

87/102

33  
29

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GUIA PRACTICA PARA LA ADMINISTRACION  
DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**EDUARDO ELIAS NAZRALA NAZRALA**

GUADALAJARA, JALISCO.

MAYO DE 1986.



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

PROLOGO	1
CAPITULO I GENERALIDADES	
1.1. <i>Importancia del departamento de ventas</i>	4
1.2. <i>Funciones de la administración de ventas</i>	5
CAPITULO II LA FUNCION DE PLANEAMIENTO	
2.1. <i>Coordinación</i>	9
2.2. <i>Objetivos</i>	10
2.3. <i>Procedimientos de preparación del <u>presu</u>             puesto</i>	12
CAPITULO III LA FUNCION DE ORGANIZACION	
3.1. <i>Principios del proceso de una buena or-             ganización</i>	15
3.2. <i>Evolución de la organización</i>	15
3.3. <i>Bases de la departamentación</i>	17
CAPITULO IV LA FUNCION DE DIRECCION	
4.1. <i>Función de la gerencia de ventas</i>	26
4.2. <i>Labores externos del gerente de ventas</i>	26
4.3. <i>Reclutamiento</i>	28
4.4. <i>Selección</i>	31
4.5. <i>Adiestramiento, capacitación</i>	34
4.6. <i>Motivación</i>	37

4.7. Proceso de venta	38
4.8. Tipos de venta	40
4.9. Cualidades personales del ejecutivo <i>minorista y/o mayorista</i>	41
4.10 Sistema de ventas	48
4.11 Fijación de precios y descuentos	54
4.12 Publicidad y exhibición	66
 CAPITULO V LA FUNCION DE CONTROL	
5.1. Reportes e informes	85
5.2. Registro de las ventas	87
5.3. Naturaleza del control de los gastos	92
5.4. Naturaleza y metas del manejo de mercancías	97
 CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	116
	117

DEDICO ESTE TRABAJO A MIS  
PADRES Y HERMANOS, QUE --  
CON SU CARINO, ESFUERZO Y  
CONSEJOS, ME AYUDARON EN-  
LA CULMINACION DE MI CA--  
RRERA PROFESIONAL.

A MIS MAESTROS QUE CON SU  
PACIENCIA ME SUPIERON CON  
DUCIR EN EL CAMINO DEL SA  
BER.

## PROLOGO

Todos nosotros conocemos a cada momento a cientos, nuevos y viejos vendedores, pero pocos de ellos se pueden considerar vendedores profesionales, desde un punto de vista técnico, ya que muy pocos son los que conocen el conjunto de técnicas y procesos que implica un sistema de venta.

La serie de actividades formales y de grupo que se desarrollan en el área de ventas dependen en gran parte del grado de solidez y coherencia que exista en el departamento de ventas. Por otra parte es necesario e imprescindible respetar y coordinar sus principios con toda la organización.

La administración exclusiva del departamento de ventas puede ser conducida sencillamente por medio del proceso administrativo, al cual estará enfocado nuestro seminario de investigación.

El objetivo principal a cumplir será el de mostrar una regla práctica de fácil aplicación a negocios dedicados al Mayorero o Menudeo de cualquier artículo.

Nuestro segundo objetivo a cubrir es el de ofrecer algunas técnicas que se puedan aplicar a la solución de ciertos problemas o situaciones que se presentan dentro de las actividades de

este departamento.

El siguiente seminario de investigación consta de cinco ca  
ptulos ordenados según el ciclo del Proceso Administrativo; el  
cual nos conducirá a una eficiente administración, es decir: En  
Planeación, Organización, Dirección y Control.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES



## IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas de cualquier organización distribuidora o productora es casi siempre su sector más importante. Encargado de diversos estudios, como los medios para llegar a los posibles compradores, facilitándoles la información sobre los artículos de ventas, buscando los caminos para llegar hasta el comprador son muy largos, otras son en cambio el contacto es directo o casi directo. En todo caso es necesario disponer de hombres y máquinas que rindan al máximo, bajo unas sanas normas y políticas comerciales; además de estas funciones externas del departamento de ventas, es de suma importancia tomar en cuenta la fijación del sistema y procedimientos internos para llevar a cabo tareas como su organización departamental, ejecución y aplicación de técnicas de ventas, registros de ventas, comunicaciones planificadas y un sin número de utilidades que se deben cumplir para el buen funcionamiento de este sector.

Las ventas pues, más que una simple actividad es una combinación de ciencia y arte, que se han venido conjugando con mayor intensidad en estos últimos tiempos, para la búsqueda de satisfacer las necesidades del consumidor y al mismo tiempo -- darle mayor vida a la empresa, que por mucho tiempo ha estado tratando y probando nuevas técnicas, y de esa forma obtener -- las debidas utilidades en favor de la organización.

Las ventas consistían en esperar que los esfuerzos dedicados a esta actividad se tradujeran al incremento de ventas, -- fuese como fuese; a veces, se lograba este éxito, pero gracias a factores externos tales como exclusividad del producto, mayor densidad demográfica, factores ambientales ( sequías, inundaciones, heladas ), etc...pero claro estos eran aspectos de doble filo y circunstanciales, por tanto, las actividades de venta equivalían al de un comerciante, un vendedor a comisión o un agente. Su interés en la previsión de las ventas quedaban confinados entre los estrechos límites de lo que consideraba su trabajo, sin pararse a comprender la trascendencia del mismo para la producción, las compras o los asuntos financieros de la propia organización. Tenía ideas muy vagas sobre la influencia de su propia labor en el mantenimiento de la de los demás empleados.

Hoy en día las ventas tienen un punto de vista más amplio acerca de sus actividades. La administración de ventas abarca la dirección y control de personal, asignación de tareas, así como la fijación de sus distritos de ventas, canales de comercialización, la supervisión de sus tareas tanto internos como externos, y el fomento e incremento de la fuerza vendedora.

#### FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE LAS VENTAS

El gerente de ventas según esa misma autoridad, es un empleado administrativo que proyecta, dirige y controla las actiu

vidades de los agentes. Sin embargo, el administrador de ventas debe consultar con el personal de ventas que bajo su dirección se dedica a ellas y como los jefes de departamento para tratar con ellos las cuestiones relativas al desarrollo de la producción, la distribución, la orientación de las ventas, su financiación, costo y presupuestos, así como cuanto se refiere a la inversión mercantil, la promoción y propaganda de las ventas, su planteamiento, las relaciones entre el cliente y vendedor, el servicio mecánico y la coordinación, sin omitir, naturalmente el estudio de proyectos, la dirección y el control de la organización de las ventas, que es su cometido privativo.

C A P I T U L O   I I

LA FUNCION DE PLANEAMIENTO

La planificación es un elemento esencial y la de practicarse en todas las funciones gerenciales diferenciadas este elemento responde a la pregunta *¿Qué hay que hacer?* y al mismo tiempo determina "a quién la ha de hacer", así como las condiciones propias de cada labor. Los requerimientos básicos de toda clase de planes son que:

- A.- Han de fundamentarse en hechos ciertos o suposiciones racionales.
- B.- Deben ser realistas.
- C.- Deben ser comprensivos.
- D.- Han de incorporar suficiente flexibilidad para permitir razonables variaciones.
- E.- Han de ser conocidas por todos los que intervengan en el cumplimiento de la tarea.

Los proyectos establecidos en este proceso debe asegurar la estabilidad y el crecimiento futuro de la empresa. Es necesario incluir los planes de expansión, además, elaborar un plan definiendo los objetivos a corto y largo plazo, sus propósitos y directrices, así como sus programas, considerando a todos ellos en conjunto y específicamente al departamento de ventas. Una buena planeación de la organización de ventas, deja margen para los cambios necesarios que se tienen que introducir en un momento dado, ya sea para una nueva distribución de responsabilidades y para el traslado o promoción del personal-

a nuevos cargos con la mínima confusión y molestias posibles - para los interesados; evitando así, la ruptura de las buenas relaciones anteriores.

### COORDINACION

La coordinación es parte integral de la planificación y puede definirse como la esencia de la gerencia. La coordinación se deriva del sentido personal que el gerente tenga sobre su aspecto constructivo y exige tacto, comprensión y orientación. Además, tiene necesidad especial de ayudar al personal a contemplar todo el panorama y coordinar sus actividades con el resto del equipo.

- A.- Inspirará el contacto personal directo en la organización, especialmente en las relaciones laterales.
- B.- El concepto coordinación debe ser fundamental para las operaciones de la empresa y es básico para la planificación, al mismo tiempo que se deriva de ésta.
- C.- Inducirá a que el caudal informativo relativo a los objetivos del negocio evitando cortapisas.
- D.- Inducirá a que el caudal informativo y relativo a los objetivos del negocio.
- E.- Establecerá que ninguno de los problemas personales--

suscitados por la actividad comercial quede ignorado, de esa manera, colaborar a su intercambio libre de -- ideas.

## OBJETIVOS

El término objetivo puede definirse como "Los fines reconocibles y predeterminados proyectados hacia los que se dirigen las actividades de la organización.

Ahora bien, toda organización debe tener objetivos claramente definidos hacia las actividades a dirigir, con el fin de evitar una progresión de ideas totalmente carentes de significado. La fijación de un objetivo es el reconocimiento de una finalidad, y cuando se aplica a la dirección de ventas constituyen la razón de ser la función diaria.

Los objetivos deben fijarse claramente, por escrito, y comunicarse a todos cuantos se verán comprometidos por su cumplimiento.

Los objetivos de la administración deben fijarse con gran cuidado. Sirven más y tienen mejores oportunidades de ser alcanzados cuando se toman en cuenta ciertas consideraciones tales como:

A.- Los objetivos deben ser el resultado de la participa-

*ción de los responsables de llevarlos a cabo. Cuando las personas han ayudado a formular objetivos, tienen un fuerte compromiso de lograrlos.*

- B.- Todos los objetivos parciales del departamento deben apoyar a los objetivos de la empresa en general.*
- C.- Deben tener cierto "alcance".*
- D.- Deben ser manifestados con claridad y ser realistas. - Son preferibles cifras específicas capaces de ser medidas en una forma objetiva, como por ejemplo mercados que se quieran abarcar, mejorar la distribución, etc.*
- E.- Deben ser contemporáneos así como innovadores, mantenerlos al día, revisarlo periódicamente y corregirlos cuando se cree que es ventajoso hacerlo.*
- F.- Los objetivos establecidos para cada miembro de la administración deben ser en números limitados. Demasiados objetivos provocan confusión y descuido, muy pocos, permiten el desperdicio y la ineficiencia.*
- G.- Deben ser clasificados según su importancia relativa, de esa manera, ayuda a dirigir los esfuerzos con mayor eficacia.*
- H.- Los objetivos deben estar en equilibrio en una empresa dada.*



Se debe tratar de no excederse hacia cualquier lado de -- una condición especial de la compañía. Por ejemplo, puede sobredestacarse el objetivo del servicio al cliente en detrimento de realizar las utilidades adecuadas.

### PROCEDIMIENTO DE PREPARACION DEL PRESUPUESTO

En la preparación de un presupuesto de gastos, es necesario dar tres pasos:

- 1.- Establecer cifras de control o estimaciones basadas-- en toda la información pertinente disponible. Con este fin se necesitan dos tipos de datos básicos: UNA - CIFRA GENERAL y total de gasto y otra cifra de con-- trol para cada cuenta principal de gastos, adaptada a la cifra general del control. Sin embargo, estas esti maciones deben dividirse en meses.
- 2.- Establecer presupuestos departamentales ( o para cada-- local, en el caso de una cadena ). Este paso impone - las siguientes medidas: 1.- Cada jefe de departamento prepara un presupuesto para su sector. Salvo el caso-- en que se utiliza el plan de contribución, antes de - elaborar este presupuesto los gastos indirectos debe-- discutirse entre los departamentos o puestos. Si se - aplica el concepto de los centros de gastos, se con-- centra la atención de cada gasto en cada centro; y --

por lo que se refiere a los departamentos de ventas, - la preparación del presupuesto se relaciona únicamente con el planeamiento de los gastos directos. 2.- Se modifican los presupuestos departamentales para ajustarlos a las cifras de control. Realiza estos ajustes el gerente de distribución, el comité de presupuesto, a menudo estrecha colaboración con los jefes de departamento.

- 3.- Los presupuestos de control y departamentales se dividen en presupuestos mensuales, o referido incluso a periodos más breves.

C A P I T U L O   I I I  
L A F U N C I O N D E O R G A N I Z A C I O N

La organización puede definirse de varias maneras, para nuestro propósito la definiremos como un proceso de división de trabajo, en misiones o tareas convenientes, de agruparlos en forma de puestos, delegando autoridad en cada una y eligiendo al personal más calificado para que asuma la responsabilidad de que el trabajo se ejecute de acuerdo con lo planeado.

#### PRINCIPIOS DEL PROCESO DE UNA BUENA ORGANIZACION

El principio de la estructuración y conservación de una organización de ventas saludable es el mismo por el que tiene que pasar la creación de cualquier tipo de constitución.

El gerente de ventas, como jefe que es de la organización de ventas, tiene la responsabilidad primordial de estructurar su organización sobre las bases de los siguientes principios:

- I.- Delegación de autoridad.
- II.- Designación de responsabilidades.
- III.- Obtención de la coordinación.
- IV.- Establecimiento de contratos.
- V.- Planeamiento de la organización.

#### EVOLUCION DE LA ORGANIZACION

A medida que una empresa va creciendo, pasando de un man-

do individual a una organización más compleja, el peso de las diferentes funciones se va haciendo más agudado, hasta que llega el momento en que supera la capacidad personal para la atención de todas ellas. Al llegar a este punto las funciones deben separarse físicamente las responsabilidades con una o varias misiones deberán atribuirse a personas específicas. Estas personas deben ser específicas a la función que se le asigna y será responsable ante los mandos superiores del perfecto desarrollo de su misión. Al llegar a esta etapa ya nos encontramos en el umbral de la delegación de responsabilidades.

En el supuesto que la empresa siga progresando la organización deberá mantenerse sobre líneas reconocibles:

- A.- Las funciones deberán separarse físicamente, precisando personas con responsabilidades personales especializadas por ejemplo: la publicidad debe de separarse de la promoción de ventas.
- B.- Se establecerán funciones adicionales generando la necesidad de un mayor número de especialistas con responsabilidad funcional; ejemplo: la creación del departamento de exportación cuyo frente se nombra un gerente con auténtica experiencia en los mecanismos de la exportación.
- C.- La tarea que cada función entrañaría haciéndose cada-

vez más intensa. Hasta que llegara el momento en que será preciso separar las actividades que lo conforman. Las responsabilidades para las actividades segregadas se delegará en otros. Esta delegación será hecha por el jefe funcional, ante quien informará directamente el personal encargado de cada actividad individual. - Ejemplo: un equipo de ventas en crecimiento al explotar con éxito todas las posibilidades que pueda con el tiempo hacer una distinción entre diversas clases de clientes o de zonas. Esta situación comporta contar con más personal vendedor, con lo que habrá de nombrar un vendedor especializado encargado de vender por ejemplo, a los organismos oficiales locales.

### BASES DE LA DEPARTAMENTACION

Dado que todos los negocios son distintos, la selección de una base para la departamentación depende de las necesidades y de los objetivos, no obstante existen bases perfectamente reconocidas y aceptadas para decir la departamentación.

FUNCION	CLIENTE	PROCESO
PRODUCTO	GEOGRAFIA	SECUENCIA

### FUNCION

Significan las actividades que puedan relacionarse debido

a la similitud de aptitudes necesarias para su ejecución. Todos los negocios tienen todas sus funciones primarias representadas de alguna forma. Producción, distribución u operaciones, finanzas y mercadología.

En relación al proceso de ventas nos conciernen especialmente las actividades agrupadas bajo la dirección de ventas o mercadología.

Posteriormente examinaremos la manera en que se montan varios tipos de organización; ahora solamente nos interesa las actividades que se encuentra en la mayor parte de organizaciones mercadológicas. La organización puede departamentarse según indica la figura 1.

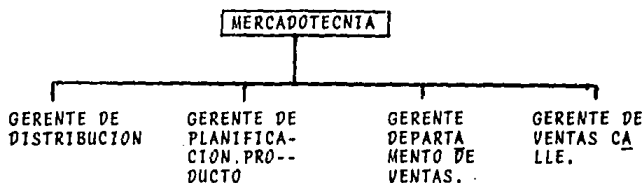


FIGURA I

## PRODUCTO

La organización por producto es un sistema familiar cuando el crecimiento va acompañado por una diversificación del producto. En su iniciación, lo más probable es que toda la producción de una firma vaya a parar a un mismo tipo de clientes. Pero cuando la empresa va progresando es natural que la gama de productos se haya ido ampliando y al mismo tiempo, vayan destinados a una diversidad de consumidores.

Esta situación aconseja la organización de equipo de venta bajo la dirección de gerentes de productos, incluso en vicepresidencias departamentales correspondientes a diferentes productos, como el caso de la compañía "3M".

En el comercio minorista se suelen organizar las ventas - por secciones, como alimentación, mobiliario, etc.

Los grandes almacenes cuentan con una clientela para cada tipo de productos.



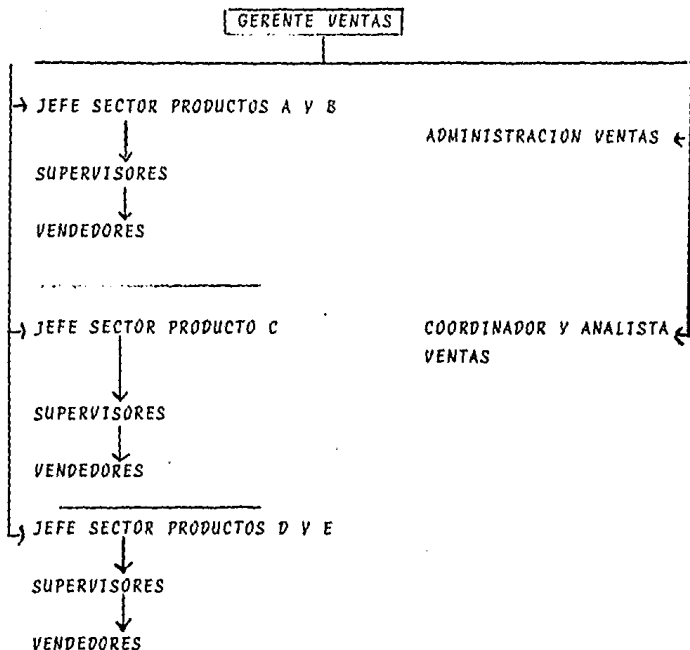


FIGURA 2.- MODELO DE ESTRUCTURA DE VENTAS EN DIVISION POR PRODUCTO.

### CLIENTE

De la misma manera que la diversificación de productos -- puede ser una forma de organización, también el crecimiento - de la clientela puede ofrecer una base lógica para variar el-

sistema. Las firmas que venden tanto al comercio mayorista y minorista, a organismos oficiales, a la industria pesada, a la del motor o petróleo, deben distinguir la diferencia fundamental de cada sector y destinar vendedores especializados para tratar cada caso como se refleja.

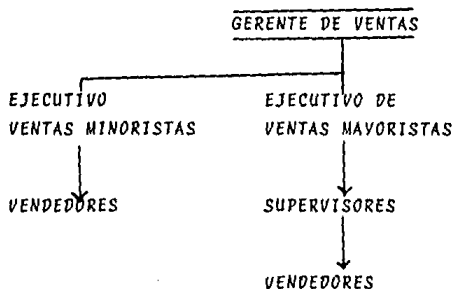


FIG. 3.- MODELO DE ESTRUCTURA DE VENTAS POR CLIENTE.

### GEOGRAFICA

Cuando el territorio en que se opera se ha hecho excesivamente extenso para que pueda ser controlado por un solo hombre, o cuando las diferencias regionales dictan una organización especializada es preciso hacer una distribución orgánica geográfica.

En naciones de vasto territorio como Estados Unidos. Ejemplo: es natural que las compañías organicen en divisiones geográficas por dos razones explicadas: Estas divisiones territoriales suelen ser normales en las empresas que cuentan con -- gran densidad de ventas comercios minoristas, supermercados, - cervecerías y algunas empresas dedicadas a la venta directa - de esta organización geográfica expuestas. Se emplea frecuentemente en la exportación en las que las zonas de ventas lógicamente van agrupadas. Fig. 4.

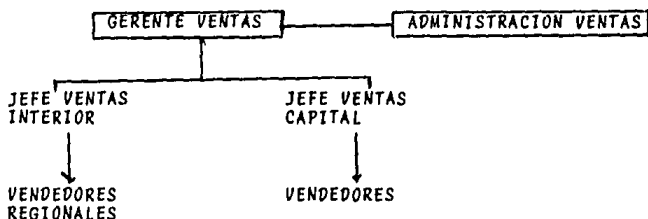


FIG. 4.- MODELO DE ESTRUCTURA DE VENTAS CON DIVISION GEOGRAFICA.

### PROCESO

El grado de departamentación en que pueda basarse un proceso de fabricación depende de su divisibilidad. Desde el punto de vista de una organización de ventas rara vez puede ser un sistema practible, a pesar de muchos de sus clientes, pue-

den estar organizados de esta manera y de que vendedores están familiarizados con ellas, ejemplo: la industria del metal diversificado en varios sectores como materias primas, fundición, laminados, estaños, etc. "Se puede aplicar el modelo estructural de la venta por producto."

### SECUENCIA

Algunos departamentos pueden organizarse a base de secuencias alfanuméricas, hay secciones del departamento de ventas que puedan relacionar sus clientes por orden alfabético o numérico.

La creación de departamentos manejables o en grupos de trabajo no es en un mismo fin, sino un medio de cumplir objetivos como ya hemos observado antes, en la sección I, pocas organizaciones son de nueva formación, sino fruto de un proceso de reorganización que no es otra cosa que una progresiva mejora de la estructura ya existente por consiguiente es esencial que las estructuras dinámicas.

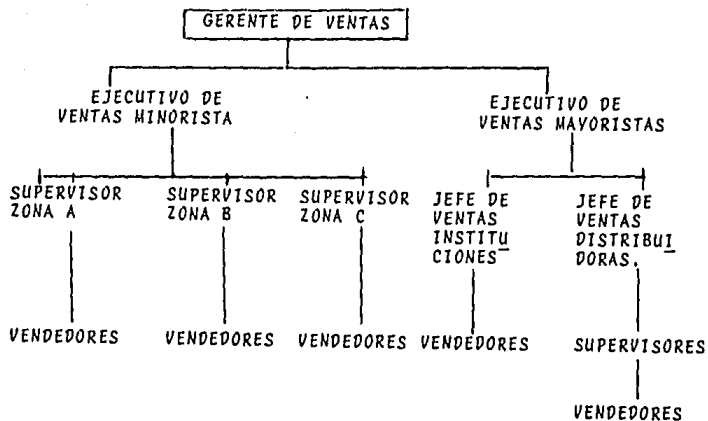


FIG. 5.- MODELO DE ESTRUCTURA DE VENTAS EN SECUENCIA.

CAPITULO IV  
LA FUNCION DE DIRECCION

### FUNCION DE LA GERENCIA DE VENTAS

Además del proceso administrativo que debe conformar la función de la gerencia de un departamento de ventas; se puede reducir a su vez el campo de responsabilidades a tres puntos-fundamentales:

- A.- Responsabilidades de que el trabajo se cumpla.
- B.- Responsabilidad de utilizar con la máxima utilidad, - recursos limitados y
- C.- Responsabilidad de adoptar juiciosamente sus decisiones.

### LABORES EXTERNAS DEL GERENTE DE VENTAS

Además de las actividades que realiza el gerente nombrados anteriormente debe de llevar a cabo ciertas labores externas, tales como:

- REUNION DE VENTAS: En la actualidad es norma de la empresa organizar las llamadas reuniones de ventas que pueden variar en su naturaleza desde conferencias de ventas anuales o semestrales, hasta las reuniones periódicas para tratar los temas relacionados con las ventas.

- CONFERENCIAS DE VENTAS: Las conferencias de ventas, co-

rrrectamente administrativas difieren mucho de los gritos que suelen presentarse en el cine o en la televisión. Estas convenciones son ejercicios de gran actividad que, en general duran todo el día. Su finalidad es reunir a todos los elementos afectada a la función verdadera, influyendo al gerente de ventas a los jefes de zona y de grupo, a los vendedores y a los ejecutivos que tiene alguna relación con esta actividad de la empresa; también asisten gerentes de departamentos como de --compras; de almacén y expedición, el de producción y el de --proyectos. Así mismo deben estar presentes el director, gerentes y el director general.

La conferencia se suele concretar para las épocas menos intensas de venta o en vísperas de gran actividad vendedora; con una duración de un par de días. El principal objetivo de estas conferencias es reunir a las dos partes principales de esta función: venta y administración.

#### REUNIONES PERIÓDICAS DE VENTAS

Pueden concretarse a intervalos de un mes, de un trimestre y hasta un semestre de acuerdo con las necesidades. En estas reuniones se estudian los problemas que hayan surgido durante el período intermedio y otras circunstancias relativas a la región o a los productos. Son menos solemnes que las conferencias anuales.



## PERFECCIONAMIENTO DE LAS TECNICAS DE VENTAS

Otra responsabilidad importante del gerente de ventas es procurar que sus hombres empleen en su trabajo la mejor técnica posible y que los muestrarios estén siempre en las mejores condiciones de presentación. La esencia del buen vendedor es fomentar técnicas adecuadas para llevar hasta el comprador un mensaje inmediato de lo que es el producto y para lo que sirve.

## RECLUTAMIENTOS

Fundamentos. - Toda empresa que contrata nuevo personal se dispone a confiar sus intereses comerciales a un número de entidades desconocidas. No se puede evitar que en algún momento y por errores de juicio se pueden provocar problemas con el personal, clientes, producción, finanzas o en algún otro sector del negocio y de sus actividades. Pero, en todos los casos se debe reconocer que el proceso de reclutamiento es una función primaria de la cual deberá cubrir cuatro objetivos:

- a) Recluta de personal para nutrir el grupo de ventas.
- b) Elección de personal por medio de un procedimiento conocido.
- c) Tener en cuenta las necesidades de la firma en cuanto a medios de construcción y operacionales y

d) Aplicar el empleo una remuneración consciente y una -- vez cumplidos los cuatro objetivos, podemos decir que - las situaciones de proceso disminuye considerablemente, más todavía cuando la persona a quien recurre a los mé todos de reclutamiento es una persona especialista en la materia.

Las formas de reclutamiento son diversas, una herramienta de servicios apreciables si se utilizan bien, he aquí una bre ve explicación de ellas.

#### 1.- ANUNCIOS POR PALABRAS

Medio fácil para atraer "número", puede aumentarse su --- efecto con una redacción cuidadosa del texto y un apartado pa ra el antepuesto para el examen atento de las respuestas ma- nuscritas y acompañadas de una fotografía.

#### 2.- LA RECOMENDACION

Se dice que es doble filo, puede ser la mejor o la peor. - de todos. Todo depende del grado de conocimiento que tenga el recomendador del recomendado y de su intención. Sistema que - no se debe de tomar a la ligera, ya que también se debe de to mar en cuenta las características del recomendado.

### 3.- LOS TITULADOS

Sistema algo delicado, que requiere una gran visión por parte del reclutador; principalmente cuando los titulados son recién empleados, por causa de su inestabilidad. Por otra parte pueden apreciar nuevos conocimientos, nuevas ideas, agilidad a la operación.

### 4.- CURRICULUM VITAE Y CERTIFICADOS

Forma de redacción debe de ser acompañada por otro método, importante que vaya escrito a mano, acompañado de una fotografía.

En esta etapa preliminar, la elección de la fotografía la convicción, el orden de los informes el estilo, la limpieza y elegancia de la presentación, refleja la imagen del candidato.

### LOS TESTES

La Psicotecnia ofrece un arsenal de atención de observación, de memoria, de inteligencia, de asociación y de imagen, de reflejos destinados a calificar a un candidato. Estos todos tienen la ventaja de dar información precisas sobre las actividades mentales y sensoriales, pero no dan información directa sobre el fondo moral ni sobre el carácter que tiene un papel esencial en la carrera del vendedor.

LA PRUEBA.- Método que permite evidenciar los candidatos-representantes, paralelamente se debe tener en cuenta el tiempo y el gasto que proceden, además es necesario hacer notar - que el individuo sometido a prueba a algunas veces actuar de manera diferente a la realidad, por el simple hecho de estar vigilado y ser punto de análisis.

LA PETICION DEL EMPLEO.- Muchas veces las solicitudes espontáneas pueden no proporcionar un elevado porcentaje de can-didatos aceptables, pero no deben ser rechazados, ya que el - hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solici-tar un empleo, puede indicar que tienen mucho interés en la - compañía un deseo definitivo de trabajar con ella.

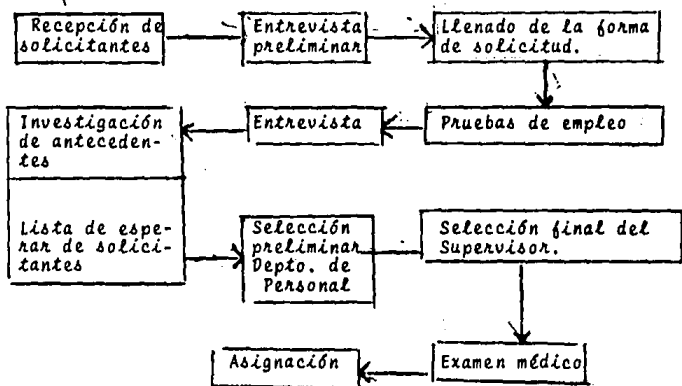
Generalmente las calificaciones de los solicitantes espontáneas varían con las condiciones económicas la reputación de la compañía al atractivo de las actividades de empleo y los - tipos de puestos que quieren ocuparse.

SELECCION.- La selección de personal en el proceso de de-terminar cuáles de entre las solicitudes de empleo son los -- que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se-les debe apreciar ofrecer posiciones en la organización. Este proceso implica equiparar las habilidades, intereses, aptitu-des y personalidad de los solicitantes con las especificacio-nes de el puesto. El personal responsable de la selección de-

be tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe.

## EL PROCESO DE SELECCION

Los pasos que típicamente se encuentran en el proceso de selección son los siguientes:



El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que debe ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados.

ENTREVISTA.- La entrevista preliminar suele usarse para--

eliminar aquellos que obviamente no están calificados, además puede usarse para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera hacer.

**LLENADO DE LAS FORMAS DE SOLICITUD.**- Es usada como una -- fuente de información más acerca del candidato, con esta información y la obtenida de otras fuentes del entrevistador o el técnico de personal, logra una impresión más clara en cuanto a las características del individuo.

**PRUEBAS DE EMPLEO.**- Este proceso va enfocado principalmente a obtener información sobre los conocimientos del seleccionado con el puesto específico que va a ocupar.

**INVESTIGACION DE LOS ANTECEDENTES.**- Si el entrevistador queda satisfecho de que el solicitante es potencialmente apto, puede investigarse su empleo anterior y su historia educacional. Es recomendable aplicar la política de investigar los 3 últimos trabajos del solicitante o en su caso de entrevistar a tres personas que conozcan al solicitante.

**SELECCIONES PRELIMINAR Y FINAL.**- Una vez que haya sido obtenido la información sobre los solicitantes de las varias -- fuentes que han sido descritas, se hace por lo general la selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más pro

metedores. Después se le envía al solicitante donde existe la vacante, para la entrevista o selección final.

**SELECCION FINAL.**- Es una entrevista que va destinada como una información al solicitante, sobre políticas, reglamentos, características del trabajo, etc.

**EXAMEN MEDICO.**- El examen médico es uno de los pasos finales para el proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales:

- 1) Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización.
- 2) Asegurar su aptitud para su puesto particular.
- 3) Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan comprarse e interpretarse los exámenes médicos subsiguientes.

**ASIGNACION.**- En este punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el trabajo por último el contrato.

#### ADiestRAMIENTO A VENEDORES ACTIVOS

El propósito de esta actividad se desarrolla a vendedores

para que distribuyen de manera eficiente los objetivos del departamento y que obtengan un mayor sentido de satisfacción -- las personas que le son de su atención.

#### PROPOSITOS DEL ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL ACTIVO

El propósito de perfeccionamiento de los vendedores se hace razonablemente dar por resultado:

- a) Mayor eficacia en la labor vendedora.
- b) Promueve mayor conformidad a las disposiciones y reglas de la compañía y facilita la comisión de nuevos errores que pueden provocar quejas de los clientes.
- c) Con mejor forma de desempeñar la labor se consiguen más ingresos y se encuentran más satisfacciones en el trabajo.
- d) En un equipo de ventas más estable, evitando los constantes cambios de personal y,
- e) Reducir la necesidad de una superación constante y continuada.

La calidad de estas enseñanzas depende del interés que la compañía tenga en mantener su posición en el mercado además es una buena forma de motivar al personal.



## CAPACITACION A NUEVOS VENDEDORES

La determinación de lo que debe enseñarse a los hombres sometidos a la capacitación es, tal vez, el aspecto más importante de todo el proceso. Por desgracia, es también el más la rioso y difícil cualquier falla en este sentido representará inevitablemente, en todo el programa, el cual no podrá alcanzar la totalidad de sus objetivos, si bien los que cada -- año se someten al estudio de los vendedores, en miles de unio nes de capacitación, son muy variadas, ciertos elementos comu nes a todos los programas casi sin excepción, el vendedor pre cisa tener conocimiento acerca de hechos básicos de la empre sa, el producto que debe vender la política comercial a se-- guir y otras materias igualmente esenciales para el éxito de un trabajo. Pero también necesita adquirir determinadas habi lidades en las cuales deben de incluirse recientemente este - intereses al cliente y explicarle de quinado el producto se - ajusta a las necesidades de consumidor. A estas habilidades in dispensables pueden añadidas de hablar en público, presentar de un modo atractivo determinados producto o particularmente en el terreno industrial, conocer a fondo a peculiaridades -- del pacto que ofrece un tercer aspecto de la capacitación di vidida con mucha frecuencia, consiste en la formación de apli cados hábitos de venta. Finalmente el vendedor necesita reci bir cierta instrucción acerca de las aptitudes de impresionar favorablemente a los clientes.

### MOTIVACION ( INTERNA )

Puede decirse que la motivación interna entre los integrantes del departamento es el elemento esencial en el concepto de relaciones humanas. La motivación tiene la responsabilidad de aglomerar a diversas personas distintas formando un equipo eficiente. La motivación requiere un conocimiento de la psicología industrial como medio para atender las normas de conducta. La responsabilidad del gerente respecto a la motivación se puede resumir como sigue:

- A.- Si los miembros de un equipo de ventas no han sido motivados para la consecuencia de los objetivos de la compañía, los objetivos no se conseguirán; y
- B.- La motivación solamente se consigue respetando y atendiendo las necesidades de quienes se trató de motivar.

Es necesario por parte del gerente saber reconocer las características del personal y aplicar acciones adecuadas para rectificar la situación.

### MOTIVACION ( EXTERNA )

Para lograr un mejor resultado de ventas, es necesario motivar o alegrar nuestro artículo en el mercado, partiendo de ciertas bases que existen:

- A. - Un producto de buena calidad.
- B. - Precio competitivamente ventajoso.
- C. - Una adecuada distribución.

Todas estas bases deben ser apoyadas por la preparación - de los vendedores, para ejecutar su trabajo de manera eficiente, ya que es considerado como el contacto entre el comercio y el cliente. De esa manera, los vendedores deben conocer los sistemas, procesos y métodos de venta.

#### PROCESOS DE VENTA

El objetivo de este proceso es persuadir al cliente para que nos compre productos que le satisfagan. En este proceso - hay cuatro elementos preponderantes que son fundamentales para todos los demás factores que concurren con el mismo:

- a) La compañía y sus políticas
- b) El cliente
- c) Los productos o servicios y
- d) El vendedor

La primera responsabilidad del gerente de ventas es conseguir que sus vendedores entiendan y aprecien claramente estos 4 elementos fundamentales antes de entrar en las fases ante-

niores del proceso vendedor.

#### FASES SUBSIGUIENTES EN EL PROCESO DE VENTAS

- a) *Entrada y salida*
- b) *Determinación de las necesidades del cliente*
- c) *Presentación física del producto*
- d) *Rebatir las objeciones*
- e) *Cierre de la venta y*
- f) *Vigorizar el prestigio después de la venta.*

*Es importante establecer que la clasificación de esta secuencia es arbitraria algunos de estos pueden ser en un momento dado innecesario, además puede ser variable según el cliente o el vendedor.*

#### PROCESO MENTAL EN LA VENTA

*La consecución de una venta no es un hecho espontáneo y aislado. De hecho es una transición mental en que el comprador va desde tener aseoso o ningún conocimiento del producto, hasta otro estado en el que decide comprarlo. En este proceso de realización de una venta se pueden identificar siete fases mentales:*

- a) Interés despertado
- b) Conocimientos a añadir
- c) Adaptación a las necesidades
- d) Aprecio de la conveniencia
- e) Deseo de presión
- f) Consideración del costo
- g) Decisión de comprar

#### TIPOS DE VENTA

##### - VENTA MINORISTA Y MAYORISTA ( 1 )

La administración eficaz de una venta minorista es una tarea muy espinosa, como consecuencia de la rápida transformación de las condiciones comerciales y de las particularidades del medio social, político, económico y competitivo algunas de las condiciones principales para su desempeño puede clasificarse en cinco grupos. 1).- Las cualidades personales del propietario o del principal administrador, 2).- Una estructura financiera adecuada. 3).- Las instalaciones físicas necesarias. 4).- Políticas de venta y de apoyo a las ventas. La combinación y correlación eficaz de estos factores permitirán satisfacer a los clientes y aportarán ganancias al minorista.

[1] NOTA: Existen otros tipos de ventas que no fueron incluidos en este capítulo dado el enfoque de este seminario de investigación.

Los ejecutivos principales ( o la dirección ) constituyen el ingrediente individual más importante de un comercio minorista.

Como lo señala el autor, Delsen dice deben cumplir tres - funciones fundamentales: 1) Dirigir la empresa ( fijar metas, elaborar políticas, desarrollar programas operativos, promover la acción y coordinación las actividades enderezadas a la consecución de las metas. 2) Representar a la empresa ante el público y 3) Evaluar resultados, es decir, examinar el desempeño de la empresa, analizar las causas que le llevarán a decisiones de la empresa, así sus metas y determinar lo que se debe hacer para determinar las operaciones.

La venta minorista implica ejecutiva laboración, disciplinados, responsables y dispuestos a dedicar todas sus fuerzas al servicio de sus respectivas organizaciones.

#### CUALIDADES PERSONALES DEL EJECUTIVO MINORISTA Y MAYORISTA

El buen desempeño de un ejecutivo va ligado con una serie de cualidades que incluyen: orientación hacia el mercado, conocimiento, experiencia, energía, cordialidad, liderazgo, capacidad, juicio, decisión, visión, expresión eficaz y carácter, entre ellos analizaremos los siguientes puntos:

a) *Orientación hacia el mercado.*- El ejecutivo debe estar alerta y sensible a las oportunidades que ofrece el mercado.

1.- *El consumidor como sabemos.*- El negocio y las utilidades del vendedor dependen de que satisfaga a sus clientes. Ha de ofrecer mercaderías y servicios que digan cuándo, cómo y - dónde lo desean; de ese modo conquiste su favor permanente.

2.- *El concepto de comercialización.*- Para aplicar el concepto de comercialización es necesario aceptar las necesidades y los deseos del cliente; deben ser estos factores los -- puntos de partida para desplegar todos los esfuerzos disponibles.

b) *Conocimiento.*- El vendedor necesita conocer bien:

1.- *El problema de las relaciones humanas, tanto internas como externas de las organizaciones.*

2.- *Los métodos y procedimientos operativos del comercio-minorista.*

3.- *La mercadería y las fuentes de suministro.*

c) *Experiencia.*- Las grandes organizaciones minoristas y/o mayoristas asignan ahora a sus jóvenes ejecutivos responsabilidad y autoridad mucho mayores que en otras épocas.

El hombre o la mujer joven que desean llegar a la cima " - En una gran organización minorista deben esforzarse por adquirir experiencia en la resolución eficaz de tareas cada vez -- más difíciles".

El vendedor eficaz tiene que anvisiar las relaciones im-- plicadas en los siguientes, funciones y actividades y se bene-- ficiará mucho si adquiere experiencia en el mayor número posi-- ble de ellas.

- 1.- Compra eficaz.
- 2.- Sensata fijación de precios.
- 3.- Buenos métodos de control de la comercialización.
- 4.- Publicidad creadora y promoción de ventas.
- 5.- Constructiva técnica de ventas.
- 6.- Un efectivo sistema de almacenamiento.
- 7.- Una moderna administración del personal.
- 8.- Eficaz control de gastos.
- 9.- Servicios capaces de atraer al cliente.

d) Energía.- El camino que lleva a los altos cargos, se-- gún lo manifestó un hombre de negocios, "consiste en olvidar-- los oropeles, aceptar las responsabilidades y trabajar como-- un demonio".

La energía - no la clase de energía tipificada por el hom



bre que se esfuerza unos pocos días y después se desanima, si no aquel que persevera año tras año - en un factor fundamental para el minorista que quiere progresar. En ese sentido, - el comercio minorista difiere poco de la mayoría de las restantes actividades y profesiones que exigen esfuerzo y dedicación constante.

Pero el buen ejecutivo del negocio minorista debe prepararse con vigor y entusiasmo una amplia variedad de obligaciones.

Durante las horas de trabajo, el ejecutivo tiene constantemente en una amplia gama de problemas, afrontar una permanente demanda, de ideas nuevas y dar batalla incansante a la competencia que se manifiesta dentro y fuera de la compañía, - tienen que asistir a muchas conferencias y reuniones viajar a lugares distintos cuando ello sea necesario y participar activamente de la vida de la comunidad.

Este último compromiso incluye la participación en las -- campañas para los "fondos de comunidad" la actividad en los programas de las iglesias, los movimientos juveniles, la dirección de los clubes y el deber y, de pronunciar discursos - en determinados acontecimientos.

Alguien ha dicho que el "éxito", consiste no sólo en ha--

cer cosas extraordinariamente bien.

El ejecutivo de venta dinámico obtiene una profunda satisfacción cuando realiza del mejor modo posible las tareas que se encomendarán. Más aún, es el hombre que se crea la fama de que hace bien las cosas al primer intento.

e) Cordialidad.- No es tarea fácil conquistar la amistad y el respeto del personal, un buen supervisor dirige más que impulsa, a sus empleados, pero pierde su respeto si no forma imponer el cumplimiento de las normas y los reglamentos de la empresa. Las críticas necesarias deben ser consecutivas y fundadas en el estudio atento de las circunstancias y dichas en privado.

f) Liderazgo.- Un buen gerente, sabe ganarse la confianza del personal que le reconoce capacidad de líder.

Transmite sentimiento a su elenco, sentimiento de seguridad, despierta su confianza y debe ser apto para juzgar el resultado probable de sus propias decisiones. Tanto como para recalibrar el efecto de los hechos externos sobre su propia empresa la capacidad de razonar, de extraer conclusiones válidas de los hechos, soportar ciertas presiones y ceder ante -- otras, y de esperar los buenos de los malos consejos, todo es to, le exige capacidad de juicio.

## DECISION

La administración minorista y/o mayorista exige una serie interminable de decisiones acerca de la mercancía, precisa -- los programas de promoción, las distribuciones, del espacio, -- el personal, las relaciones con los clientes, la política comercial, etc. Muchas de las decisiones están sujetas a apremiantes límites de tiempo.

Es frecuente que por lo menos algunos de los hechos que el ejecutivo desearía conocer no se hallen disponibles a pesar de todos los datos que aportan los modernos sistemas de información y control. Pero la demora y la incapacidad para decidir equivale a menudo a adoptar la peor resolución.

## VISION

Como ya observamos, el comercio minorista es una industria muy dinámica y cambiante.

Es probable que los clientes del futuro vivan en otros lugares, compren de distinto modo y deseen artículos diferentes de aquellos que reclaman los compradores actuales, la competencia plantea constantemente nuevos problemas, al ejecutivo le corresponde ver más allá de los problemas y las metas inmediatas de su compañía.

## CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Otro enfoque de muchas de las características examinadas sería señalar que el ejecutivo debe poseer un alto grado de capacidad administrativa. Una autoridad en la materia crea -- que la administración eficaz descansa en 2 ó 3 aptitudes básicas y afines - técnicas, humanas y conceptual - que define -- del siguiente modo:

Capacidad técnica.- Implica comprender y realizar eficazmente un tipo específico de actividad, sobre todo lo que concluye métodos, procesos, procedimientos o técnicas. Incluye -- el conocimiento especializado de la capacidad analítica en -- esa especialidad y la destreza en el uso de instrumentos y -- técnicas de una disciplina específica.

Aptitud humana.- Es la capacidad del ejecutivo para trabajar con eficiencia como miembro de un grupo y para organizar un esfuerzo cooperativo en el equipo que él designe.

Así como la capacidad técnica se refiere esencialmente al trabajo con cosas. ( procesos u objetos físicos ), la

Aptitud humana.- Se relaciona sobre todo con el trabajo -- con personas.

*La aptitud conceptual.- Consiste en la capacidad de percibir a la empresa como una totalidad, reconocer de qué modo -- las distintas funciones de la organización depende unas de -- otras y cómo los cambios en determinado sector afecta a los -- restantes, también, visualizar la relación de la empresa individual en la industria, la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas de toda la nación.*

#### SISTEMAS DE VENTAS

*Existen seis sistemas de ventas que pueden facilitar la -- decisión de compra. La combinación de las cinco primeras forman el sexto sistema y éstas son las siguientes:*

- 1.- Venta de simple estímulo-respuesta*
- 2.- Venta formulada*
- 3.- Venta de satisfacción de necesidades*
- 4.- Venta a tono*
- 5.- Venta de superación de barreras*
- 6.- Venta a fondo*

*La aplicación de cualquiera de estos sistemas dependen de los productos que se ofrecen, como también de su variedad, -- cantidad, calidad, destino, ubicación de la compañía en el -- mercado, localización del producto y precio.*

## VENTA DE SIMPLE ESTIMULO REPRESENTA

El vendedor utiliza el sistema de venta a base de simple-estímulo-estímulo-respuesta cuando se encuentra en casos que dice a los posibles clientes esperando que por ello origine - una serie de puntos ( estímulos ) que produzcan una respuesta favorable por parte del cliente potencial.

La venta a base de simple estímulo respuesta está ligada con los simples modelos de comportamiento del posible cliente son aquellas actividades de comportamiento o respuestas que - se producen ante la presencia de un estímulo con pocas o ninguna duda, así la venta a base de respuesta del estímulo puede ser ligada con un proceso de simple tema de decisión. Entre sus limitaciones es que el vendedor que sigue este método controla la entrevista de ventas y hace su lanzamiento con poco respeto por el punto de vista del cliente.

## 2. - VENTA FORMULADA

Este sistema consiste en utilizar una serie de etapas, ta les como atención, interés, deseo y acción va esforzada a desarrollar una conversación de ventas más hacia el vendedor -- que hacia el cliente, de esa manera muchas veces se toma al - vendedor como muy hablador así de que se debe tener cuidado - al aplicar este sistema. Ejemplo: Vendedores de la calle o --

los que van de casa en casa.

Por otra parte, no es complejo y puede adaptarse a cualquier situación.

### 3.- SISTEMA DE VENTA PARA LA SATISFACCION DE NECESIDADES

Al emplear la teoría de la venta diferente a pura satisfacción de necesidades, el vendedor debe comprender totalmente el punto de vista del cliente. Debe anotarse hacia el cliente y el medio básico para hacerlo es interesarse por las necesidades del cliente o posible cliente.

A primera vista parece que esto es algo relativamente fácil de conseguir por parte del vendedor, sin embargo, es una tarea de ventas extremadamente difícil, porque el vendedor tiene que interesarse AHORA por facultades de percepción del cliente o posible cliente; esta situación se puede observar con bastante facilidad en nuestros tiempos, donde se llegan a crear nuevas necesidades que buscan ser satisfechas imperiosamente por el posible cliente. { Situación que va enfocada parcialmente a la mercadotecnia }.

### 4.- LA VENTA MEDIANTE LA CREACION DE UN CLIMA PROPICIO

El entusiasmo, la personalidad y la habilidad para esta-

blecer un clima profesional en una entrevista son elementos importantes de este tipo de ventas. Sin embargo, lo básico en esta venta es el tono de la propia voz.

El ser capaz de cambiar el clima de una venta pasando del interés al humor por medio del tono de voz, es la esencia de esta venta.

Este sistema va enfocado al vendedor, carismático que disfruta de su actividad relacionándose con el cliente y el posible comprador. Es animado de mentalidad abierta y sincera y cordial, puede hacer la venta de manera "chistosa" y "seria". La primera depende de una personalidad llena de color. Se basa en charla ligera y en anécdotas chistes para establecer un clima amistoso para la venta. Por todo lado el vendedor serio tiene una personalidad madura y amistosa en combinación con una actitud sincera, un comportamiento adecuado, conocimiento del producto y de las estrategias de venta intensiva es un -- vendedor con dignidad profesional.

Al vendedor se le exige desempeñar diversas actuaciones y la psicología más indicada que el individuo con madurez intelectual o experiencia puede hacerlo.

#### 5.- VENTA CON SUPERACION DE OBSTACULOS

Es el establecimiento de barreras, obstáculos por parte -



del vendedor, ante la mente del cliente lleva a cabo intercambiando tópicos con una combinación de tal forma, que suscita respuestas favorables o admisiones por parte del posible cliente, que se ve forzado a manifestar sus deseos, así al final de la conversación de ventas, el posible cliente decide no aplazar la proposición del vendedor, lo que hace en realidad es negar todo lo que él mismo admitió durante la entrevista. La venta con obstáculos es posible tanto en que el vendedor esté interesado en descubrir las necesidades individuales de cada posible cliente, como no lo esté; si éste asumiere es posible que el cliente realice la compra con desgano.

#### 6.- VENTA A FONDO O INTENSIVA

La venta a fondo o intensiva es una combinación de los sistemas de venta a base de respuesta al estímulo, venta formulada la satisfacción de necesidades, mediante la creación del clima propicio y con obstáculos.

Ello implica muchos principios de enseñanza psicológica y comunicación, gracias a estos principios la venta a fondo habla su profundidad.

El vendedor que comprende y emplea la venta a fondo desarrolla una labor altamente profesional.

La gráfica simplificada de la venta a fondo es de la siguiente manera:

PRINCIPIO DE ENSEÑANZA PSICOLOGIA Y COMUNICACION  
 PLANEAMIENTO → CONTACTO → EXPOSICION → DUDAS → REMATE → INSIS  
TENCIA.

### IMPORTANCIA

Los 5 primeros sistemas se combinan para formar la venta a fondo, hay dos razones principales para estudiar estos cinco sistemas de venta y comprender su interacción y la forma en que se combinan para formar el último sistema, la venta en profundidad. PRIMERO, el estudio de estos sistemas proporcionará al vendedor de base o al conocimiento preciso para deter  
minar la precisión de su esfuerzo en ventas. Esto es enorme-  
 mente importante, pues sin capacidad de evaluación la expe-  
 riencia de poco valor. Para evaluar, el vendedor necesita fa  
cultades de asimilación e interpretación.

Debe ajustarse su comportamiento de acuerdo con el cons-  
 tante flujo de los acontecimientos. Puede llevar a cabo esta-  
 labor con más perfección, si tiene los suficientes conocimien  
tos y capacidad para evaluar su actividad de ventas y adaptar  
la cuando sea necesario.

En segundo lugar la combinación de las cinco formas de --

venta para continuar la venta a fondo desarrolla una sistemática, una teoría general de la venta que junto con la capacidad creativa permitirá a cualquier vendedor vender cualquier producto más efectivamente.

La venta a fondo lleva a sostener en las situaciones de ventas, ideas, principios y conceptos de comunicación, psicológica, psicología de la enseñanza, psicológica, economía dirección marketing que son básicos para comprender el "EGO" y las necesidades personales emotivas y sociales o de prestigio de los demás, para ser capaz de comunicarse eficazmente con otros y obtener unos conocimientos fundamentales y para desarrollar una mayor rehabilitación para su evaluación.

#### FIJACION DE PRECIOS Y DESCUENTOS

Hay muchas maneras de utilizar la palabra precio y el vendedor debe conocerlas si quiere serle útil al comprador. A -- continuación se enumeran algunos de los términos más comunes.

*Precio de lista.* - Este es un precio citado o publicado a partir del cual por lo general se otorgan descuentos.

*Precio Neto.* - Es el precio final después de deducir todos los descuentos y bonificaciones.

*Precio zonal.* - Algunos productos tienen precios iguales en ciertas zonas o áreas geográficas, por ejemplo, muchos alimentos son catalogados de esta manera.

*Precio de lugar de origen.* - Con este sistema, el precio es fijado desde una cierta base o lugar. Hay sistemas únicos o de bases múltiples. Se utiliza el sistema único cuando el fabricante envía sus productos a distintos lugares, pero les cobra un solo precio sin considerar la distancia del viaje. - El sistema múltiple, por el contrario, se utiliza como varios centros de producción se sirven de base y se cobra de acuerdo a las distancias reales desde cada centro de producción.

*Precio uniforme de entrega.* - Este método de fijación de precio es utilizado cuando la compañía desea vender sus productos o servicios al precio fijo en todo el mercado.

*Precio de lealtad comercial.* - Este es un precio establecido por contrato entre el fabricante de un producto de marca y el mayorista o minorista que no pueden vender más barato a lo estipulado.

*Precio garantizado.* - Cuando bajan los precios, los compradores pueden solicitar al vendedor protección ante futuras -- disminuciones que puedan producirse antes de que el producto sea utilizado o revendido al consumidor final.

Precio F.O.B. - ( libre sobre tren, vapor, avión o camión; free on board). Con este sistema el vendedor absorbe los gastos de transporte hasta un punto de embarque determinado y el comprador se hace cargo de los gastos de transporte desde ese punto. Si se utiliza la fórmula f.a.b. destination el vendedor se hace cargo de los gastos de transporte desde su negocio hasta el destino final.

Precio c.i.f. ( insurance and freight; costo, seguro y -- flete ) y se utiliza en la exportación incluye el costo de la mercadería, transporte hasta el puerto de embarque, flete marítimo, y seguro de otros gastos de descarga en el puerto extranjero, la propiedad pasa al comprador cuando el vendedor entrega las mercaderías al transportista común.

#### FACTORES QUE INFLUYEN EN LA POLITICA DE PRECIOS

El valor del producto. El vendedor puede conseguir un precio más alto por las mercancías que ofrecen a los consumidores un mayor valor, utilidad, economía, comodidad, facilidad, ganancia, satisfacción, que los artículos de la competencia.

El prestigio que va asociado a un producto ya acreditado va también a los valores psicológicos que sobrepasan con frecuencia a los valores materiales.

**CARACTERES DISTINTIVOS DEL PRODUCTO.**- Las mercancías de bajo precio y que tienen características semejantes, sin valor diferencial suficiente para identificar, tiene una gran competencia en el mercado y no pueden venderse a precios más altos que los productos semejantes elaborados por otros industriales.

**LA COMPETENCIA.**- Cualquier empresa industrial, o cualquier fabricante, puede escoger entre tres tácticas distintas con respecto a la competencia puede vender a precios iguales que los de sus competidores; a precios más altos o más bajos que los de sus competidores. Además, se pueden aplicar procedimientos mercadotécnicos que apoyan al precio fijado, tales como: calidad de los productos, promociones, facilidades de crédito, área geográfica, etc.

**EL METODO DE DISTRIBUCION.**- El precio de productos vendidos a través de mayoristas y detallistas deben conceder márgenes adecuados de ganancias para los intermediarios con el objeto de conseguir un volumen considerable de existencias y ventas y lograr su colaboración con ciertas herramientas tales como: modelos de transportación, programación PERT/CPM, determinación del margen de una actividad, mapas de proyectos cartas de Gant, estudios de tiempos y movimientos, etc.

**EL CARACTER DEL MERCADOY-** Al establecer los precios hay -

que tener presente el número de posibles compradores que puedan haber para el producto. La capacidad de compra de los consumidores, calculable a base de sus ingresos y condiciones -- económicas; además, observar a qué mercado va enfocado el producto, si tiene sustitutos, la posición de la compañía en el mercado y otros estudios mercadotécnicos aplicables a la asignación de precios de nuestros productos.

EL COSTO DE PRODUCCION.- Los elementos de costo de producción son materiales, mano de obra y gastos de fabricación. -- Aunque acaso los costos de fabricación no sirvan sino durante períodos breves como guía para los precios de mercado, no hay base más práctica ni a la larga, tan satisfactoria para fixar los.

EL COSTO DE DISTRIBUCION.- La clasificación funcional de los costos de distribución es la siguiente:

- a) Gastos directos de venta - incluyen: sueldos de agentes, sueldo de supervisores, comisiones, impuestos, -- gastos de viaje, gastos de oficina de ventas, etc.
- b) Publicidad y gastos de promoción - incluyen: publicidad, investigación de mercados, muestras, etc.
- c) Gastos de reporte- son todas las erogaciones necesarias

rias para poner el artículo en manos del comprador.

- d) Almacenaje.- gastos de conservación del producto dentro de la empresa, prima de seguros, sueldos y contingencias.
- e) Gastos de crédito y cobranzas- gastos de investigación de clientes, gastos de cobranza, cancelación de cuentas incobrables o su estimación, etc.
- f) Gastos financieros- descuentos por pronto pago e intereses por capital obtenido para financiar la distribución.
- g) Gastos de administración - todos los gastos relativos a la administración.

El control de los gastos de distribución puede lograrse a través del presupuesto, éste se calcula para la distribución de un volumen de ventas expresado en unidades o valores en un tiempo dado, generalmente un plazo que permita desarrollar un plan coordinado de las ventas. En tales condiciones es factible obtener un coeficiente de costo de distribución por unidad o peso valor vendido.



## OBJETIVOS DE LOS PRECIOS

Es necesario que la administración y asignación de precios busquen una meta o que se basen en políticas específicas.

En un estudio original de gran importancia, la Brookings Institution informó en cuanto a las políticas de precios y los métodos de distribución que usaban veinte grandes empresas. La mayor parte de estos resultados de este estudio también es aplicable a las empresas más pequeñas. Puede lograrse una amplia visión de las metas de determinación de precios en este estudio también es aplicable a las empresas más pequeñas. Puede lograrse una amplia visión de las metas de determinación de precios en este estudio y en artículo relacionado, escrito por uno de los principales investigadores.

Pueden clasificarse de la siguiente manera a las principales metas de la determinación de precios.

- 1) Lograr la tasa de retorno sobre la inversión o sobre las ventas netas.
- 2) Estabilizar los precios
- 3) Mantener o mejorar la participación en el mercado
- 4) Enfrentar o evitar la competencia
- 5) Maximizar las utilidades

De esta manera, la gerencia puede adoptar un procedimiento ordenado en la determinación de precios, como sigue:

- 1) Estimación de la demanda de un producto y determinación del precio esperado.
- 2) Anticiparse a la forma como reaccionarán los competidores a las distintas decisiones de precios propios.
- 3) Decidir la participación en el mercado elegido.
- 4) Decidir si se usarán estrategias de precios de penetración para alcanzar el mercado meta.
- 5) Considerar las interrelaciones entre la determinación de precios y las demás partes principales de la mezcla de mercadotecnia.
- 6) Selección al precio base específico.
- 7) Establecer políticas en cuanto a descuentos, rebajas, por fletes y otros aspectos de la estructura de precios.

#### MARGEN DE UTILIDAD

Se le denomina margen a la suma que se agrega al costo para llegar al precio de venta, relación que a menudo se expresa con esta afirmación: "Costo más margen es igual al precio de venta al por menor".

¿Cuál es su misión? Se entiende con facilidad que la aplicación del margen puede adaptarse como un sencillo método mecanicista de fijación de precios, de esa manera poder asignar premios, porcentajes de participación, conocer la rentabilidad del producto y proyecciones futuras y por último comparaciones con otras empresas.

#### REAJUSTES DE PRECIOS DE VENTAS

Los precios están siempre expuestos a cambios a menudo necesarios. La mayoría de esos cambios corresponden a rebajas, pero a veces se hacen aumentos, o sea que se eleva el margen.

REBAJAS.- Generalmente las rebajas se expresan como porcentaje del precio nuevo y más bajo (normal de venta). Por ejemplo: si un vestido cuyo precio es de 25 dólares se rebaja a 20, con la atención de encontrarle compradora. La rebaja se dice que es del 25%.

1.- Motivos de las rebajas.- Entre los principales motivos de rebajas de precio figuran los siguientes:

a) Errores de compra y de fijación de precios, como por ejemplo, en el primer caso, cuando se compran mercaderías no apropiadas para la clientela, y el segundo caso, cuando se les asigna un precio que está por encima de lo que cobra la

competencia, o por último puede realizarse la rebaja cuando se equivocan de determinar los costos.

b) Baja de los precios al por mayor; esto requiere, a su vez, la disminución de los precios de venta para atender la demanda.

c) Posibilidad de adquirir productos nuevos y mejorados o para las mismas o parecidas necesidades de los que se tienen en existencia.

d) Campañas especiales de venta a precios rebajados durante períodos limitados. Las ofertas especiales de fin de semana en negocio de artículos comestibles y las liquidaciones -- por aniversario constituyen, asimismo, ejemplo de esta práctica.

e) Liquidaciones de fines de temporada para no guardar -- mercadería hasta el año siguiente; además la mercadería del año actual está expuesta a volverse obsoleta y anticuada.

f) Ventas excesivas y forzadas hechas por vendedores demasiado impulsivos, que se traducen en devoluciones que habitualmente exigen rebajas de precios.

g) Acumulación de mercaderías que se desgastan de tanto -

estar en el local y es necesario vender para que el control sobre las existencias no se resientan.

Las rebajas son inevitables, pero no constituyen un mal que no puede mitigarse. En realidad, los minoristas que trabajan bien las consideran un medio eficaz para vender mercadería que al precio actual es invencible, y de este modo mantener las existencias en constante movimiento, a fin de contribuir a la promoción de ventas y hacer frente a la competencia.

2.- EPOCAS PROPICIAS.- Existe desacuerdo entre los comerciantes en cuanto a la mejor época para hacer rebajas. Algunas las dilatan, pues conflan en vender más a los precios más altos, mientras que otras las hacen solo durante las campañas especiales y procuran desalentar a los buscadores de gangas para quienes el local en las condiciones normales no ejercen atracción; en cambio son muchos los comerciantes de que las rebajas deben hacerse con anticipación. Este temperamento renueva las existencias, reduce los montos de las rebajas, atrae clientes que procuran economizar y elimina gastos de liquidaciones y ventas especiales.

a) Algunas reglas generales.- Sobre artículos de modo, la rebaja debe hacerse cuando las ventas empiezan a disminuir o se ha llegado al punto máximo del ciclo de la moda, siempre que haya en existencia una cantidad apreciable.

Los artículos de uso continuo y frecuente deben rebajarse antes de que finalice la temporada.

Descuento.- El vendedor también debe estar familiarizado con los descuentos que variarán según la compañía y clase de producto o productos vendidos. Algunos de los descuentos más comunes son los siguientes: Descuento de caja- El objetivo de este descuento es estimular y recompensar el pago anticipado o rápido. Un descuento común es 2/10/neto 30, lo que significa que el comprador recibirá un descuento del 2% si paga dentro de los 10 días de la fecha de facturación y que de lo contrario toda la suma deberá ser pagada dentro de los 30 días.

a) Descuento funcional o comercial.- Algunas compañías -- venden sus productos a distintos tipos de distribuidores y -- les otorgan descuentos comerciales según su clasificación y -- los servicios que prestan. Por ejemplo, el fabricante de accesorios para autos puede ofrecer un 40% a los mayoristas, un 30% de descuento a los revendedores y un 25% a las cadenas de tiendas.

b) Descuento por cantidad.- Se ahorra al comprar en cantidades grandes y este descuento ha sido planeado para recompensar dichas adquisiciones. Pueden ser fijados de muchas maneras y las más comunes son: 1) por el número total de unidades adquiridas; 2) Por el valor monetario del pedido; 3) Por el -

volumen del envase pedido y 4) Por bonificaciones en mercadería mediante los cuales el cliente recibe mercaderías o unidades adicionales, según la cantidad pedida.

Descuento por pedido adelantado.- Han sido previstos para estimular al comprador para que adquiera la mercadería al comienzo de la temporada.

Hay muchas otras clases y formas de descuentos y el vendedor tiene la responsabilidad de conocer los ofrecidos por su empresa y por la competencia.

#### PUBLICIDAD Y EXHIBICION

La publicidad se compone por todas las actividades involucradas en la presentación hacia un grupo de mensaje impersonal oral o visual, patrocinado abiertamente de un producto, servicio o idea. Este mensaje llamado anuncio, es diseminado a través de uno o más medios y es pagado por un patrocinador-identificado.

Algunas consideraciones importantes deben ser hechas en relación a esta definición. Primero, hay una distinción significativa entre publicidad y un anuncio. El anuncio es sólo el mensaje mismo. La publicidad es un proceso, es un programa o una serie de actividades necesarias para preparar el mensaje-

y hacerlo llegar al mercado que se intenta.

Entonces pues, la publicidad está dirigida a las masas, -- mientras que la técnica personal de ventas está dirigida a individuos específicos. La publicidad está, también destinada a la preventa del producto o servicio y la técnica personal de es utilizada para seguir adelante con una información más detallada y cerrar la venta. Una publicidad eficaz y la técnica personal de venta trabajan al unsono para lograr el mismo objetivo: estimular las ventas. Ambas son importantes y deben - actuar en conjunto como esfuerzo coordinado.

El vendedor tiene la responsabilidad de mantenerse informado acerca de la publicidad llevada a cabo por su empresa. -- Debe conocer el contenido de cada aviso publicado. También de be poder explicar a los revendedores el uso y las ventajas de la publicidad y demostrarles como ésta puede ayudarlos a vender su producto a los clientes después de haberlos adquirido.

A continuación se detallan algunos puntos comunes que pue de mencionar.

1) La publicidad aumenta la demanda por el producto o ser vicio. Un revendedor puede vender los productos publicitados -- más rápidamente que los que no lo están porque el consumidor -- ha sido preconvenido hasta cierto punto y ya conoce al pro--



ducto y ya lo conoce, debido a la información recibida de antemano.

2) La publicidad crea una rotación más rápida de las existencias, lo que significa menos gastos de operación y mayores ganancias.

3) Por medio de la publicidad y las marcas, los consumidores pueden identificar productos de calidad que desean volver a comprar.

4) La publicidad no solo ayuda al cliente a identificar los productos, sino que también le suministra una valiosa información de su calidad y duración.

La publicidad también ayuda al vendedor de muchas maneras como a continuación se menciona:

A) Desarrolla el interés del cliente y ayuda a prevenir productos y servicios.

B) El vendedor puede utilizar la publicidad para destacar y reforzar los puntos de venta que menciona en sus presentaciones.

C) La publicidad alcanza a las masas y sirve de medio pa-

ra lograr nuevas vinculaciones y contactos. Por lo tanto, a menudo alcanza a personas a las que el vendedor no podría llegar a causa de la distancia u otras razones.

D) A veces el vendedor no puede visitar a todos sus clientes tan a menudo como quisiera, y la publicidad lo ayuda en-tretanto.

E) La presentación de ideas nuevas e información a través de la publicidad estimula el interés y aumenta la motivación en el mismo vendedor.

Para utilizar eficazmente la publicidad de la compañía, - el vendedor debe llevar copias de los avisos para mostrárselos a los clientes potenciales. También deberá conocer bien - todo el programa publicitario de la empresa y estar en condiciones de explicar sus usos y beneficios al comprador. En --- ciertas ocasiones el comprador formulará preguntas acerca de- como aunar esfuerzos con la campaña publicitaria en forma más eficaz, y el vendedor deberá poder ofrecer sugerencias adecuadas. El vendedor también tiene la responsabilidad de conse--- guir que el comprador use las diversas ofertas de cooperación publicitaria ofrecidas por la compañía. Finalmente, deberá re gistrar las reacciones de los compradores y sus sugerencias -- con respecto a la publicidad de la compañía con el objeto de- que sea más eficaz.

Se considera que el conocimiento del vendedor con respecto de la empresa, del producto, de los productos de la competencia y de la publicidad actual variarán de acuerdo a su experiencia y preparación. A veces se necesitan meses y hasta años para prepararse para una determinada tarea de ventas. -- Más aún es un proceso continuo, porque los productos y los -- mercados cambian constantemente. Mantenerse al tanto de estos cambios es una importante responsabilidad del vendedor y determinará en gran medida su éxito o fracaso.

#### LIMITACIONES DE LA PUBLICIDAD EN EL MERCADO MINORISTA

La publicidad no es una panacea para los males que sufre la administración o conducción del negocio por parte del minorista. Este debe comprender la advertencia de dos peritos en publicidad que afirma:

1) La publicidad no puede vender mercadería que la gente no quiere comprar.

2) No es posible que la publicidad venda mercaderías en cantidades susceptibles de procurar ganancias sin el apoyo de todas las otras divisiones del establecimiento.

3) La publicidad no puede triunfar por completo a menos que se le use continuamente.

Esta advertencia destaca el hecho de que la publicidad, para lograr la máxima eficacia, debe servir tanto al cliente como al local.

Como ya hemos visto no solo los esfuerzos de promoción de ventas de tipo personal son importantes; además se encuentran los de índole personal como base para el éxito de ventas; ya que cada vez es más difícil encontrar nuevos clientes potenciales a raíz de la creciente competencia.

En la mayoría de los casos, la competencia es lo suficientemente aguda como para no permitirle al vendedor el lujo de esperarse que los clientes vengan a buscarlo. Debe tomar la iniciativa, porque las ventas no se producen porque si; son el resultado de un cuidadoso planeamiento y de mucho trabajo. La prospección es uno de los medios para aumentar las ventas y las ganancias.

La intensidad de la búsqueda varía, naturalmente, según el producto o servicio ofrecido. Un vendedor por lo general casi ni busca nuevos clientes, ya que éstos llegan a su negocio en respuesta a la publicidad.

#### CONSIDERACIONES PARA SELECCIONAR NUEVOS CLIENTES POTENCIALES

No cualquiera es un buen candidato y el vendedor debe poder seleccionar aquellos que son compradores en potencia. En-

Los párrafos siguientes discutiremos algunos de los factores que ayudan a seleccionarlos.

El candidato debe tener una necesidad o un deseo definido con respecto a el producto o servicio. Dicha necesidad debe ser especificada por el candidato desde un principio o puede no ser advertida y el vendedor la crea o la descubre. En ambos casos, tiene que haber una necesidad real o de lo contrario ser creada, porque vender un producto a quien no lo necesita es perjudicial para ambas partes. El éxito de la venta depende de la repetición, y ésta solo se producirá si el --- cliente necesita el producto y está satisfecho con él.

El cliente potencial debe tener la capacidad de pagar el producto o servicio. Venderle a una persona que no puede pagar perjudica al comprador, a la compañía y al vendedor. En el caso del comprador, tendrá que prescindir de otra cosa para pagar el producto o servicio, o se sentirá avergonzado o resentido cuando se tomen medidas para cobrar lo adecuado. A la empresa le puede representar una pérdida si no logra recuperar la deuda; el vendedor también sufre porque venderle a quien no puede pagar requerirá un esfuerzo considerable cuando se trate de cobrar y también puede reflejarse desfavorablemente en su capacidad de evaluación por haberle vendido a dicha persona.

El cliente potencial debe tener la autoridad de comprar. Si el candidato no tiene el poder o autoridad necesarios para efectuar la compra, el vendedor a menudo perderá un tiempo valioso poniéndose en contacto con él. Esto no significa, sin embargo, que el vendedor debe ignorar por completo a quien no tiene la autoridad para comprar, pero puede ejercer una influencia considerable en ayudar que el agente de compras llegue a una decisión.

Es importante que el vendedor esté capacitado para acercarse al cliente potencial en circunstancias favorables. Por ejemplo, el presidente de una gran empresa probablemente no reaccionará de manera muy favorable frente a un principiante y quizá no desee recibirlo. Además, el cliente potencial no debe ser entrevistado en un lugar o momento inadecuados o cuando se encuentre muy ocupado y la aparición del vendedor represente una interrupción molesta. Por lo tanto, se debe tener cuidado en acercarse al candidato en un momento y lugar que sean favorables para la venta. Resulta innecesario decir que habrá algunos clientes potenciales que siempre están demasiado ocupados, para atender al vendedor. Sin embargo, este, por lo general, debe respetar los horarios y actividades de los candidatos.

En último término, los candidatos potenciales deben estar en condiciones de comprar. En algunos casos, los vendedores -

solo pueden vender a mayoristas y minoristas. Es obvio que en estas instancias perderla su tiempo al seleccionar candidatos que resultan consumidores finales del producto. O en el caso de un vendedor de aspiradoras, deberá realizar su presentación ante la dueña de casa que está en condiciones de comprar y no ante su adolescente quien no puede decidir la compra.

#### MÉTODOS DE PROSPECCION

Como se ha visto anteriormente, los métodos de prospección varían según el tipo de producto o servicio a vender. A continuación se enumeran algunos de los métodos usados generalmente.

El método de venta improvisada.- Con este sistema, el vendedor visita a cualquier persona o compañía dentro de una cierta clase o grupo. No preselecciona cuidadosamente a sus candidatos. A veces éste es un sistema desalentador, tiene un considerable índice de rechazo si el vendedor no es un especialista en el ramo.

Listas.- Estas se preparan cuidadosamente, se toma en cuenta el sexo, edad, estado civil, ingresos, ocupaciones, etc. y ayudan a identificar a aquellas personas que pueden llegar a interesarse en comprar un producto o servicio en particular. A menudo son adquiridas a compañías comerciales y --

son utilizadas frecuentemente para hacer publicidad por correo. El vendedor visita posteriormente a quienes han mostrado interés.

*Información desde la compañía.*- A menudo los clientes potenciales se dirigen directamente a la compañía. Esta información es pasada al vendedor quien visita al interesado. O los gerentes de concesionarias de automóviles o de casas de venta de artículos para el hogar, por lo general instruyen a sus empleados de reparaciones y mantenimiento para que informen a los vendedores acerca de las personas con autos o artefactos que necesitan ser reparados porque pueden ser considerados como clientes potenciales.

*Publicidad de la compañía.*- Las compañías pueden recibir preguntas relacionadas con su campaña publicitaria, las que son trasladadas al vendedor. A veces se ofrece un regalo a quien solicita información acerca del producto o servicio. En ese caso el vendedor entrega el regalo y amplía la información acerca del producto.

*Amigos y relaciones.*- En ciertas oportunidades los amigos y relaciones del vendedor servirán como buena fuente para obtener interesados. También los vecinos, parientes, ex compañeros de estudios, relaciones comerciales, las personas a quienes las compra el vendedor, etc. son excelentes fuentes de --



*Localización de futuros clientes.*

*El método de referencia del cliente.-* Con este sistema, - el vendedor trata de obtener los nombres de interesados adicionales por medio de las personas entrevistadas o que la han adquirido mercadería. Si otros lo ayudan, este simple método puede suministrarle una corriente continua de candidatos.

*El método testimonial.-* Este método es similar al anterior. Sin embargo, se diferencia en que selecciona a las personas que son conocidas y/o influyentes en la comunidad. El vendedor se mantiene en contacto estrecho con esta gente y -- utiliza sus nombres y colaboración para vender a otros.

*Grupos potenciales.-* En ciertas oportunidades, el vendedor puede organizar una demostración en grupos formados por integrantes de club y organizaciones de servicios. O puede hacer su presentación en la casa de alguien dispuesto a apoyarlo. Los productos tales como cosméticos o de consumo domésticos a menudo de esta manera y la persona que colabora por lo general es recompensada con mercadería de acuerdo al número de personas reunidas al monto vendido.

*Investigaciones de vendedores principiantes.-* Algunas empresas utilizan a los vendedores principiantes para investigar o tamizar la demanda de consumo. Pocas veces tratan de --

vender el producto y en su lugar abren camino para que el vendedor experimentado haga la presentación de venta.

Observadores de venta. - Son personas que ayudan en la búsqueda de nuevos clientes suministrando información acerca de compradores potenciales. El colaborador puede recibir dinero o bonificaciones del vendedor si el resultado es una venta.

Exhibiciones en público. - Muchas empresas exhiben sus productos o servicios en muestras públicas. Los automóviles, lanchas, artículos deportivos, muebles y otros productos son algunos ejemplos de lo que se exhibe. Los representantes de la compañía distribuyen material informativo y explican el funcionamiento del producto en estas exhibiciones. También obtienen los nombres y direcciones de los interesados para entregárselo a los vendedores.

Observación personal. - El vendedor frecuentemente está en contacto con gente distinta y situaciones diferente. Si se mantiene alerta y ojos bien abiertos, estas circunstancias a menudo lo ayudaron a encontrar personas que tiene la posibilidad de ser buenos clientes potenciales.

Resumiendo, hay muchos métodos para buscar clientes. Su utilidad y eficacia variarán según el producto o servicio ofrecido y un vendedor emprendedor deberá utilizar el mayor

número posible de métodos para aumentar sus ventas.

## EXHIBICION

*Exhibiciones en locales.*- El auge del autoservicio lleva a un énfasis mayor en las exhibiciones de mercaderías en locales de toda clase y tamaño. Tanto en las vidrieras como en el interior de locales se ha producido un resurgimiento de las exhibiciones, y su coordinación y las ventas mediante personas con el fin de formular programas balanceados de promoción de ventas, han sido objeto de mayor atención.

*Exhibiciones en escaparates.*- El propósito fundamental de las exhibiciones en los escaparates o vidrieras es impedir -- que los transeúntes pasen de largo. Un especialista afirma: - "Los escaparates de locales de vitrinas constituyen una especie de imanes que atraen al público hacia su interior. En -- ellos se proclama el carácter del local y la mercadería que se venden. Las buenas exhibiciones conducen al público a detenerse el hecho de mirar despierta el deseo de poseer, y esto a su vez provoca la entrada de personas en el local".

Aunque la mayor parte del dinero gastado en exhibiciones de mercadería sigue destinándose a los escaparates, algunos minoristas creen que las exhibiciones de mercadería sigue destinándose a los escaparates, algunos minoristas creen que las exhibiciones de esta clase han perdido su anterior importan--

ESTA TESTIS NO DEBE 79  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

cia. Un ejecutivo de cierta gran cadena de locales expresa:--  
"Los escaparates como medio de exhibición de mercaderías esta  
ban justificados cuando la gente viajaba en ómnibus y tran--  
vías.

Ahora la mayor parte de nuestros clientes llegan en auto-  
móviles y entran en el local desde la playa de estacionamien-  
to que está en el fondo. Lo atrae la publicidad no los escapa-  
rates".

Sin embargo, estos, en opinión de los vendedores, son fun-  
damentales para un buen resultado. Es triste que, a menudo, -  
no sean debidamente proyectados, ordenados con eficacia o cam-  
biados con frecuencia. Son muchos todavía en los comerciantes  
para quienes el trabajo de preparar escaparates o vidrieras -  
es un mal ineludible y delegan la tarea en empleados carentes  
de práctica y conocimientos, negándose a comprar elementos y-  
útiles para esta labor. El resultado inevitable es la pérdida  
de ventas porque el local causa la impresión de no ser progre-  
sista.

Exhibiciones interiores.- Las exhibiciones interiores ---  
constituyen casi el único método de promoción interna de ven-  
tas fuera de las exhibiciones de escaparates en algunos loca-  
les, sobre todo supermercados, tienda de variedades y muchas-  
pequeñas despensas, farmacias y ferreterías; se las puede cla

sificar en tres grupos:

- a) Exhibiciones de mercadería
- b) Exhibiciones de los mayoristas o fabricantes
- c) Letreros y decoraciones del local.

*Exhibiciones de mercadería.-*

Constituyen el tipo más importante de exhibición interior y pertenece a tres clases principales: a) exhibiciones abiertas, donde la mercadería está al alcance de los clientes sin ayuda de vendedores, b) exhibiciones cerradas, o sea, que los artículos se ven dentro de una vitrina de pared o de mostrador y los compradores necesitan la intervención de un vendedor para verlos de cerca, c) exhibiciones arquitectónicas que presentan en uso de su ambiente como hogares modelo o cocinas completas.

*Exhibiciones de revendedor.-*

Estas exhibiciones, conocidas como exhibiciones en el lugar de venta ( o lugar de compra ), consisten en letreros, --banderines y otros elementos auxiliares de promoción de ventas que proporcionan los fabricantes, incluso los que se usan en los escaparates. Estimulan la venta de dos maneras: 1) por el recuerdo del producto y de las virtudes de éste al personal de ventas, con lo cual lo inducen a recomendarlo y 2) por

medio de la información al cliente sobre la existencia del -- producto en el momento mismo en que se encuentra en disposi-- ción de comprar.

Letreros y decoraciones del local.-

Comprenden letreros de mostrador, tarjetas de precios, le-- treros de escaparates. Estimular la venta de la compañía, ade más hacen referencias a exhibiciones destacadas, preparativos para fiestas extraordinarias, como por ejemplo: Navidad, ven-- tas de aniversario, día de la madre, etc.

Responsabilidad por la publicidad y las exhibiciones.-

Independientemente del tamaño del local, la responsabili-- dad por la publicidad y las exhibiciones de mercadería lleva-- implícita la obligación de iniciar esas actividades y obser-- varlas, así como una combinación eficaz para alcanzar las fi-- nalidades propuestas. En los locales pequeños la responsabili-- dad incumbe al propietario. En los más grandes, gira en torno del director de publicidad o el gerente de promoción de ven-- tas, quienes pueden contar con la colaboración de una agencia de publicidad. Por debajo de este alto jefe es posible que -- exista un gerente de exhibición, un gerente de publicidad que dirige la labor del departamento respectivo, y tal vez un --- coordinador de modas a cuyo cargo están los diversos métodos-

de promoción de ventas de los tipos mencionados en la sección anterior.

C A P I T U L O   V

LA FUNCION DE CONTROL



El control surge como una necesidad de la función de la planificación y dispone los objetivos, presupuestos o programas se cumplan y se complementen al mismo tiempo propone procedimientos para que salgan a la luz las fallas que puedan producirse evitando que los objetivos se cumplan.

La función del gerente para controlar muchas veces resulta difícil, dado que la mayoría de objetivos son los resultados de simples previsiones.

El sistema de control no ha de determinar solamente si se consiguen los objetivos, sino también si el método de predicción es lo bastante acertador.

El sistema debe:

- a) Disponer previsiones de ventas de mercado
- b) Determinar el nivel de presupuestos de ventas
- c) Determinar las notas de cada vendedor
- d) Continuar la revisión y selección de los canales de distribución.
- e) Organizar el departamento de ventas de manera eficaz.
- f) Establecer el sistema de control estadístico de ventas
- g) Revisar, establecer el control de existencias
- h) Establecer un sistema de expediciones
- i) Revisión de la actuación de los vendedores

j) Establecer programas periódicos de perfeccionamiento profesional.

#### REPORTES E INFORMES

La finalidad del registro de venta; los registros de venta como una actividad interdepartamental son declaraciones escritas relativas a la actividad de los vendedores en un periodo específico en una zona determinada que se utilizan por la gerencia de ventas como medio de control de la actuación y -- los gastos de los vendedores. Al mismo tiempo recoge la información relativa al mercado, a la actividad presente y a la -- que se anticipa. En consecuencia estos registros están dentro de dos categorías:

- a) Control del equipo de vendedores y
- b) Contribución a la planificación e investigación del -- mercado.

#### TIPOS DE REGISTRO

El vendedor ha de complementar una serie de formularios -- referentes a su servicio, que suelen ser diarios, semanales y mensuales. En esto se agrega un informe general resumido referente a sus actividades.

a) Informe diario

Normalmente se redacta a última hora del día y se envía al jefe de grupo diariamente. El documento permite al responsable directo del equipo seguir la marcha del trabajo y los progresos del equipo.

b) Ficha del cliente

Es una fuente de archivo personal que el vendedor ha de cultivar y que se devuelve a la compañía en caso de que éste abandone la empresa. En este fichero se anota el nombre y directorio del cliente o de los posibles clientes, la persona que hay que entrevistar, naturaleza del negocio, informe sobre pedidos pasados o posibles y detalles pasados o posibles. El vendedor debe consultarlo antes de emprender viaje o de iniciar su ruta de trabajo, a fin de recordar los puntos más interesantes del cliente a visitar. Este archivo hay que llevarlo al día y el jefe del grupo debe revisarlo periódicamente.

c) Resumen semanal de actividades

Normalmente unido a un informe sobre el vehículo en los casos en que la compañía facilite este tipo de transporte en el que cite de forma resumida la actividad de toda la semana, con número e importancia de pedidos conseguidos, nuevos clientes, incidencias, etc.

d) Informe mensual.

Se unen a los informes semanales, señalando el negocio

que se prevee para el mes próximo y posibilidades para el siguiente. Sirve de orientación al gerente para determinar la necesidad de producción y respecto a las tendencias de distancias.

e) Nota de gasto

El vendedor debe llevar registro de todos sus gastos y enviarlos regularmente a su central. Algunas empresas tienen hecho un cálculo de gastos cuyas cifras fijas se entregan al vendedor para atender sus necesidades, etc.

#### REGISTROS DE LAS VENTAS

Por lo general, el registro de las ventas se lleva a cabo por medio de: 1) boletas o talones de ventas escritos a mano, y 2) recibos y cintas de la registradora. En época reciente-- se han empezado a usar equipos electrónicos, sobre todo en -- los locales grandes.

En la mayoría de los locales pequeños se emplean las registradoras para consignar ventas en algunos departamentos y las boletas de ventas en otros, pero los supermercados, en -- cambio, junto con las farmacias y las tiendas de variedades -- utilizan exclusivamente la caja registradora.

BOLETAS DE VENTAS. - Los principales propósitos de la bole

ta de venta son: proveer de un registro definitivo de las --- transacciones de esta clase; permitir el análisis de las ventas y su asignación a los departamentos, vendedores y clases de mercaderías que correspondan; proporcionar un recibo al -- comprador y un registro del dinero ingresado en la caja; servir como indicación del lugar de que debe entregarse la mercadería cuando se hace el reparto, y disponer de un registro sobre la base del cual se comprueba la venta cuando se devuelve la mercadería y se anotan las rebajas hechas.

#### TENDENCIA HACIA LOS RECIBOS DE VENTAS EMITIDOS POR CAJAS REGISTRADORAS

Ha aumentado el uso de recibos de registradoras por el hecho de que las mejoras introducidas en estas máquinas les permiten cumplir más funciones de las que antes se descargaban en las boletas de ventas y, asimismo, porque los aumentos de --- sueldos en el negocio minorista han incitado a los comerciantes respectivos a prescindir de algunos datos consignados en la boleta de venta, que es más costosa. Por lo tanto, aún --- cuando los perfeccionamientos actuales en cuestión de equipos electrónicos permitan que en el futuro resulten menos necesarias las boletas de venta escritas a mano y el recibo emitido por la registradora, conviene pasar revista a las finalidades y aplicaciones actuales de las boletas de venta.

VENTAS DE LAS REGISTRADORAS.- Los principales argumentos a favor del empleo de las registradoras para consignar las -- compras son las siguientes: 1) Proporcionan un método rápido y eficaz para servir a clientes que esperan, y exigen rapidez y cortesía; 2) son todos los flexibles que se requieren para atender el movimiento de épocas de muchas ventas sin confu-- sión alguna; 3) son trasladables, 4) resultan económicas en -- comparación con las boletas de ventas; 5) su empleo contribuye a reducir la cantidad de paquetes de enviar a domicilio, - por cuanto los compradores suelen estar más conformes en lle- varse la mercadería; 6) proporcionan un registro de ventas -- que puede revisarse rápida y económicamente y facilitan infor- maciones de otras clases susceptibles de permitir mejoras en la explotación y 7) proveer de un método rápido y eficaz para el manejo de las operaciones de los departamentos, de las ven- tas a entregar a domicilio, así como de las ventas cuya merca- dería se llevan los clientes.

EQUIPO ELECTRONICO DE REGISTRO DE VENTAS.- A juzgar por la tendencia actual, gran parte de los equipos futuros para la atención de ventas será la naturaleza electrónica. Nues- -- tro comentario para esta clase de equipos debe ser necesaria- mente escueto debido a su gran complejidad y variedad, pero - las dos máquinas electrónicas que más han contribuido a las - tensiones de operaciones de ventas ( la máquina demostradora o registradora de lugar de ventas y exploradora óptica ) mere

cen una mención.

La máquina demostradora o registradora de lugar de ventas es manejada por la persona que hace la venta. Al apretarse -- las teclas o introducirse los tickets de precio perforado, el aparato imprime una boleta de venta en que consta toda la información del caso, tal como clase de venta, persona que la hace y precio. Realiza también los cálculos aritméticos necesarios; por ejemplo, total de la venta e impuesto. La boleta preparada de este modo queda lista en apenas la mitad del --- tiempo que exige la preparación manual de una boleta. La registradora del lugar de la venta puede utilizarse, así mismo, a fin de proporcionar datos para control de inventarios.

La exploradora óptica o aparato lector es otro medio de activador de la computadora.

Recorre con rapidez números y letras de máquinas de escribir o manuscritos y los traduce al "lenguaje de la máquina" o sea, en impulsos eléctricos. La lectura rápida y exacta de boletas de la registradora y boletas de ventas facilita pronto el envío de datos a la computadora, con las consiguientes economías de tiempo y dinero.

EL EQUIPO DEBE DE ESTAR DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

En casas minoristas de diversas clases se utiliza todo ti

po de equipo, a fin de lograr en cada caso un servicio satisfactorio muchas quejas y discusiones relativas a determinados equipos están inspiradas en prejuicios, preferencias personales o experiencias con aparatos mal manejados. A menudo se culpa al equipo de prestar poca utilidad, cuando lo que ocurre es que el equipo elegido no responde a las necesidades del local. A veces se critica a la adopción cuando en realidad lo que está mal es la distribución del local en sí.

El hecho de culpar al equipo por un mal servicio proviene a menudo, de la actitud de la gerencia preocupada con los gastos en vez de tomar más en cuenta la conveniencia de los clientes. Ningún equipo, ni aún los que funcionan electrónicamente, puede rendir en formas satisfactorias si está mal elegido no se presta para los fines que debe.

Por lo último, ha de tenerse en cuenta que el equipo no comprende más que una parte del sistema empleado de las operaciones de venta con el propósito de prestar a los clientes un servicio rápido y cortés al menor costo posible para el local, de permitir un máximo de protección para la gerencia y de proporcionar los datos imprescindibles para controlar la mercadería facilitar la revisión de las ventas y preparar los informes estadísticos requeridos.

En los últimos años, el control eficaz de los gastos es -



una tarea cada vez más urgente y fundamental para la supervivencia del minorista. Los gastos constituyen una presencia -- permanente en su negocio y exige que le preste atención constante a todos los rubros, que contribuyen a los costos operativos. Si no se dispensa esa atención al asunto, la actual retracción de las ganancias no permitirá una actividad rentable. Aunque los gastos de los negocios minoristas varían con factores como por ejemplo: el tipo de negocio, el volumen anual de ventas, la importancia de la ciudad en la que está instalada la industria, y durante el curso de un ciclo comercial, en -- realidad, el examen de estos factores no se encuentra al al--cance del presente volumen. Aquí nos concentraremos principalmente en los métodos mediante los cuales pueden controlarse esos gastos.

#### NATURALEZA DEL CONTROL DE LOS GASTOS

Las ganancias son el resultado de una relación satisfactoria entre las ventas, el margen bruto y los gastos totales. -- Es posible mejorarlas, por ejemplo: elevando el monto del monto bruto en dinero sin un aumento proporcional de los gastos, reduciendo los gastos sin una reducción correspondiente del -- margen bruto, y combinando los dos métodos. Como la influencia de la competencia a menudo dificulta aumentar el margen -- bruto, la vigilancia constante sobre los gastos es una práctica corriente de las empresas bien administradas. Cuando se --

procede de ese modo, los gastos están "controlados".

Pero vale la pena señalar que en el proceso de reducción de los gastos son raros los casos en que se obtienen ahorros considerables mediante economías importantes en una fase de la operación. Pero son bastante numerosos los casos en que se han obtenido pequeños ahorros en una serie de actividades de la empresa mediante el examen atento y constante de todos los rubros de gastos, de modo que, en definitiva, la suma de esos ahorros representaba una cifra importante.

El control de los gastos no siempre significa su reducción. Por el contrario, al aumentar ciertos gastos, el minorista puede elevar de tal modo sus ventas que se acreciente su ganancia, a pesar de los costos más altos. Ciertamente, -- ese es el objetivo de todas las erogaciones hechas en publicidad y en servicios al cliente. Por lo tanto, debe concebirse el control de gastos como la determinación y la limitación de los gastos reales a los que son necesarios para la maximización de la ganancia. Para obtener el control deseado sobre -- los gastos es necesario: 1) clasificarlos bien y definir cada rubro de gasto 2) distribuir los gastos entre los departamentos y las funciones, 3) examinarlos, analizarlos y compararlos con las cifras presupuestadas, 4) adoptar las medidas correctivas necesarias para obtener los cambios sugeridos por este análisis. Consideremos primero la clasificación de los gastos.

## CLASIFICACION DE LOS GASTOS

Esta clasificación divide todos los gastos -por ejemplo- el alquiler, la publicidad y los sueldos - en una serie de -- grupos claramente definidos. Sus propósitos son: 1) suministrar una clasificación detallada que puede usarse año tras -- año y permita observar las tendencias de gastos de cada grupo 2) proporcionar bases que permitan la comparación con otros - negocios. Estas comparaciones revelan los gastos "excesivos"- y permiten adoptar medidas correctivas.

Los gastos se clasifican de distintos modos en los diferentes tipos y magnitudes de empresas, tanto individuales como multiunitaria. Estas variaciones son evidentes cuando se examinan las clasificaciones de los gastos utilizados en diferentes tipos de negocios. Pero en las grandes tiendas y los - negocios de especialidades divididos en departamentos es donde se ha prestado mayor atención a la clasificación, la distribución y el análisis de los gastos.

Por consiguiente, nuestro examen de estas cuestiones destaca la terminología y los procedimientos utilizados en esas - instituciones.

## DISTRIBUCION DE LOS GASTOS

Una vez que se ha adaptado una clasificación apropiada de

los gastos, el minorista está en condiciones de distribuirlos entre los departamentos de ventas de un negocio, entre las su cursales o entre todos los locales que forman una cadena, lo cual es un segundo paso esencial del control de los gastos. - Esta tarea es difícil porque no todos los gastos minoristas - pueden imputarse claramente a determinados departamentos, su cursales o unidades de una cadena.

#### GASTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Con el fin de obtener una eficaz distribución de los gastos gran parte de los vendedores lo clasifican en dos grupos: directos e indirectos - los rubros de costos. En general, los gastos directos son ocasionados por la existencia de cierto departamento, y desaparecerían si se eliminase éste. Son ejem plos de estos costos la nómina de sueldos de un departamento o los suministros que usa. En cambio, los gastos indirectos - son los que no se originan exclusivamente en un departamento, como el alquiler pagado por el negocio y los gastos generales de oficina, y no desaparecerían con la eliminación del departamento. Admítase generalmente que todos los gastos directos - deben imputarse al departamento que los origina, pero hay dis tintas opiniones acerca de la distribución de los gastos indi rectos.

## COMPARACIONES Y ANALISIS DE LOS GASTOS

Una vez distribuidos los gastos, para su comparación entre sí y con los de otras empresas, puede iniciarse la importante tarea de analizarlos. Este análisis generalmente tres - pasos:

- 1.- La revisión de las tendencias del gasto del propio -- vendedor en un tiempo determinado.
- 2.- La comparación con sus gastos con los otros vendedo-- res.
- 3.- Su análisis mediante un presupuesto de gastos.

### El Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos es quizás el instrumento más eficaz para el análisis y el control de los costos, por lo tanto nos detendremos para conocer los principios básicos que rigen la preparación y el uso de este auxiliar de la administración.

Un presupuesto de gastos es sencillamente una serie de estimaciones o un pronóstico, en dinero de los siguientes cos--tos y gastos, en que ocurrirá una empresa en un tiempo dado.- Como en el caso del presupuesto de mercancías, este periodo - consiste normalmente en una temporada o seis meses; pero sue--le dividírsele en meses, o incluso en semanas y días, de ---

acuerdo con las necesidades de la empresa. El presupuesto fundamental de un presupuesto es realizar un pronóstico cuidadoso de todos los tipos de gastos, de modo que es posible preparar las asignaciones necesarias y proteger las utilidades de la empresa. Además de establecer una meta definida y asignarla a ciertos miembros del personal la responsabilidad de alcanzarla, el presupuesto subraya la necesidad de que la administración coordine todas las actividades de la empresa. Más aún al cierre del período el presupuesto puede analizarse la medida y las razones de las discrepancias entre los gastos reales y planeados, es un control para antes y después del gasto realizado.

#### NATURALEZA Y METAS DEL MANEJO DE MERCANCIAS

El propósito general de la administración de mercancías o control de existencias, es el mantenimiento ( en un local o departamento ) de surtidos de artículos que respondan a las necesidades de abastecimiento del almacén. La relación equilibrada que da el manejo de mercancías, procura establecer entre las existencias y las ventas, se obtiene mediante:

1) La estimación de sus beneficios por los propietarios, compradores y otras personas.

2) El desarrollo y uso de procedimientos, formularios y equipos apropiados, que suministra en forma utilizable la in-

formación necesitada por los compradores para saber cuándo, - qué y cómo comprar.

3) La reunión de los procedimientos y los formularios que posibilita atender a las cambiantes necesidades.

4) El análisis y la interpretación de los datos recogidos y las medidas adoptadas en consecuencia. El control es factible gracias al uso de la información recogida.

#### METAS ESPECIFICAS DEL MANEJO DE MERCANCIAS

Una vez que se alcanza el propósito u objetivo básico de la administración comercial (unas existencias equilibradas); el minorista puede realizar los propósitos o las metas siguientes:

##### A) ATENDER SATISFACTORIAMENTE LOS RECLAMOS DEL CLIENTE

En su condición de "agentes de compras" de un cliente, el minorista debe ofrecer la mercancía que éste desea, a los pre cios que pueda pagar. Como la clientela tiene diferentes de-- mandas las cuales variarán día a día y de una temporada a --- otra, su tarea no es fácil, pero si se utilizan eficazmente - procedimientos de control de mercancías, el minorista verá fa cilitado el cumplimiento de este objetivo.

## B) MEJORAR LAS UTILIDADES

Las existencias equilibradas, por lo común, determinan mayores ventas y menores rebajas de los precios, de modo que aumentan tanto el margen bruto de dinero. Y si los gastos se mantienen constantes o no crecen proporcionalmente, las utilidades aumentarán. Los métodos y los recursos empleados con el fin de controlar las mercancías también contribuye a elevar las utilidades, porque revelan las tendencias y las condiciones que la atención de los ejecutivos, concentran el esfuerzo en los rubros del movimiento veloz o lento, contribuyen a mantener "limpios" y "frescos" los stocks, facilitan el planeamiento de los programas de publicidad y promoción de ventas y permiten que el comprador repita los pedidos con mayor frecuencia.

## C) APORTE DE INFORMACION PARA FACILITAR LAS COMPRAS

El comprador eficaz necesita un flujo constante de información si quiere saber qué, cuándo y cuánto comprar. Estos datos incluyen las ventas de su departamento o negocio ( clasificados por tipos y precios de artículos ), además incluyen las devoluciones de los clientes, rebajas hechas con el fin de vender artículos, y otros datos de carácter similar. Esta información es útil para concretar compromisos de ventas, pero los planes deben trazarse con anticipación a fin de garan-



tizar existencias equilibradas. La revisión de la experiencia anterior también es esencial y se requiere reducir todo lo posible los errores en la compra y repetir prontamente los pedidos de los artículos.

#### D) OPTIMIZAR LA INVERSION EN EL INVENTARIO

Es evidente la conveniencia de mantener la inversión del inventario de mercaderías en un nivel concordante con la satisfacción de la demanda de los clientes. Por supuesto, de este modo se obtiene un índice más eficaz de movimiento de las existencias. Pero no debe creerse que el ritmo de movimiento del stock es uno de los propósitos principales del control de la mercadería; insistimos, el objetivo principal es mantener stocks completos y equilibrados vinculados con las ventas. Si se lo consigue, el movimiento de las existencias cuidará de sí mismo y las ventajas de su ritmo satisfactorio beneficiarán al control del departamento.

Además de las metas principales del control de las mercancías que ya hemos examinado, podemos mencionar otras, muy brevemente:

- a) Minimizar la magnitud de artículos de venta lenta.
- b) Facilitar la venta mejorando los surtidos y manteniendo los surtidos más limpios, lo cual reduce los gastos origi-

nados en la venta.

c) Promover la precisión de la relación permanente fundamental entre las exigencias y las ventas, para alcanzar metas y utilidades.

## EL TIPO BÁSICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN ACERCA DE LAS MERCANCIAS

La eficaz administración de mercancías exige información escrita, oportuna y completa. Con el fin de aportar estos datos, se han creado dos tipos básicos de sistemas de información, denominados usualmente control en dinero y control de unidades. El control en dinero se practica con referencia y la suma de dinero (calculado a los precios minoristas) invertido en artículos. El control de las unidades físicas, o control de unidades, suele practicarse con referencia a rubros individuales a piezas de mercadería. El control en dinero responde a la pregunta ¿cuánto? y el control de unidades va más lejos e intenta aclarar "de qué se trata".

El sistema de control de unidades varía mucho según la empresa y los departamentos, pero tiene un atributo común: --brindar rápidamente información acerca de cualquier período deseado. Esta información, puede incluir, por ejemplo, datos sobre las ventas y las existencias por números de estilo, color, tamaño, material o cualquier otra característica de la--

mercadería. Además como instrumento de compra, aporta estos - beneficios:

1) Revela qué mercadería se vende mejor, lo cual permite adquirir artículos semejantes, teniendo en cuenta las ventas actuales y las tendencias de la moda.

2) Indica qué mercaderías se venden lentamente y no debe suponerse; de esa manera buscar la forma de venderla rápido. - ejemplo: liquidación, rebajas, beneficios, etc.

3) Indica el momento oportuno para comprar mercancías.

4) Facilita el trazado de planes de existencias modelos, - y por lo tanto garantiza existencias completas y equilibradas.

5) Cuando se utiliza el sistema de inventario permanente revelan existencias disponibles en un momento dado, sin necesidad de realizar un inventario físico.

Como instrumento de venta, el control de unidades facilita a reconocer:

a) La antigüedad de las existencias, y por eso mismo indica cuáles son los rubros que necesitan reducción o promoción de precios.

b) Revela cuáles son los rubros de mejor venta y permite concentrar el esfuerzo en ellos, mejorando las utilidades.

c) Minimiza las situaciones de "agotamiento de las existencias".

d) Orienta el planeamiento de ventas especiales, suministrando información acerca de los artículos que pueden promoverse.

e) A menudo ahorra tiempo al cliente, aportando información exacta sobre ciertos artículos de la existencia.

#### F) CREACION DE UN SISTEMA DE CONTROL UNITARIO

Si el examen atento de las ventajas, complementado por la investigación de las condiciones en que debería aplicarse, -- origina la decisión de establecer, el ejecutivo responsable -- debe poder aún:

1) Preparar una lista completa de todos los datos que con vendrían obtener del sistema.

2) Examinar los métodos que permitirán obtener la información que desea, a fin de determinar su adaptabilidad a la situación. Revisar factores tales como la mercadería, incluso -

cada tamaño, el valor y el tipo; el precio unitario; el modo de almacenar y comprar los artículos, es decir, la frecuencia de los pedidos, su magnitud y si se hace un uso regular de -- las mercancías en depósito y el ritmo de movimiento de las -- existencias.

3) Preparar los formularios necesarios para aportar información del tipo y la forma necesarios.

4) Practicar un inventario físico para determinar qué artículos se encuentran en las existencias y las cantidades correspondientes. Este paso aporta la base de la organización de los requisitos y también permite obtener sin dificultad la división deseada. Una vez que se ha logrado separar como corresponde los artículos, puede realizarse la remarcación.

5) Marcar los artículos con el objeto de permitir el registro de la información necesaria. Este paso implica:

a) Preparar etiquetas de precios, con símbolos, letras o números que designen el estilo, color, tamaño, proveedor y -- otros datos.

b) Adherida a la mercadería.

6) Organizar el registro adecuado de las ventas

7) Mantener registros completos y exactos de control, de modo que la información relativa al control unitario pueda resumir, ejemplo: tabularse y registrarse pronta y totalmente, así como controlarse con frecuencia.

Cuando se ha delineado un sistema de control unitario, el resultado es un control parcial. Es necesario analizar, interpretar y utilizar los datos reunidos. Precisamente en este aspecto se pone a prueba el valor del sistema. Si la información recopilada no se convierte en práctica, más perfeccionadas de compras y en existencias mejor equilibradas en relación con las ventas, el sistema ha fracasado.

Existen numerosos sistemas de control de inventarios, tales como:

- 1) Inventarios de tamaño
- 2) Inventarios de lote
- 3) Inventarios de ciclo
- 4) Inventarios de existencias estabilizadoras
- 5) Inventarios de seguridad
- 6) Inventarios de tránsito
- 7) Inventarios físicos (aplicable como base a otros sistemas).

A continuación desglosaremos los más importantes:

1) INVENTARIO FISICO.- Es el recuento y la enumeración de los artículos que forman las existencias en determinado momento, unidos al costo minorista de cada artículo; es un mal necesario a juicio de gran parte de los minoristas. Practicándolo varias veces al año es útil para determinar si se ha obtenido ganancia en el año fiscal anterior.

Pero además de este propósito financiero, el inventario físico es un aspecto importante del control de las mercaderías.

Con referencia a cierta fecha, el inventario físico, muestra los tipos, cantidades y los valores de los artículos, que forman las existencias de la empresa en general y por departamento, más todavía, según el negocio, la mercadería ofrecida; y la información incluida en el rótulo del precio, el inventario físico permite la clasificación de los artículos por secciones, apelando a cualquier tipo de ayuda al minorista a perfeccionar sus métodos de compra y venta, posibilita la verificación del control unitario y de otras formas de registro del stock que suministra las cifras que se compararon con los inventarios de libro para determinar el faltante o sobrante.

#### G) ROTACION DE LAS EXISTENCIAS

Otra fase de la administración de mercadería se relaciona

con la rotación de las existencias o velocidad de rotación de las existencias, es decir el número de veces que durante un periodo dado, generalmente en un año se vende la magnitud media de las existencias disponibles, estimado usualmente sobre una base anual, puede calcularse por cualquier periodo deseado.

#### H) CALCULO DE LA VELOCIDAD DE ROTACION DE LAS EXISTENCIAS

En general se determina la velocidad de rotación de las existencias dividiendo el inventario promedio, según el costo de la mercancía vendida. Pero es muy frecuente que se calcule dividiendo el inventario promedio según precio minorista por la cifra neta de ventas.

Un método menos común, pero igualmente satisfactorio, -- consiste en dividir el inventario medio en unidades físicas -- por las ventas también en unidades físicas.

Estos tres métodos de cálculo de la velocidad de rotación de inventario pueden ilustrarse suponiendo algunas cifras. Un minorista del ramo del vestido comienza con 100 trajes que le cuestan 50 cada uno y que vende a 75 cada uno durante el año, se compran otros trajes a fines del año, quedan en existencia 60 trajes que cuestan 40 cada uno y se venden a 60. En el curso de un año las ventas netas de los 300-



sumaron 24,975 y su costo se elevó a 16,650. Entonces, la velocidad de rotación anual puede calcularse así:

1) Inventario inicial según

costo (100 x 50 ) \_\_\_\_\_ 5000

Inventario final según

costo (60 x 40 ) \_\_\_\_\_ 2400

Inventario medio según

costo \_\_\_\_\_ 7400

Costo de los artículos

vendidos \_\_\_\_\_ 16650

$$\frac{16650}{3700} = 4.5 \text{ Ritmo de movimiento de las existencias.}$$

2) Inventario inicial según

precio minorista (100 x 75 ) \_\_\_\_\_ 7500

Inventario final según

precio minorista ( 60 x 6 ) \_\_\_\_\_ 3600

2/ \$11,100

Inventario medio según

precio minorista \_\_\_\_\_ 5550

Ventas netas \_\_\_\_\_ 24975

$$\frac{24,975}{5,500} = 4.5 \text{ velocidad de rotación de las existencias.}$$

3) Inventario inicial en		
unidades _____		100
Inventario final en		
unidades _____		60
		160/2
Inventario medio en		
unidades _____		80
Ventas netas en unidades _____		360

$$\frac{360}{80} = 4.5 \text{ velocidad de rotación de las existencias}$$

Cuando se calcula la rotación de las existencias corresponde tomar dos precauciones principales.

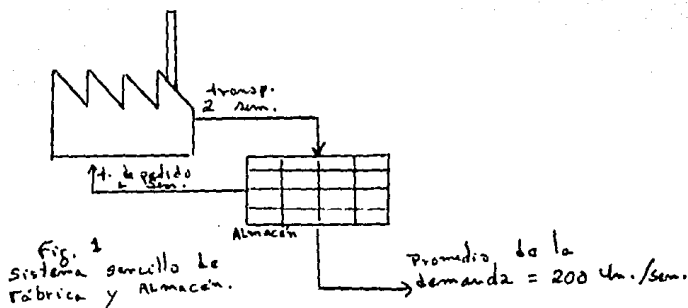
1) Las cifras de venta y de las existencias medias, deben ser comparables, es decir, ambas deben abarcar el mismo período operativo y deben formularse con referencia al costo o al precio.

2) Las existencias medias deben ser representativas, reflejarán realmente la magnitud media del inventario en el período abarcado.

Existen otras clases de inventarios que adecuaremos para fines analíticos; para este estudio tomaremos el sistema sencillo de fábrica y almacén que aparece en la figura 1. La fd-

brica elabora varios productos, pero sólo uno se tomara en -- cuenta. En el almacén la demanda media de este producto parti cular es de 200 unidades por semana. Ahí es un procedimiento normal cuando el inventario del almacén baja hasta un nivel -- crítico llamado el punto de pedido. Se requiere una semana pa ra preparar el pedido, lograr su aprobación, echarlo al co -- rreo y finalmente recibirlo en la fábrica. Luego se requieren dos semanas para cargar el pedido, transportarlo y descargarlo en el almacén.

Inventario en tránsito. - El almacén debe tener a la mano -- cierta cantidad mínima para la satisfacción de la demanda du -- rante el tiempo de tránsito. En la figura 2 aparece una gráfi -- ca imaginaria de los inventarios que se requieren en el alma -- cen para salvar el tiempo de transporte desde la fábrica. El -- promedio del inventario en tránsito es el producto del tiempo del transporte por la tasa de la demanda, o sea  $2 \times 200 = 400$  unid. Así pues, en todo momento hay 400 unidades en camino -- desde la fábrica hasta el almacén, o sea que el almacén debe -- mantener un inventario que tome en cuenta este hecho. La dem -- ra de una semana en el manejo de los pedidos tiene el efecto -- de un tiempo de tránsito, porque el almacén debe conservar -- también inventarios para salvar tal demora.



Inventarios de tamaño de lote o de "ciclo".- Volvamos al ejemplo. Dado que el camión debe viajar desde la fábrica hasta el almacén, una interrogante lógica es la de cuántas unidades se deben enviar en cada viaje. La mayor parte de los costos de transporte se producirán de todas maneras, incluyendo también los costos de preparación de la requisición y los demás costos de oficina involucrados. No se tratará de contestar ahora la interrogante del tamaño adecuado de lote, pero más adelante se analizará el problema general. Suponga que se pida una remesa de 800 unidades equivalente a una dotación de 4 semanas. En la figura 3 aparece una gráfica imaginaria de los inventarios que se requieren en el almacén cuando se pide una remesa. Se ve que el promedio del inventario del almacén necesariamente debe aumentar.

Existencias estabilizadoras.- Por supuesto, la figura 3 no es nada realista, porque supone que la tasa de demanda, el tiempo del transporte y el tiempo de pedido son todos constan

tes. Se sabe que estos factores no suelen ser constantes, de modo que normalmente se requiere una existencia estabilizadora para protegerse contra las variaciones imprevisibles del tiempo de demanda y de oferta. En la figura 4 se indica el contraste que se podría observar en los niveles del inventario del almacén si la demanda máxima de 300 unidades por semana ocurriera durante el tiempo de abastecimiento de tres semanas. Para que no se agoten las existencias se requeriría una existencia estabilizadora de 300 unidades. Como se ve, las técnicas que tomen en cuenta la incertidumbre tienen gran importancia en los modelos de inventarios.

Inventarios de desacoplamiento.- Va antes se hizo referencia a la función de desacoplamiento de los inventarios. Estos establecen entre las operaciones la independencia necesaria para que las mismas se realicen a bajo costo.

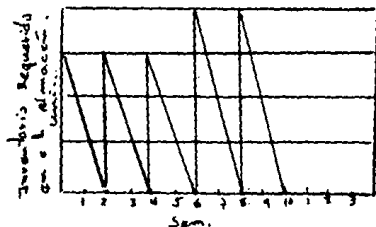


Fig. 2.- Gráfica ideal de los inventarios que se requieren en el almacén para abarcar el tiempo de transporte desde la fábrica. El inventario medio en fábrica. El inventario medio del almacén es de  $400/2 = 200$  unidades.

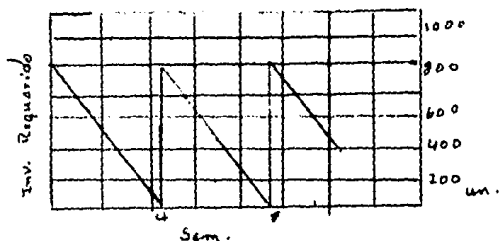


Fig. 3.- Gráfica imaginaria de los inventarios que se requieren en el almacén cuando se expiden los pedidos de una carga de 800 unidades. El inventario medio es ahora de  $800/2 = 400$  unidades. Los inventarios en tránsito no cambian.

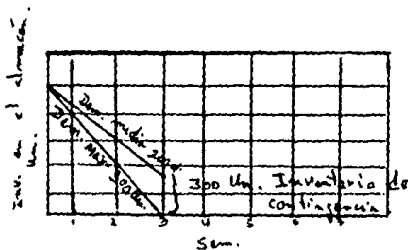


Fig. 4.- Gráfica imaginaria en comparación de los niveles de inventarios requeridos para la demanda media y la demanda máxima. La diferencia, 300 unidades, representa un inventario mínimo o existencias estabilizadas, que se requiere como protección contra el agotamiento de existencias resultante de las fluctuaciones aleatorias de la demanda.

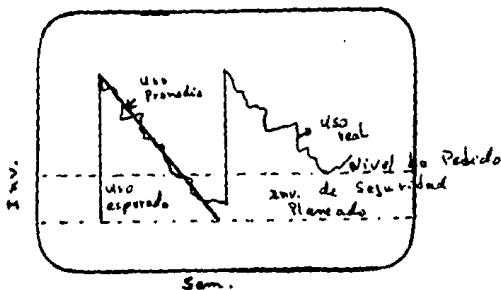


Fig. 5.-

*Inventarios estacionales.* - Muchos productos tienen un patrón claramente previsible pero estacional a lo largo del año. En tales casos, la administración puede elegir entre el cambio de las tasas de producción durante el año para absorber la fluctuación de la demanda y el empleo de los inventarios para el mismo objeto. Si se trata la curva de demanda a lo largo de las estaciones cambiando las tasas de producción, la inversión de capital en el sistema debe ser suficiente para la capacidad máxima y se deben absorber los costos de contratación, adiestramiento y división de la mano de obra, así como los costos de las horas extras - a menudo el empleo de los inventarios puede lograr un equilibrio mejor de esos costos.

*Inventario de seguridad.* - Las variaciones del tiempo de demanda y de oferta suelen absorberse mediante los inventa---

rios de seguridad ( o contingencias ). La magnitud de estos inventarios adicionales planeados dependen de la estabilidad de la demanda y oferta en relación con la disposición a aceptar el agotamiento de las existencias. Si se decide a no permitir casi nunca el agotamiento, estos saldos mínimos planeados deben ser muy elevados. Si los requerimientos del servicio permiten agotamiento de existencias y pedidos atrasados, los inventarios de seguridad pueden ser moderados. La figura 5 muestra la estructura general del saldo de inventarios con un sistema de pedidos de cantidad fija. El nivel del inventario de seguridad se establece en forma tal que los saldos del inventario bajarán hasta cero durante el tiempo de entrega, cuando se experimente una demanda cercana al punto máximo.



## CONCLUSIONES

Mucho más allá de corazonadas e intuiciones; hoy en día, los vendedores se hacen a partir de ciertas condiciones básicas de personalidad, de mucho y continuo entrenamiento.

Los que se dedican a la venta deben tener una formación y un enfoque profesional. El tiempo de los practicantes ha terminado en el campo de la venta.

Actualmente, se cuenta con la publicidad como un gran medio de llegar al público, más ésta es una simple herramienta, que claro, es de gran importancia y utilidad; más no tendrá mucho éxito si nuestros productos no van acordes a los gustos preferencias y necesidades de la sociedad a la cual nos hemos enfocado. Además de todo esto, la publicidad no tendrá su gran impacto si es utilizada en forma esporádica y aislada. Entonces pues, para poder llegar a nuestros posibles clientes influyentes en el desarrollo de nuestro mercado, tales como: precios, rebajas, descuentos, tipos de exhibiciones, canales de distribución, competencias, oferta, demanda y demás estudios concernientes a nuestros artículos.

## BIBLIOGRAFIA

- Allen P. Ventas y dirección de ventas. Biblioteca para - dirección de empresas. 1979.
- Bertand R. Canfield, Administración de Ventas, Editorial Diana, 1984.
- Biscoyant Michel. Teoría y Práctica de Marketing, gestión Deusto 1980.
- Chruden, Sherman, Administración de personal, C.E.C.S.A. 1982. Octava impresión.
- Delgado Luz María, El proceso administrativo aplicado a - la técnica de venta. Universidad de Guanajuato. 1980.
- Duncan, D.J. Práctica de venta minorista. SEPA. 1980.
- Duncan, D.J. Ch. Phillips. Hollander, Venta minorista. Ed. "El Ateneo" Buenos Aires . 1980. Cuarta impresión.
- Elwood S.B. Administración y dirección para técnicas de - producción. Editorial L+musa. 1982. Cuarta edición.
- Howland, R.H. Técnicas de venta, SEPA Méx. 1978.

- Muchnick Carlos, Shawyer, D. Norman F. *Administración de empresas*. Editorial Ariendo, S.A. 1975. número 57. Buenos Aires.
- Stanton William F. *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill 1984. Quinta edición.
- Terry R. George. *Principios de administración*. C.E.C.S.A. 1980. Cuarta impresión.
- Thompson I.N. *La Venta*, Editorial Hispano europea. 1982. Segunda impresión.