



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



"MERCADOTECNIA INTERNACIONAL.  
ADMINISTRACION DE VENTAS DE  
PAPELERA SAN CARLOS"

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MARIA DEL CARMEN SANCHEZ PEREZ

ASESOR: L.A. FRANCISCO JAVIER JUAREZ SANCHEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION  
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo de seminario: Mercadotecnia Internacional. Administración de Ventas de Papelería San Carlos.

que presenta la pasante: María del Carmen Sánchez Pérez  
con número de cuenta: 8709427-7 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de Méx., a 7 de Diciembre de 1994.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR  
L.A. Francisco Javier Juárez Sánchez

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN

V. B.  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES  
PROFESIONALES  
DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

CAE/DEPARTO

**DEDICO ESTA TESIS A:**

**DIOS:**

Por darme la oportunidad de existir en este mundo y por rodearme de una familia maravillosa.

**MIS PADRES:**

***A ti papá:***

Por haberme colmado de amor, cariño y felicidad en cada momento de mi vida, por ser mi orgullo y él guía de mis acciones.

***A ti mamá:***

Por el inmenso amor que me has dado, por la confianza que has depositado en mí y porque cada instante de mi vida procuras que sea el más feliz.

A los dos con todo mi amor; porque me apoyaron con su esfuerzo, dedicación y consejos, a terminar una carrera profesional; lo cual representa para mí la mejor de las herencias y por continuar ofreciéndome todo lo que aún no me merezco.

**MUCHAS GRACIAS**

**MIS HERMANOS:**

***A ti Lupita:***

Por apoyarme siempre en mis acciones y porque con tu ejemplo profesional me motivaste a culminar mis estudios.

***A ti Jesús:***

Con todo mi cariño y respeto porque siempre te has preocupado por mi.

Con mi reconocimiento y agradecimiento a ésta Universidad y a mis profesores.

**GRACIAS**

## ÍNDICE

Objetivo	
Hipótesis	
Introducción	

### CAPÍTULO - 1

#### 1.- Generalidades de Papelera San Carlos

1.1.- Antecedentes de Papelera San Carlos.....	1
1.2.- Misión de Papelera San Carlos.....	2
1.3.- Objetivos generales de Papelera.....	6
1.4.- Características de Papelera San Carlos.....	9

### CAPÍTULO - 2

#### 2.- La Administración de Ventas de Papelera San Carlos

2.1.- La Administración de Ventas.....	10
2.2.- Planeación de Ventas de P.S.C.....	12
2.3.- Organización de Ventas de P.S.C.....	16

2.4.- Integración de la fuerza de Vtas. de P.S.C.....	24
2.5.- Dirección de las actividades de vta. de P.S.C.....	26
2.6.- Control de las actividades de venta en P.S.C.....	29

**Conclusiones**

**Bibliografía**

## **OBJETIVO**

El presente estudio tiene por objeto describir las características de la administración de ventas que se lleva a cabo en Papelera San Carlos.

## **HIPÓTESIS**

La función de la administración de ventas en Papelera San Carlos contribuirá en la obtención de mayor eficiencia en su área de ventas.

## INTRODUCCIÓN

La situación actual a la que México se enfrenta ante la apertura comercial y a la formación de diferentes bloques económicos en el ámbito internacional han dado origen a nuevos retos, no sólo para las grandes empresas, sino también para las microempresas; las cuales requieren de aprovechar al máximo sus potencialidades, para así poder competir con el mercado que se les presenta.

En México es muy común que las microempresas estén constituidas por una ó dos personas, ó por familiares, lo que muchas veces ocasiona que no exista una precisa delimitación de funciones, debido a que en la mayoría de los casos el dueño o propietario del negocio es el hombre "orquesta", es decir, él compra, almacena, vende, cobra, limpia, etc.

En un principio Papelera San Carlos se formó de ésta manera, pero actualmente a pesar de ser una empresa muy pequeña y gracias a las enseñanzas adquiridas en la Universidad, existe una organización en donde se establecen relaciones de autoridad y delimitación de funciones con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural para el logro de los objetivos de la empresa.

Papelera San Carlos se constituyó como una microempresa familiar de tipo comercial por lo que entre sus principales objetivos esta la obtención de utilidades, para esto, es necesario que se vendan diversos bienes o servicios y es aquí donde radica la importancia de la buena

administración de sus ventas y una de las razones para la elaboración de ésta tesina.

La intención del presente estudio es mostrar que para el resultado exitoso de los objetivos de venta de Papelera San Carlos es necesario tener en consideración y más que eso, poner en práctica, las ventajas que ofrece la administración de ventas en la búsqueda constante por lograr una mejor posición en el mercado.

## **CAPÍTULO - 1**

### **1.- GENERALIDADES DE PAPELERA SAN CARLOS**

## **1.1.- ANTECEDENTES DE PAPELERA SAN CARLOS**

Papelera San Carlos inició sus actividades el 1° de enero de 1975, como una microempresa de tipo comercial dedicada a la compra-venta de papelería escolar y de oficina. Desde esa fecha hasta la actualidad; ésta empresa ha estado ubicada en Río Pánuco 213, colonia Cuauhtémoc.

Inicialmente estaba integrada por el propietario Jesús Sánchez Morales y su esposa; en el año de 1989 se integra su hijo mayor y actualmente ésta empresa esta conformada por cuatro miembros de la familia.

## 1.2.- MISIÓN DE PAPELERA SAN CARLOS

Misión es la razón de ser de una empresa, consiste en que ésta cumpla con la tareas que se ha propuesto dentro de la sociedad, aquello por lo cual los dueños y empleados han de luchar y en torno a lo cual han de comprometerse con la misma.

La misión sirve como marco de actuación para la toma de decisiones, para identificarla es necesario responder a las siguientes preguntas:

¿Para qué se creó Papelera San Carlos?

Papelera San Carlos es una empresa familiar creada para mantener y hacer crecer el patrimonio de la familia Sánchez Pérez a través de la compra-venta de productos y servicios relacionados con el medio papelerero.

¿Quiénes son sus clientes?

Se pueden identificar dos tipos de clientes:

- los que compran papelería de oficina que a su vez se subdividen en clientes mayoreo y clientes menudeo.
- los que compran papelería escolar que generalmente son clientes menudeo.

¿Qué es lo que ofrece Papelera San Carlos a sus clientes?

Ofrece el producto que más se adecúe a las necesidades del consumidor, garantizando la calidad de dicho producto, entregándolo a tiempo y dando una esmerada atención al cliente.

¿Cuál es su campo de acción?

Invertir en material de papelería, principalmente en aquel que tenga mayor rotación.

Adquirir mobiliario y equipo para el mejor desarrollo del negocio acorde a los intereses y las actividades del mismo.

No invertir en operaciones de muy alto riesgo.

¿Cuál es la imagen que se desea proyectar al mercado?

- 1.- Calidad en los productos.
- 2.- Trato cordial y personalizado.
- 3.- Precios razonables.
- 4.- Excelencia en el servicio (entrega, rapidez, orientación).

¿Cuales son los beneficios tangibles que deben esperar los grupos de interés involucrados?

Dueños:       Autorealización (Desarrollo personal y profesional)  
                  Utilidades

Cientes:	Excelencia en el servicio Calidad en el producto
Proveedores:	Trato justo Pago oportuno Seguridad en lo contratado
País:	Pago oportuno de impuestos.

¿Cuáles son los principios que sustentan a la empresa?

- Unión
- Respeto
- Cooperación
- Lealtad
- Justicia
- Sinceridad
- Participación
- Bondad.

¿Cuál es la misión de Papelera San Carlos?

Papelera San Carlos es una empresa familiar de tipo comercial abocada al mantenimiento y desarrollo del patrimonio de la familia Sánchez Pérez y al desarrollo personal de cada uno de sus miembros.

Ello lo logra a través de la compra-venta de artículos de papelería y de la venta de servicios de la misma área a sus clientes.

Los productos que ofrece son los que más se adecúan a las necesidades de sus clientes, para ello se toma en cuenta su calidad y su precio.

Su campo de acción se determina a partir de los intereses de la empresa, del grado de riesgo y de la utilidad ofrecidos.

La unión familiar, el respeto, la cooperación, lealtad y autorealización personal constituyen los valores que la sustentan; de ello, se benefician sus clientes, a quienes ofrecen excelencia en el servicio así como calidad en el producto, sus proveedores a través del trato justo y pago oportuno de mercancías y el país a través de la generación y pago de impuestos.

### 1.3.- OBJETIVOS GENERALES DE PAPELERA SAN CARLOS

Los objetivos son los fines que persigue la empresa. Son los resultados que se desean lograr para los cuales se dirigen las acciones.

En Papelera San Carlos sus objetivos se clasifican en:

A corto plazo: (1 año)

- Integrar al grupo familiar en torno a la estructuración de Papelera San Carlos a fin de:

- 1.- Mantener y acrecentar el patrimonio familiar
- 2.- Apoyar la autorealización de sus integrantes
- 3.- "Arrancar" un negocio familiar más.

A mediano plazo: (3 años)

- Mantener la integración del grupo familiar en torno a:

- 1.- La consolidación de las empresas existentes
- 2.- El involucramiento de Papelera San Carlos en negocios familiares que lo hagan más rentable
- 3.- Crecimiento y maduración individual de sus miembros.

A largo plazo: (5 años)

- Consolidar la integración del grupo familiar en torno a:

- 1.- El desarrollo creciente del patrimonio familiar
- 2.- Emprender otro negocio familiar rentable
- 3.- La realización personal y empresarial de sus miembros.

## FORTALEZAS CON QUE CUENTA PAPELERA SAN CARLOS PARA ALCANZAR DICHS OBJETIVOS.

Habilidades	más	Conocimientos
- Planeación		1.- Administrativos y contables
- Disciplina	trabajo	2.- Procesos de compra-venta
- Toma de decisiones	en	de artículos de papelería
- Perseverancia	equipo	3.- Experiencia en actividades
- Relaciones públicas		que se realizan en el me- dio papelerero.

El comprometerse en torno al cumplimiento de dichos objetivos significa que todos y cada uno de sus miembros:

- Participen activamente en el desarrollo de sus funciones
- Coadyuven en la toma de decisiones
- Sean constantes y responsables

Los requerimientos del grupo son:

- Participación para promover la unión familiar
- Apoyo y ayuda a y entre los miembros de la familia
- Unión: "Todos estamos involucrados; como grupo somos más fuertes"
- Madurar y crecer: Estar abiertos a seguir modificando actitudes del pasado
- Disposición: Hacer las cosas de la mejor manera posible

- Involucramiento: Asistencia al negocio y participación en las actividades del mismo
- El negocio es una herramienta de unión familiar.

Las acciones concretas a seguir en concordancia con los objetivos son:

- Reorganizar a Papelera San Carlos en función de satisfacer las necesidades de sus clientes (calidad, precio, servicio).
- Capitalizar los conocimientos y habilidades individuales en fortalezas grupales vía la asignación de tareas o roles específicos dentro de Papelera San Carlos.
- Definir y evaluar la viabilidad económica para emprender y desarrollar nuevos negocios.
- Desarrollo del trabajo en equipo a través de la participación en el desarrollo de las operaciones de Papelera San Carlos.

#### 1.4.- CARACTERÍSTICAS DE PAPELERA SAN CARLOS

- Empresa de propiedad familiar, conformada por cuatro miembros.
  
- Microempresa.- La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) dió a conocer en el Diario Oficial de la Federación, el criterio para determinar el tamaño de las empresas, de acuerdo con éste, se consideran *"Microempresas: a las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado al año."*<sup>1</sup> De acuerdo con lo anterior se considera a Papelera San Carlos como una microempresa.
  
- Empresa comercial; ya que se dedica a la adquisición de bienes o productos con el fin de venderlos más tarde en el mismo estado físico en que fueron adquiridos aumentando al precio de adquisición cierto porcentaje, que se conoce como margen de utilidad.

---

<sup>1</sup> SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Diario Oficial de la Federación. MÉXICO. 18 mayo. 1990. p. 9.

## **CAPÍTULO - 2**

### **2.- LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DE PAPELERA SAN CARLOS**

## 2.1.- LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

La Administración de ventas comprende las actividades de negocios que contribuyen al incremento de las ventas y sus beneficios, como son la planeación de ventas, la organización e integración del personal encargado de las ventas, la dirección y control por parte del jefe ó encargado de ventas.

Las funciones del administrador de ventas van a depender en gran medida del tamaño de la empresa, del giro comercial al que se dedique, de la cantidad y calidad de los productos que se venden, del personal a su cargo, etc.

Es de suma importancia la función de las ventas, ya que sin los ingresos generados por éstas, no habría dinero para apoyar otras actividades, ni para pagar al personal de los demás departamentos, simplemente no podría existir una empresa lucrativa, ya que todas las demás actividades de ésta, están subordinadas a la función de generación de ventas.

En el caso de Papelera San Carlos, la fuerza de ventas esta integrada por dos personas, una de ellas se encarga de las ventas de menudeo y otra de las ventas de mayoreo, ésta última es la responsable de la Administración de Ventas de dicha empresa.

La responsabilidad primordial de la función de ventas en Papelera San Carlos es implementar la orientación al cliente; es decir, todos los aspectos de operación de la empresa están dirigidos a satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

Actualmente, el éxito de las ventas de dicha empresa, se basa en establecer y mantener relaciones duraderas con los clientes, resultado del entendimiento y satisfacción de sus necesidades, así como de un trato comercial honrado y confiable.

Se sabe que las buenas relaciones con el cliente inducen a negocios repetitivos en menos tiempo y esfuerzo de venta.

## **2.2.- PLANEACIÓN DE VENTAS DE PAPELERA SAN CARLOS**

Como elemento del proceso administrativo la planeación consiste en determinar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa, anticipándose las consecuencias de las decisiones, así como cualquier factor que pueda afectar a los resultados.

En la planeación de ventas el administrador debe fijar los objetivos de venta y las políticas a seguir para orientar el pensamiento y la acción de la fuerza de ventas.

Si bien los objetivos generales de la empresa proporcionan la dirección general a una firma, deben ser traducidos en objetivos más específicos para ventas; el gerente de dicha área debe hacer planes dentro de sus restricciones y orientaciones.

### **OBJETIVOS DE VENTA DE PAPELERA SAN CARLOS**

Como se mencionó en el capítulo uno, Papelera San Carlos realiza ventas de mayoreo y de menudeo, por lo tanto sus objetivos de venta son:

- 1) Satisfacer las necesidades y gustos de los clientes
- 2) Mantener la calidad en los productos y en el servicio
- 3) Poner mayor atención a los clientes que adquieren grandes volúmenes de mercancía

- 4) Vender preferentemente los artículos de más alto rendimiento
- 5) Incrementar el volumen de ventas en un 5% mensual.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE VENTAS DE MAYOREO

- 1) Enfocar los esfuerzos de venta principalmente a las oficinas
- 2) Incrementar dos clientes a la cartera mensualmente.

Las políticas de venta se encargan de guiar la acción y encauzar el pensamiento en la toma de decisiones de la fuerza de ventas de Papelera San Carlos. También sirven como ayuda en la decisión de asuntos antes de que éstos se conviertan en problemas, finalmente constituyen una forma de estimular la discreción y la iniciativa siempre y cuando se de dentro de ciertos límites.

#### POLÍTICAS DE VENTA DE PAPELERA SAN CARLOS

- Fijación de precios:

En esta empresa se manejan dos diferentes precios por cada producto:

Precio 1 -----> Artículos de venta de menudeo

Precio 2 -----> Artículos de venta de mayoreo

Dichos precios se asignarán de acuerdo al volumen de venta, considerándose menudeo cuando el monto no excede de N\$400.-, cuando es superior de dicha cantidad se considera mayoreo y el precio de los artículos será el más bajo.

- Forma de pago: Crédito y cobro

- C.O.D. (Riguroso contado, cero plazo)

Se considerarán ventas C.O.D., aquellas que sean pagadas al momento de ser entregada la mercancía.

- El crédito estará sujeto a la previa aceptación del jefe de ventas. Sólo se otorgará después de haber realizado dos compras de contado por un mínimo de N\$400.- y haber llenado una solicitud del mismo, la cual será sometida a investigación para su aprobación o rechazo.

- El crédito se otorgará por un mínimo de N\$400.-

- El cobro se realizará 8 ó 15 días después de la fecha factura de acuerdo con lo convenido.

- Se pactará un porcentaje mensual por morosidad en el pago.

- En caso de cheques devueltos, el cliente se hará cargo por la comisión que cobre el banco.

- Existirá un descuento por pronto pago que será de 2 ó 5% antes de I.V.A., según se convenga.

- Entrega a domicilio:

- Para los artículos de venta común la entrega se realizará preferentemente el mismo día en que se solicitó dicho pedido.

- Para los artículos de venta no común el tiempo de entrega será de uno o dos días posteriores a la solicitud del mismo.
- El servicio a domicilio se dará con un mínimo de N\$300.- en el área metropolitana.
  
- Calidad de los productos:
  - Sólo se trabajará con productos de buena calidad y marcas conocidas.
  
- Consideraciones al cliente:
  - El cliente es primero
  - El cliente siempre tiene la razón.

Estas políticas tienen la finalidad de regular las relaciones de Papelería San Carlos con sus clientes encauzando las decisiones en las ventas de tal manera que se actúe con cierta uniformidad.

### **2.3.- ORGANIZACIÓN DE VENTAS DE PAPELERA SAN CARLOS**

El siguiente elemento del proceso administrativo es la organización; se considera que es la estructura coordinada de los elementos materiales y humanos en donde se establecen las relaciones y funciones que deben existir entre ellos para lograr la máxima eficiencia en la consecución de los objetivos y planes señalados por la empresa.

Para determinar y estructurar una organización de ventas efectiva, es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones, como: las características de la empresa, sus objetivos, su misión; también se debe establecer y definir la responsabilidad en relación con la autoridad de cada uno de los ejecutivos que conformen el departamento de ventas.

La organización de ventas debe estar en proporción con el negocio, se deben tomar en cuenta factores tales como: el tipo y cantidad de productos que vayan a venderse, el área de distribución, las normas de venta, etc. El tamaño de la empresa es importante ya que si la firma es chica necesitará una organización sencilla de ventas, mientras que en el caso contrario se deberán considerar más factores para integrar una buena organización. Cabe señalar que la organización que tenga una empresa puede no valer o servir para otra.

Los objetivos de la empresa influyen en la organización. Como se mencionó anteriormente es importante conocer los objetivos de la empresa, para poder determinar en base a éstos los objetivos de venta,

una vez que se conocen todos los anteriores se podrá estructurar la organización de ventas, ya que el fin de ésta organización será el cumplimiento de dichos objetivos.

De acuerdo con el tamaño del departamento de ventas de cierta empresa el gerente de ésta área se verá o no en la necesidad de compartir la autoridad con sus subordinados en cuestiones de normas, estrategias y supervisión de ventas.

Se debe tener presente que la delegación de autoridad en los subordinados los motiva a ejercer sus capacidades y talentos.

La autoridad dependerá en gran medida de las funciones que se realicen y será esencial para el control y supervisión en todos los niveles de la organización.

Al definir claramente la autoridad que se les delega a los ejecutivos de ventas éstos no tendrán dudas sobre su derecho a decidir y proceder en las circunstancias que así lo requieran, además de que se evitarán los conflictos y desorganizaciones. Es también muy conveniente que se haga constar por escrito la autoridad que se les confiere.

**Autoridad centralizada:** se manifiesta cuando ésta se encuentra rígidamente controlada por el gerente de ventas.

**Autoridad descentralizada:** se da cuando el gerente de ventas comparte la libertad de acción y toma de ciertas decisiones con sus

subordinados; por supuesto sujetos a determinadas políticas y restricciones presupuestarias.

Es importante que los subordinados acepten la autoridad que se les impone por parte de el ejecutivo de ventas-para que éste no pierda el poder que le da su autoridad.

La organización debe girar en torno a funciones no en torno a personas, es decir, para estructurar una organización se deben considerar las actividades o funciones que forzosamente deben realizarse dentro de la empresa. De esta manera si se tiene la necesidad de sustituir a cualquier persona, será posible sin interrumpir las actividades de la empresa y con un mínimo de confusión.

Deben establecerse controles sobre la organización. Es necesario asegurar el cumplimiento de las funciones y obligaciones por parte de los integrantes de la organización de ventas, para ello se deben establecer criterios de realización de acuerdo con los cuales se controlen las actividades de los ejecutivos y agentes de venta.

Es importante señalar el campo de acción del poder ejecutivo, éste se refiere al número de personas que pueden ser supervisadas eficientemente por un solo individuo.

El campo de acción dependerá del número, complejidad e importancia de las responsabilidades de cada puesto.

Lograr la coordinación de las funciones. En la organización comercial es necesario que los miembros integren sus acciones para lograr el objetivo común.

Equilibrio esencial en una buena organización de ventas, se basa en la distribución equitativa del trabajo para que ninguna persona quede con exceso de trabajo y responsabilidades.

## FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Las funciones básicas de la organización de ventas, se agrupan en tres clasificaciones: funciones administrativas, operativas y técnicas.

Dependiendo de la magnitud de la organización de ventas estas funciones son realizadas por altos ejecutivos de ventas, gerentes de ventas, jefes técnicos y sus auxiliares ó por una sola persona que realiza los tres tipos de funciones en una organización pequeña de ventas.

- Funciones administrativas: generalmente las realizan los altos ejecutivos de ventas, y consisten en la formulación de normas de ventas, planear, controlar y coordinar las operaciones de ventas, señalar la estrategia de ventas a seguir y hacer los programas.

- Funciones operativas: son las que se realizan dentro del terreno de ventas, como: ejecutar las disposiciones, controles y planes de venta así como dar cuenta de sus operaciones.

- **Funciones técnicas:** son las actividades que se realizan para proporcionar asesoría a los altos ejecutivos de venta en relación a la solución de los problemas de mercadeo haciendo análisis de ventas, investigación de mercado y estudios de distribución.

Aunque estas tres funciones básicas de la organización de ventas requieren capacidades ejecutivas de diferente tipo en Papelera San Carlos debido a su magnitud existe una persona que realiza estas tres funciones y otra que sólo realiza funciones operativas.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ÁREA DE VENTAS DE PAPELERA SAN CARLOS

Nombre del Puesto: Jefe de Ventas

Puesto subordinado: Vendedor de mostrador o menudeo

Objetivo del puesto:

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de ventas.

Realizar la toma de pedidos de papelería.

Atender y asesorar a los clientes-mayoreo, promover la venta de papelería, despachar y entregar pedidos.

Controlar e integrar la información de ventas.

Realizar visitas para impulsar y alcanzar los objetivos de venta.

Promover y levantar pedidos.

Mantener actualizadas las cuentas de crédito autorizadas a clientes así como la cobranza a efecto de evitar saldos vencidos y clientes morosos.

Descripción genérica:

Planea y guía las operaciones de venta de Papelería San Carlos, toma decisiones relativas a precios, realiza la toma de pedidos y visitas a clientes y prospectos, atiende cotizaciones y solicitudes de pedidos, coordina, realiza la investigación de clientes y autorización de crédito, así como la cobranza de saldos.

**Funciones:**

- Determinar, establecer y difundir las normas y políticas en materia de créditos y ventas que se deberán observar en la empresa.
- Realizar visitas de promoción a clientes actuales y potenciales.
- Atender las solicitudes de información de los clientes.
- Levantar pedidos y cotizaciones de clientes.
- Verificar pedidos y facturas.
- Controlar el proceso de facturación de la empresa.
- Realizar la entrega de pedidos.
- Atender, mantener y ampliar su cartera de clientes
- Atender y realizar llamadas telefónicas de servicio a clientes.
- Detectar y resolver las inconformidades de los clientes.
- Establecer el otorgamiento de crédito a clientes de la empresa.
- Efectuar cobranza de facturas de pedidos a clientes.
- Detectar y resolver las inconformidades de los clientes.
- Revisar diariamente los vencimientos de cobranza.
- Dar seguimiento de cheques devueltos, post-fechaados y saldos vencidos.

Nombre del Puesto: Vendedor de mostrador o menudeo

Objetivo del puesto:

- Despachar artículos de papelería en el mostrador.
- Atender las solicitudes de pedidos de mercancía.
- Atender y asesorar a los clientes en productos de papelería.
- Emitir las facturas de venta de la empresa, conforme a las políticas establecidas.

Descripción genérica:

Atiende y asesora a los clientes en los distintos productos, realiza cotizaciones, despacha artículos en el mostrador, emite las facturas de venta en función de los pedidos de clientes.

Funciones:

- Atender las solicitudes de información de los clientes.
- Realizar la demostración de mercancías a clientes.
- Realizar el despacho y venta de artículos en el mostrador.
- Mantener ordenados los anaqueles de demostración de mercancía.
- Levantar pedidos y cotizaciones de clientes eventualmente.
- Realizar las facturas de los pedidos de venta.
- Surtir y entregar, eventualmente pedidos a clientes.

## **2.4.- INTEGRACIÓN DE LA FUERZA DE VTAS. DE PAPELERA SAN CARLOS**

Una vez que se ha establecido la organización de ventas de Papelera San Carlos, se da paso a la integración, en ella se coordinan todas las actividades del elemento humano que se realizan dentro de este organismo.

La integración se lleva a cabo haciéndose del elemento humano y material adecuados para poder llevar a cabo correctamente las actividades que se requieren.

Es importante esta etapa ya que se empieza a realizar lo que anteriormente sólo era teoría, es decir, se lleva a cabo lo que se ha planeado y lo que se ha establecido en la etapa de organización.

Integración de ventas en Papelera San Carlos significa mejorar el desempeño de la fuerza de ventas mediante la práctica y la constante capacitación , buscando el desenvolvimiento máximo de las cualidades innatas que cada persona tiene.

Existen tres actividades básicas que la fuerza de ventas de Papelera San Carlos debe realizar, sin importar la jerarquía del puesto que se tenga y éstas son:

- Promover pedidos:

La promoción de pedidos se encarga de buscar compradores potenciales, con el fin de vender algún producto. El vendedor conoce las cualidades de cada uno de los artículos que ofrece, por lo que se puede convertir en consejero y asesor del cliente, reflejando así un imagen confiable.

Existen artículos que no son muy conocidos en el mercado por lo que hay que poner más empeño al ofrecerlo y tratar de convencer al cliente de las bondades del producto.

- Recibir pedidos y apoyar las ventas:

Una vez que los clientes abren una cuenta con Papelera San Carlos, el vendedor de mayoreo debe dar seguimiento a las operaciones que se realicen con el mismo, como son: responder a cotizaciones, recibir pedidos, atender a las quejas y sugerencias, mantenerlos informados de las novedades, etc., dicha información deberá estar en el expediente del cliente de tal manera que en ausencia del vendedor de mayoreo, él de menudeo pueda dar pronta respuesta a la solución de alguna operación y de esta manera apoyar las ventas, ya que el fin no es buscar sino mantener a los clientes.

## **2.5.- DIRECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VENTA DE PAPELERA SAN CARLOS**

Se considera a la dirección como el cuarto elemento del proceso administrativo, en él se propicia la actuación de las personas para que contribuyan a el logro de los objetivos del organismo social.

En la dirección se logra obtener los resultados que se han planeado y para los que se ha organizado e integrado; mediante la autoridad que ejerce el administrador a base de decisiones y vigilando que se cumplan las órdenes emitidas en forma adecuada.

La dirección es importante, ya que los gerentes deben saber como dirigir y coordinar a su gente, además de comprender al factor humano en sus operaciones en forma tal que produzcan los resultados deseados.

### **FASES DE LA DIRECCIÓN**

a) Delegar autoridad; ya que la Administración es hacer a través de otros, se hace necesario delegar autoridad y responsabilidad de acuerdo a la jerarquía y al puesto de que se trate.

b) Ejercer la autoridad asignada, para lo cual se debe precisar el tipo de autoridad, ya que puede ser jurídica o moral, también se deben fijar

los elementos del mando que son determinar, establecer y vigilar que debe hacerse.

c) Establecer canales de comunicación por medio de los cuales se puedan ejercer órdenes y controlar los resultados.

d) Supervisar la acción de la autoridad, al igual que la ejecución de las órdenes.

En la dirección de ventas de Papelera San Carlos se llevan a cabo las decisiones respecto a las operaciones y actividades de ventas, así como la ejecución de las mismas.

Las actividades de venta están orientadas a la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes. Éste frecuentemente está en contacto con la fuerza de ventas, por lo que las relaciones son un aspecto de vital importancia.

El proceso de venta comienza con un saludo amistoso y un intento cortés de conocer las necesidades del cliente; el tacto, la paciencia y la comprensión deben fundamentar los esfuerzos del vendedor para ayudarle al cliente en la selección de un artículo y en la decisión de compra, finalmente se cerrará cortésmente la transacción en forma eficiente, expresando el agradecimiento de la empresa por su preferencia.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Cabe señalar, que es muy común que los clientes visiten el negocio por lo que es sumamente importante usar decoraciones en los aparadores para efectos publicitarios que estén de acuerdo con la imagen y objetivos de la empresa.

## 2.6.- CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE VENTA EN PAPELERA SAN CARLOS

El control es el último de los elementos que conforman el proceso administrativo.

Según Koontz y O'Donnell *"la función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los objetivos y planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo."*

El control consiste en revisar que todo lo que ocurre sea de acuerdo a lo planeado, de otra manera, se encargará de corregir los errores a fin de obtener los resultados esperados.

Control implica la existencia de metas y planes. Se presenta en todas las etapas del proceso administrativo como un medio para manejarlas o administrarlas.

En Papelera San Carlos el control de las operaciones de venta estará a cargo principalmente del jefe de ventas. Él cuál deberá revisar el seguimiento de las operaciones de venta y verificar que todo lo que ocurre este de acuerdo con los objetivos y políticas de venta de la empresa, de otra forma, se encargará de corregir los errores.

---

<sup>2</sup> KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. ADMINISTRACIÓN. -- 3 ED. -- MÉXICO : MC GRAW HILL. 1985.- p.609.

El jefe de ventas pondrá mayor atención en:

- Las condiciones de venta otorgadas a los clientes.
- La solicitud, despacho y entrega de pedidos.
- La correcta facturación.
- La fijación de precios.
- La imagen que proyecta la empresa.

El control de ventas se llevará a cabo en todas las operaciones que la empresa realice con sus clientes.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el presente estudio se puede concluir que Papelera San Carlos realiza sus operaciones de venta orientándose a satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

Por ser una microempresa de carácter familiar, la Administración de Ventas que se lleva a cabo es muy sencilla, pero ésta existe como consecuencia de la aplicación de los conocimientos administrativos adquiridos en la Universidad.

En el caso de su planeación de ventas, ésta no tiene muchas variantes, ya que los objetivos no presentan grandes modificaciones. Las políticas que manejan son bien conocidas por la fuerza de ventas y se tienen consideraciones especiales para los clientes de mayoreo.

La organización de ventas de Papelera San Carlos gira en torno a las funciones que debe realizar cada uno de los elementos que integran la fuerza vendedora. Sin embargo, en la práctica suelen invadirse y realizarse porque hay deberes semejantes que pueden cumplirse lo mismo por el vendedor de mayoreo como por el de menudeo.

La integración es muy sencilla puesto que se da a nivel de las funciones que realizan los vendedores.

La dirección y el control se da prácticamente en todas las operaciones de venta que realiza Papelera San Carlos.

Finalmente, es importante señalar que de acuerdo con la tendencia de crecimiento de ésta empresa, su Administración de Ventas se irá modificando con el fin de ajustarse a las necesidades cambiantes de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

CANFIELD, Bertrand R. Administración de Ventas. --2 ED. -- MÉXICO : DIANA, 1986. -- 765 P.

FISCHER DE LA VEGA, Laura. Mercadotecnia. -- 1 ED. -- MÉXICO : MC GRAW HILL, 1989. -- 427 P.

HARTLEY, Robert F. Administración de Ventas. -- 9 ED. -- MÉXICO : CECSA, 1993. -- 527 P.

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. Administración. -- 3 ED. -- MÉXICO : MC GRAW HILL, 1985. -- 758 P.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Primera Parte. -- 1 ED. -- MÉXICO : LIMUSA, 1985. -- 189 P.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Segunda Parte. -- 1 ED. -- MÉXICO : LIMUSA, 1990. -- 392 P.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. -- 1 ED. -- MÉXICO : ECASA, 1993. -- 340 P.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Diario Oficial de la Federación. MÉXICO, 18 mayo, 1990, P. 9.

SLUTSKY, Jeff. Cómo conseguir clientes. -- 1 ED. -- MÉXICO : MC  
GRAW HILL, 1994. -- 256 P.

ZAPICO MEDINA, Ramón. Administración de Empresas. -- 5 ED. --  
E.U.A. : MINERVA BOOKS, LTD., 1964. 592 P.