.

Todo este tipo de Capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir así:

- a) Cualidades Físicas.— Como son la salud, vigor y habilidad.
- b) Cualidades Intelectuales.— Aptitudes para comprender y aprender juicio, vigor y agilidad intelectual.
- c) Cualidades Morales.— Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
- d) Cultura General.— Nociones diversas que no son exclusivas del dominio de la función ejercida.
- e) Conocimientos Especiales.— Concierno exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
- f) Experiencia.— Conocimiento que se deriva de la práctica de los nego-

cios. ( 2 )

En todo género de Empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la Empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la Capacidad Administrativa.

Es a partir de la época contemporánea donde la teoría de la Administración se desarrolla a paso acelerado, donde en virtud del conocimiento alcanzado sobre el papel esencial de la Administración y el deseo de aumentar su eficiencia, despliega las virtudes del ser humano, ampliando el conocimiento de esta materia en un grado que escapa a nuestra imaginación.

Es realmente imposible dentro de éste trabajo, reunir o por lo menos señalar las aportaciones actuales sobre la materia que guarden la proporción con la capacidad de asimilación que posee el ser humano, debido a que la amplia gama de enfoques y el gran número de personas -- que las adoptan o rechazan en las Instituciones de Enseñanza, han dado como resultado una gran confusión respecto a ¿Qué es la Administración? no en vano Harol le llamó "Jungla de la teoría Administrativa".

Es por eso que constantemente se habla de Empresas, definiéndolas en el Diccionario Ilustrado sopena como la acción ardua que se comienza, símbolo que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda que hace alarde.

(2) Principios de Administración Científica.- Henry Fayol.- Pag. 141.- Editorial Herrera Hermanos.

Ahora bien, para realizar en su plenitud una Empresa, es necesario que intervenga el hombre de una u otra forma, pero siempre tratándo de que esa intervención sea atinada, a modo de cumplir el fin para el cual fue creada, así pues, es necesario que sea manejada por un Administrador.

La responsabilidad de administrar no siempre recae en los mismos propietarios, sino que gran parte de éstos delegan ésa función a otra persona a la cual le nombran: Director, Gerente o Administrador.

### 3.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION

Habiéndo el concepto de lo que debemos entender por Administración y considerando que la mayor parte de los tratadistas de la materia, acepta "La Universalidad" de ésta, ya que en cualquier parte que exista un organismo social, siempre tendrá que existir la coordinación sistemática de medios, y como los recursos de que dispone la Empresa son escasos hay que decidir como emplearlos, es decir, que se producirá en la organización a través de una utilización adecuada de ellos, es por eso que al utilizar el término Administración de Empresas Económicas debemos interpretarla como una Sociedad Comercial o Industrial, que aplica el capital y los recursos materiales y humanos a la producción de bienes y servicios para el consumidor final.

La razón de lo antes expuesto se basa en la consideración de - que si la Administración, en su concepto general, se dá igual en una Entidad Religiosa, que en una Política; los elementos esenciales en todas

estas clases de Administración, serán los mismos que para la Empresa Económica, no obstante el tipo de Empresa que se trate.

Es notorio que en los últimos años la Universalidad de los conocimientos técnicos, la liberación del comercio, el control de los mercados, el aumento en las inversiones de capital y la elevación del punto de equilibrio, así como la rapidez del cambio tecnológico que origina la disminución de los productos de un día para otro, son factores -- que han dado un ímpetu tremendo al desarrollo de la teoría administrativa.

La necesidad de seguir obteniendo beneficios de las Empresas, aún en las condiciones más desfavorables han provocado que éstas traten de ser más eficientes que sus competidores y en razón de esa competencia se han visto obligados a utilizar las técnicas más modernas de la Administración.

El Administrador compite por la tierra, el capital y la mano de obra en forma que cambien cada día. La competencia por el aire, los minerales, los espacios de mar y tierra, el dinero y las capacidades humanas, la expansión de los mercados alrededor del mundo, la influencia en los tipos de cambio de las monedas y la influencia de las Instituciones monetarias institucionales, son factores que afectan fundamentalmente a la empresa y a la persona encargada de tomar decisiones. (3)

(3) Principios de Administración.- George R. Terry.- Pag. 26.

El manejo de las fuerzas externas e internas que influyen en el desarrollo de la empresa, nos obliga a conocerlas de una manera eficiente, dando como resultado a la administración la realización del intercambio de bienes y servicios de la mejor manera posible, facilitando el logro de las metas fijadas y la utilización de nuestros recursos.

Para que la eficiencia de las funciones administrativas se consiga, es necesario que los logros dependan primordialmente de la acción de las personas en lo que respecta a la administración de las cosas.

El trabajo general del Administrador, es crear dentro de la empresa un medio que facilite el cumplimiento de su objetivo. Dentro de la Empresa el Administrador es responsable del medio ambiente en el cual trabajan sus subordinados; la habilidad del Administrador crea condiciones que conducen a un trabajo efectivo; de ésta manera planea las operaciones de sus subordinados, los selecciona y entrena, organiza sus interrelaciones, dirige su trabajo y evalúa los resultados.

Dados los diversos problemas que se presentan en las empresas, sus Administradores en la actualidad deben poseer una sólida preparación que les permita adquirir las habilidades técnicas que requiere el manejo de una empresa, es por eso que considerar a la Administración como una profesión, significa que la reconocemos como una carrera para la cual los individuos que van a ejercerla deben tener adecuada preparación. La Administración es ahora lo mismo que fue la Profesión Médica, cuando se reconoció que trabajar en una farmacia o ser ayudante de un Médico -

en su consultorio, no era suficiente para ser considerado como Médico;- igualmente en la actualidad ser Administrador sólo por práctica, no garantiza una preparación adecuada para que una persona se haga cargo de actividades directivas en altos niveles.

#### 4.- DEFINICION DE ADMINISTRACION:

Etimológicamente ministrar se forma del prefijo latino AD que significa hacia y Ministrare, denominada servir y el significado que le atribuye el gran número de Diccionarios editados es de Gobernar o Regir.

Agustín Reyes Ponce tratando de encontrar el verdadero significado de ésa misma palabra y del concepto que expresa nos dice:

Ministratio, viene a su vez de "Minister" vocablo compuesto de "Minvs" comparativo de inferioridad y del sufijo Ter que sirve como termino de comparación. La etimología de Ministrar es diametralmente opuesta a la de Magister, que viene de "Magis" comparativo de superioridad y de "Ter" que significa comparación. ( 4 )

Si Magister (Magistrado), indica una función de prominencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función, Minister expresa lo contrario: Subordinación u Obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, prestando un servicio a otras personas.

(4) Administración de Empresas.- Agustín Reyes Ponce.- Pag. 15.

Editorial Limusa.

La Etimología nos da de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, basándose en éste razonamiento el maestro Reyes Ponce concluye su definición de Administración como:

"El Conjunto Sistemático de Reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.(5)

Harold Koontz y Odonells, define la Administración como: El proceso de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante un esfuerzo organizado. (6)

José Antonio Fernández Arenas, define la Administración como: La Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano. (7)

George R. Terry dice: Administración es el proceso administrativo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el -

(5) Administración de Empresas.- Agustín Reyes Ponce.- Pag. 26.  
Editorial Limusa.

(6) Curso de Administración Moderna.- Harold Koontz y Odonells.- Pag.35  
Ed. Mc. Graw Hill.

(7) El Proceso Administrativo.- José Antonio Fernández Arenas.- Pag. 73.

uso de seres humanos y de otros recursos. ( 8 )

Si se quisiera sintetizar en dos palabras, se diría que la Administración es la técnica de la coordinación.

Analizando estas definiciones concluyo que Administración es la planeación, organización, dirección y control de las actividades y operaciones de una empresa para el logro de sus objetivos previamente fijados.

Planeación.- Consiste en analizar en forma anticipada los problemas administrativos y de producción que se tendrán en la organización.

Organización.- Consiste en llevar un orden cronológico conforme a lo planeado.

Dirección.- Se refiere a la solución de alternativas que se deberán seguir para el desarrollo de la organización.

Control.- Se refiere a la determinación de los resultados ya sean positivos o negativos de la organización.

En esta definición trato de abarcar lo que considero que se realiza en la actividad de Administrar, también es cierto que en la Administración debemos incluir a la previsión, la coordinación, la ejecución, la vigilancia, ya que es necesario tomar en cuenta en el proceso administrativo, con el objeto de corregir algún imprevisto que surja en la evolución de la organización.



5.- Elementos del Proceso Administrativo:

La palabra "proceso" significa una serie de fases de un fenómeno y el término administrativo es lo relativo a la administración, — luego entonces proceso administrativo quiere decir serie de fases de la administración; es por eso que George R. Terry dice que proceso administrativo son las funciones fundamentales de planeación, organización, ejecución y control son básicas y las ejercen los Administradores sea cual fuere el tipo de la Empresa, su actividad principal o su nivel. ( 9 )

a). George R. Terry define los elementos del proceso administrativo como:

- a) Planeación.- Consistente en la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.
- b) Organización.- Es el establecimiento de reacciones efectivas del comportamiento entre personas de manera que puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta.
- c) Ejecución.- Es hacer que todos los miembros del grupo desean alcanzar los objetivos y se esfuerzen a llevar a cabo la meta trazada por los Gerentes.

( 9 ) Principios de Administración.- George R. Terry.- Pag.202,303,437, 459.

d) Dirección.- Es la relación en la cual una persona, influye en otras para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el Dirigente desea.

e) Control.- Es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes.

b). - Harold Koon'tz y Odonnell define el proceso Administrativo de la siguiente manera:

a) Planeación.- En esta etapa se incluye la selección de objetivos y de estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos ya sea en forma total o en sección organizada; la planeación es la toma de decisiones que involucra la selección de alternativas. (10)

b) Organización.- En esta fase se involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas, para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de las secciones, incluyendo en ella: agrupación de actividades, asignación de grupos a un Administrador, delegación de autoridad y coordinación de autoridad.

(10) Curso de Administración Moderna.- Harold Koon'tz y Odonnell.- Pag. 50. Ed. Mc. Graw Hill.

- c) **Staffing.**- Este elemento es el que abarca la dotación y mantención del personal, requiere la definición de los requerimientos de mano de obra para el trabajo que ha de ser hecho, incluye inventarios, evaluar y determinar candidatos para las posiciones, así como su entrenamiento.
- d) **Dirección.**- Consiste en guiar y conducir a los subordinados, mismos que adquieren el conocimiento de la estructura de la Organización y de las relaciones interdepartamentales de actividades, de sus deberes y de su autoridad. El superior tiene una responsabilidad continua de aclarar sus tareas, guiándolos hacia el mejoramiento del desempeño y motivándolos a trabajar.
- e) **Control.**- Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que las cuentas se ajusten a los planes, aunque la planeación debe proceder al control, -- los planes no se alcanzan por si mismos.
- c). - Henry Fayol señala como elementos del proceso Administrativo a:
- a) **Previsión.**- Significa calcular el porvenir y prepararlo, es decir, -- ver su instrumento más eficaz, es el programa de acción a seguir, viendo las etapas que se han de tranquear, los medios que se han de emplear, en términos generales es un cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad. (11)
- (11) Principios de Administración Científica.- Henry Fayol.- Pag. 183.

- b) Organización.- Significa proveer a una empresa que es útil para su funcionamiento como son: materia prima, - herramientas, capitales y personal.
- c) Dirección.- Consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interes- de la empresa.
- d) Coordinación.- Es introducir la armonía entre todos los actos- de una empresa, con objeto de facilitar su fun- cionamiento y su éxito; es dar al organismo ma- terial y social de cada función las proporcio- nes que convienen para que puedan llenar su pa- pel de una manera segura y económica.
- e) Control.- Es comprobar si todo ocurre conforme al progra- ma adoptado a las órdenes dadas y a los princi- pios admitidos.

d). Agustín Reyes Ponce define a los elementos del proceso adminis- trativo como: Previsión, Organización, Integración, Dirección, y Con- trol (12). Estos elementos parecen delimitados en cuanto a la función- que desarrollarán dentro de la Empresa, de hecho el proceso administra-

(12) Administración de Empresas.- Agustín Reyes Ponce.- Pag. 61, 163, - 212, 256, 305.- Ed. Limusa.

tivo es inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar unidas con las demás.

Previsión: El Maestro Reyes Ponce define este elemento -- del proceso administrativo de la siguiente manera:

"Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo -- que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta determinar los cursos de acción a seguir".

Algunas etapas que comprende la previsión son:

1. Objetivos.- Corresponde fijar los objetivos, la determinación de estos se basa esencialmente en reglas - y por esto debemos entender las metas que persigue la función comercial (área de ventas), de las cuales se pueden enunciar las siguientes:

- a) Objetivos Individuales o Colectivos.
- b) Objetivos Generales o Particulares.
- c) Objetivos Básicos, Secundarios y Colaterales.
- d) Objetivos a Corto y Largo Plazo.

Respecto a las reglas se puede decir que son observaciones --

que ayudan a precisar los objetivos, situarlos en relación con los demás y evitar a confundirlos, ya que pueden ser positivos o negativos. - Es por esto, que el objetivo debe ser perfectamente conocido para realizarlo y no debemos confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo.

2. Investigaciones.- Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que pueda contarse.

"El objeto de la investigación comprende la determinación de todos los factores positivos y negativos, por medio de la eliminación - de los factores negativos determinaremos los medios más altos para alcanzarlos".

Los medios más utilizados en una investigación para fijar los objetivos son:

a) La Observación.- "Está comprendida a través de hechos, experimentos y registros que hace la empresa para determinar los factores negativos que pueden intervenir en la consecución de objetivos".

b) La Encuesta.- "Consiste en el dicho de personas ajenas a la empresa, expresado en cuestionarios enviados de expreso para preguntar a los demás, los datos que nos interesan. También puede realizarse -- por medio de entrevistas que con propósitos de-

investigación de algún aspecto realiza la empresa".

3. Cursos Alternativos.- Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver -  
cuantas posibilidades de acción existen y así -  
ver el curso que podamos seguir según las cir-  
cunstancias; es por esto que Agustín Reyes Pon-  
ce dice que cuando se confronta un problema:

(13)

- a) Se defina con exactitud.
- b) Se dividan los factores básicos que intervienen en él.
- c) Se trate de definir esos factores, de ser posible en forma matemática, si admiten cuantificación.
- d) Se ensayen diversas combinaciones de esos factores, logrando diferentes soluciones.
- e) Se ponderen esas ventajas o desventajas.
- f) Se elija la mejor solución posible.
- g) Se vea si las posibles soluciones se pueden incorporar al plan.

Criterios a usar para valorizar los Cursos de acción:

- a) El riesgo esperado comparado con los posibles beneficios.
- b) La mayor economía de esfuerzos.

(13) Administración de Empresas.- Agustín Reyes Ponce.

- c) Ver el tiempo necesario para desarrollar cada curso.
- d) Limitación de recursos con que pueda contarse, resaltando el recurso humano.

Bases para determinar y elegir los Cursos Alternativos:

- a) Intuición.- Se caracteriza por el uso de corazonadas o percepciones interiores de la persona que toma la decisión. El sujeto tiene la facultad de sentir las oportunidades y por convicción lleva a cabo su elección, su desventaja principal es que minimiza indebidamente otras bases para llegar a la elección.
- b) Hechos.- Tiene su raíz en hechos o datos objetivos diagnosticados, -- clasificados e interpretados que conducen al sujeto a conclusiones subjetivas sobre hechos objetivos.
- c) Experiencia.- Se considera como el desarrollo de la facultad para eliminar y analizar las situaciones pasadas de las que ha obtenido experiencias, con el fin de apoyar su elección del curso de acción a seguir.
- d) Procedimientos Matemáticos.- Es la aplicación del método científico -- al estudio de alternativas en un determinado problema, con vistas a -- proveer una base cuantitativa para llegar a una solución adecuada. Es tos procedimientos se basan en:
  - d.1) Formulación del problema o Representación de la Realidad.
  - d.2) Cuantificación de las variables de un problema, puesto que para obtener un resultado finito solo pueden insertarse en el modelo datos cuantificables.



- d.3) Complementar los datos cuantificables con métodos matemáticos y estadísticos como las probabilidades en una determinada situación, - haciendo en esta forma que el problema matemático y de cálculo con incertidumbre sea fácil de trabajar dentro de un marco de error relativamente pequeño.
- d.4) Probar el modelo y comparar sus resultados con lo que realmente sucede, usando cifras pasadas o poniéndola en práctica para ver como se compara con la realidad.
- d.5) Llevar a efecto la solución.

Las técnicas que se utilizan para los procedimientos matemáticos, se encuentran en plena formación y no todos son aceptados para cada caso en la práctica, pero su utilización quizá en el futuro sea un medio común para todos en la elección de alternativas.

Dentro del campo de la Administración se empiezan a usar atendiendo el fin propuesto y destacan la investigación de operaciones, la programación lineal, modelos de simulación, teoría de las Colas o Líneas de espera, la teoría de juego, el cálculo de probabilidades, la teoría de la búsqueda y del valor.

Los principios generales más destacados en la previsión:

- a) Previsibilidad.- "Nos dice que toda previsión debe realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, que siempre existirá un riesgo y que éste será menor en tanto se base la previsión -

en experiencias pasadas y cuanto más se apliquen a dichas experiencias, métodos estadísticos o — por cálculo de probabilidad".

b) Objetividad.- "Nos dice que la previsión debe descansar en hechos, más que en opiniones subjetivas".

c) Medición.- Nos dice que las previsiones serán más seguras— si podemos apreciarlas, no solo cualitativamente sino también cuantitativamente.

#### Planeación:

Agustín Reyes Ponce dice "planeación es el curso concreto de — acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de — orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determina— ción de tiempos y de números necesarios para su realización". (14) Como podemos observar en la previsión se menciona lo posible y conveniente; — es por eso que este elemento del proceso administrativo lo afina y corri— ge.

#### Principios de la Planeación:

a) De precisión.- Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y — genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir accio— nes concretas.

(14) Administración de Empresas.- A.Reyes Ponce.- Pag. 165. Ed. Limusa.

b) De Flexibilidad.- Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en esta, ya en razón de parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

c) De Unidad.- Los planes deben ser de tal naturaleza, que se puede hacer mención de que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados de tal manera que se diga que existe un plan general.

### Elementos de la Planeación

#### 1.- Políticas:

Koont'z y Odonnell dicen que son las guías para el pensamiento y la acción de quienes deben tomar decisiones. No tiene sentido activo que requiera acción, sino más bien ofrece en forma pasiva un guía para los ejecutivos que se enfrentan con alguna decisión. (15)

### Clasificación de Políticas

#### A) Por su forma de originarse:

- a.1) Externamente impuestas como son las Leyes, reglamentos, costumbres.
- a.2) De apelación.- Las que se forman a través de consultas que los Jefes intermedios hacen a los Jefes Superiores.

(15) Curso de Administración Moderna.- Harold Koont'z y Odonnell.- Pag. 121 Ed. Mc. Graw Hill.

a.3) Expresamente formuladas.- Son las que de una manera conciente se-formulan para regir un campo determinado.

B) Por su extensión:

b.1) Generales.- Como la función social de la empresa de aplicación ge-neral a todas sus funciones.

b.2) Particulares. Las relativas a un campo limitado de una función en determinada área.

Reglas para establecer las políticas

- a) Todas las políticas deben quedar claramente fijadas, de preferencia por escrito.
- b) Es indispensable que sean conocidas debidamente los niveles en don-de han de ser aplicadas, de preferencia por medios orales.
- c) Deben revisarse periódicamente dentro de los términos establecidos, ya que se puede tomar una como vigente sin estarlo.
- d) Deberá existir quien las coordine e interprete su aplicación para -evitar contradicciones.

2.- Programas:

Koont'z y Odonnell dicen, que programa es un complejo de me-tas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos-que han de darse, recursos que deben emplearse y otros elementos nece-sarios para llevar adelante una forma de acción. (16)

(16) Curso de Administración Moderna.- Harold Koont'z y Odonnell.-

Pág. 126 Ed. Mc. Graw Hill.

### 3.- Procedimientos:

Terry dice, que estos dan una sucesión cronológica y marcan el orden de una cadena de tales operaciones sucesivas, siempre dentro de la política establecida y hacia la meta fijada en comparación con las políticas, los procedimientos son más definidos y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas definidas. (17)

Para utilizar los procedimientos conviene:

- a) Fijarse por escrito.
- b) Procurar que los procedimientos no se dupliquen.
- c) Revisarse periódicamente para evitar la duplicación o la rutina.

### 4.- Presupuestos:

Koont'z y Odonnell dicen, que un presupuesto considerado como plan es un planteamiento de resultados expresados en términos numéricos, es por eso que se le puede dar de presupuesto numérico, en efecto un presupuesto financiero de operaciones se le llama con frecuencia "Plan de Utilidades", puede representarse en términos financieros o en términos hombre/hora, unidades de producto, horas máquina, puede relacionarse con operaciones como lo hace el presupuesto de gastos, puede reflejar gastos de capital como lo hace el presupuesto de inversión. (18)

(17) Principios de Administración Científica.- Gregory Terry.- Pag. 262

(18) Curso de Administración Moderna.- Harold Koont'z y Odonnell.- Pag. 127 Ed. Mc. Graw Hill.

La organización no puede sin planeación, ni puede hacerse el trabajo sin dirección y supervisión; antes de poder organizar las actividades de la comercialización, es preciso establecer los objetivos de la misma dentro de los que se pueden enunciar como básicos los siguientes:

a) Objetivos generales:

Son el de planear, comentar y coordinar las ventas y las normas comerciales para asegurar el progreso de la empresa, será también el de enfocar su atención en las mayores oportunidades y en las debilidades especiales del mercado de la competencia, investigando y creando los procedimientos.

b) A largo plazo:

Este tipo de objetivos son los considerados a más de un año para alcanzarlos, siendo la meta principal llegar a la supremacía y mantenerla permanente; en todo momento se deberá tener presente que una vez obtenido satisfactoriamente el mercado nacional deberá procederse a buscar la forma de introducir determinados productos en el mercado exterior.

c) A corto plazo:

Generalmente estos objetivos son considerados en menos de un año, en el que deberán establecerse cuantitativamente los volúmenes de venta que han de alcanzarse, fundando las estimaciones provenientes de

la investigación de mercados y del análisis de la competencia. Ya que para la expresión de los volúmenes de venta, deberá seguirse consistentemente el criterio de clasificación de ventas por línea del producto; asimismo se establecerá en forma permanente un curso de adiestramiento en todos los niveles, para entrenar y capacitar a todo el personal que intervenga en esta función.

Una vez establecidos los objetivos de la función comercial será necesario establecer las políticas convenientes que orienten la acción de los ejecutivos hacia la consecución de ellos; su establecimiento y observancia son indispensables para la adecuada delegación de funciones. Conocidos los objetivos y teniendo bien establecidas las políticas a realizar, se podrá determinar las actividades que deben llevarse a cabo y las personas que deben efectuarlas; podrá hacerse también uso de especificaciones y descripciones de puestos a fin de que cada empleado sepa lo que se espera de él.

Al organizar el Departamento, algunas empresas destacan la actividad de ventas, otras la clasificación de productos, en algunas otras destacan los mercados; sin embargo, existen dos tipos principales de organizaciones de comercialización:

- a) La llamada división de productos, en la cual un producto o un grupo de productos se colocan bajo el mando de un ejecutivo. Este administrador se responsabiliza de todas las actividades concernientes a los productos que han sido asignados a la división.

b) Es la llamada "comercialización descentralizada", en la cual el ejecutivo está a cargo de servicios y operaciones; bajo la actividad - del servicio se encuentra la publicidad, investigación de mercados - planificación de productos. Asimismo bajo la actividad de operacio-- nes se hayan ventas, adiestramiento y desarrollo de vendedores.

Algunas responsabilidades que debe incluir la actividad en el área - de ventas:

- a) Ventas personales.
- b) Publicidad.
- c) Promoción de Ventas.
- d) Investigación de mercados.
- e) Pronósticos de Ventas.
- f) Adiestramiento de Ventas.
- g) Relaciones con Representantes.
- h) Control de Ventas.
- i) Relaciones con clientes.
- j) Almacenaje, empaque y transporte.
- k) Inventario de Productos.

Cabe hacer la aclaración de que no existe unanimidad de acuerdo con ésto, ya que aún dentro de las grandes empresas la discrepancia de opiniones es notable; pero lo que realmente se busca es la combinación de actividades, conocimientos y medios que se adapten a la empresa en lo que respecta a sus necesidades.



## I n t e g r a c i ó n :

Se ha establecido la estructura de nuestra función comercial - (área de ventas), la parte mecánica ha concluido; el primer elemento de ésa dinámica la constituye la integración.

Integración es el elemento administrativo que se ocupa de conseguir los individuos necesarios para la organización, de tal manera - que se asegure el funcionamiento de la misma, es decir que se trata de escoger, evaluar y desarrollar correctamente al personal que desempeñe las funciones en la organización. (20)

Algunos autores consideran a la integración como una fase insalvable de la organización, otros ni siquiera la toman en cuenta, olvidando que toda organización descansa sobre elementos humanos y que en la medida que éstos contribuyen al logro de los objetivos serán los resultados positivos o negativos finales.

Colocar a la integración como fase del proceso organizativo, - conduce a olvidar que planear y organizar son funciones que pueden considerarse esencialmente objetivas, puesto que sus procesos se ajustan - con facilidad a los dictados de la lógica y los principios; al separar la integración del proceso organizativo como indica Koont'z y Odonnell, (21) contribuye a lograr una eficaz dotación de personal, pues nos - obliga a pensar en consideraciones como son:

(20) Administración de Empresas.- Reyes P.- Pág. 256.

(21) Elementos de Administración Moderna.- Koont'z y Odonnell.- Pág. 233.

1. El llenar las posiciones en una organización, exige enfoques y conocimientos que generalmente no tienen cabida en el concepto de organización que tiene el Administrador.
2. Con demasiada frecuencia, los Administradores pasan por alto la naturaleza esencial de la responsabilidad y tienden a considerar la dotación de personal como algo que se puede delegar en el Departamento de Personal.
3. En esta área se han desarrollado considerables e importantes conocimientos y experiencias.
4. La responsabilidad en la dotación de personal corresponde al funcionario ejecutivo principal y a los subalternos suyos que componen el grupo ejecutivo que administra; suya es la tarea de administrar, asignar subalterno para la ejecución y asegurar que se lleven a cabo correctamente.

Las razones que se han expuesto, pueden soportar los motivos para considerar a la integración como un elemento identificado del proceso administrativo, y en particular como un elemento que se conjuga con la organización, pero de hecho contribuye a una administración más eficaz si se separa para su valoración.

La integración, dentro del proceso administrativo implica la articulación de recursos materiales y humanos a la empresa. En nuestro caso trataremos exclusivamente la incorporación de los elementos humanos al área de ventas. En mi opinión los recursos materiales y bienes-

que se deben incorporar a nuestra función, se encuentran muy ligados a las actividades que corresponde desarrollar a otros Departamentos de la empresa, por lo que no pretendiendo invadir otras funciones, me ubico en los elementos humanos.

Pasos para efectuar la integración de una empresa. (22)

- a) Reclutar al personal calificado que se requiere para cada puesto de la empresa, empleando para el efecto distintas fuentes como las — agencias de colocaciones, las recomendaciones personales de las es—cuelas, sindicatos, avisos en los diarios.
- b) La Selección de los candidatos, utilizando solicitudes escritas, entrevistas, pruebas psicotécnicas, investigación de los datos proporcionados por el solicitante.
- c) Desarrollo de las aptitudes y conocimientos que posea, tendientes a facilitar y mejorar su actuación.
- d) El adiestramiento de personal seleccionado en relación con las actividades de su puesto, dependiendo este adiestramiento de las características de la empresa y de las tareas que se ejecuten en el puesto.

(22) Admon. de Recursos Humanos.- Fernando Arias Galicia.- Pág. 160.

Ed. Trillas.

Dirección:

Agustín Reyes Ponce dice que, dirigir es áquel elemento de la-administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo — planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base-de decisiones, ya sea tomadas directamente delegando autoridad y vigi— lando que se cumplan todas las órdenes emitidas en forma adecuada. (23)

Algunos autores clasifican con otros nombres a la Dirección — como son: Ejecución, mando, actuación, pero la mayor parte reconoce de manera tácita o implícita, su existencia e importancia.

La naturaleza de la Dirección implica por lo menos el estudio-de: (24)

- a) Sus principios
- b) La Autoridad y mando
- c) La Comunicación.
- d) El Liderazgo.
- e) La Motivación.
- f) La toma de decisiones.

- a) Según Reyes Ponce señala como principios de Dirección los siguientes:

(23-24) Administración de Empresas.- Agustín Reyes Ponce.

Pág. 305-308 Ed. Limusa.

- a.1) Principio de la impersonalidad del mando.- En este se señala - que la autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo organismo social, que como resultado - exclusivo de la voluntad del que manda.
- a.2) Principio de Coordinación de Interés.- El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuos de quienes participan en la búsqueda - de él.
- a.3) Principio de la vía Jerárquica.- Al transmitirse un orden deben- seguirse las conductas previamente establecidas y jamás soltarlo- sin razón y nunca en forma constante.
- a.4) Principio de la Resolución de Conflictos.- Debe procurarse que - la Resolución de los Conflictos que aparezcan se resuelven lo más pronto que sea posible y del modo que, sin lesionar la disciplina pueda producir el menor disgusto a las partes.
- a.5) Principio de aprovechamiento de Conflictos.- Debe procurarse apro- vechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones, median- te la utilización de 3 formas de Resoluciones:
1. Por dominación.
  2. Por compromiso o conciliación.
  3. Por integración o Coordinación.

Herold Koont'z y Odonnell nos dicen el propósito de dirigir ba- sados en dos principios:

Harold Koont'z y Odonnell nos dicen el propósito de dirigir -  
basados en dos principios: (25)

Primero: Principio del objetivo direccional.- Cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, mejor será la contribución de los subalternos a las metas de la organización.

Segundo: Principio de la armonía de los objetivos.- Cuanto más efectiva sea la dirección, en mayor forma percibirán los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la empresa.

Asimismo Koont'z y Odonnell nos señalan el proceso de dirigir basándolos en los siguientes principios:

1. Principio de la unidad de mando.- Cuanto más completas sean las relaciones de información de un individuo a un superior único, menor será el problema de conflictos de instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personal con respecto a los resultados.
2. Principio de la supervisión directa.- Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subalternos, más efectiva será la dirección.

(25) Curso de Administración Moderna.- Harold Koon'tz y Odonnell.-

Pág. 539 Ed. Mc Graw Hill.

3. Principio del liderazgo.- Puesto que las personas tienden a seguir a aquellos en los cuales ven una forma de satisfacer sus metas personales, cuanto más entiende un administrador lo que estimula a sus subalternos y como operan estos estímulos, y cuanto mejor los refleje al llevar adelante sus actividades administrativas, probablemente será tanto más efectivo como líder.
4. Principio de las técnicas de dirección.- A medida que las personas, las tareas y el ambiente organizacional varían, las técnicas de dirección deben variarse adecuadamente; es importante que la selección real se haga en términos de efectividad.

George R. Terry señala como principios de la dirección a los siguientes: (26)

1. Principio de la ejecución.- Normalmente se obtienen esfuerzos de ejecución favorables tratando a los empleados como a seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, reconociéndoles el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad.
2. Principio de disciplina.- La disciplina espontánea es la más eficaz y una buena administración la estimula.
3. Principio de comunicación.- Un plan de acción administrativa debe estar acompañado de un plan para comunicarlo a quienes resulten afectados.

(26) Principios de Administración Científica.- George R. Terry.-

4. Principio de la unidad al impartir órdenes.- Para una máxima efectividad, las órdenes relativas a una operación en particular solo debe darlas una persona.
  
5. Principio del acatamiento de órdenes.- La persona que dé una orden también tiene la obligación de ver que dicha orden se cumpla correctamente.
  
6. Principio del incentivo financiero.- La necesidad de lograr mayor-paga, está influenciada principalmente por la relativa importancia-de más dinero para el beneficiado y por su evaluación de lo equitativo del plan, bajo el cual recibe el pago adicional.

b) Autoridad y Mando:

En el sentido restringido, autoridad y mando es la facultad — o derecho demandar y la obligación correlativa de ser obedecido por — otros.

Al respecto Reyes Ponce nos señala algunos elementos básicos - del orden a los siguientes:

- 1) Emisión.
- 2) Ejecución.
- 3) Verificación.
- 4) Recomendación del súbdito.
- 5) Reporte.
- 6) Reacción Humana.



Algunas reglas a usarse para las órdenes e instrucciones:

- a) Deberá planearse y revisar antes de darlas.- En ésta debemos dirigirnos a la persona más adecuada, en el momento más oportuno para darlas y es necesario ver si es la forma más apropiada para transmitir las.
- b) Se deben transmitir adecuadamente, con claridad y que inviten a la acción, debiendo ser precisas y objetivas.
- c) Debe revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron, valiéndonos de reportes o verificándolo personalmente.

C) Comunicación :

George R. Terry dice que? "comunicación es un medio, no un fin". Que sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Una buena comunicación es el resultado de una administración competente. Sin embargo, un buen Gerente es casi siempre un buen comunicador, aunque puede suceder lo contrario. (27)

D) Liderazgo : (28)

Koont'z y Odonnell dicen.- "Aunque es práctica de algunos

(27) Principios de Administración Científica.- George R. Terry. Pág. 179.

(28) Curso de Administración Moderna.- Harold Koont'z y Odonnell.- Pág. 586 Ed. Mc. Graw Hill.

científicos sociales tomar los términos " Administración y Liderazgo". Como sinónimos, los autores creen que deben distinguirse, efectivamente pueden existir líderes de grupos completamente desorganizados, pero puede haber administradores, como se han concebido aquí, únicamente don de las estructuras organizadas crean esos papeles. El liderazgo se -- puede destacar para su estudio sin el impedimento de calificaciones referentes a cuestiones más generales de la administración.

Si los administradores de empresas pudieran confiar en todos - sus subalternos para ayudar en pro del cumplimiento de los objetivos - del grupo con celo y confianza, no existiría la necesidad de desarrollar el arte del liderazgo.

La función del liderazgo por tanto, es inducir a persuadir a - todos los subalternos o seguidores a contribuir a las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima.

#### E) La Motivación:

Es inducir a la gente de actuar del modo deseado. La creación y operación de un sistema de motivación para los administradores es uno de los aspectos más arduos dentro de las actividades de una empresa. - Los pasos que se deben tomar son en gran parte de naturaleza empírica y los resultados son hasta cierto punto inciertos. Con éste fin es necesario considerar los problemas administrativos que se presentan desde - el punto de vista de la motivación misma, de las influencias ambientales y de las decisiones personales. A pesar de que es la junta direc-

tiva de la empresa quien fija las políticas generales sobre bonificaciones, aumentos de salarios, pensiones de retiro, no es posible predecir de antemano la forma en que cada Administrador en determinadas circunstancias interprete las políticas de la empresa, con el fin de aplicar los sistemas de motivación.

F) Toma de Decisiones:

La toma de decisiones, la selección de un curso de acción entre varias alternativas está en el corazón de la planeación; los administradores la miran como su tarea central algunas veces, porque deben escoger en forma constante lo que se debe hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo se debe hacer. Es sin embargo, solo un paso en la planeación, aún cuando se haga rápidamente y casi sin pensarlo.

"La toma efectiva de decisiones requiere la selección racional de un curso de acción", puede observarse por tanto, que el actuar o decidir en forma racional por parte de una persona requiere ciertas condiciones:

- a) Debe tratar de alcanzar una meta que no puede alcanzarse sin una acción objetiva.
- b) Debe tener una clara comprensión de los caminos por los cuales puede alcanzarse la meta bajo las circunstancias y limitaciones existentes.
- c) El Racionalista debe tener la habilidad suficiente como para anali-

- c) zar y valorar alternativas a la luz de la meta deseada.
- d) Debe desear lo óptimo a través de una selección de aquella alternativa que permite alcanzar la meta de la mejor forma.

### C O N T R O L :

Es la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de los planes. (29)

El control dentro del proceso administrativo representa la última etapa del ciclo y el cierre del mismo. Si los elementos del proceso explicados anteriormente se hubiesen realizado de manera perfecta, - habría muy poca necesidad de control; sin embargo, muy rara vez se logra una planeación perfecta, la organización ideal y una dirección efectiva en su totalidad.

En la práctica nos equivocamos y perdemos esfuerzos por estar mal dirigidos, ocurren desviaciones a los objetivos señalados y algunos proyectos no resultan como se esperaba, esto trae como consecuencia que otros factores que influyen determinando, alternando y a la vez modificando los resultados previstos y nos obligan al establecimiento de una función como la que desarrolla el control.

(29) Admón Empresas.- Agustín R.P.- Pág. 355. Ed. Limusa.

De las definiciones antes mencionadas, son muy similares todas ellas, de lo que se deduce que básicamente el control dentro del proceso administrativo, llena las necesidades de examinar que los planes se hayan ejecutado de acuerdo a lo previsto. Es por esto que, G. Terry - dice que no es una finalidad en sí mismo, sino un medio para poder llegar a un fin. El control, en el significado formal del término, en administración no existe sin planeación, organización y ejecución previa.

Algunos pasos para realizar el Control:

- a) Establecer la norma o base de control.
- b) Medir lo que ha hecho.
- c) Comparar y evaluar los resultados.
- d) Corregir las desviaciones.

Las normas se estipulan generalmente en unidades específicas - para que los resultados reales puedan medirse contra ellas. Estas a la vez, pueden ser físicas y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas/hombre, velocidad, o pueden estipularse en términos monetarios tales como; costos, ingresos o inversiones, o bien pueden expresarse en otros términos que midan el desempeño.

La corrección de las desviaciones las ejercen quienes tienen - autoridad sobre el procedimiento controlado y pueden implicar cambios - en los métodos de obtención de lo que se espera lograr.

Koontz y Odonnell recomiendan que para implantar un control -

se tomen en cuenta. (30)

- a) Los Controles deben reflejar la naturaleza por las necesidades de la actividad.
- b) Los Controles deben reportar inmediatamente las desviaciones.
- c) Los Controles deben mirar hacia adelante.
- d) Los Controles deben ser objetivos.
- e) Los Controles deben ser flexibles.
- f) Los Controles deben reflejar el patrón de la organización.
- g) Los Controles deben ser económicos.
- h) Los Controles deben conducir a la acción correctiva.

## CAPITULO II

### 1.- ORGANIZACION :

Algunas veces nos preguntamos ¿La Organización es simplemente una estructura o incluye también a las personas que hay en ella? . La respuesta es que la organización no la constituyen personas, del mismo modo que la coordinación del control, tampoco la constituyen personas,-

(30) Elementos de Administración Moderna.- Harold K. y Odonnell. Pág.  
361 Mc. Graw Hill.

sin embargo, al igual que la planeación, la Coordinación y el Control de la Dirección son algo que siempre se aplica al trabajo de las personas y para que éste se ejecute; lo mismo ocurre con la Organización.

La Organización se crea para personas, y así mismo se pregunta ¿Para cuáles personas?. Las personas que levantan una organización entorno de sí mismas, la conforman a sus propios actos cotidianos. Pero el ajuste jamás es bueno para el ocupante siguiente. El arreglo efectivo es que el trabajo que ha de hacerse esté agrupado de tal modo que cualquiera, entre un gran número de personas, con adiestramiento y experiencia apropiados pueda llevarlos a cabo de modo efectivo.

La distinción entre el concepto relacionado con las personas o "humanizada" y el concepto relacionado estructuralmente o "mecanizado" de la organización puede aclararse estableciendo que en la existencia de toda organización efectiva hay una estructura tanto formal como informal de la organización.

a). Organización Formal

Algunas características de la Organización Formal son:

- a) Sistemas de labores bien definidas en el que cada quien tiene autoridad y obligaciones definidas.
- b) Estructura cambiante a la que los individuos tienen que ajustarse.

- c) Límites definidos de las actividades de las personas.
- d) La coordinación se establece de acuerdo con una pauta prescrita.

b). Organización Informal

Dentro de ésta organización existen entre otras las características siguientes:

- a) Las personas trabajan juntas debido a sus similares pensamientos, gustos y desagrados personales.
- b) Las agrupaciones informales pueden salvar los límites de las unidades de la organización.
- c) Las organizaciones y los grupos informales existirán cualquiera que sea la pauta formal que deja de reconocer y disponer lo necesario para el funcionamiento efectivo de estos grupos.

El concepto de organización aplicado a los esfuerzos de dos o más personas se ha venido definiendo de numerosas y variadas maneras, tan es así que la organización se puede definir como el proceso de:

- a) Determinar que es lo que debe hacerse para lograr una serie de objetivos previamente definidos.
- b) Determinar la división de trabajo de las actividades y desarrollar-



en partes pequeñas para que puedan ser realizadas por una sola persona.

- c) Obtener y suministrar los diferentes recursos necesarios para la coordinación de actividades, de tal forma que no se mermen esfuerzos, así como no se dupliquen o interfieran las funciones de los integrantes de la organización.

Mediante la organización se lograrán los objetivos básicos de cualquier empresa, ya que establece y pone en orden todas las fuerzas de los integrantes de ésta, así como formula la adecuada estructura para los fines relativos de las funciones que se habrán de desempeñar. Asimismo la organización establece las actividades primordiales por desarrollar e indica que personas deberán llevarlas a cabo.

Por lo tanto una eficaz organización permite alcanzar los objetivos de la empresa, desarrollar eficientemente todas las funciones, disponer de los mejores medios y recursos, así como utilizar óptimamente los esfuerzos.

En esta sección se detallan algunas definiciones de organización de varios autores como son:

Dr. D. Alberto Castaño Asmitia, dice.- Organización es un sistema, es decir es un conjunto de elementos interdependientes, que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyan en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total. (31)

(31) Desarrollo Social y Organización.- Dr. D. Alberto Castaño Asmitia. Pág. 22. Ed. I.E.E.S.A.

Richard H. Hall, dice.- Organización es una colectividad con límites - relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinados de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continuamente en un medio y se ocupa de actividades que por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines. (32)

Williem A. Spriegel, dice.- Organización es la relación estructural - entre todos los factores de una empresa. (33)

Ernest Dale.- Organización es un proceso de:

- a) Determinar qué es lo que debe hacerse, si ha de lograrse una finalidad dada.
- b) Dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona.
- c) Suministrar los medios para la coordinación de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros no interfieran con otros. (34)

Pfiffner John Mc. Donal, dice que la organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para obtener un -

(32) Organizaciones.- Richard H. Hall.- Pág. 9.- Ed. Prentoce/Hall.

(33) Organización de Empresas Industriales.- Williem Spriegel.- Pág. 52.- Ed. Continental, S.A.

(34) Organización.- Ernest. Dale.- Pág. 9.- Ed. Técnica, S.A.

contacto estrecho cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente sus fines en los que todos han convenido. (35)

Esta definición se basa en las presunciones siguientes:

- a) Las organizaciones son grandes y no permiten una Jefatura con reacción cara a cara.
- b) Las Organizaciones son complejas.
- c) Las Organizaciones son intentos de lograr una racionalidad consciente.
- d) Las Organizaciones deben tener un fin a propósito, a pesar de que este pueda ser algo tan natural como la supervivencia.
- e) Las Organizaciones como tales son universales y abarcan desde las - Compañías Petrolera a las Universidades, Hospitales, etc.

Por lo tanto pienso que la Organización es un sistema de comunicación, un medio para la resolución de problemas y un recurso que nos, ayuda en la toma de decisiones.

La Organización es más que un cuadro sinóptico; es el mecanismo por medio del cual la Dirección orienta, coordina y controla. Constituye en verdad los cimientos de la Dirección. Si el plan de la Organización

(35) Organización Admva.- Pfiffner John Mc Donall. Pág. 57. Ed. Herrero Hnos.

ción está mal trazado, si es puramente un arreglo improvisado, la dirección se hace difícil e inefectiva.

Por otra parte, si el plan es lógico, bien definido y dinámico para que atienda las necesidades del momento presente y del futuro, entonces se ha logrado un buen requisito para una dirección efectiva.

Una buena organización realiza específicamente para una empresa las siguientes funciones:

1.- Facilita la Administración.

- a) Deberá disminuir la tendencia de los Directores a dirigir por instinto. La buena organización los orientará y canalizará de modo más ordenado, sistematizado y productivo.
- b) Impide la ineficacia de muchas labores que no guardan relación con los planes y objetivos de la empresa.
- c) Deberá alentar la delegación de responsabilidades en las cuestiones de rutina.
- d) Deberá evitar la repetición de esfuerzos.

2.- Puede facilitar el crecimiento y la diversificación:

- a) La Organización deberá cambiar a medida que se produce la expansión.

b) La Organización es dinámica y no estática.

3.- Puede disponer el aprovechamiento óptimo de las novedades tecnológicas:

- a) Los controles automáticos funcionan mejor con una organización bien estructurada.
- b) Explotar al máximo todos los datos para la obtención de una mejor y diversificada información.

4.- Alienta el desarrollo y la efectividad óptima de los seres humanos:

- a) Puede poner fin a la contratación de la especialización exagerada.
- b) Puede alentar la formación personal, pueden establecerse puestos que den experiencia en adiestramiento.

5.- Pueden estimular el esfuerzo creador:

- a) Deberá disponer ramas bien definidas de trabajo.
- b) Delega los trabajos rutinarios y respectivos a puestos de apoyo.
- c) El trabajo creativo se delega a personas con creatividad ágil y bien orientada.

En relación a las definiciones de Organización citadas en pági-

nas anteriores, se puede resumir al definirse la organización como el - proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, defi- nir y delegar las obligaciones y la autoridad, para así establecer rela- ciones con el fin de hacer posible que las personas trabajen juntas del modo más efectivo.

Dentro de los Principios de Organización puedo mencionar los siguientes:

1. Unidad de Objetivo:

La Organización en general y todas y cada una de sus partes tienen - que contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa.

2. Eficiencia:

Toda organización deberá alcanzar sus objetivos con el mínimo de con- secuencias o costos no determinados.

3. Alcance de la Dirección:

Hay un límite de personas que un individuo puede dirigir de modo - efectivo.

En toda organización la autoridad final tiene que encontrarse en al- gún punto, y entre ésta y todas y cada una de las posiciones subordi- nadas de la organización, tiene que haber una línea claramente esta- blecida.

5. Delegación:

La autoridad habrá de delegarse en el grado y modo necesarios para que se alcancen los resultados esperados.

6. Obligación:

La obligación del subordinado respecto a su superior por la autoridad que ha recibido por medio de la Delegación es absoluta, ningún superior puede considerarse relevado de su obligación por las actividades de su subordinado.

7. Paridad de la Autoridad y la Obligación:

La obligación y la autoridad para llevar a cabo una tarea, tienen que estar delegadas de modo claro y en igual medida.

8. Unidad de Mando:

Cada subordinado deberá tener únicamente un superior.

9. Nivel de Autoridad:

En algún nivel de la organización radica la autoridad para tomar cualquier decisión que quede dentro de la competencia de la organización y solamente las decisiones que no pueden tomarse en un nivel más alto de la organización.

10. División del trabajo:

La estructura de organización deberá dividir y agrupar las actividades de la empresa para que contribuyan del modo más efectivo a los objetivos de la misma.

11. Definición funcional:

El contenido de cada cargo y cada Departamento, tendrá que estar claramente definido respecto a:

- a) Actividades esperadas.
- b) Delegaciones de Autoridad.
- c) Relaciones de Autoridad implicadas dentro del cargo Departamento y entre los demás de la organización.

12. Separación:

Cualquier operación destinada a la comprobación de las actividades efectuadas por un Departamento, no deberá realizarlas el mismo Departamento.

13. Equilibrio:

La aplicación de principios y técnicas tiene que estar equilibrada desde el punto de vista de la efectividad general de la organización.



#### 14. Flexibilidad:

Para que alcance sus objetivos frente a medios cambiantes, la organización tiene que ser flexible.

Otra manera de expresar los principios y definiciones de la organización es la descripción de las tres clases de trabajo que tiene que llevarse a cabo, siempre que tiene lugar una organización.

Estas clases de trabajo son:

- a) División del trabajo.
- b) Identificación de las fuentes de autoridad.
- c) Establecimientos de autoridad (relaciones).

#### A) División del Trabajo:

Si el grupo ha de mancomunar sus esfuerzos de modo efectivo, tiene que haber una división del esfuerzo total, de modo que todos hagan un trabajo necesario y útil que contribuya a que se alcancen los objetivos y de modo que el trabajo de un miembro del grupo no repita el trabajo hecho por otros, ni se sobreponga al mismo.

#### B) Fuentes de Autoridad:

Tiene que haber un medio que asegure que los distintos integrantes del grupo cumplirán, haciendo la aportación de sus esfuerzos a la meta común.

### C) Relaciones:

Si los individuos no están en una relación de autoridad uno con otro, y se ha de tomar una decisión crítica, ¿Quién la tomará? ¿El individuo que goza de autoridad sobre él?. Estas reglas son en realidad reglas para el trabajo de equipo.

### Planeación de la Estructura de Organización:

El plan de la organización consiste, casi invariablemente en reorganizar la estructura existente. El primer problema consiste en decidir que clase de organización es la que se necesita.

Tenemos que determinar qué clase de trabajo es el que tiene que ejecutarse y cómo debemos disponer de ese trabajo para una actuación más efectiva.

Podemos llegar a las mejores respuestas identificando ante todo, el trabajo primordial de la organización, basándonos en sus objetivos; en segundo lugar, disponiendo éste trabajo en conjuntos debidamente agrupados y equilibrados; y en tercer lugar, disponiendo el alcance adecuado de supervisión correspondiente a cada puesto de dirección.

### Factores del Plan:

#### 1. Organizar a base de objetivos:

a) Todo el trabajo estará destinado a los objetivos de la organización.

b) Cada

- b) Cada elemento de la organización tiene objetivos.
- c) La afirmación de los objetivos identificará, de por sí, especies - fundamentales de trabajo.
- d) La Dirección tiene la responsabilidad de identificar el trabajo y de proporcionar servicios para que el mismo se haga.

2. Organizar de abajo para arriba y de arriba hacia abajo:

- a) Comenzar por el puesto del Director y establecer Delegaciones, en orden descendente, hasta el nivel más bajo de acción.
- b) Empezar por grupos de labores distintas y desarrollarlas hasta la labor del Director.
- c) Llegar al mejor arreglo resultante de ambos planes de desarrollo.

3. Agrupar en un sólo conjunto los trabajadores relacionados entre sí:

- a) Agrupar es disponer el trabajo para la determinación de puestos.
- b) Agrupar es disponer los puestos para que constituyan funciones y - sistemas.
- c) Evaluar la inclusión de los elementos de la función, a base de la - finalidad de ésta.

4. Equilibrar los agrupamientos:

- a) Deberá hacerse el incapié adecuado en cada función. Identificar y agrupar la misión, los objetivos y los elementos en los que se apoya.
- b) Si la empresa depende por igual de dos funciones, una y otra deberán tener igual rango y categoría dentro de la organización.

5. Establecer un alcance adecuado de supervisión:

- a) A través de la regla empírica aproximada.- En los niveles más altos pueden estar directamente supervisados cinco o seis hombres y veinte en el nivel más bajo. Sin embargo, esto no tiene nada de sacrosanto. No es más que una orientación. Por ejemplo una sola persona puede supervisar mucho más labores similares repetitivas que labores no repetitivas.
- b) Las normas de la Dirección afectan el alcance del control; el alcance más reducido si quien ejerce el control tiene que tomar decisiones detalladas personalmente. El alcance es más amplio si hay afirmaciones claras de política, de normas de actuación y de presupuestos y de procedimientos, o si como se ha mencionado anteriormente, hay muchas labores repetitivas de naturaleza similar que reclaman poca supervisión en cada una de ellas.
- c) Los ayudantes personales de un Director, pueden no afectar materialmente el alcance de control, puesto que no desempeñan autoridad delegada, en éste caso, sigue necesitándose una estrecha supervisión.

d) Los subordinados y los Directores subordinados con mucha personalidad ampliarán directamente el alcance de control; aceptan más autoridad y responsabilidad delegada.

## 2.- Sistemas de Organización

Existen tres sistemas básicos de organización que consisten en diversas combinaciones de la división del trabajo y la autoridad.

Estas combinaciones se ilustran a través de gráficas o cartas de organización y éstas pueden ser de varias clases, tales como: Horizontales, Verticales, Circulares y Escalares. Asimismo, la ilustración de dichas combinaciones se complementan con la especificación de las descripciones de puestos.

Los Sistemas de Organización a que hago mención son los siguientes:

- a) Organización Lineal o Militar.
- b) Organización funcional.
- c) Organización Lineal y Staff.

### A) Organización Lineal o Militar:

En este tipo de sistema de organización, la autoridad y responsabilidad son correlativas; asimismo se transmiten integrante por una sola línea para cada persona o grupo dentro de este sistema, cada persona tiene un solo jefe para todas las actividades que realiza, así como también, únicamente recibe instrucciones y órdenes a través de éste, por consecuencia solamente reporta a una sola persona.

A.1) Ventajas que proporciona este sistema:

1. Es muy fácil de interpretar, puesto que es sencillo y claro.
2. Facilita la asignación de responsabilidades; así como no permite la fuga de las mismas.
3. Elimina malas interpretaciones de autoridad, así como también los conflictos sobre ésta.
4. Origina una unidad en disciplina, porque cada Jefe tiene toda su autoridad, puesto que para sus subordinados es el único que la posee.
5. Facilita una rápida fluidez de acción.

A.2) Desventajas de este sistema:

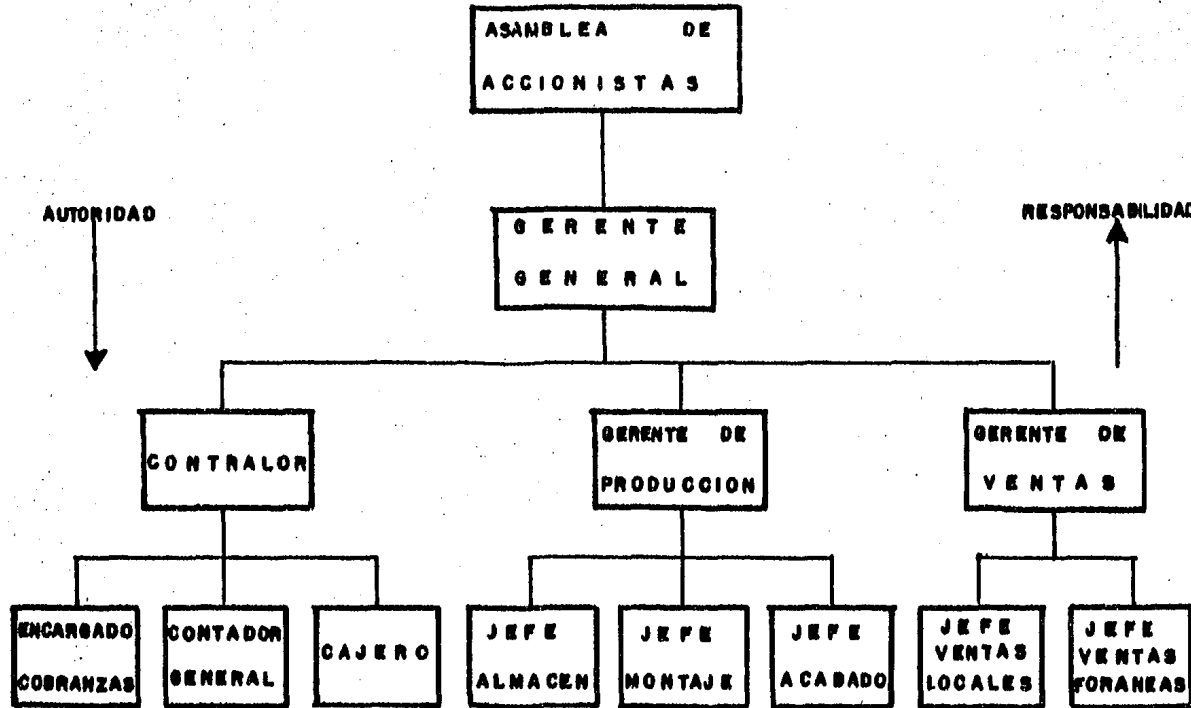
1. No se cuenta con los beneficios de la especialización.
2. En proyectos de crecimiento de la empresa, no se tiene flexibilidad para tal fin.
3. Resulta difícil la capacitación de un Jefe, ya que debe de coordinar un gran número de diversos aspectos.
4. Facilita la arbitrariedad, porque cada Jefe tiene cierto sentido de propiedad de su puesto.
5. Los encargados de área, siempre se encuentran sobrecargados de tra-

bajo de detalle.

6. La organización descansa en hombres y al faltar uno de éstos, se -  
transforma dicha organización.



COMPañIA "X" , S. A.  
ORGANIZACION LINEAL O MILITAR



B) Organización Funcional:

Este sistema es aquel donde las áreas que integran la organización están formadas por funciones o especializaciones diferentes para cada una de éstas, así como la autoridad y responsabilidad se transmiten en línea recta para cada área o persona. Cada una de éstas áreas cuenta con autoridad propia dentro de su campo.

En este sistema al igual que en el sistema lineal, cada persona o grupo de personas reportan directamente a un sólo Jefe.

B.1) Ventajas que proporciona el sistema:

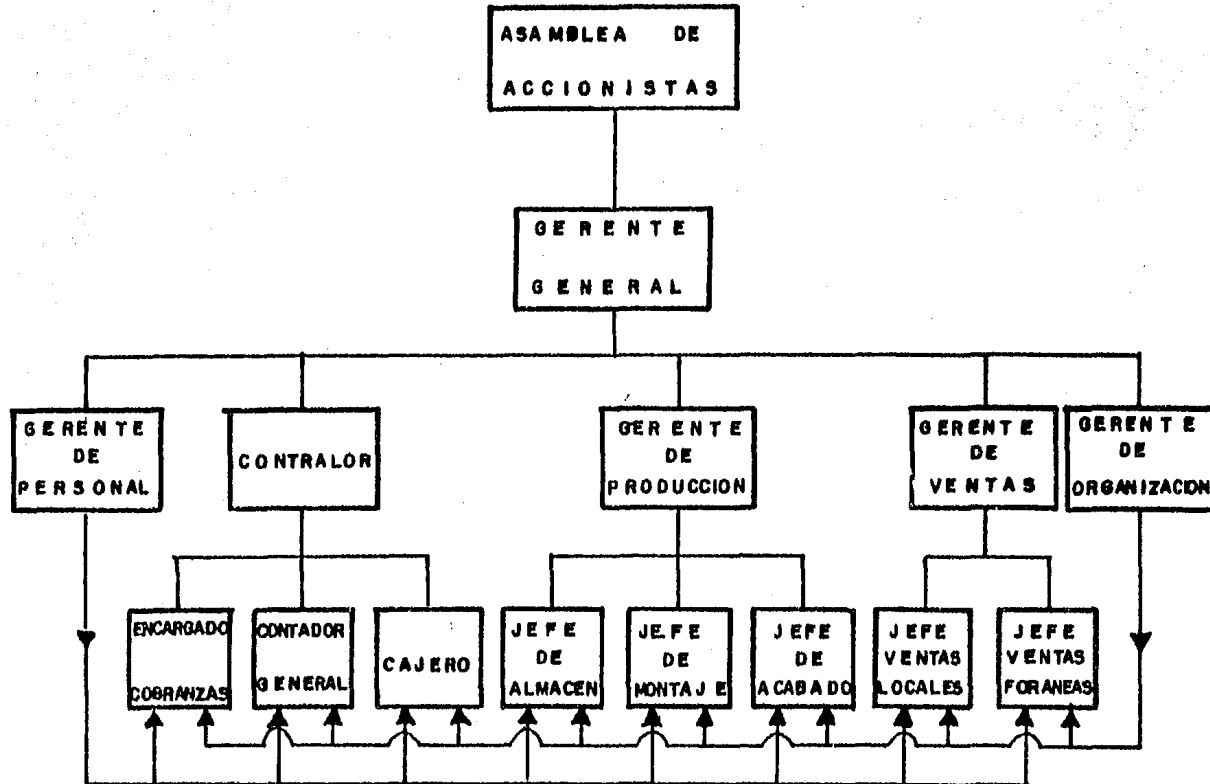
1. Se cuenta con los beneficios de la especialización.
2. Se obtiene una mayor capacidad de los Jefes o encargados de área, a consecuencia de la especialización dentro de su campo y por ende mayor eficiencia.
3. Facilita la división de un trabajo de Dirección complejo y difícil en varias áreas más sensibles.
4. Al separarse un Jefe de la Organización, la adaptación de una persona nueva resulta rápida.

B.2) Desventajas del Sistema:

1. Resulta difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada Jefe, en los aspectos que son comunes a varios.

2. A consecuencia del punto anterior, se origina frecuentemente la duplicidad de mando.
3. Provoca fugas de responsabilidad de parte de los Jefes.
4. La iniciativa de los Jefes para acciones comunes, prácticamente se reduce.
5. Existen quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

COMPañA "X" .S.A.  
ORGANIZACION FUNCIONAL



C) Organización Lineal y Staff:

En este sistema se trata de combinar las ventajas y eliminar las desventajas de los sistemas de organización lineal y funcional.

En la Organización Lineal se toma en cuenta la autoridad y responsabilidad transmitida íntegramente a través de una sólo línea; es decir, mediante un sólo Jefe para cada área o función.

Con la variante de que ésta autoridad de línea se denomina con el nombre de Asesoramiento y Servicio de Técnicos.

Tomando en cuenta de la Organización Funcional, que dicho asesoramiento y servicio de técnicos debe ser especializado para cada área o función.

El sistema de Organización Lineal y Staff, es actualmente el más recurrido para su utilización por las empresas, sobre todo aquellas que son grandes o están en proceso de expansión o de reorganización.

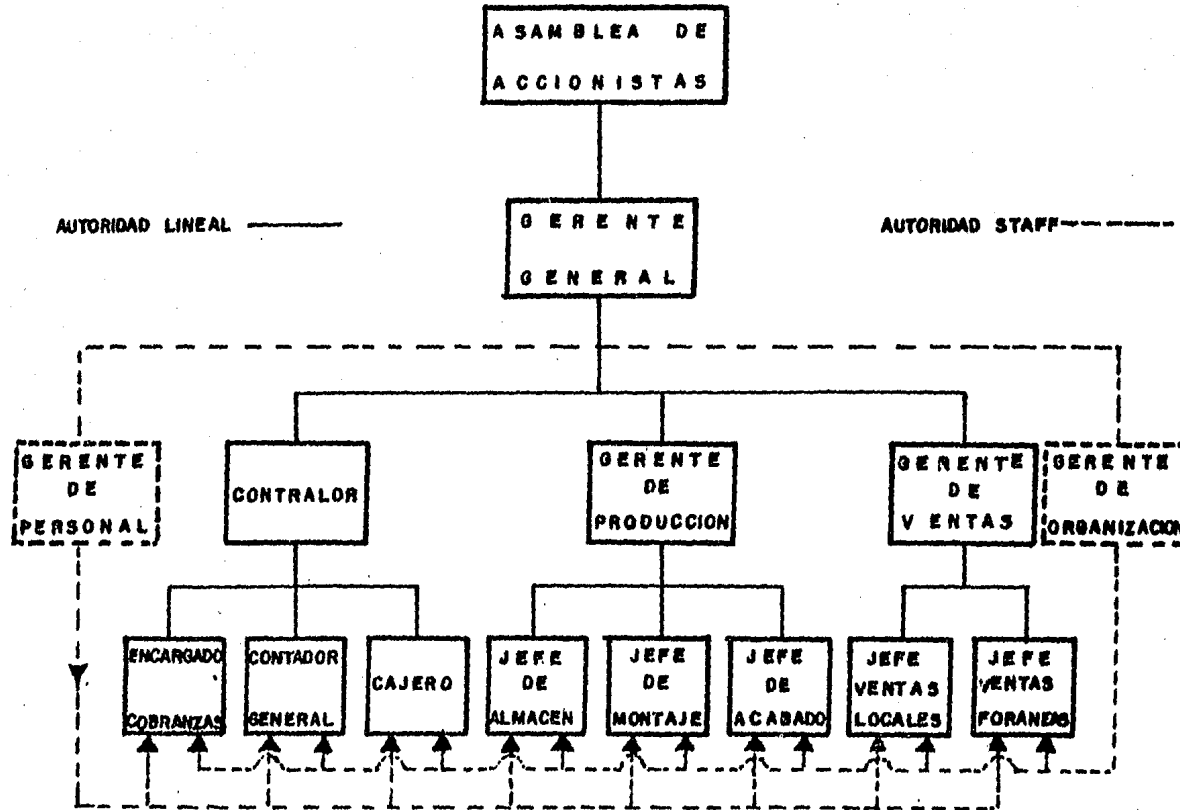
A pesar de las ventajas que se logran en este sistema por la combinación de la organización lineal y funcional, éste presenta las siguientes :

Desventajas

1. En algunas veces se malinterpretan o confunden las líneas de autoridad Lineal y Staff.

2. Los Jefes de Línea tratan de nulificar a los Jefes de Staff, por - considerar a éstos intrusos y teóricos.
  
3. Asimismo, los Jefes de Staff consideran a los Jefes de Línea incompletentes, así como las recomendaciones de los primeros son malinterpretadas por los segundos, creándose conflictos entre ellos.

COMPANIA "X", S.A.  
ORGANIZACION LINEAL Y STAFF



### Beneficios de la Organización

Conforme a las secciones de problemas y necesidades de organización, los objetivos y beneficios de ésta, en general se pueden considerar obvios por ser los problemas conceptos contrarios, pero específicamente se pueden citar de una manera ilustrativa y no limitativa, como es lo siguiente:

1. Tener una determinación bien clara de los planes y objetivos.
2. Contar con la planeación adecuada para las funciones y actividades establecidas.
3. Disponer de una estructura orgánica adecuada en los planes y objetivos propios y básicos de la empresa.
4. Distribución razonable de las cargas de trabajo para cada una de las áreas que integran la organización.
5. Las funciones y responsabilidades son concretas y claras.
6. La autoridad está claramente bien definida y delegada a quien corresponda.
7. Se comprende de una manera rápida y objetiva, como está estructurado el Departamento.
8. Facilita la formulación de las descripciones de puestos en cada



una de las áreas integrantes.

9. Permite exigir el exacto cumplimiento de las funciones y actividades especificadas en cada puesto.
10. Permite el conocimiento de los deberes y responsabilidades que requiere cada puesto para el cumplimiento de sus funciones.
11. Evita la duplicidad de funciones e incertidumbre sobre los deberes y obligaciones que corresponden a cada uno de los integrantes de la organización.
12. Instruir a los Ejecutivos y Empleados en las funciones y actividades a realizar.
13. Permite la coordinación de funciones y esfuerzos para el logro de los objetivos marcados.
14. Ofrece facilidad en la especialización del personal, en cada una de las áreas integrantes.
15. La supervisión en cada una de las áreas es más eficiente, por lo tanto mejora la calidad de los trabajos ejecutados.

En general los beneficios que reporta una adecuada organización se manifiestan a través de los resultados positivos del aprovechamiento de los recursos Humanos y Materiales, asimismo por el reflejo de las utilidades en la situación financiera de la empresa.

CAPITULO III

1. Diseño.

Diseñar adecuadamente una sección o área de una organización - no es un cometido nada fácil, ya que una organización tiene que incluir la conciencia de cada elemento que hace que se apoye la venta que es el Departamento que se desea diseñar, y este empieza con la definición clara del objetivo, que por lo regular consiste en influir en el receptor del mensaje, en tal forma que compre el producto diseñado o al menos acepte la idea del mismo.

La idea consiste en conocer las especificaciones que le diferencian los productos de la misma clase, la forma en que se va a distribuir, la facilidad de encontrarlo en el mercado, el precio en relación con el otro producto de la misma clase, saber como es persuadido - el comprador potencial por los competidores.

Son dos puntos que tienen que ubicarse en la mente del comprador, como resultado de haber leído o visto el anuncio y al hacer el diseño publicitario comenzar a definirlos.

La publicidad que mueve la acción, tiene por objetivo la realización de un apoyo a la aceptación de una idea. Es por eso, que una compra se realiza cuando el Consumidor se siente bien informado para escoger. Los Compradores no pueden reaccionar ante los precios, a menos que los conozcan.

La publicidad que determina actitudes tiene dos objetivos: Informativo y Persuasivo; la teoría publicitaria basada en la información

no es del todo adecuada, pues la publicidad se ocupa en la persuasión, a la vez que en la información, ya que la publicidad no se limita a informar al Consumidor, sino que apela a sus motivaciones para transformar sus actitudes y a la larga su forma de vida.

Es por eso que los fabricantes que dedican la publicidad a -- construir la imagen más favorable, la personalidad de sus marcas, son las que conseguirán mayor porción de estos mercados, con los beneficios más elevados. La imagen de marca y la personalidad de la empresa, son las sumas de las impresiones producidas en las mentes de las personas -- acerca de las marcas que compran y de quien las fabrican.

Algunos objetivos y su contribución en el diseño de publicidad para alcanzarlos.

Introducir un nuevo producto en el mercado, he aquí la función de la publicidad consistente en atraer a la gente para que conozca el -- nuevo producto, que hará saber qué necesidades satisface y qué problema puede resolver al consumidor, por ejemplo.

Reunir una familia de productos, de tal modo que la reputación de cada uno apoye la de los demás. Este objetivo se da cuando alguna -- compañía fabrica más de un producto; por eso me refiero al Diseño de -- Publicidad de Leche Condensada, Café Soluble, Gelatinas, como publicidad de maercas individuales de una misma firma.

Desvanecer impresiones erróneas, es otro uso de la publicidad -- descubrir las razones de la disminución del consumo del cereal; se en--

contró que mucha gente tenía ideas en la mente acerca de que el cereal era una mera golosina y que no ayudaba en los alimentos de sus hijos, - estas ideas persistían a pesar de que expertos en nutrición demostraron que los cereales contienen vitaminas a través de la campaña publicitaria, es por eso, que el diseño publicitario no siempre va dirigido al - que realmente realiza la compra.

El diseño organizacional, se refiere al dominio de la transmisión de imagen a través de signos que percibirán los consumidores visualmente, con la intención de influenciar y modificar el comportamiento del receptor que se convertirá en consumidor.

Diseño Publicitario.- Es el que se refiere a la transcripción de publicidad a medios gráficos y a la planeación de la misma, su intención es persuadir. (36)

Diseño Gráfico Publicitario.- Se refiere a la estructuración, implementación y sistematización de mensajes en soportes y sistemas para ser reproducidos, con los medios y técnicas que le son comunes, con la intención de influenciar el comportamiento del receptor.

Diseño según el Manual de Ingeniería de la Producción Industrial.- Es la determinación y especificación de componentes o piezas y corrección de un producto, de forma que se conviertan en un conjunto unificado que satisfaga todas las prescripciones en un estado de eficiencia equilibrada. (37)

(36) Cuaderno de Orientación Vocacional de la Escuela Superior de Arquitectura I.P.N.

ciencia equilibrada. (37)

A.U. Feigenbaum, dice.- Diseño es el establecimiento de los dibujos detallados para el producto, así como la preparación de las instrucciones técnicas correspondientes, siguiendo el plan del sistema de calidad, se incluyen las instrucciones para tomar en cuenta las circunstancias de un empleo y de otras pruebas, para la determinación de la confiabilidad inherente de los componentes y de los subconjuntos. (38)

Considero que el Diseño es una necesidad que nace del desenvolvimiento propio de la cultura contemporánea en que la emisión de mensajes constituyan una parte esencial para dar a conocer el producto.

La organización de la comunicación visual y auditiva constituye un reto al talento y creatividad del hombre urbano, ya que de no llevarlo a cabo seguirá creciendo el desorden y las nefastas consecuencias que se derivan de ello.

El Diseño Gráfico reclama una formación intelectual bien definida, a fin de encausar los términos de la conducta humana que la demanda, lo mismo que un sentido estético que se integre creativamente a sus soluciones, como una respuesta integral al individuo, el que frente a cualquier mensaje extrae un significado intelectual.

(37) Manual de Ingeniería de la Producción Industrial H.B. Maynard.- Pág. 7-124. Ed. Reverte, S.A.

(38) Control Total de la Calidad.- A.U. Feigenbaum. Pág. 517. Ed. CECSA.

El Diseño Gráfico corresponde a la necesidad del proceso emisor receptor, además apoya la imagen del producto, de variedad de forma y color, es decir; cumple necesidades comerciales.

Generalmente el diseñador no elige los anuncios y los contenidos del diseño, pero sí la aceptación y la responsabilidad de los mismos, lo cual requiere una actitud ética y profesional.

a). Diseño de Organización:

El Diseño acompaña al trabajo que al hombre realiza, diferencia del trabajo humano y el trabajo animal, la cual es la prefiguración antes de realizar cualquier actividad, de esta manera el Diseño acompaña toda actividad creativa del hombre.

Un acto creador se distingue porque produce algo nuevo, la creación no existe en el vacío ya que forma parte de un esquema humano, personal y social. Hacemos algo porque lo necesitamos, esto es, si somos creadores, dado que es la única elección que cabe en la vida, porque de lo contrario limitaríamos nuestros deseos y necesidades para adaptarnos a lo que las circunstancias nos ofrecen, o bien utilizamos toda nuestra imaginación, conocimientos o habilidades para crear algo que responda a nuestras necesidades.

Por importantes que sean las intuiciones, especialmente acerca de nuestro propio trabajo, necesitamos fundamentar nuestros juicios racionales y la mejor manera de lograrlo es decir, que sin motivo no hay diseño.

Es por eso que se trabaja en un estado delicado equilibrio, - entre la dirección conciente y la intuición, hasta producir por fin una composición que uno jamás imaginó al principio. La "causa formal" sigue existiendo, si bien uno la descubre en parte a medida que avanza, - sin haberla pensado de antemano; si se aspira ser un buen diseñador hay que aprender a usar los métodos que estén a nuestro alcance para así - enriquecer los valores de nuestras experiencias.

Es fácil deducir la estrecha interrelación que existe entre la causa formal y la material; lo que queremos hacer sugiere ciertas formas y ésta sugiere a su vez materiales apropiados, ya que siempre existe esa interdependencia entre la forma y el material. Así como al igual que los materiales, también las herramientas y la maquinaria son firmes individualistas (causa técnica del Diseño).

Si la forma creada satisface la causa primera, si se expresa - a través de los materiales apropiados, si estos están bien tratados y - si la totalidad se realiza con economía y elegancia podemos afirmar que es un buen diseño. El diseño de un anuncio debe de tener un punto de - interés principal, el cual es el centro de interés máximo en la composición, el cual requiere con mayor fuerza a la vista, y al que éste vuelve, por muy requirentes que sean los otros elementos del conjunto.

Para finalizar puedo decir que Diseño, es toda acción creadora que cumple con su finalidad. Ahora bien, diseño de organización es - ver la forma adecuada en que queremos determinado producto, tomando en cuenta el color, tamaño, nombre, etiqueta, etc.

- c) La aplicación de los conocimientos mercadológicos al diseño del producto, su planeación y producción.
- d) La vent ay distribución de los productos, hasta hacerlos llegar al consumidor final.
- e) La investigación de los mercados para conocer las necesidades y medir el índice de satisfacción de compra del consumidor. (41)

La venta tiende a subrayar las necesidades del vendedor más bien que las del consumidor al vendedor se le entrega un producto para vender, lo cual constituye un proceso competitivo porque pone énfasis en hacer que el comprador prefiera dicho producto sobre otro que podría elegir.

La venta es un proceso a corto plazo, en cambio la Mercadotecnia es algo más que encausar el propio producto en el mercado, mediante una labor intensa de ventas, pues involucra el comunicar a la fábrica - cuales son las necesidades personales del cliente y sus problemas particulares, lo cual constituye un proceso a largo plazo.

El concepto de Mercadotecnia enfatiza la idea ampliamente aceptada y hasta cierto punto obvia de que nada ocurre en una Empresa, sino hasta que se realiza la venta; reconoce el hecho de que las Empresas so breviven sólo ala larga, lo cual quiere decir que el vendedor debe mi--

(41) Investigación de Mercados.- Harper W. Boyd Jr. y Ralph Westfall.

Ed. Utéha.



rar más allá de la simple operación de vender.

El concepto de Mercadotecnia en la práctica involucra la integración y ensanchamiento de todas las funciones de Mercado y Ventas.

El resultado neto es dejar más tiempo a la Dirección para planeación general y una mayor especialización de las capacidades y esfuerzos de los individuos. Esto se realiza mediante un aumento del personal especializado, promoviendo al personal que maneja cada Departamento y estableciendo una mejor comunicación entre los Jefes de Grupo y los de línea.

Las empresas se han estado dando cuenta que en la actualidad la Mercadotecnia ha llegado a ser importantísima e implica para ellos una gran responsabilidad ya que influye un gran número de importantes detalles que antes se pasaban por alto y que ahora se han hecho más importantes con el rápido progreso y el constante desarrollo de los problemas de Mercadotecnia en este ambiente de Industria y Comercio.

El ejecutivo en Mercadotecnia debe de estar preparado para desempeñar un papel importante en el éxito de las operaciones de la Empresa; estudia constantemente como aumentar su eficiencia y hallar nuevos métodos de resolver problemas y superar obstáculos, sabe que todo lo que aprenda será útil con el tiempo para completar una transacción con éxito; además es impulsado por su ambición al mejoramiento propio.

Los elementos que integran la mezcla de Mercadotecnia son: Producto, Plaza, Precio y Promoción.

- a) **Producto.**- Significa todos los elementos contenidos en el mismo como son: Calidad, Cantidad, Distribución, desarrollo, Investigación, Modificación, Empaquetamiento y Dirección.
  
- b) **Plaza.**- Es el lugar donde el producto se va a desarrollar.
  
- c) **Precio.**- Significa todos los aspectos de los precios y es correlativo de la utilidad, ya que una buena administración no fijaría precios sin utilidades.
  
- d) **Promoción.**- Comprende todas las formas para vender nuestros productos, desde el momento de percepción de los clientes hasta la publicidad, las campañas de regalos y de precios.

Es conveniente hacer notar que el análisis estadístico al dominio de los expertos en estadística, los asocian con los estudios de población, pero el análisis estadístico tiene un sitio bien definido en la administración.

Las estadísticas proporcionan otro medio de organizar, analizar y comprender mejor la información; además el enfoque estadístico tiene la ventaja de que sirve de pronóstico.

b). Gerente de Marketing:

El Gerente de Marketing es el responsable de la planeación, coordinación, supervisión y control de las actividades de publicidad y-

promoción de los materiales, así como también de la investigación de nue  
vos mercados y productos.

No hay ninguna definición de Marketing que haya sido universal  
mente aceptado, aunque un Comité de la American Marketing Association de  
finió el Marketing como "La ejecución de ciertas actividades en los ne-  
gocios, que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al  
consumidor". (42)

La palabra Marketing en el idioma inglés en una de sus acep-  
ciones, significa comprar en el mercado.

Algunos aspectos que encierra el Marketing:

- a) El concepto de distribución de mercancías y servicios.
- b) La transmisión de un concepto del nivel de vida.
- c) La creación de un acceso para los ingresos.

Por lo tanto, se puede ver que el Marketing es un sistema —  
de acción integrado que crea valor en los artículos a través de la crea-  
ción de las utilidades de forma, lugar, tiempo y propiedad. El Marke-  
ting tiene una importancia crítica para la sociedad porque se le ha en-  
comendado la tarea de suministrar el nivel de vida exigido por la gente.

(42) Principios y Prácticas de Marketing.- Richard H. Buskirk.- Ed.

Deusfo

Así mismo, suministra empleos tanto en los trabajos de producción como en las actividades propias de sus funciones. Por lo tanto el Marketing realiza otra función que consiste en elaborar un canal de comunicación entre la empresa y la sociedad.

Algunas tareas que considero importantes del Gerente de Marketing:

1. Preparar programas de mercadotecnia, relativos a la publicidad de los materiales, investigación de mercados de nuevos productos.
2. Analizar y consultar con la Gerencia de ventas los métodos de distribución, políticas de precios, y lo adecuado a los inventarios.
3. Recomendar mejoras en las actividades del punto anterior, conforme sean necesarias y ayudar a la gerencia de ventas a poner en práctica tales recomendaciones.
4. Ayuda en la formulación de planes divisionales que pertenezcan a la distribución de materiales.
5. Analizar, informar y recomendar la acción al respecto.
6. Estudiar, analizar e informar sobre las condiciones del mercado ya abarcado y de los posibles nuevos mercados.
7. Coordinar con la sección operativa, respecto a las relaciones comerciales con otras compañías, a modo de identificar, evaluar y persuadir oportunidades de ventas recíprocas.

8. Estudiar y desarrollar la aplicación de programas de incentivos de ventas que provoquen volúmenes incrementados de ventas con utilidad.
9. Supervisar y controlar todas las actividades relativas a la investigación de mercados.
10. Formular en conjunto con la gerencia de ventas, programas de promoción y publicidad total de ventas para la compañía.
11. Mantener relaciones, con agencias publicitarias, para un mejor desempeño en las actividades de promoción y publicidad de los materiales de la compañía.
12. Supervisar y controlar todas las diferentes funciones de la sección de publicidad y promoción para un mejor funcionamiento de esta área.
13. Formular programas relativos a la investigación de nuevos materiales y a la reestructuración de los actuales.
14. Proporcionar ideas para la introducción en el mercado de los materiales nuevos.
15. Aprobar la creación de materiales nuevos, de acuerdo a los estudios y análisis correspondientes.
16. Promover los planes y objetivos de la compañía en cuestión de la innovación de materiales.

17. Supervisar y controlar las actividades de investigación de nuevos materiales, para un eficiente logro de los objetivos establecidos.
18. Consultar y cooperar con la Administración general sobre todos los asuntos que involucren ventas o políticas de ventas.
19. Consultar y cooperar con los distribuidores a quienes se les haya asignado responsabilidad para la administración regional.
20. Preparar y recomendar el programa operativo de la gerencia de Marketing y observar los límites presupuestarios en la misma administración.

3.- Concepto de las Ventas:

Sobre el concepto de las ventas, podemos observar que existen varias definiciones: El Código Civil en su Artículo 2248, nos dice que habrá Compraventa, cuando uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho, y el otro se obliga a pagar por ello un precio cierto y en dinero. (43)

En derecho mercantil, según Octavio Calvo, dice que la venta es la acción de poner al alcance de alguien un bien o servicio para su cambio o consumo. (44)

(43) Código Civil.- Colección Porrúa.- Pág. 393.

(44) Derecho Mercantil, Octavio Calvo.- Colección Porrúa. - Pág. 3.

Esta definición nos indica que al poner al alcance de alguien un bien o servicio, se crea la intermediación entre el bien o servicio-ofrecido y el último consumidor, interviniendo el vendedor, quien se encarga de hacer la función de intermediario o mediador. En lo referente al cambio o consumo, nos dá la idea del valor, ya que el bien o servicio será aceptado si tiene algún valor para satisfacer necesidades.

La demanda del bien o servicio ofrecido estará en función de su valor, ya que la utilidad de los bienes está determinada por su valor de uso.

Existen tres teorías de valor que son:

- a) Teoría del trabajo.
  - b) Teoría del Costo de Producción.
  - c) Teoría de la utilidad marginal.
- a) Teoría del Trabajo.- En ésta se sostiene que el valor de un artículo está determinado por el trabajo invertido en su producción. Al respecto, se puede ver que no es correcta, ya que los errores de dirección aumentan el trabajo de producción, no así el valor del artículo.

- b) Teoría del Costo de Producción.- Concede el valor a los artículos por el costo que se tenga al producirlos.
- c) Teoría de la Utilidad Marginal.- Es aquella en que la utilidad en la porción de un bien de consumo tiene para su comprador, la que determina el valor de dicho bien basado en el campo de la oferta y la demanda.

Considerando éstas tres teorías, puede decirse que las más acertadas son las referentes al Costo de Producción y la Utilidad Marginal.

a). Evolución de las Ventas:

Hay que observar que antes de la Revolución Industrial, cuando las empresas familiares dominaban el raquíptico panorama económico, el único problema que existía para la fabricación era el de la producción y por lo pequeño de los mercados, prácticamente no tenía la debida preparación, si de antemano, no había un pedido, es decir; que el consumidor estaba sujeto a la capacidad productora del fabricante; como resultante de ésta situación, el antiguo empresario cubría todas las fases de su empresa porque la función de ventas no representaba dificultad alguna, pues el usuario del producto ocurría a la fábrica y no la fábrica al consumidor.

Con la presentación de la Revolución Industrial, por el año de 1760, en Inglaterra se observa una mayor atención a la función de



ventas, que empieza a tomar gran importancia debido al incremento del factor productivo relacionado con la mayor capacidad de compra de los consumidores. A consecuencia de la misma, aparecen en el mercado gran número de artículos nuevos y como efecto, la competencia se acentuó en forma considerable, contribuyendo ésto al crecimiento de los mercados, resultado de las mejores Comunicaciones. (45)

La Revolución Industrial creó la necesidad de aumentar la producción debido a la centralización, o sea, la manufactura en una sola zona del país productor, ya que Inglaterra tomó el papel de único proveedor y forzó su productividad al máximo y ni aún así lograba satisfacer las necesidades existentes, ya entonces, pues la situación de Europa colocaba a Inglaterra como centro de manufacturas y abastecimiento.

Como fruto de esta situación, se empezó a trabajar en el diseño y producción de maquinaria más efectiva que elevara los índices del potencial de fabricación. Como resultado de éstas innovaciones en los procesos fabriles, se inicia la especialización y la división del trabajo.

Poco después de la guerra de 1914, todos estos factores se fueron acentuando cada vez más, por lo que el empresario se vio precisado a pensar en la modificación de toda su empresa y a buscar ideas para implantar nuevas técnicas; modificó sus métodos de ventas, diversificó sus productos, así como las áreas donde ofrecerlos y buscó la forma de desarrollar los mercados existentes para convertirlos en centros potenciales de ventas.

(45) Administración de Empresas.- Ramón Zapico M.- Pág. 8.- Ed. Minerva

ciales de ventas.

En ese entonces, la competencia por cautivar centros de colocación para los productos, fue creciendo notablemente y se hizo necesaria una mejor organización para poder mantenerse dentro de los mercados competitivos.

Concluyendo a partir de este suceso y hasta la actualidad, para poder estar dentro de un mercado, es preciso la aplicación correcta de las técnicas administrativas, poniendo énfasis en las ventas.

El dominio de los mercados, la competencia y la tecnología — avanzada, obliga al desarrollo de la función de ventas, en su aspecto — más amplio y en una forma más científica. La planeación, la estrategia de los mercados, la preparación de programas y su correcto control y — ejecución, se han hecho indispensables y cada día toman una mejor importancia.

Es bien sabido que, en la actualidad no es suficiente contar — con productos que satisfagan las necesidades del mercado, sino que es — necesario para competir, anticiparse a las demandas del Consumidor; adivinar el pensamiento, ofrecer con buen sentido, calidad, presentación, — precio justo, etc., todo ésto si lo aunamos a una buena fuerza y a un — buen sistema de ventas, son factores determinantes para rivalizar en los mercados de consumo con los competidores.

El abuso que antaño se cometía en un alto porcentaje con los —

consumidores, ha ido decreciendo debido a las leyes restrictivas y a la labor desarrollada por el vendedor, al borrar de los clientes la idea de que los representantes lo iban a engañar o a despojar de su dinero con productos de mala calidad, o que no le servían de nada. Actualmente las ventas se han elevado a un carácter de tipo profesional.

En el libre concurso de los mercados, el disputarse la competencia regulará las actividades de las empresas privadas que como consecuencia, reflejarán mayor éxito, cuanto mejor sirvan a los intereses del público.

Función social.- Puedo afirmar que el éxito de una empresa estriba principalmente en la función social que preste a la comunidad en que desarrolla sus actividades, o sea que no es otra cosa que la clasificación y evaluación de las necesidades del público consumidor, para así poder satisfacer las necesidades, no sin antes efectuar los estudios necesarios para determinar exactamente el bien que satisfaga el público consumidor.

Posteriormente será necesario regular la producción del mismo y estar al tanto de la acogida que tenga por parte de los consumidores. La aceptación que tenga el bien o servicio que sea lanzado al mercado, nos marca claramente si hemos tenido el éxito esperado en la tarea que nos hemos impuesto.

Es necesario establecer un sistema eficaz para poder determinar el precio justo que se le piensa fijar al bien o servicio, sin descuidar la importante función que representan los intermediarios al colocar-

el producto al último consumidor; y en el caso de no existir éstos, debemos asegurar el establecimiento de los productos al alcance de los consumidores en el lugar y tiempo preciso, asegurándonos de su efectiva distribución.

Al hablar de la función social que prestan las ventas, no solo se quiere hacer mención al mercado que consume, sino también a la creación de nuevos centros de trabajo y por consiguiente, el empleo del numeroso personal que actualmente se encuentra inactivo por falta de esas fuentes laborales.

El desarrollo económico de los países depende en gran parte de los centros de trabajo con que cuentan, evitando así el desempleo en un alto porcentaje, la mano de obra ociosa. Asimismo la emigración de técnicos que por falta de esos centros, se desplazan hacia otros países y en otros casos a caer en la delincuencia.

#### Desarrollo de las ventas dentro de la Empresa:

El objeto primordial de toda empresa se manifiesta en obtener las máximas utilidades con el menor índice de gastos, para alcanzar esto, menester será proporcionar satisfacciones: a los que consumen los productos ofrecidos.

"Toda empresa de trabajo crea ocupaciones de ganancias lícitas a los inversionistas aportadores, y por la vía fiscal sostiene al Gobierno, sin el cual no se crearía el ambiente físico y moral. (46)

Gobierno, sin el cual no se crearía el ambiente físico y moral. (46)

La política de finanzas, nacerá de acuerdo a las ventas, ya que será necesario determinar los gastos de los mismos para la adquisición de créditos y así, proceder a la compra de materias primas, mismas que serán elaboradas y enviadas a los mercados.

El potencial productivo se hará en base a los resultados de los estudios de ventas, para poder producir como lo piden los centros de consumo.

b). Las Ventas como parte de la Mercadotecnia:

Actualmente en México, los tipos de empresas que predominan son la pequeña y mediana, en las cuales debido a la limitación de los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos, la función de mercadotecnia es sustituida por una parte específica de ella que es la función de ventas.

En la mayor parte de las empresas todos los aspectos relacionados con el productor, su precio, su promoción, su mercado y sus canales de distribución quedan bajo la responsabilidad de la unidad de ventas.

Sin embargo, pienso que no es posible, ni adecuado en todos los casos, apegarse ortodoxamente a las cuestiones teóricas, ya que en mi opinión las actividades relacionadas con la comercialización del pro

ducto deben adecuarse a la realidad de la empresa como el agua lo hace al recipiente que la contiene.

Con lo anterior, no pretendo afirmar que éste estado de cosas debe prevalecer, pero si enfatizar que para que la función de ventas dentro de las empresas en México, alcance un nivel en el que se apeguen a los lineamientos teóricos en su totalidad, es necesario entre otros aspectos, contar con recursos económicos suficientes y realizar una intensa labor de capacitación del personal para persuadirle de la importancia y bondades de realizar una actividad de Mercadotecnia.

Como resultado de lo anterior, es lógico suponer que la función de ventas dentro de las empresas tenderá a satisfacer las necesidades de comercialización, partiendo de que las ventas son el cimiento de la función de Mercadotecnia, en cuanto que las operaciones de intercambio configuran su motivo de existencia.

Es por ello que la unidad de ventas tendrá actividades relacionadas con:

#### El Producto:

La unidad de ventas de una empresa es quien estudia las características del producto, asesorada por los distribuidores respecto a los requerimientos de los usuarios y por el personal de producción en cuanto su factibilidad de fabricación.

### El Precio:

El personal de ventas sondeará el mercado para conocer qué precio están dispuestos los clientes a pagar por cada tipo de producto, — desde luego deberá tomar en cuenta su demanda, su costo de producción — y el porcentaje de utilidad, para poder integrar el precio de venta.

### Promoción General:

En México, usualmente las industrias medianas y pequeñas no se hacen publicidad por si mismas, sino que por lo general realizan promociones de ventas con la colaboración de los distribuidores, o bien en algunos casos realizan campañas publicitarias bajo la asesoría y el apoyo de sus canales de distribución, a través de la televisión y de los principales periódicos del lugar.

Es decir, que éstas empresas no hacen objeto de publicidad la marca del productor, sino que destacan los modelos que se han diseñado por medio de la marca o del prestigio de distribuidores.

### Mercado:

Es muy importante que se defina claramente cuál es el mercado al que se dirigirán los productores que la empresa produce; ésto permitirá y facilitará el establecimiento de las políticas y estrategias de ventas, adecuadas a las características socio-económicas de los integrantes del segmento del mercado que interesa a la organización.

4. Resultado de la aplicación de Organización en la Administración de Ventas.

En el desarrollo de este trabajo, he tratado de señalar que -- representa la utilización de los elementos del proceso administrativo -- en la Organización de la Función Comercial. No es posible, por la --- brevedad del mismo, incluir todo el conocimiento que existe sobre Admi- nistración a éste pequeño esfuerzo sobre Organización; existen otros -- factores que influyen en gran manera en el trabajo realizado, quizá ha- ya omitido alguno de ellos; de ser así, espero que su importancia no -- presenta atributos que puedan influir substancialmente en la Organiza- ción efectuada.

La aplicación de los elementos del proceso administrativo como son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Con- trol (47) en ese orden, da como resultado en nuestra función comer- cial:

- a) A través de una investigación de mercados apropiada, se fijarán ob- jetivos, se evaluarán de manera científica las distintas alternati- vas posibles y mediante el mismo procedimiento se tomarán decisiones sobre los distintos cursos de acción.
- b) Lo que señalo como posible y conveniente, fue afinado y corregido -- para señalar de manera precisa el curso de acción a seguir; se for- mularán pronósticos de venta, se fijarán los procedimientos para el-

(47) Administración de Empresas.- Agustín R. Ponce. Pág. 99.- Ed. Limu sa.



establecimiento de precios de venta, se indicafán las políticas de la función comercial y se fijaron programas para la realización de ventas.

- c) Para la consecución de los objetivos marcados, se determinaron las actividades necesarias para llevarlas a cabo; se estructuraron esas actividades en un organigrama mostrando el número de personas y los puestos que será necesario cubrir, se asignarán las funciones en forma individual fijando su autoridad y responsabilidad, relaciones y especificaciones del puesto.
- d) Se fijarán las bases para la incorporación de los elementos humanos necesarios para la función, estableciendo las condiciones para su reclutamiento, selección y adiestramiento; se establecerán los medios para procurar le desarrollo y evaluación del personal mediante el autoanálisis.
- e) Se estudiarán los principios de la Dirección, se señala la naturaleza de
- e) Se estudiarán los principios de la Dirección, se señala la naturaleza de la Autoridad y Mando, la Comunicación y el Liderazgo. Se da especial importancia a la motivación del elemento humano, indicando las bases convenientes para su motivación.
- f) Se señala la naturaleza e importancia del control.

#### 4.1 Relación de otros Departamentos con el Area de Ventas.

Es natural que la función comercial está relacionada con las actividades de las demás funciones y Departamentos de la Empresa, por lo que ésta relación obliga a una debida coordinación que garantice el rendimiento armonioso y eficaz de sus operaciones; pasemos ha analizar estas relaciones dentro de nuestra organización, como principal de ellas encontramos las relaciones con el aspecto técnico, esto es, dentro de nuestro organigrama los relativos al abastecimiento, las actividades productoras y las características y especificaciones del producto.

Por lo que respecta al abastecimiento, es necesario que exista coordinación con la persona que desarrolla esta función y el Director Comercial, en razón a los requerimientos que fija la planeación de ventas, los problemas que representa la adquisición de materia prima ya sea de origen nacional o internacional, sus programas de entrega en relación con los de venta, las ofertas de adquisición, su disponibilidad en el mercado, sus estandares de calidad, etc.

Para las actividades productoras, la necesidad de que el producto manufacturado se haya disponible en cantidad suficiente y en tiempo oportuno para servir los pedidos que el servicio de ventas haya reunido, las posibilidades para producirlo en relación con los medios y equipos disponibles, la tecnología de utilización, etc.

En la elaboración de los productos, deberán definirse las características, la composición, forma, presentación, calidad, utilización y rendimiento. Los productos serán elegidos, probados y utiliza-

dos en función de éstos elementos, calculados por técnicos expertos - que únicamente las emplearán en cuanto correspondan exactamente a las - características enunciadas.

Cabe a los Departamentos técnicos al llevar a cabo estas actividades y por lo mismo corresponde al Director de Ventas, coordinar adecuadamente las relaciones con ellos en beneficio de sus objetivos.

El adiestramiento de sus subordinados y la importancia del conocimiento técnico del producto por parte de ellos, de be considerarse en la empresa como una necesidad de primer orden.

Corresponde al Director de Ventas por medio de la Delegación - apropiada, la coordinación con los Departamentos Técnicos y sus Subordinados, para lograr una preparación técnica adecuada de éstos elementos - destinados a colaborar en la realización de la venta.

Por otra parte, la necesidad del servicio a los clientes que - se dará en forma continua en estos Departamentos, pone en evidencia aspectos como son la utilización que se le dará al producto que se fabrique, sus características de rendimiento, su comportamiento u otro tipo - de sugerencias o adaptabilidad del mismo, facilitan enseñanzas, defec--tos o conceptos que conviene revisar y que obligan a una coordinación - sistemática con la función comercial, para determinar en conexión con - éstos técnicos la adaptación de los productos existentes en función de - las necesidades o bien a la determinación de nuevos productos exigidos - por el mercado.

Para finalizar mencionaré qué otro tipo de relaciones distintas de las técnicas, las encontramos en las que se refieren al funcionamiento de las operaciones en todos sus aspectos, su control, su registro, los elementos humanos necesarios para realizar su función y todos los que en forma general encontramos en otras empresas, mismas que son similares a los que nos ocupa y que son llevados a cabo por los distintos Departamentos que la integran, tales como: Contabilidad, Costos, - Créditos, Relaciones Industriales, etc.

## CONCLUSIONES.

No basta escribir con más o menos aciertos, sobre un tema del que tanto se ha escrito y hablado en los últimos años como es el que se trata en este trabajo, si no se adquiere o se ejercita al mismo tiempo la actitud mental que nos conduzca al mejor entendimiento de lo que en él se ha plasmado. Las ventas en colaboración con el esfuerzo humano nos han ayudado a mejorar la condición del hombre aquí en la tierra para realizar sus operaciones comerciales de productos y servicios, es por eso que debemos de tener presente la importancia de este departamento y no debemos dejarlo en el olvido del papel y la tinta, sabiendo que nos es de vital importancia ya que nos ayuda a poner al alcance de alguien un bien o servicio para su cambio o consumo.

La actividad de ventas, podría llamarse de otra forma y eso no borraría su naturaleza, es algo que se encuentra en nuestra sociedad y en la cual nos vemos envueltos con bastante frecuencia; todos somos consumidores de algo y si todos entendieramos cabalmente la función que realizamos todos los días podría ser que en ese momento estemos cooperando para un mejor entendimiento entre las personas.

Viéndola como una organización privada, la venta encierra toda una gama de elementos que ponen de manifiesto la creatividad ancestral del hombre. Basta pensar en esa multitud de vendedores que todos los días a distintas horas, y en distintos lugares se encuentran trabajando ya sea en la calle como vehículos de cambio, realizando operaciones de compra-venta de la que después se verán beneficiadas otras tantas multitudes, o en las Oficinas que coordinan las acciones que también se

convertirán en beneficios concretos para la gente. El hombre de ventas es quizás el servidor público olvidado, cuando no incomprendido y por eso muchos no entienden todavía la función de ventas.

Que bueno para la Universidad Nacional Autónoma de México el haber rescatado en nuestro país esta digna profesión de servicio y de solidaridad social, a través de nuestra Licenciatura en Administración. Todos los que a ella pertenecemos sabemos qué somos y cómo habremos de cooperar para hacer más grande este país; más aún cuando los conocimientos sobre administración moderna se encuentran en formación, sufran de imperfecciones y no tengan una teoría general, deben considerarse como una herramienta técnica para la Administración de Empresas, aprovechándola al Administrador para la realización de sus fines.

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

1. Derecho Mercantil Mexicano.  
Rafael Piña Vara.  
Ed. Porrúa, S.A.
2. Cursos e Administración Moderna.  
Harol Koont'z y Odonnell's.  
Ed. Mc. Graw Hill.
3. Principios de Administración.  
George R. Terry.  
Ed. Continental.
4. Administración de Empresas.  
Agustín Reyes Ponce.  
Ed. Limusa.
5. El Proceso Administrativo.  
J. Antonio Fernández Arenas.  
Ed. Herrero Hnos., S.A.
6. Principios de Administración Científica.  
Henry Fayol.  
Ed. Herrero Hnos., S.A.
7. Elementos de Administración Moderna.  
Harold Koont'z y Odonnelli's.  
Ed. Mc. Graw Hill.
8. Administración de Recursos Humanos.  
Fernando Arias Galicia.  
Ed. Trillas.

9. Organizaciones.  
Richard H. Hall.  
Ed. Pretence/Hall.
10. Organización de Empresas Industriales.  
Williem Spriegel.  
Ed. Continental, S.A.
11. Organización.  
Ernest Dale.  
Ed. Técnica, S.A.
12. Organización Administrativa.  
Pffiner John Mc. Donall.  
Ed. Herrero Hnos., S.A.
13. Cuaderno de Orientación Vocacional de  
la Escuela Superior de Arquitectura  
I. P. N.
14. Manual de Ingeniería de la Producción  
Industrial.  
H. B. Maynard.  
Ed. Reverte, S.A.
15. Control Total de la Calidad.  
A. V. Feigenbaum.  
Ed. CeCsa.
16. Mercadotecnia.  
Martín Lobell.  
Ed. Continental, S.A.



17. Dirección de Mercadotecnia.  
Philip Kotler.  
Ed. Diana, S.A.
18. Investigación de Mercados.  
Harper W. Boyd Jr.  
Ed. Uténa.
19. Principios y Prácticas de Marketing.  
Richard H. Buskirk.  
Ed. Deusto.
20. Código Civil.  
Colección Porrúa.
21. Derecho Mercantil.  
Colección Porrúa.
22. Administración de Empresas.  
Ramón Zápicom  
Ed. Minerva Book L.T.D.